

Photo by Annie Huss
Kearney, Chicago

大震荡, 大变局

2020-2025年全球趋势研究

KEARNEY
Global Business Policy Council

深刻影响全球未来发展和商业环境的五大趋势。

趋势一

政府陷入重重困境

不确定时代下的政府政策方向

政府财政不堪重负引发一系列后果

前景展望

对企业的启示

趋势四

粮食不安全问题加剧

疫情结束后粮食不安全问题仍将存在

粮食不安全问题带来商业影响

前景展望

对企业的启示

趋势二

国家推动自给自足

脱离全球供应链，回归本土

在更多领域寻求自给自足，应对未来危机

前景展望

对企业的启示

趋势五

并购整合浪潮再起

新冠疫情引发并购浪潮

并购浪潮开始受到监管者关注

前景展望

对企业的启示

趋势三

弱势群体再边缘化

社会多个群体陷入困境

多部门联动促进弱势群体重新融入社会

前景展望

对企业的启示

2019-2024年全球趋势现状分析

关于全球趋势研究

关于全球商业政策委员会

关于科尔尼

3
3
4
6
6

7
7
8
10
10

11
11
13
13
14

15
16
17
19
19

20
20
21
23
23

24

25
27
27

2020无疑是充满挑战的一年。新型冠状病毒大流行震惊全球，反对结构性种族主义的抗议活动在国际上蔓延，世界面临自大萧条以来最严重的金融危机。这些健康、社会和经济危机交织在一起，将我们带入一个风云变幻的未来五年。

新冠疫情加速了现有全球趋势的发展。这一点从科尔尼商业政策委员会去年的一些全球趋势分析上就能看得出。越来越多的人在网上购物，无现金成为许多国家的优先发展事项。封锁和社交距离成为常态，孤独症的流行达到了新的高度。失业率居高不下，为弥补疫情期间生产力的减少自动化水平不断提升，再培训的重要性日益增加。在这种动荡的情况下，一些行业、企业和团体从中找到机遇，实现更好的发展，而另一些则可能会被甩在后面。我们将用“大震荡与大变局”来形容未来五年的趋势，这些趋势即将到来，亦将深刻改变我们的生活方式和商业模式。

虽然“震荡”(shakeout)一词主要用于商业和经济领域的行业整合，但在这个前所未有的时代，“震荡”不再局限于商业领域。事实上，我们看到的破产、兼并和收购现象越来越多，发生的速度越来越快，并在社会上引起连锁反应(见趋势五)。但这只是众多变化的一个方面。各国政府还将面临财政和货币困境(趋势一)，不仅要努力帮助困难家庭，还要建立国内自给自足的能力以及应对未来危机的韧性(见趋势二)。随着各国政府财政日益吃紧，世界各地将出现大量为维持生计而苦苦挣扎的个人和家庭。

接着就会出现很多“陷入困境中的弱势群体”(见趋势三)，包括少数族裔、低技能工人、学生、儿童、在职母亲等受疫情经济和社会影响最大的人。随着新冠疫情为各类人群带来的负担越来越重，粮食安全问题在发达国家和发展中国家都会进一步加剧(见趋势四)。新兴市场因为原本就面临饥饿和经济困境，所以更容易受到这一趋势的影响。

私营部门在这些危机的应对中将发挥巨大作用，特别是在全球经济努力复苏的过程中，各国政府将面临提振国内创新能力和制造业能力的巨大的资金压力。

虽然这五大趋势带来的挑战令人生畏，但我们仍然有理由对未来保持乐观的态度。因为在动荡时期，增长机遇、变革机遇以及最重要的协作机遇往往与挑战并存。这一场大震荡与大变局的过程可能是痛苦的，但如果政商两界领导人能从这次疫情中汲取教训，世界没有理由不冲破难关，变得更强、更有韧性。

