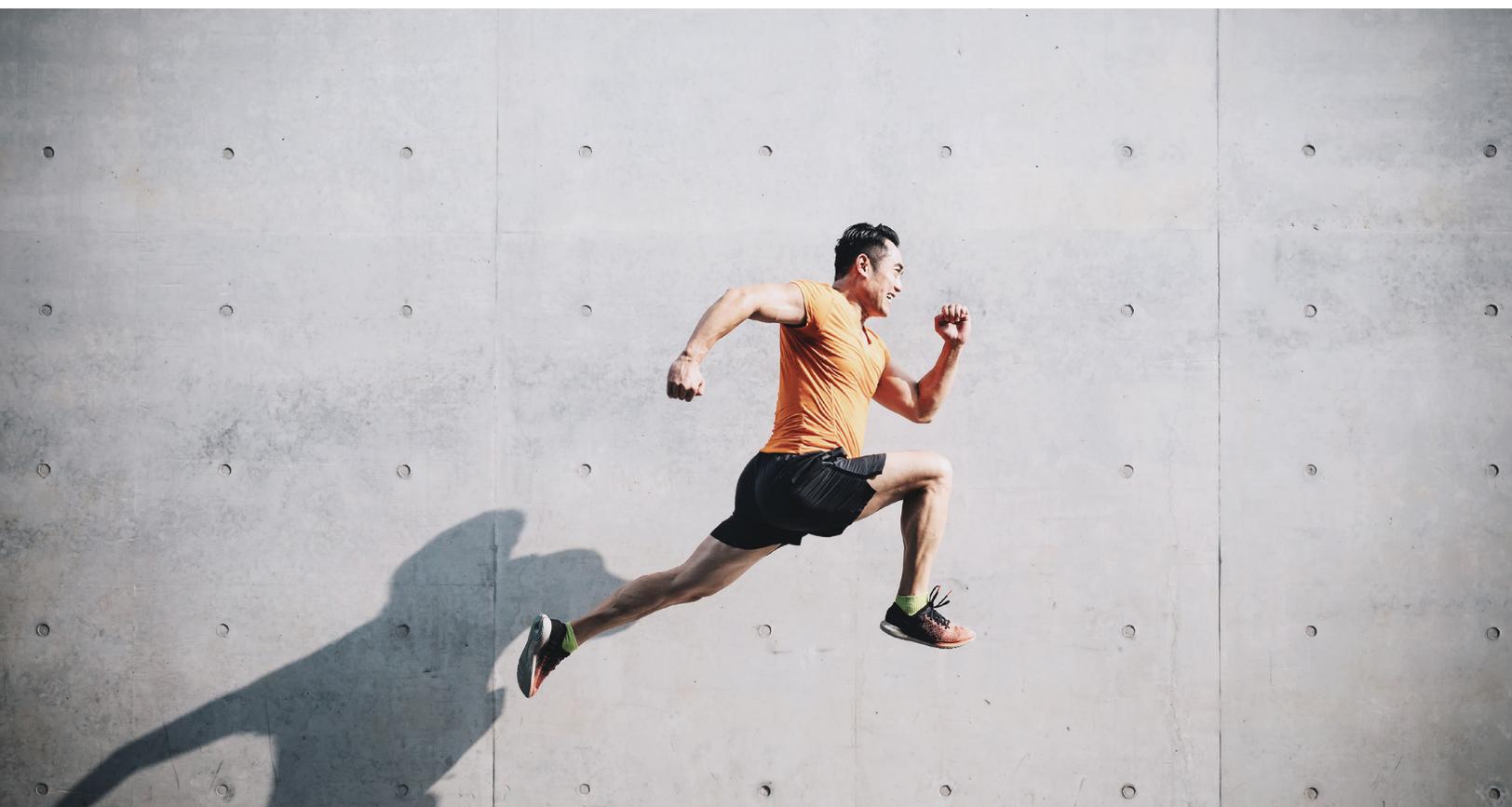


# 快进中国： 新冠疫情如何加快 五大经济趋势

梁敦临 (Nick Leung)、倪以理 (Joe Ngai)、成政珉 (Jeongmin Seong)、华强森 (Jonathan Woetzel)



几个月以来，新冠疫情肆虐全球，在迫使全人类联合抗疫的同时，也暴露出人类社会的脆弱性。中国最先受到疫情的冲击，在疫后经济恢复和应对疫情带来的社会性变革方面同样走在了世界前列。中国正在有条不紊地稳定国内经济。尽管政府统计数据显示，第一季度国内生产总值同比下降6.8%，但我们的模拟分析显示，中国经济可能已经在第一季度触底<sup>1</sup>。

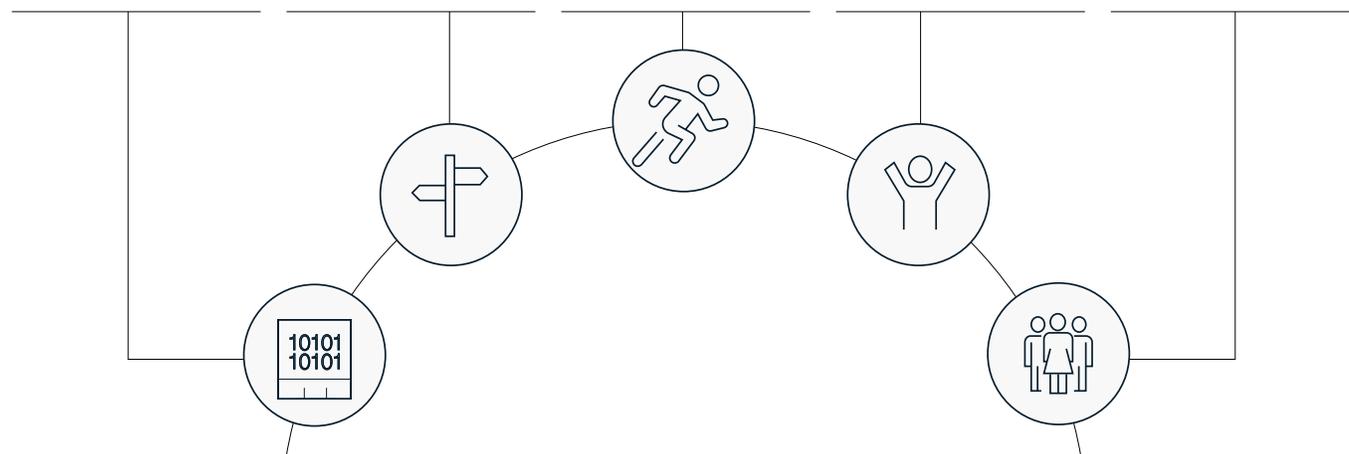
随着复工复产的有序推进，影响中国经济的几大趋势也正浮出水面。新冠疫情加快了业已存在的趋势，令未来之路更加清晰。本报告将探讨中国经济因新冠疫情而加速到来的五大趋势（图1）。

图1

## 新冠疫情加速中国五大经济趋势

### 来自中国的观察

- |  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p><b>1</b></p> <p><b>数字化</b><br/>数字化工具越来越普及，从B2C延伸到B2B领域。</p> | <p><b>2</b></p> <p><b>全球依存度降低</b><br/>国内市场、技术和资本的重要性提升。</p> | <p><b>3</b></p> <p><b>竞争加剧</b><br/>领军企业借助技术优势和敏捷性获取了绝大部分行业的经济利润。</p> | <p><b>4</b></p> <p><b>消费者日渐成熟</b><br/>消费者（尤其是年轻人）变得更加谨慎，更注重健康。</p> | <p><b>5</b></p> <p><b>私营企业和组织崭露头角</b><br/>私营部门承担更加重要的社会经济角色，社会组织也初露锋芒。</p> |
|--|---|--|--|--|



资料来源：麦肯锡分析

<sup>1</sup> Sven Smit, Martin Hirt, Kevin Buehler, Susan Lund, Ezra Greenberg和Arvind Govindarajan 合作撰写的《护生命，保生计：当前最紧迫的双重任务》（Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time），2020年3月，<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/safeguarding-our-lives-and-our-livelihoods-the-imperative-of-our-time>

## 快进趋势一：数字化

新冠疫情不仅加快了B2C行业的数字化进程，那些数字化程度向来较低的行业也在加速数字化步伐，例如传统上需要线下互动的行业和B2B行业。

在新冠疫情爆发前，中国已经是消费领域的数字化领导者——约占全球电子商务交易额的45%，移动支付渗透率比美国高出三倍。而今，新冠疫情加快了消费者和企业的数字技术采用率。根据我们在移动端对中国消费者进行的调查，约有55%的受访者表示在疫情高峰期过后会继续在线购买更多生活用品。在耐克(Nike) APP推出居家健身功能后，其一季度在中国的数字化销售额同比增长30%。而在综合房产平台贝壳的虚拟现实展厅中，今年2月房屋带看量几乎较上月增长35倍。

