



# 2021：定义未来的 13 个趋势



商业领袖必须了解的塑造疫情后时代的趋势。

施南德 (Kevin Sneader) 和 Shubham Singhal

2021 年势必成为转折之年。我们常用“二战前”和“二战后”来划分 20 世纪，我们的后代可能会将时代划分为“新冠疫情前”和“新冠疫情后”。

本文将介绍塑造疫情后时代的重要趋势，探讨它将如何影响全球经济走向，企业又该如何适应这些新趋势，以及新冠疫情对人类社会将产生哪些深远影响。

## 1. 信心恢复释放消费活力

随着消费者信心逐步恢复，消费支出也在逐步反弹。一旦被压抑的需求得以释放，各行各业将迎来“报复式消费”。这在之前的经济下滑中无一例外得到了验证。不同之处在于，服务业受此次疫情冲击尤为严重。因此，消费反弹可能会更多惠及这类行业，尤其是餐馆和娱乐场所。

但消费者未必会步调一致。麦肯锡 2020 年 10 月末进行的消费者调查发现，法国、意大利和日本等老龄人口较多的国家/地区，消费者乐观程度低于印度和印度尼西亚等年轻人较多的国家/地区。但中国却是例外——老龄人口较多，但消费者非常乐观。

中国最早发现疫情，也最先走出疫情阴霾。如今消费者信心重拾，2020 年“双 11”，中国两大电商平台销售额齐创新高。

这不只是拜消费节所赐。中国制造业景气在 2020 年 9 月率先复苏，消费支出开始反弹。除了国际航空旅行，中国消费者的行为和支出已经逐步恢复到疫情前水平。澳大利亚也给人以希望。随着疫情在该国基本得到控制，家庭支出推动经济在 2020 年第三季度实现 3.3% 的超预期增长，商品和服务支出增长 7.9%。

然而，信心恢复的速度和程度有待观察。例如，2020 年 9 月末调查显示，美国消费者表现出审慎乐观。人们会减少赠送节日礼物，同时关心可自由支配的支出。大约只有 1/3 的受访者走出家门去购物。相较而言，中国为 81%，法国 49%，墨西哥只有 18%。新的封城措施和疫苗接种势必会对这些数据产生影响。关键在于，只有当人们可以安心活动时，消费支出才会快速增长——但不同国家/地区对此的态度存在显著差异。

## 2. 休闲游有所反弹，商务旅行依旧萎靡不振

休闲游意愿有所提升，这一点在中国已得到印证。一家大型旅游公司首席执行官向我们透露，从 2020 年第三季度开始，公司业务“基本恢复正常”。但此“正常”非彼“正常”。虽然国内游人数激增，但由于出入境限制以及人们对健康和安全的担忧，出境游仍未见起色。2020 年 8 月底，中国的酒店入住率和国内航线旅客量已经恢复到 2019 年的 90% 以上。

“十一黄金周”期间，超过 6 亿中国人出门旅行，约为去年的 80%。由于人们对政府采取的卫生和防控措施充满信心，国内游基本恢复到疫情前水平，高端国内游甚至较疫情前有所提升。

休闲游属于非刚性支出，商务旅行的刚性反而更高。2018 年的商务旅行开支达到 1.4 万亿美元，占到酒店和旅游行业总支出的 20%以上，对利润的贡献尤其突出——贡献了超过 70%的全球高端酒店营收。但在疫情期间和疫情后，商务旅行需要回答一个问题：究竟什么情况下才有必要出差？出差几乎肯定不会像疫情前那么频繁了。视频通话和远程协作工具就可以取代部分现场会议。

历史经验表明，经济衰退结束后，商务旅行的恢复速度慢于休闲旅行。例如，2008 至 2009 年金融危机过后，国际商务旅行用了 5 年才恢复过来，而国际休闲游只用了 2 年。

区域内和国内商务旅行可能率先反弹。有些公司和行业希望在确保安全后第一时间恢复面对面销售和客户会议。同行压力也会产生一些影响：一旦一家公司恢复面对面会议，竞争对手就会跟上。一项针对商务旅行主管的调查发现，他们预计 2021 年的商务旅行支出只能达到 2019 年的一半。虽然商务旅行终会恢复，全球经济增长也会产生新需求，但这一领域的高管们认为可能永远无法恢复到 2019 年的水平。

### 3. 疫情激发创新浪潮，催生新一代企业家

如柏拉图所说：需求是发明之母。新冠疫情期间，数字化技术突飞猛进。动荡的环境催生新一代企业家，美国尤其明显，其他主要经济体也如此。仅在 2020 年第三季度，美国新公司申请量就增加了 150 多万，几乎是 2019 年同期的两倍。

许多是一人公司，可能还会一直保持这种状态——就好比餐厅主厨转行做宴会承办人，或者刚毕业的大学生开发了一款炫酷的新应用。有趣的是，最有希望招兵买马的公司也在快速增长——比 2019 年多出 50%。2020 年上半年的风险投资活动仅出现小幅下滑。