一如既往，我们欢迎您对我们的分析发表意见。



Erik R. Peterson

科尔尼公司合伙人

科尔尼全球商业政策委员会常务董事

摘要

- **政府陷入重重困境。**不平等加剧、气候变化以及新冠疫情等风险给世界各国政府带来前所未有的财政和政治压力。由于政府财政赤字将一直持续到2025年，中央政府将面临债务高企和经济政策特权减少的困境，不得不向地方政府和私营部门寻求支持，以维持公众的信任。
- **国家推动自给自足。**新冠疫情给各国政府敲响了警钟，让他们认识到面对危机时一国需要有自给自足的能力和韧性。随着政府着力提高在医疗保健、技术、食品、能源和制造业等关键行业的国内供应能力，私营部门可能会发现与政府合作的机会。然而，从长远来看，政府干预过度可能会扼杀创新。
- **弱势群体再边缘化。**未来五年，不平等会不断增加，并且因为新冠疫情而加剧，从而导致社会弱势群体（包括少数族裔、低技能工人、学生、儿童、职场妈妈等）进一步边缘化。在疲软的经济环境中，让弱势群体重新融入社会将是一项艰巨的任务。但政府和企业应该共同努力，提供劳动力再培训，让这些群体在社会上重新找到自己的定位。
- **粮食不安全问题加剧。**全球粮食危机即将爆发，新兴市场将受到更为严重的影响。由于贸易限制和疫情引起的生产中断，食品供应日益紧张，经济出现大幅震荡，人们收入明显下降。未来五年的前景预计会更加糟糕，导致食品工业发生变化，国家之间的不平等问题加剧，整体生产力下降。
- **并购整合浪潮再起。**疫情带来的经济混乱削弱了全球企业的财务状况。这一趋势将带来行业颠覆和整合浪潮，实力强的公司收购实力弱的竞争对手、技术或资产。因此未来五年，私募股权、大型科技公司和能源行业将面临大规模重组。

趋势一

政府陷入重重困境

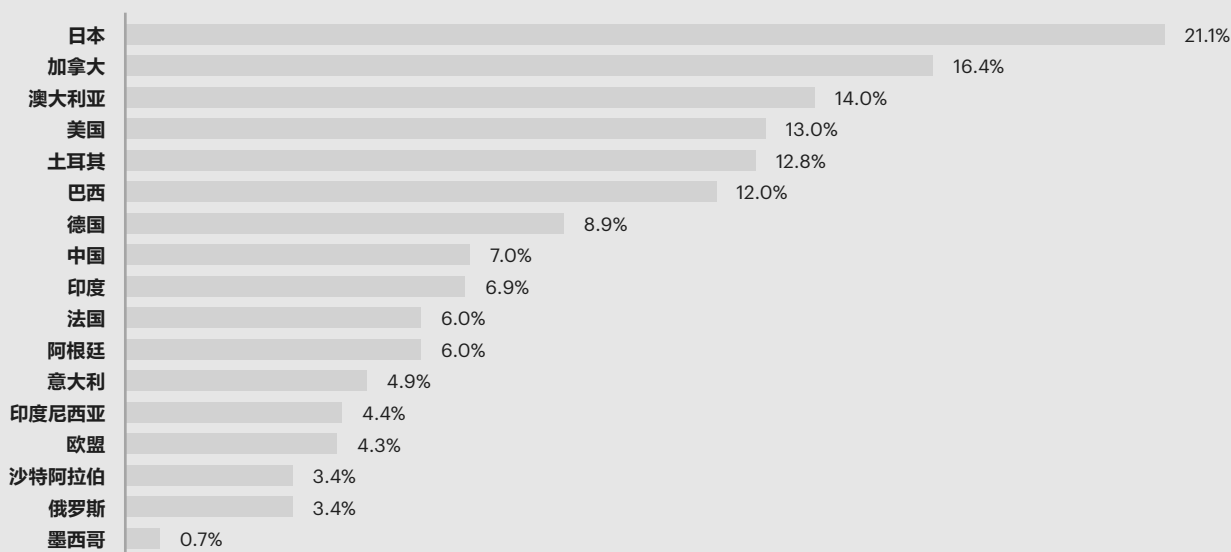
从中央到区域，再到城市和地方，全球各级政府都将面临巨大的负担。新冠疫情、全球反对系统性不平等抗议、气候变化、贫富分化和失业等普遍的经济挑战只是冰山一角。虽然有些政府将逐渐被压垮，也有一些政府利用政策和技术手段，确保度过疫情难关，同时减少人员生命和经济财产损失。未来五年，新冠疫情和反对社会不平等的抗议的影响将持续存在，各国政府将不得不面对大量宏观经济和公共卫生形势制约，同时还要面临维护或重建政府公信力的压力。政府能否经受住疫情带来的严峻经济衰退考验将成为关键，不仅关乎国家未来兴衰，同时影响全球总体运营环境。