工作方式也发生了巨大变化：企业沟通平台钉钉的月活用户数一个季度翻了一倍多，达到1.77亿。受医保报销政策变化影响，以及医药销售代理与医生之间的虚拟互动增加，医疗健康领域的数字化互动也在加速，在线问诊量快速增长。而这一切的变化都发生在5G广泛部署之际，这项技术有望进一步促进数字化工具的广泛应用。

## 快进趋势二：全球依存度降低

在地缘政治和经济因素的共同作用下，中国与世界的联系已经悄然发生变化，而新冠疫情似乎加快了这一趋势。

在新冠疫情爆发前，中国经济对世界的相对依存度已经在降低：内需成为拉动中国经济增长的主要动力，国内供应链也日趋成熟、本地化程度加深，中国的创新能力也在加强。此外，由于中美贸易摩擦带来的风险和不确定性，在2019年多家机构进行的调查中，约有30%至50%的受访企业考虑调整供应链战略，包括寻找替代采购来源或将生产转移到其他国家和地区。新冠疫情下，一些国家存在将本国关键领域企业迁出中国的呼声，并出台了配套的财政支持政策。在中国美国商会(AmCham China)调查的企业中，有20%认为新冠疫情可能加速“脱钩”。欧盟商会(European Union Chamber of Commerce) 2月发表的一篇文章显示，实现投资多元化已成为许多在华欧洲企业的首要议程。此外全球贸易和投资大幅放缓，人员流动严重受限。

尽管存在这些趋势，但整体情况还需要考虑多方面的综合因素。鉴于中国市场的规模和增长潜力，通过投资供应链和创新来服务中国市场对跨国企业来说依然十分重要。中国仍需借助外部技术投资来保持经济增长。而各方未来数月乃至数年做出的决策将成为影响中国与世界关系的重要变量。

### 快进趋势三：竞争加剧

中国顶尖企业在利润和投资回报方面占据了很大的优势，但激烈的竞争会威胁它们的既有地位。新冠疫情将加剧竞争态势，给在华企业带来更大风险的同时或也将带来更高回报。

根据我们对全球营收最高的5,000家企业的分析，在中国，排名前1/10的头部企业获得了90%的总经济利润；而在世界其他地区，这一比例约为70%。许多头部企业已经实现了数字化和高度敏捷化，这些优势帮助他们有效应对疫情。例如，阿里巴巴的盒马鲜生超市克服了供应链制约，有效满足了短期在线水果订单骤增的需求。富士康凭借自身的敏捷性，转产口罩生产，给予员工更好的防护，并且抢在竞争对手之前率先复工复产。热门短视频平台抖音则在疫情高峰期宣布招聘一万名新员工。与之形成鲜明对比的，是以中小企业为代表的弱势企业。他们的敏捷性和数字化程度都不够，因此面临现金流不足、甚至被迫裁员和破产的危险。

### 快进趋势四：消费者日渐成熟

在新冠疫情爆发前，生活富裕的中国年轻一代从未经历过国内经济大幅下滑。这场疫情迫使他们更加认真地反思自己的支出和储蓄习惯，在购物时也比以前更加注意权衡。

二十多及三十多岁的消费者向来是中国消费增长的引擎，但他们的消费态度在新冠疫情爆发后发生了显著变化。一项调查显示，42%的年轻消费者因为疫情而加强了储蓄意愿。消费贷款也有所减少，还有4/5的中国消费者计划在疫情后购买更多保险产品。储蓄额已经大幅增长——中国家庭存款余额在第一季度增长8%，达到87.8万亿元人民币。与此同时，41%的消费者计划通过理财、投资和共同基金增加收入来源。

疫情还影响了消费者的购物偏好，他们转而寻找品质更好、更健康的商品：在我们针对后疫情时代中国消费者行为的调查中，超过70%的受访者将投入更多时间和金钱购买安全、环保的产品，还有3/4的受访者希望改善饮食健康。

## 快进趋势五：私营企业和社会组织崭露头角

在2003年“非典”疫情期间，政府和国企是经济复苏的推动者。而今，私营企业和顶尖科技公司扮演了更加重要的角色，为社会经济做出了更大贡献；同时还涌现出一批颇具影响力的社会组织，为经济复苏组织捐赠了数百万美元。政策层面的讨论还表明，新冠疫情可能还会加速推进备受关注的土地、劳动力和资本市场结构化改革。

2003年“非典”爆发时，国企是中国经济的主力，约占中国资产总额的55%的和利润总额的45%。但如今，私营企业为中国经济贡献了近2/3的增长和90%的新增就业，表明中国经济力量分布发生了重大变化。新冠疫情发生后，政府与大型私营企业的合作起到了引领作用。例如，支付宝和微信支持上海政府通过健康二维码“随申码”遏制病毒传播。

这都凸显出私营部门的崛起，表明它们有能力参与事关国计民生的重要活动，彰显了政企合作的潜力。与此同时，包括比尔及梅琳达·盖茨基金会 (Bill & Melinda Gates Foundation) 和万科公益基金会在内的社会团体则组织捐款数百万美元，助力经济复苏。我们预计，这样的社会组织将在未来中国社会发展中发挥重要作用。

在本报告的剩余部分，我们将深入解读中国经济因新冠疫情而加速到来的五大趋势。

# 快进趋势一： 数字化

早在新冠疫情爆发前，中国就已是全球数字经济的领跑者<sup>2</sup>。现在，不仅B2C行业的数字化进程有所加快，那些向来数字化程度较低的行业也加快了数字化进程，例如传统上需要线下互动的行业和B2B行业（图2）。

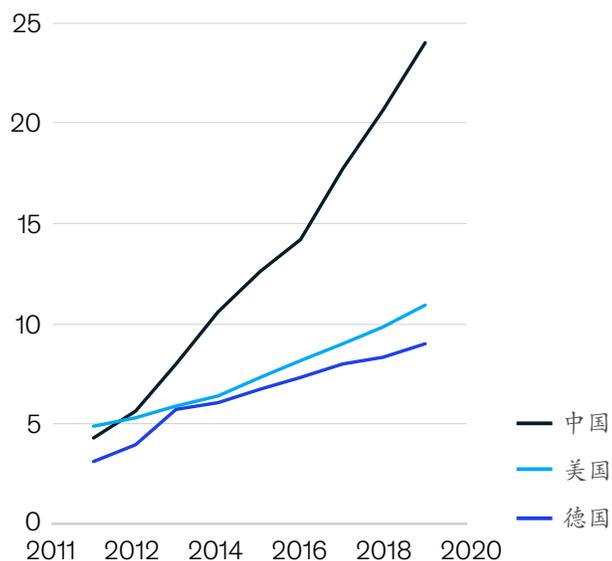
图2

## 数字化

中国长久以来一直是全球数字经济领跑者

电子商务占商品零售总额的比例

单位：%

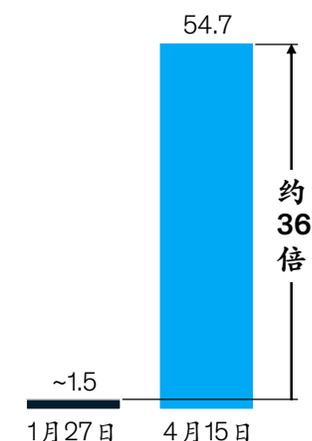


新冠疫情加快中国消费者和企业对数字技术的采用

在线问诊

入住微医免费咨询平台的医生数量

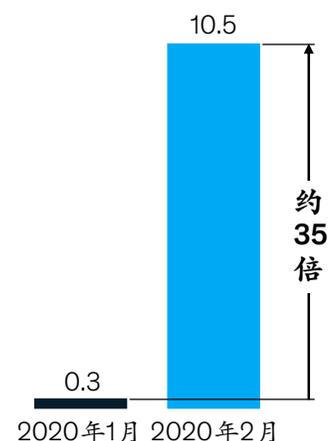
单位：千人



虚拟“售楼处”

贝壳VR平台上虚拟看房次数

单位：百万



资料来源：中国数据来自艾瑞咨询和中国商务部；其他国家数据来自eMarketer；文献检索；麦肯锡分析

<sup>2</sup> Kevin Wei Wang, 华强森、成政珉、James Manyika、Michael Chui和Wendy Wong合作撰写的*Digital China: Powering the economy to global competitiveness*, 麦肯锡, 2017年12月。

中国拥有全世界最完善的数字化生态系统，网民人数超过8.5亿，而且全球估值超10亿美元的“独角兽”创业公司有1/4来自中国。中国移动支付渗透率是美国的三倍，2019年电子商务在全国商品零售总额中占比24%，远高于德国的9%和美国的11%。中国是名副其实的第一大电商市场，2018年约占全球电子商务零售额的45%。

早在新冠疫情爆发前，科技巨头就积极致力于技术创新，风投公司也争相投资关键数字技术，这些都推动了中国在数字化领域的快速发展。而疫情又催生出新的数字化解决方案，成为企业和消费者在避免接触时必不可少的工具，推动“宅经济”快速增长，并有可能给消费者和员工行为带来更持久的改变。