欧盟尚未出现这种情况，或许是因为它的复苏战略重点是保就业（美国的重点则是保收入）。尽管如此，法国 2020 年 10 月还是新增了 8.4 万家公司，创历史新高，较 2019 年同期高出 20%。德国新增企业数也较 2019 年有所增长，日本同样如此。

整体来看，新冠疫情对小企业的打击是毁灭性的。例如，美国 2020 年 12 月新成立的小企业较年初减少 25.3%（最低值出现在 4 月中旬，当时的数字约为年初的一半）。美国 2020 年 1 月至 12 月的小企业营收降幅超过 30%。塞翁失马，焉知非福。一旦经济复苏，积极的创业势头预示着就业增长和经济发展。

#### 4. 数字化促进生产率提升，助推第四次工业革命

许多高管表示，在建立供应链冗余度（supply-chain redundancy）、提高数据安全性、在运营中应用先进技术等方面，推进的速度比预想的快 20 到 25 倍。

值得注意的是，美国 2020 年第三季度生产率增长 4.6%，第二季度达到 10.6%，创下自 1965 年以来最大的半年度增长。美国第二季度的惊人

数字很大程度上是因为经历了 1947 年以来产出和工时数最大降幅，所以并不值得惊讶。

以往，革命性技术从炫酷的概念转化成为真正推动生产率的实际方案，至少需要 10 年。但新冠疫情让人工智能和数字化等领域的转型大幅提速，亚洲地区更快。

这一进程并不总是一帆风顺：企业是在巨大的压力之下不得不实施或匹配新技术的。这会导致某些系统效果不佳。短期挑战是如何从应对疫情，转向构建有效的方案，并形成制度化。对于消费行业，尤其是零售业来说，这就需要改进数字化和全渠道商业模式。医疗行业需要把虚拟方案变成常规选项，保险业应当提供个性化客户体验，半导体行业则应确定和投资下一代产品。无论哪个行业都将迎来新的并购机会，也都急需对能力建设进行投资。

## 5. 疫情引发的购物行为变化改变了消费企业

麦肯锡调查了 13 个主要国家/地区，当中 9 个至少有 2/3 的消费者表示已经尝试新的购物方式。全部 13 个国家/地区中至少有 65% 的消费者愿意继续尝试。

具体来说，零售向线上转移已是大势所趋。2019 年预测显示，美国的电子商务渗透率将在 2024 年达到 24%；到 2020 年 7 月，电子商务占美国零售总额的比例已经达到 33%。换言之，2020 年上半年的电子商务增

长达到之前 10 年的总和。拉丁美洲的支付和快递基础设施水平不如美国，但电子商务占比也从 5% 升至 10%。欧洲的数字化应用已基本普及 (95%)，远高于疫情开始时的 81%。在正常情况下，需要两三年时间才能达到这一水平。

值得注意的是，增长最显著的反而是之前对网络购物比较谨慎的国家/地区。例如，德国、罗马尼亚、瑞士在新冠疫情前的网购渗透率排名后三位，疫情暴发以来，其网购量分别增长 28、25 和 18 个百分点，领先于其他市场。

## 6. 供应链再平衡和转移

新冠疫情暴露了许多公司冗长且复杂的供应链的脆弱性。高管们决心彻底改变现状。于是，一场规模宏大的再平衡计划就此推开。到 2025 年，全球将有多达 1/4 的出口可能发生转移，规模达到 4.5 万亿美元。

企业研究自身供应链的运作方式后，发现了三件事情。首先，供应链中断并不罕见。任何一家公司每隔 3.7 年都可能碰上一次持续一个月左右的供应链中断。所以，这样的冲击远远算不上百年不遇。供应链问题属于企业的常规管理范围。

第二，发达市场和发展中市场的成本差异逐步收窄。发展工业 4.0 (即数据应用、分析、人机互动、先进机器人和 3D 打印等技术) 的制造企业，可以抵消中美之间一半的劳动力成本差异。如果考虑刚性成本，差距还会

进一步缩小：端到端优化比单个交易成本的加总更加重要。这也是美国国防部等机构对其必需品（如医疗制造和微电子产品）的供应商采取多元化的原因之一。

第三，多数企业不太了解次级供应商的情况，而二级和三级供应商看似不起眼，其实非常重要。这也是多数供应链中断的源头。2/3 的企业表示，他们无法与次级供应商确认业务连续性问题。好在随着 AI 和数据分析技术的进步，企业将能增进对全价值链的理解。

## 7. 未来己来——工作

麦肯锡全球研究院（MGI）估计，全球超过 20% 的劳动者（多数从事金融、保险和 IT 等高技能职业）即使不在办公室，也可保质保量地完成多数工作。这不只是因为新冠疫情被迫为之，还因为自动化和数字化技术的进步让远程工作成为可能，这些技术在疫情期间的普及速度大幅加快。

要转向远程工作模式需要克服两个重要挑战。其一是明确办公室所扮演的角色。在传统的职场语境中，这里创造了组织文化和归属感。企业必须制定其自身地立（我们且不再需要现在的九八楼、九八空间或楼口）、到下

**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\\_33897](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33897)