不确定时代下的政府政策方向

随着新冠疫情席卷全球，多国政府领导人试图通过财政和货币工具缓解经济颓势（图1）。他们推出了大规模财政干预措施——这或许标志着民众对“大政府”概念支持的重现。例如，日本推出了一揽子财政刺激方案，金额高达其GDP的20%以上。美国向《冠状病毒援助、救济和经济安全法案》(CARES) 拨款约2.3万亿美元，但在撰写本报告时，第二轮援助的势头尚不明确。欧盟宣布投入7500亿欧元成立“下一代欧盟”复兴基金。

图 1
疫情期间，G20国家一揽子财政刺激政策占GDP比重1%~21%

G20国家2020年一揽子财政刺激政策（占GDP的百分比）



备注：以上数据展示了截止至2020年10月已实施和发布的财政政策；南非，韩国，英国的GDP数据并未披露
来源：Statista；科尔尼分析

除财政干预外，政府货币政策干预的规模同样令人印象深刻。2020年3月末，为降低政府和企业借贷成本，英国将利率下调至0.1%，达到有史以来的最低利率水平。其他很多国家也采取了类似措施，比如智利和秘鲁由于实行了宽松的货币政策，并且允许通胀率低于目标范围，实际利率已经接近负值。此外，美联储也做出重大政策调整，引入“平均通胀率目标”，这意味着美联储可能允许通胀率超过2%，或导致未来相当一段时间利率持续走低。

各国政府还呼吁私营部门提供支持。许多西方政府进入“战时状态”，采取了前所未有的政策行动。例如，集中生产生产必备物资，掌握供应链以确保紧急设备的生产和采购。美国启用冷战时期的《国防生产法案》(Defense Production Act)，扩大医疗装备生产，要求通用汽车生产呼吸机，禁止3M出口N95口罩。类似做法未来可能会更多。德国卫生部门启用私营实验室，以满足远超出其他国家的新肺炎样本检测需求。疫情爆发初期，尼日利亚私营企业联合建立“抗击冠状病毒联盟”(Coalition Against Coronavirus (CACOVID))，作为政府宣传病毒知识的补充，并为医疗机构提供支持。

各国政府为应对新冠疫情出台的一系列财政和货币政策在未来五年可能一直持续，这将为未来发展带来进一步的挑战。发达经济体在一段时间内或许能够承受额外的债务负担和低利率压力，但这些债务终会到期。虽然这些措施应对当前危机是必要的，但随着债务的增加，长时间维持这些措施将变得越来越困难。新兴市场面临的挑战更加严峻，因为他们资金枯竭更快，借贷机会也更加有限。此外，新兴市场货币在全球范围内接受度低，与发达国家相比，可操作空间有限。

政府财政不堪重负引发一系列后果

2019至2020年，为应对新冠疫情对经济的打击，各国政府采取了极端的财政和货币政策，导致财政赤字飙升(图2)。而政府财政赤字不断攀升对宏观经济和受公共财政影响较大的关键部门都可能产生重大冲击。以美国为例，2020年联邦政府财政赤字达到GDP的17.9%，是2009年经济大萧条期间赤字率(9.8%)的两倍。截至2020年10月，英国债务占GDP的比率达到50年来的最高水平。南非债务负担正在持续增加，到2020年底，预计将达到GDP的84%。日益沉重的债务负担将使南非政府渐渐无力向国有企业提供进一步的支持，如电力公司Eskom和南非航空公司等。