### 新冠疫情在以下三大领域加快数字化进程：

— **B2C互动，尤其以在线渠道为主。**根据我们在中国疫情高峰前后及期间通过移动端对中国消费者进行的调查，约55%的受访者可能会在疫情高峰期过后继续通过在线渠道购买更多生活用品<sup>3</sup>。调查显示，74%的中国人在疫情期间增加了在线购买生活用品的频率，15%的受访者表示将在疫情高峰期过后增加访问频率。拥有成熟数字化解决方案的B2C企业在这一过程中能发挥优势、超越同行。例如，耐克通过其移动应用为宅在家里的消费者举办健身活动，从而刺激了需求，令消费者参与度增长80%。该公司一季度在中国的数字渠道销售额增长超过30%<sup>4</sup>。Lululemon也在疫情期间通过微信营销增加了获客量，公司管理层还将类似的数字化互动模式推广到其他地区<sup>5</sup>。汽车厂商也通过抖音、天猫和各自APP进行直播，通过数字渠道向消费者介绍车型和功能，并组织现场问答和在线购车活动，甚至会直接把车送到消费者家门口<sup>6</sup>。自疫情爆发以来，淘宝每天新注册商户帐号达到3万，2月份，淘宝直播新开播商户数环比增长7倍<sup>7</sup>。

<sup>3</sup> Julien Boudet、Jonathan Gordon、Brian Gregg、Jesko Perrey和Kelsey Robinson合作撰写的*How marketing leaders can both manage the coronavirus crisis and plan for the future*，麦肯锡，2020年4月。

<sup>4</sup> Jeremy Bowman撰写的*3 Reasons Why Nike Can Overcome the Coronavirus Crisis*，纳斯达克，2020年3月29日，<https://www.nasdaq.com/articles/3-reasons-why-nike-can-overcome-the-coronavirus-crisis-2020-03-29>。

<sup>5</sup> Samantha McDonald撰写的*Why Lululemon Is Winning Despite the Coronavirus Crisis*，FN，2020年3月27日，<https://footwearnews.com/2020/business/earnings/lululemon-coronavirus-sales-earnings-q4-2019-1202955393/>。

<sup>6</sup> Hu Yumo撰写的*Automakers go online as COVID-19 hurts sales*，SHINE，2020年2月28日，<https://www.shine.cn/biz/auto/2002283070/>。

<sup>7</sup> 《阿里巴巴：2月份，每天有超过3万人来淘宝开新店》，新浪网，2020年2月14日，<http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/us/2020-02-14/doc-iimxsstf1374236.shtml>；《淘宝直播月度报告：2月新增商家数量达100万》，站长之家，2020年3月4日，<https://www.chinaz.com/2020/0304/1114695.shtml>。

- **传统依靠线下互动的B2C领域。**在疫情管控期间，各企业部署了一系列数字化工具与消费者保持联系，就连向来依靠线下互动的行业也加入进来。例如，某顶尖房地产公司推出了“虚拟售楼处”，并通过微信小程序提供在线咨询。与此同时，该公司还组建了专门的数字化销售团队来加强客户联系，由此建立起来的客户关系有可能会延续到疫情结束之后。2月份，在综合房地产平台贝壳的虚拟现实展厅里，由中介发起的看房次数环比增长近35倍<sup>8</sup>。传统的面对面问诊也开始通过数字化渠道进行。平安好医生在线健康咨询平台在管控期间累计访问量达11.1亿人次<sup>9</sup>。在此期间，其移动应用的新注册用户量增长10倍，新用户日均问诊量是平时的9倍<sup>10</sup>。腾讯投资的微医在疫情爆发初期推出了免费在线问诊服务，入住平台的医生人数从1月末的大约1,500人增长到4月份的近5.5万<sup>11</sup>。
- **B2B行业。**传统上B2B运营和互动模式都需要面对面进行。新冠疫情期间引入的几种数字化流程彻底改变了B2B行业动态。远程办公应用的用户增长最为明显——企业沟通平台钉钉2019年底的月活跃用户数约为6,500万，到2020年3月增长到1.77亿左右，是原先的2.7倍多<sup>12</sup>。此外，中国的保险公司原本只考核代理人面对面拜访的客户数量，现在也把通过虚拟渠道拜访的客户数纳入考核。医药销售代理可以通过与医生之间的在线沟通来代替当面拜访，为今后深入开展此类互动奠定了基础。另外，尽管遭遇新冠疫情，但中国电信企业2020年的5G发展目标保持不变，表明远程数字化办公和互动工具可能会在下一代通信基础设施的助力下加快普及<sup>13</sup>。

<sup>8</sup> 孙蒙蒙编辑的《融创、恒大项目在线热销 贝壳VR售楼部重塑新房销售服务链》，新华网，2020年3月13日，[http://www.xinhuanet.com/house/2020-03-13/c\\_1125706856.htm](http://www.xinhuanet.com/house/2020-03-13/c_1125706856.htm)。

<sup>9</sup> 平安好医生，《Ping An Good Doctor Issues 2019 Sustainable Development Report Platform Visits Hit 1.11 Billion During Epidemic》，美通社，2020年2月17日，<https://www.prnewswire.com/news-releases/ping-an-good-doctor-issues-2019-sustainable-development-report-platform-visits-hit-1-11-billion-during-epidemic-301005828.html>。

<sup>10</sup> 平安好医生，《平安好医生2019年度业绩发布》，平安好医生官方网站，2020年2月11日，[http://www.pagd.net/media/pdf/cn/2019an/2019\\_AN\\_CN.PDF](http://www.pagd.net/media/pdf/cn/2019an/2019_AN_CN.PDF)。

<sup>11</sup> 张利娟撰写的《互联网医院助力疫情防控 微医开辟医疗救援“空中战场”》，中国科技网，2020年2月20日，[http://stdaily.com/rgzn/yiliao/2020-02/20/content\\_883651.shtml](http://stdaily.com/rgzn/yiliao/2020-02/20/content_883651.shtml)；《抗击疫情，微医引领数字健康产业升级》，中华网，2020年4月15日，[https://tech.china.com/article/20200415/042020\\_498997.html](https://tech.china.com/article/20200415/042020_498997.html)。

<sup>12</sup> 易观千帆，2020年3月移动App TOP 1000榜单，易观千帆，2020年4月23日检索，<https://qianfan.analysis.cn/refine/view/rankApp/rankApp.html>；易观千帆，2019年12月移动App TOP 1000榜单，易观官方知乎帐号，2020年1月16日，<https://zhuanlan.zhihu.com/p/102983491>。

<sup>13</sup> 凌纪伟撰写的《疫情下的产业脉动：中国5G商用步伐不减》，新华网，2020年3月3日，[http://www.xinhuanet.com/tech/2020-03/03/c\\_1125656066.htm](http://www.xinhuanet.com/tech/2020-03/03/c_1125656066.htm)。

# 快进趋势二： 全球依存度降低

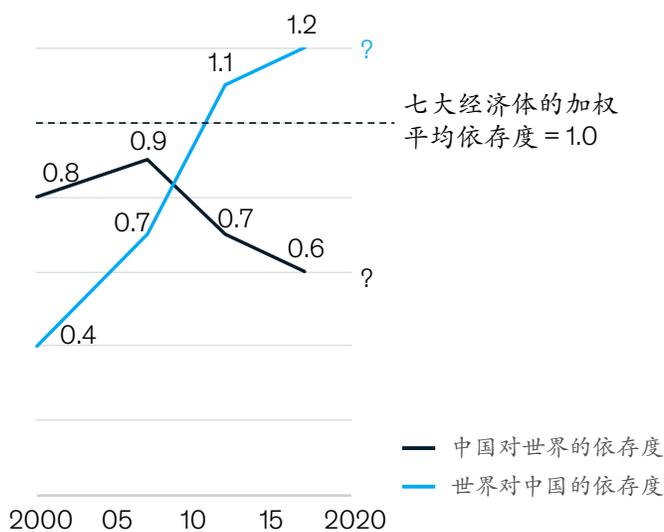
过去10年，中国经济的增长动力更多已转向国内：消费市场的快速扩张、供应链的本地化程度加深以及对创新的高度重视成为拉动中国经济增长的主要动力。因此，中国在人力、资本和技术方面对世界其他地方的相对依存度有所降低。与此同时，世界对中国的依存度却在过去10年稳步上升，对此供应链的全球化发展以及中国中产阶级的壮大功不可没；然而，这一依存关系如今正面临不确定性。受诸多因素影响，中国正在重构与世界的经济关系，新冠疫情将在全球范围内加速这一趋势（图3）。

图3

## 全球依存度降低

### 中国对世界的相对依存度一直在降低

麦肯锡全球研究院“中国—世界依存度指数”  
(贸易、技术和资本)

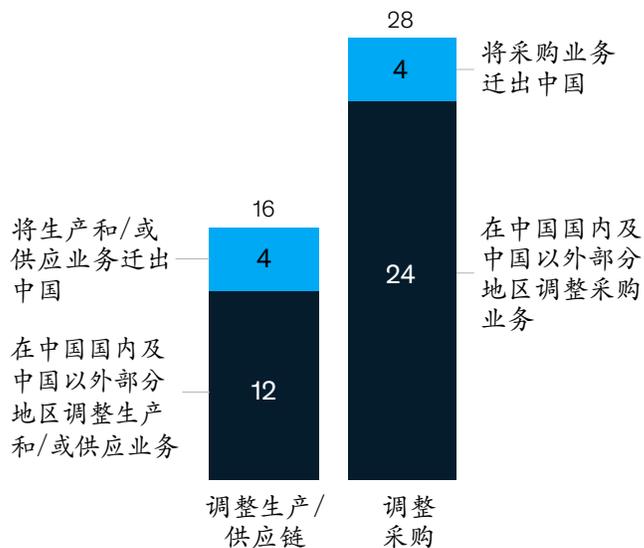


资料来源：麦肯锡全球研究院分析；美国商会调查

### 新冠疫情结束后，分散化战略可能仍将非常重要

中国美国商会调查受访者，2020年4月

单位：%



根据麦肯锡全球研究院 (MGI) 的中国—世界依存度指数, 在截至2017年的10年间, 中国在贸易、技术和资本方面对世界其他地方的相对依存度有所下降, 而世界对中国的依存度却有所上升。中国对世界的依存度指数从2007年的0.9降至2017年的0.6, 而世界对中国的依存度指数却在同期从0.7上升至1.2<sup>14</sup>。

世界对中国的依存度上升, 部分反映出中国作为消费市场以及资本和商品来源地的重要性越来越高。然而, 随着国际环境的变化, 世界各地的企业已将生产和供应链的多元化列为一项重要战略。

根据美国商会 (American Chamber of Commerce) 2019年对在华跨国企业高管进行的调查, 近40%受访企业考虑将生产从中国转移到其他地区, 如东南亚的新兴市场。2/3的受访企业称, 中美贸易摩擦导致的关税问题是他们考虑的主要原因<sup>15</sup>。欧盟商会 (European Union Chamber of Commerce) 今年2月发表的一篇文章显示, 许多在华欧洲企业已将供应链风险管理列入首要议程。

与此同时, 中国对世界其他地方的相对依存度却在下降, 这是因为中国经济增长的主要动力已从贸易和投资转向内需, 后者对中国GDP增长的贡献率达60%至70%<sup>16</sup>。这一趋势得到了其他统计数据的证实: 中国贸易顺差占GDP的百分比已从2007年的8.7%降至2018年的0.8%<sup>17</sup>。随着中国消费市场和国内供应链逐步成熟, 越来越多的产品和服务都在中国国内生产并消费, 导致出口比例下降。中国2017年出口的个人电脑和电子产品占国内总产量的28%, 远低于2007年的55%<sup>18</sup>。简言之, 中国经济正越来越本地化, 而中国对世界其他地方的影响力则越来越大。不过, 中国科技价值链的某些环节仍需依赖其他国家和地区。例如, 中国的知识产权进口额是出口额的约6倍<sup>19</sup>。所以, 中国政府出台了各种政策来降低对海外的技术依赖, 在一些情况下, 催生了不同的科技生态系统。举例而言, 中国特有的移动应用具备许多在其他地方难得一见的功能。

企业究竟应该转移供应链, 还是推动供应链的本地化发展? 新冠疫情下, 一些国家存在将本国关键领域企业迁出中国的呼声。与此同时, 为了防控疫情而采取的限制措施抑制了全球贸易, 引发了各界关于全球化发展方向的讨论。

<sup>14</sup> 如果数值高于1.0, 说明世界对中国的依存度高于对中国、日本、德国、法国、印度、英国和美国的平均依存度, 而如果数值低于1.0, 则说明世界对中国的依存度低于对这七大经济体的依存度。

<sup>15</sup> Second Joint Survey on the Impact of Tariffs, 美国商会, 2019年5月22日, <https://www.amchamchina.org/about/press-center/amcham-statement/second-joint-survey-on-the-impact-of-tariffs>。

<sup>16</sup> Zhang Jie撰写的*Consumption remains biggest contributor to economic growth*, 《中国日报》, 2019年7月30日, <http://www.chinadaily.com.cn/a/201907/30/WS5d3fe0e0a310d83056401c6e.html>。

<sup>17</sup> 华强森、成政珉、梁敦临、倪以理、James Manyika、Anu Madgavkar、Susan Lund和Andrey Mironenko合作撰写的《中国与世界: 理解变化中的经济联系》(*China and the world: Inside the dynamics of a changing relationship*), 麦肯锡, 2019年7月。

<sup>18</sup> Susan Lund、James Manyika、华强森、Jacques Bughin、Mekala Krishnan、成政珉和Mac Muir合作撰写的*Globalization in transition: The future of trade and value chains*, 麦肯锡, 2019年1月。

<sup>19</sup> 华强森、成政珉、梁敦临、倪以理、James Manyika、Anu Madgavkar、Susan Lund和Andrey Mironenko合作撰写的《中国与世界: 理解变化中的经济联系》(*China and the world: Inside the dynamics of a changing relationship*), 麦肯锡, 2019年7月。

### 以下三个现象表明新冠疫情加速改变了中国与世界的关系：

- **美国企业和消费者情绪发生变化。**预计今后将有更多美国企业加快分散风险。中国美国商会今年3月进行的一项调查发现，44%的受访者表示中美两大经济体不可能“脱钩”，低于2019年1月调查时的约2/3，还有20%的受访者预计新冠疫情将加快“脱钩”进程。后疫情时代，对企业而言分散风险可能仍旧十分重要。受疫情影响，16%的美国企业表示至少会将部分生产或供应链迁出中国，还有28%的美国企业将在采购方面进行类似调整<sup>20</sup>。皮尤研究中心 (Pew Research Center) 今年3月进行的调查表明，对中国持负面态度的美国消费者比例也有所上升<sup>21</sup>。
- **供应链调整及本土化的趋势更为明显。**目前有多个政府的领导人因新冠疫情而呼吁供应链回迁。例如，日本拨款22亿美元帮助日资制造企业迁出中国<sup>22</sup>。美国立法者也提出了对从中国采购医疗物资可能会对国家安全带来风险的担忧<sup>23</sup>，澳大利亚政客同样主张降低对中国的依赖，并分散供应链<sup>24</sup>。另一方面，中国政府最近宣布的许多政策和举措都显示出鼓励外资继续在华投资。例如，中国商务部4月1日印发《关于应对疫情进一步改革开放做好稳外资工作的通知》，其中包含24项稳外资举措<sup>25</sup>。
- **人员流动和国际贸易限制日趋严格。**世界贸易组织 (World Trade Organization, 简称WTO) 预计，2020年全球贸易额可能会因各国采取的防疫措施而下降13%~32%，降幅超过2009年金融危机最严重时的12.5%<sup>26</sup>。外商直接投资 (FDI) 可能也将减少：联合国贸易和发展会议 (United Nations Conference on Trade and Development) 预测，2020年~2021年全球FDI将缩减5%~15%<sup>27</sup>。贸易限制或将继续有增无减：根据WTO的数据，自新冠疫情爆发以来，已有38个国家/地区出台了56项贸易限制措施<sup>28</sup>。人员流动也严重受限，目前全世界90%的人口居住在限制非公民和非居民入境的国家/地区<sup>29</sup>。截至3月末，超过90个世界卫生组织 (World Health Organization, 简称WHO) 成员国出台了赴华旅行限制政策，1月底仅为29个<sup>30</sup>。由于尽职调查和谈判过程可能会因旅行限制而被推迟，因而对人员流动的限制也会阻碍企业并购活动。

<sup>20</sup> Supply Chain Strategies Under the Impact of COVID-19 of Large American Companies Operating in China, 普华永道和中国美国商会, 2020年4月。

<sup>21</sup> <https://www.pewresearch.org/global/2020/04/21/u-s-views-of-china-increasingly-negative-amid-coronavirus-outbreak/>

<sup>22</sup> Japan to pay firms to leave China, relocate production elsewhere as part of coronavirus stimulus, 《南华早报》转载彭博新闻社文章, 2020年4月9日, <https://www.scmp.com/news/asia/east-asia/article/3079126/japan-pay-firms-leave-china-relocate-production-elsewhere-part>。

<sup>23</sup> US lawmakers push to reclaim medical supply chains from China, 英国《金融时报》, 2020年4月2日, <https://www.ft.com/content/d71c01db-5333-470b-abcd-0df126864447>。

<sup>24</sup> Coronavirus shortages prompt Australia to bring manufacturing home, 《金融时报》, 2020年4月15日, <https://www.ft.com/content/04ac783d-8ced-4e66-9437-78b607cbd8d4>。

<sup>25</sup> 商务部, The Ministry of Commerce Holds Online Press Conference on Responding to the Epidemic and Stabilizing Foreign Investment, 2020年4月4日, <http://english.mofcom.gov.cn/article/newsrelease/press/202004/20200402953246.shtml>。

<sup>26</sup> Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy, 世界贸易组织, 2020年4月8日, [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres20\\_e/pr855\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm)。

<sup>27</sup> Coronavirus could shrink global FDI by 5% to 15%, 联合国贸易和发展会议, 2020年3月8日, <https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=2299>。

<sup>28</sup> 数据来自COVID-19: Trade and Trade-related Measures, 世界贸易组织, 2020年4月23日检索, [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/covid19\\_e/trade\\_related\\_goods\\_measure\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/trade_related_goods_measure_e.htm)。

<sup>29</sup> Phillip Connor撰写的More than nine-in-ten people worldwide live in countries with travel restrictions amid COVID-19, 皮尤研究中心, 2020年4月1日, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/01/more-than-nine-in-ten-people-worldwide-live-in-countries-with-travel-restrictions-amid-covid-19/>。

<sup>30</sup> Samantha Kiernan和Madeleine DeVita合作撰写的Travel Restrictions on China due to COVID-19, Think Global Health, 2020年4月6日, <https://www.thinkglobalhealth.org/article/travel-restrictions-china-due-covid-19>。

除上述趋势外，整体情况还需要多方面的考虑。虽然分散供应链风险能令一些企业受益，但这并不意味着所有企业和投资者会在一夜之间撤离中国。中国在过去20年贡献了全球25%的GDP增长，而且国际货币基金组织 (International Monetary Fund) 的最新预测显示，就在全全球90%的国家/地区将在2020年经历GDP负增长之时，中国经济仍有望增长1.2%<sup>31</sup>。因此，中国可能仍是全球重要的增长引擎，而中国为满足内需而培育起来的广泛供应链仍将继续发挥作用。此外，很少有国家/地区拥有像中国这样成熟且高度规模化的制造业生态系统。与此同时，中国也仍需借助外部技术投入来维持生产率增长。中国及世界其他地方在未来几个月乃至几年内所制定的政策，将决定着中国与世界关系的走向。

---

<sup>31</sup> Gita Gopinath 撰写的 *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression*，国际货币基金组织，2020年4月14日，<https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>。

# 快进趋势三： 竞争加剧

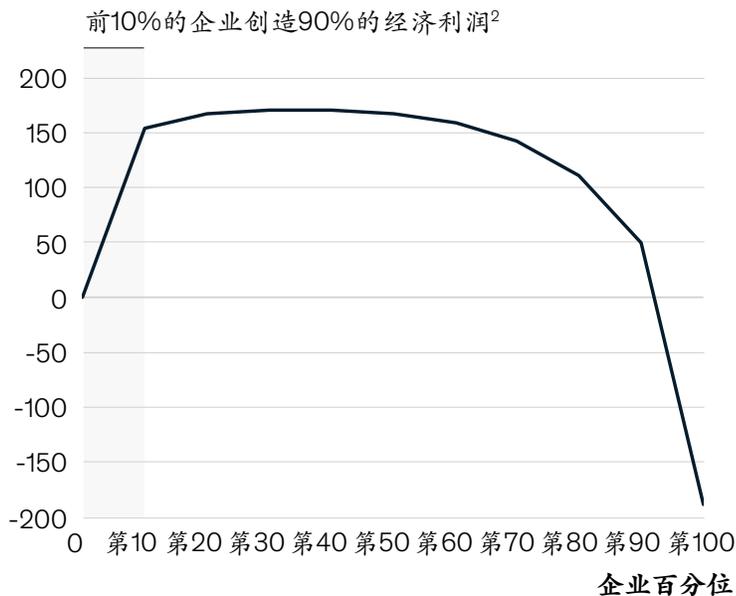
中国顶尖企业在经济利润和投资回报方面占据很大的优势，但在激烈竞争中，这种优势往往难以延续。新冠疫情将加剧竞争态势，给中国头部企业带来更大风险的同时，也将带来更高回报（图4）。

图4

## 竞争加剧

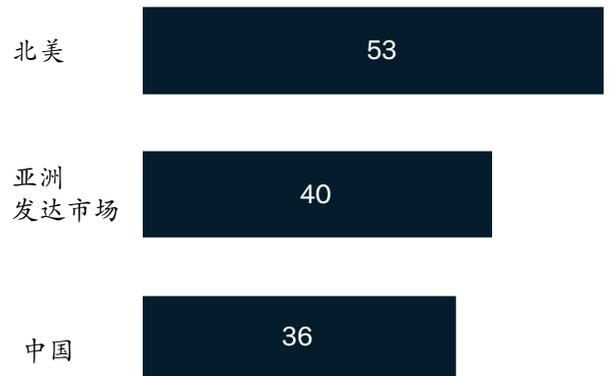
### 中国头部企业往往获取大部分经济利润

按十分位分组，中国企业创造的经济利润<sup>1</sup>  
2015 ~ 2017年累积值  
单位：10亿美元



### 中国市场的“头部之争”非常激烈

前1/5的企业将领先地位保持10年的概率<sup>1</sup>  
单位：%



<sup>1</sup>对全球收入排名前5,000位的企业进行的分析

<sup>2</sup>经济利润为减去资本成本后的企业利润

资料来源：麦肯锡公司绩效分析；麦肯锡全球研究院分析

根据我们对全球营收最高的5,000家企业的分析,在中国,排名前1/10的头部企业获得了大约90%的总经济利润,而在世界其他地区这一比例约为70%。头部企业占据绝对领先优势,其资本回报率达14.6%,是市场平均水平(6.8%)的两倍。另一方面,中国表现不佳的企业数量众多:从第40个百分点开始,中国企业创造的经济利润价值开始下降。排名前1/10的头部企业往往拥有强大的数字化能力和高度敏捷性,劳动生产率也远高于其他企业。但由于头部企业仍然面临激烈的竞争,所以这些暂居前列的企业也无法安居其位。在排名前1/5的中国企业中,只有36%的企业能够持续领先10年,而北美这一比例为53%。

新冠疫情爆发后,这种“巨星效应”似乎更加明显。疫情引发经济衰退后,在敏捷性和数字化方面表现突出的企业可以及时抓住商机、夺取市场份额。中国的互联网公司就是这方面的杰出代表。同时,疫情也激发了消费者对品质的渴望,他们都尽量选购安全、健康的产品,令具备这种优势的企业如鱼得水。

但另一些企业却逆风难行。这些企业或资源受限,或缺乏敏捷性,或在数字化道路上力不从心,这些局限使之在疫情面前反应迟钝,导致企业业务萎缩、现金流紧张。这些企业往往只能以裁员降薪或缩短工时来应对冲击。新冠疫情也暴露出员工之间的差异;身处某些部门且敏捷性较低的人员往往首当其冲。

#### 新冠疫情引发的激烈竞争在以下三方面尤为明显:

— **敏捷企业的客户关系和销售业绩加强。**中国大多数快递公司都采用加盟模式,以外包劳动力为主,因而在疫情期间因供应中断而遭遇较大冲击;但顺丰速运却凭借自营模式将这种影响降到了最低。结果,顺丰在疫情高峰期反而实现快递量翻倍<sup>32</sup>。在中国多数工厂被迫停工之时,全球最大的消费电子产品代工企业之一富士康反应迅速,调整生产线转产口罩。借助此举,该公司不仅保护了员工的健康和生计,还降低了疫情造成的停产风险<sup>33</sup>。富士康成都工厂之所以能在今年3月全面复产复工,在一定程度上正是得益于此<sup>34</sup>。

<sup>32</sup> 西部证券股份有限公司,《快递2020年2月数据点评》,腾讯证券,2020年3月20日,<http://gu.qq.com/resources/shy/news/detail-v2/index.html/?id=nesSN202003200901007921a0a9&s=b>。

<sup>33</sup> Rob Davies撰写的Foxconn makes masks for its iPhone workers amid coronavirus crisis,《卫报》,2020年2月7日,<https://www.theguardian.com/technology/2020/feb/07/foxconn-makes-masks-for-its-iphone-workers-amid-coronavirus-crisis-apple>。

<sup>34</sup> 《富士康深圳厂出货400万个口罩 成都厂百分百复工率》,苹果新闻,2020年3月3日,<https://hk.appledaily.com/china/20200303/QZSSAFMXPDXZOM4MJFTYUW5DMA/>。

- **充分发挥科技力量的公司持续扩张。**社交媒体在管控期间热度激增，这为字节跳动等公司带来了难得的发展机遇。字节跳动是短视频平台抖音的母公司，该公司已宣布将在全球新招聘一万名员工<sup>35</sup>。今年1月份，正当新冠疫情肆虐中国时，抖音的下载量超过一亿次，成为当月全球下载量最高的手机应用<sup>36</sup>。无独有偶，阿里巴巴旗下盒马鲜生能够克服供应链限制，满足短期激增的在线水果订单<sup>37</sup>。该公司甚至将数千名被其他商店和餐厅暂时解雇的员工招至麾下，在竞争中遥遥领先于传统超市。疫情期间，中国化妆品品牌完美日记帮助50家线下门店的化妆师转型成为“网红”，通过微信和直播应用与客户互动，直播间观看人数超过14万人次，占据淘宝巅峰美妆榜榜首<sup>38</sup>。
- **弱势企业现金流紧张。**部分行业和企业在疫情期间的度日维艰。根据北京大学对中小企业进行的调查，约20%的受访者表示，如果疫情持续下去，他们的现金流撑不过一个月；还有约60%受访者表示撑不过一个季度<sup>39</sup>。虽然近期的复苏迹象可能令部分中小企业恢复了元气，但根据中国银行保险监督管理委员会的数据，2月底不良贷款率较年初上升了0.06个百分点<sup>40</sup>。

不同行业和公司之间的差异化表现也影响到了员工。有些企业敏捷化和数字化能力不足，难以在市场冲击下及时调整工作方式，这样的企业更容易发生裁员。这在中国尤为突出。目前，政府通过投入财政资源来帮助企业降低裁员风险，并通过银行体系支持脆弱企业。例如，中国工商银行在疫情期间的面向经营困难的中小企业提供了各种形式的金融支持<sup>41</sup>。

<sup>35</sup> Wei Sheng撰写的*Bytedance is hiring 10,000 workers as global tech firms slash jobs*，动点科技，2020年4月15日，<https://technode.com/2020/04/15/bytedance-is-hiring-10000-workers-as-global-tech-firms-slash-jobs/>。

<sup>36</sup> *TikTok tops the list of most downloaded apps in January 2020*，Hindustan Times，2020年3月20日，<https://www.hindustantimes.com/tech/tiktok-tops-the-list-of-most-downloaded-apps-in-january-2020/story-dm23tPCrC2eA5cN9KSzzXN.html>。

<sup>37</sup> Josh Horwitz撰写的*How Alibaba's Freshippo adapted to keep delivering in virus-hit China*，路透社，2020年3月24日，<https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-alibaba-freshippo/how-alibabas-freshippo-adapted-to-keep-delivering-in-virus-hit-china-idUSKBN21A0W0>。

<sup>38</sup> 《疫情下的大消费报告 | 化妆品篇：直播战“疫”化妆品行业“双线”如何协调》，《北京商报》，2020年4月19日，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1664367865765114123&wfr=spider&for=pc>。

<sup>39</sup> Rouchen Dai、Junpeng Hu和Xiaobo Zhang合作撰写的*The Impact of Coronavirus on China's SMEs: Findings from the Enterprise Survey for Innovation and Entrepreneurship in China*，Center for Global Development，2020年2月28日，<https://www.cgdev.org/publication/impact-coronavirus-chinas-smes-findings-from-esiec>。

<sup>40</sup> *China Non Performing Loans Ratio*，司尔亚司数据信息，<https://www.ceicdata.com/en/indicator/china/non-performing-loans-ratio>。

<sup>41</sup> *ICBC Takes Measures to Boost Work Resumption by SMEs*，中国工商银行，2020年2月28日，<https://www.icbc.com.cn/icbc/en/newsupdates/icbc%20news/ICBCTakesMeasurestoBoostWorkResumptionbySMEs>。

# 快进趋势四： 消费者日渐成熟

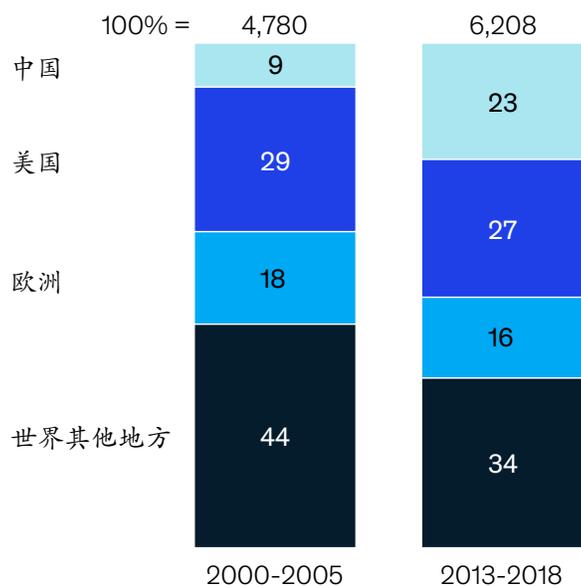
长久以来，中国消费者一直是推动全球消费增长的中坚力量，从未经历过国内经济大幅下滑的年轻富裕一代尤其如此。然而，这场疫情却打破了现状，促使他们更加认真反思自己的支出和借贷习惯，在购物时也比以前更加注意权衡取舍（图5）。

图5

## 消费者日渐成熟

### 中国购买力显著增长

全球各地区家庭消费增长  
单位：%，2010年10亿美元

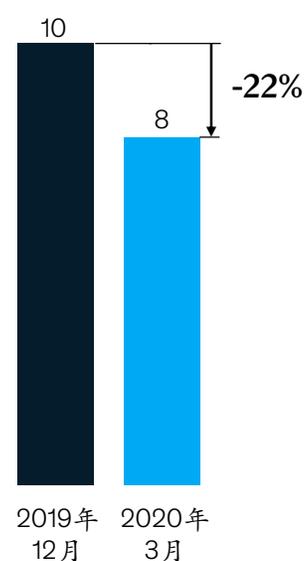


### 新冠疫情爆发后，消费者在个人财务方面更加谨慎

中国家庭存款余额  
单位：万亿元人民币



中国消费贷款/消费信贷余额  
单位：万亿元人民币



资料来源：中国国家统计局；世界银行；中国人民银行；麦肯锡分析

过去20年,中国成功拉动了内需,使之成为经济增长的重要动力。数据显示,中国在全球消费增长中的占比从2000年至2005年的9%,增至2013年至2018年的23% (图5)。中国在奢侈品领域的购买力也很突出,中国消费者2018年贡献了32%的全球奢侈品消费,到2025年这一比例有望达到40%<sup>42</sup>。随着中国消费经济崛起,人们的购买行为变得越来越成熟。例如,根据我们最近对中国消费者的调查,72%的受访者希望追求健康的生活方式,60%的大城市受访者会在疫情后查看商品的营养成分标签。24%的中国消费者计划在2018年进行消费升级,比例高于发达国家/地区的10%~15%。

在新冠疫情之前,中国各地的消费支出都保持高速增长。但疫情给经济带来了严重冲击,导致消费者行为发生深刻变化,二十、三十多岁的年轻消费者也受到冲击。这个群体是中国消费增长的主要动力。在麦肯锡的消费者调查中,该年龄组有40%至50%的受访者表示从不担心收入问题,因为父母有能力承担他们的开支。另外,约有40%的20岁至30岁受访者表示,在买房时曾获得父母帮助。但受新冠疫情影响,这部分消费者中,有许多人财务状况首次遭受重大打击,这迫使他们在购物时更加注重权衡,从而在短时间内培养起成熟的消费观念和消费模式。

#### 中国消费者的加速成熟主要体现在以下4方面:

— **年轻消费者的消费习惯发生转变。**疫情爆发前,中国年轻消费者(1990年或以后出生的人群)更喜欢消费,不愿意储蓄。他们拥有中国1/3的消费贷款<sup>43</sup>,在阿里巴巴的“蚂蚁花呗”消费金融平台用户群中几乎占据半壁江山<sup>44</sup>,而他们之中有意进行养老储蓄的人却不足50%<sup>45</sup>。然而,这场突如其来的疫情让他们在迈入职场后第一次面临可能陷入衰退的经济环境,促使其开始思考长期规划问题。许多调查都表明,他们的储蓄、借贷、投资和消费行为已发生显著变化。例如,在一项以年轻消费者为主的调查中,大约42%的受访者表示其储蓄意愿较疫情前有所加强<sup>46</sup>。另外一项调查显示,在2019年底至今年3月期间,以年轻消费者为主的消费贷款减少了22%<sup>47</sup>。在投资方面,超过40%新增理财和股票交易客户都是年轻人<sup>48</sup>,约80%的人有意在疫情过后购买更多保险产品<sup>49</sup>。与此同时,他们也比以前更加谨慎了。超过60%的年轻消费者有意制定消费计划,减少冲动消费<sup>50</sup>。出生于1995年至1999年的消费者尤其如此,其中有3/4表达了这种意愿。

<sup>42</sup> McKinsey China Luxury 2019 Report, [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/featured%20insights/china/how%20young%20chinese%20consumers%20are%20reshaping%20global%20luxury/mckinsey-china-luxury-report-2019-how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/china/how%20young%20chinese%20consumers%20are%20reshaping%20global%20luxury/mckinsey-china-luxury-report-2019-how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury.ashx)。

<sup>43</sup> 《2019中国“90后”消费贷款现状与用户行为分析》,艾媒网,2019年12月18日, <https://www.iimedia.cn/c1020/67253.html>。

<sup>44</sup> 《2019中国“90后”消费贷款现状与用户行为分析》,艾媒网,2019年12月18日, <https://www.iimedia.cn/c1020/67253.html>。

<sup>45</sup> 《富达国际/蚂蚁财富2019年中国养老前景调查报告》,2019年9月, <http://www.fidelity.com/zh-cn/market-insights/china-retirement-readiness-survey-2019-full-report/10/>

<sup>46</sup> 《调查显示:66.5%受访者在疫情期间养成良好卫生习惯》,中国新闻网转载《中国青年报》报道,2020年4月23日, <http://www.chinanews.com/sh/2020/04-23/9165443.shtml>

<sup>47</sup> 金融机构人民币信贷收支表,中国人民银行网站统计数据栏目,2020年3月。

<sup>48</sup> 《2020年新冠疫情对生活的影响与启示洞察报告》,QuestMobile网站,2020年3月25日, <https://www.questmobile.com.cn/research/report-new/87>。

<sup>49</sup> 55.99%受访者表示疫情期间收入受到影响》,中华网转载融360文章,4月1日, [https://m.tech.china.com/tech/article/20200401/042020\\_490646.html](https://m.tech.china.com/tech/article/20200401/042020_490646.html)。

<sup>50</sup> 《58金融消费分期观念调查报告》,58金融,艾媒网,2020年4月23日, <http://news.iresearch.cn/yx/2020/04/321476.shtml>。

- **个人理财更加审慎。**中国家庭储蓄率约为36%，位居全球前列<sup>51</sup>。中国消费者如今在理财上投入了更多精力。2020年第一季度，中国日均存款余额增加700亿元人民币<sup>52</sup>。2020年3月底，中国家庭存款余额达87.8万亿元人民币，较2019年底增长8%<sup>53</sup>。疫后消费行为调查显示，约41%的受访者计划通过理财、投资和共同基金增加收入来源。此外，约27%的受访者计划为自己和家人购买健康保险<sup>54</sup>。
- **购物时更看重健康因素。**疫情令人们更加重视产品安全和质量，而且这一趋势有望延续下去。我们针对后疫情时代中国消费者行为的调查显示，尽管经济下滑给人们的可支配收入带来压力，但超过70%的受访者将投入更多时间和金钱购买安全、环保的产品。在购买行为上，消费者十分看重健康属性。约75%的消费者在疫情过后对锻炼身体和健康饮食表现出强烈偏好。
- **追求品质、同时注重性价比。**新冠疫情使中国消费者变得更加谨慎，他们倾向于花更少的钱购买更高品质的产品。根据一项疫后调查，近半数中国受访者会更加节俭，在选购商品时追求物有所值，另有36%的受访者更愿意多花钱购买高品质产品<sup>55</sup>。消费者有可能在选购生活必需品时更看重质量，而在选购其他品类时关注性价比。调查显示，消费者在疫情结束后对卫生保健用品、生鲜食品、人寿保险等健康相关必需品的购买意愿增幅最大，而对美发、美容护肤品和家电等非必需品的购买意愿则有所降低<sup>56</sup>。消费者对质量问题的投诉也有所增加。例如，广东省一季度消费投诉量同比上升近四成，达9.8万件，表明消费者对低劣产品和服务的容忍度下降<sup>57</sup>。

<sup>51</sup> 经合组织各国统计数据家庭储蓄部分，<https://data.oecd.org/hha/household-savings.htm>。

<sup>52</sup> 《报复性存钱？一季度每天700亿存款涌向银行》，凤凰网，2020年4月15日，<https://finance.ifeng.com/c/7vhACPWszOC>。

<sup>53</sup> *China reports increase in household deposits*，新华网，2020年4月18日，[http://www.xinhuanet.com/english/2020-04/18/c\\_138988659.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2020-04/18/c_138988659.htm)

<sup>54</sup> 《2020新冠疫情消费者行为态度影响与趋势报告》，新浪网，2020年3月10日，<http://tech.sina.com.cn/roll/2020-03-10/doc-iimxstf7737378.shtml>

<sup>55</sup> 《58金融消费分期观念调查报告》，58金融，艾瑞网，2020年4月23日，<http://news.iiresearch.cn/yx/2020/04/321476.shtml>

<sup>56</sup> 《2020新冠疫情消费者行为态度影响与趋势报告》，网易定位和CTR联合撰写，2020年4月23日检索，[http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP202003111376137659\\_1.pdf](http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202003111376137659_1.pdf)

<sup>57</sup> 《广东一季度涉疫投诉增幅大 疫情期间消费者更倚重消委会维权》，《中国消费者报》，广东省消委会消费维权网，2020年4月16日，<http://www.gdcc315.cn/show-9-52867-1.html>

# 快进趋势五： 私营企业和 社会组织崭露头角

在2003年“非典”疫情期间，政府和国企是经济复苏的主要推动者。而在应对本次新冠疫情时，虽然国企依然扮演了关键角色，但私营企业、尤其是顶尖科技公司，也为抗疫和复工复产贡献了巨大力量。政策层面的讨论表明，新冠疫情还有可能加速推进备受关注的土地、金融和劳动力市场结构化改革，为私营部门发展开拓更广阔的空间（图6）。

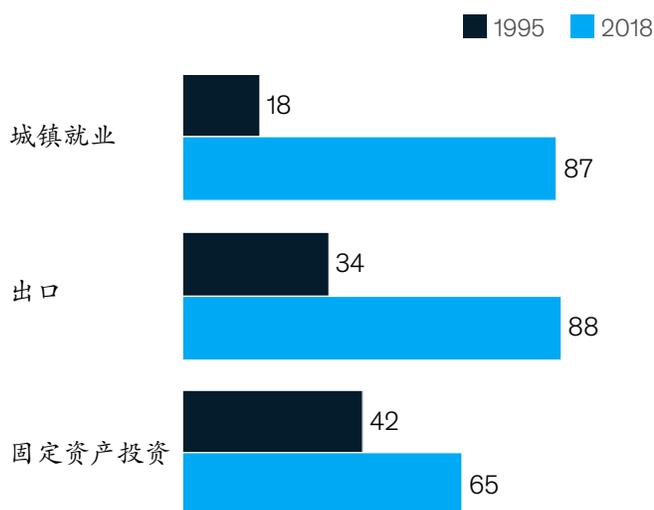
图6

## 私营企业和 社会组织 崭露头角

### 私营企业已经成为中国经济发展的主要驱动力<sup>1</sup>

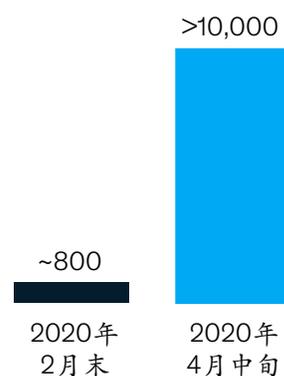
#### 私营企业对整体经济的贡献<sup>1</sup>

单位：%

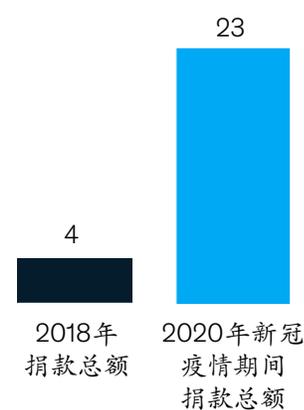


### 对社会经济格局产生重要影响

个人二维码身份证，  
上海“随申码”用户数，  
由支付宝提供技术支持  
单位：千人



信息技术行业捐款额  
占所有企业捐款额的  
比例<sup>2</sup>  
占总数的百分比



<sup>1</sup> 私营企业包括私营及外资企业

<sup>2</sup> 2018年数据来自《2018年度中国慈善捐助报告》，2020年新冠疫情期间的数据基于已公布的捐献信息（截至2020年2月24日），汇总自网络文献。企业捐款包括国有企业、私营企业和外资企业的捐款  
资料来源：司尔亚司数据信息；《2018年度中国慈善捐助报告》；文献检索；麦肯锡分析

中国于2003年组建国资委，指导推进国有企业改革和重组时，国企仍是中国经济发展的主要动力，约占中国企业资产的55%和利润的45%<sup>58</sup>。而今，私营企业却已成为推动中国经济发展的主要驱动力，成为城镇就业、对外出口和固定资产投资的重要力量。私营企业如今贡献了近2/3的中国经济增长和90%的新增就业<sup>59</sup>。

这一背景是理解2003年和2020年两次抗疫活动差异的关键。2003年的主要抗疫和恢复工作都由政府主导，而在本次新冠疫情期间，政府与大型私企的联合行动颇为引人关注。这种转变凸显出私营领域的发展壮大，表明它们有能力参与事关国计民生的重要活动，同时彰显了政企合作在中国所蕴含的机遇。此外，社会组织此次也崭露头角、发挥出更大作用，填补了企业和政府在抗疫过程中的空白；这一趋势有利于社会整体的健康发展。政府最近宣布了加快结构性改革的政策方向，涵盖劳动力、土地、要素价格、资本和科技等诸多方面。

### 私营部门角色的加速转变主要体现在以下三方面：

- **私营企业利用技术和资源助力后疫情时代的经济复苏。**科技企业和金融机构为疫情防控提供帮助，协助开发了广泛使用的“随申码”，帮助上海市民自我报告和追踪感染情况<sup>60</sup>。该系统2月末的用户还只有约80万人，到4月中旬便已超过1,000万人<sup>61</sup>。阿里巴巴还在38个主要城市推出了新冠病毒核酸检测在线预约平台<sup>62</sup>，并启动了“春雷计划2020”，帮助出口型中小企业通过电子商务渠道开拓新市场<sup>63</sup>。还有许多公司也为政府和社区贡献了产品、服务、资金和技术。如中国的科技公司合计捐款逾44亿美元支持抗疫，约占企业捐款总额的1/4，远高于该行业在2018年企业捐款中4%的占比<sup>64</sup>。阿里巴巴为中国企业提供免费服务和金融支持，中国平安则推出了对接医生和患者的智能系统<sup>65</sup>。泰康保险旗下医院收治了2,000多名新冠病毒感染者，还捐款捐物逾1亿元人民币<sup>66</sup>。
- **出台政策强化市场作用。**国务院3月30日印发文件，列举了旨在促进市场经济发展的一系列政策方向，涵盖多个需要深化结构性改革的事项，如土地（提高土地使用灵活性）、劳动力（取消/放宽户籍限制）、要素价格（存贷款基准利率与市场利率并轨）、资本（开放金融领域）和科技（支持国际创新合作）。虽然这些计划早已在中国决策议程中，但新冠疫情似乎有可能加快相关改革进程<sup>67</sup>。

<sup>58</sup> Zoey Ye Zhang撰写的*China's SOE Reforms: What the Latest Round of Reforms Mean for the Market*, China Briefing, 2020年3月29日, <https://www.china-briefing.com/news/chinas-soe-reform-process/>。

<sup>59</sup> Rainer Zitelmann撰写的*State Capitalism? No, The Private Sector Was And Is The Main Driver Of China's Economic Growth*, 《福布斯》, 2019年9月30日, <https://www.forbes.com/sites/rainerzitelmann/2019/09/30/state-capitalism-no-the-private-sector-was-and-is-the-main-driver-of-chinas-economic-growth/#760e03f827cb/>。

<sup>60</sup> 《出示绿色“随申码”通行小区商务楼将无需另开证明，外国人也能用》，上观，2020年3月1日, <https://www.jfdaily.com/news/detail?id=218227>。

<sup>61</sup> Ding Yining撰写的*Health QR code made available to more residents*, SHINE, 2020年3月1日, <https://www.shine.cn/biz/economy/2003013178/>。

<sup>62</sup> *Alibaba launches Covid-19 test service in China*, cnTechPost, 2020年4月21日, <https://cnetechpost.com/2020/04/21/alibaba-launches-covid-19-test-service-in-china/>。

<sup>63</sup> *Alibaba launches 2020 Spring Thunder Initiative to give Chinese SMEs a leg up during Covid-19*, cnTechPost, 2020年4月7日, <https://www.thedrum.com/news/2020/04/07/alibaba-launches-2020-spring-thunder-initiative-give-chinese-smes-leg-up-during>。

<sup>64</sup> 《中国抗击新冠肺炎疫情企业捐赠报告》，2020年3月10日, <https://xw.qq.com/cmsid/20200310A0E0TR700>；中国慈善联合会, 《2018年度中国慈善捐助报告》，2019年9月, <http://www.charityalliance.org.cn/u/cms/www/201909/23083734i5wb.pdf>。

<sup>65</sup> *Ping An Launches COVID-19 Smart Image-Reading System to Help Control the Epidemic*, 中国平安保险集团, 美通社, 2020年2月28日, <https://www.prnewswire.com/news-releases/ping-an-launches-covid-19-smart-image-reading-system-to-help-control-the-epidemic-301013282.html>。

<sup>66</sup> 泰康公益基金支持中外医疗同行交流抗疫经验 超百万人在线观看》，新华网，2020年4月19日, [http://www.xinhuanet.com/money/2020-04/19/c\\_1125877007.htm](http://www.xinhuanet.com/money/2020-04/19/c_1125877007.htm)。

<sup>67</sup> 国务院, 2020年4月9日, [http://www.gov.cn/zhengce/2020-04/09/content\\_5500622.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2020-04/09/content_5500622.htm)；*China's Top Leaders Pledge Bigger Role for Markets*, 2020年4月13日, <https://www.bloomberquint.com/china/china-s-top-leaders-pledge-bigger-role-for-markets-as-virus-hits>。

— **社会组织初露锋芒。**中国社会组织数量在2009年至2019年间增长了一倍，基金会和其他慈善组织的影响力也逐渐扩大<sup>68</sup>。疫情期间，这些组织在整合捐款和物资方面发挥了至关重要的作用。社会组织合计收到社会捐款超过290亿元人民币，并将资金分配到了最需要的地方<sup>69</sup>。例如，比尔及梅琳达·盖茨基金会就承诺向中国抗疫事业捐赠500万美元<sup>70</sup>。万科公益基金会向受疫情影响最严重的湖北省捐款1亿元人民币<sup>71</sup>，万科员工基金将价值53亿元人民币的2亿股万科股票捐赠给清华大学，用于设立清华大学万科公共卫生与健康学院<sup>72</sup>。福特基金会也向在抗疫一线的多家非政府组织提供了价值30万至50万美元的捐赠<sup>73</sup>。韩红爱心慈善基金会专门设立一个项目，帮助武汉及其周边城市采购和分发更多医疗物资；截至1月底，该项目筹集善款逾1.4亿元人民币<sup>74</sup>。

很显然，私营部门不仅对中国经济的贡献越来越大，还承担起越来越重要的社会角色。虽然公共部门在资源配置方面仍发挥关键作用，并且在危机期间获得了大量中央拨款，但政府也在积极鼓励国有企业为私营部门提供支持。与此同时，中国涌现出一批颇具影响力的社会组织，它们在抗疫过程中做出了卓越贡献，今后还有望在中国社会发展中发挥越来越重要的作用。

随着全世界把目光从防控疫情转向恢复社会秩序和经济活动，我们希望本文中概述的因新冠疫情而加速推进的五大趋势，能够为世界各地的企业和公共部门决策者提供有益的参考。

## 关于作者

**梁敦临 (Nick Leung)** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区董事长；**倪以理 (Joe Ngai)** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区总裁；**成政珉 (Jeongmin Seong)** 是麦肯锡全球董事合伙人，麦肯锡全球研究院中国院长；**华强森 (Jonathan Woetzel)** 是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡全球研究院联席院长。

以下同事对本文的研究和成稿亦有贡献，特此感谢：**廖绪昌 (Spencer Liu)**、**王雨涵 (Rainy Wang)** 和**王磊智 (Glenn Leibowitz)**。

<sup>68</sup> 季度统计栏目，中华人民共和国民政部

<sup>69</sup> 民政部：全国社会捐赠资金已达292.9亿元》，中国慈善联合会，2020年3月9日，<http://www.charityalliance.org.cn/gov/13362.jhtml>

<sup>70</sup> *Bill & Melinda Gates Foundation Commits \$10 Million to Global Response to 2019-nCoV*，比尔及梅琳达·盖茨基金会，2020年1月26日，<https://www.gatesfoundation.org/Media-Center/Press-Releases/2020/01/Gates-Foundation-Commits-10-Million-to-Global-Response-to-2019-nCoV>。

<sup>71</sup> 《抗击新型冠状病毒 万科公益基金会向武汉捐赠1亿元》，新浪网，2020年1月25日，<http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/cn/2020-01-25/doc-iihnzhha4569082.shtml>。

<sup>72</sup> Evelyn Cheng撰写的*Coronavirus outbreak gives public health in China the push it needs*，CNBC，2020年4月9日，<https://www.cnbc.com/2020/04/10/coronavirus-outbreak-gives-public-health-in-china-the-push-it-needs.html>。

<sup>73</sup> *Coronavirus Social Impact: NGOs Operating and Evolving through COVID-19*，美中关系全国委员会 (National Committee on US China Relations)，<https://www.ncuscr.org/media/podcast/coronavirus-impact-knup>

<sup>74</sup> Holly Snape撰写的*China Alters Civil Society Rules, Allowing More Groups to Respond to Coronavirus*，The China NGO Project，2020年3月5日，<https://www.chinafile.com/ngo/analysis/china-alters-civil-society-rules-allowing-more-groups-respond-coronavirus>