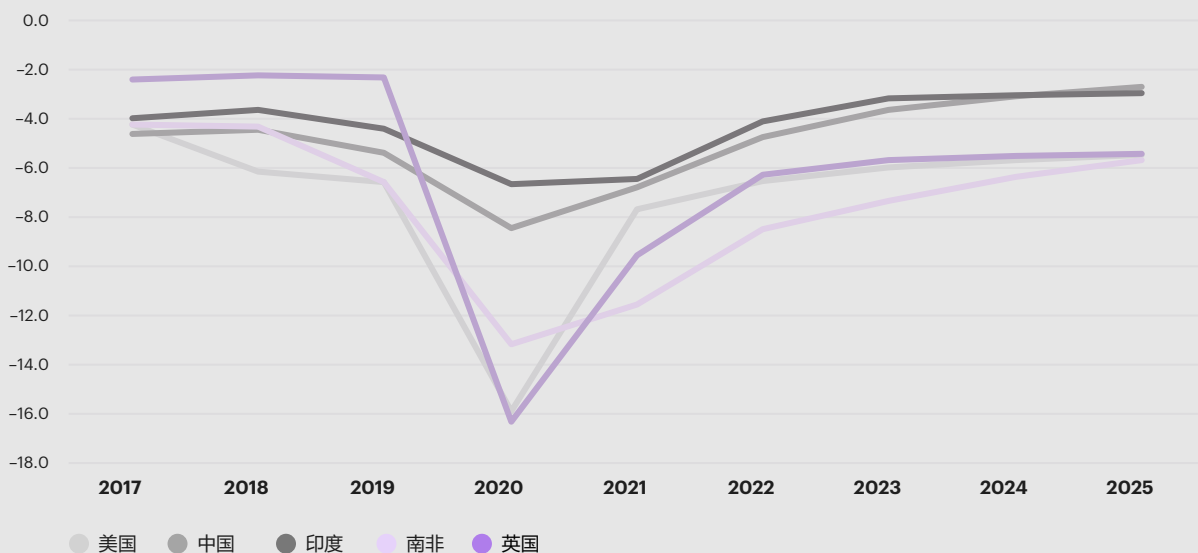
在许多发达经济体，财政赤字的飙升预计将持续到2025年。预算过度扩张的影响是令人不安的。这可能导致民众对政府的整体信任下降，这种趋势在历史上是有过先例的。例如，由于2008年金融危机，2013年民众对欧盟委员会(EC)的不信任程度从2007年的27%上升到47%。这次的情况可能会更糟。根据凯度的一项调研，几乎在所有主要发达经济体，民众对政府处理新冠疫情的方式都产生了更多怀疑。调研显示，5月份，G7国家中只有48%的受访者赞同当局对疫情的应对方式，而3月份这一比例为54%。¹

¹ G7 (七国集团) 是一个政府间的国际经济组织，由加拿大、法国、德国、意大利、日本、英国和美国组成。

图 2

2020年及以后各国政府预计将产生大额赤字

政府财政收支差额占GDP的百分比, 债务流



备注: 统计数据截止至2020年11月23日

来源: 牛津经济研究院; 科尔尼分析

随着财政越来越紧张, 公众信任度不断下降, 各国中央政府可能会要求地方政府共同负担财政支出, 一起走出风险。爱德曼最新的信任度调查显示, 民众对政府的整体信任度有所上升, 但部分国家民众对中央政府信任度下降, 是地方政府公信力的提升填补了这部分差距, 如美国、日本和法国。事实上, 在世界各地, 城市政府在抗击疫情方面发挥了巨大作用, 包括追踪密切接触者、执行封锁工作、照顾当地弱势群体等。为了维持地方政府的有效运行, 中央政府可能需要提供更多的资金支持。据世界银行和联合国多家机构估计, 因为新冠疫情引发经济震荡, 2021年地方政府收入预计平均减少15%-25%。

然而, 我们仍有理由感到乐观。虽然存在对资金不足甚至无偿债能力的担忧, 世界各地城市级政府在整个疫情期间一直在努力应对, 包括增加行人通道, 建造临时医院, 为无家可归的人提供住所。以休斯顿为例, 该城市发起了新型冠状病毒社区健康教育研究员 (CHEF) 倡议, 计划培训100名年轻人, 帮助城市抗击新冠, 特别是针对最脆弱的社区提供帮助。私营部门也参与了这项倡议, 如摩根大通集团为该倡议提供了10万美元资金支持。不仅发达经济体的城市采取了有力的措施, 其他地区也做出了很多类似的努力。例如基加利市, 虽然资金有限, 但仍然在全市的公共汽车站、餐馆、银行和商店安装了大量便携式洗手池。在蒙罗维亚, 城市联盟 (Cities Alliance) 动员社会力量在非正规住区宣传基本卫生习惯。在疫情应对和经济复苏工作推进过程中, 全球各地的中央政府、省级和市级政府需要探索加强与私营部门的合作机会, 以便应对疫情带来的短期和长期挑战。

前景展望

随着在疫情期间和疫情结束后承担的责任越来越多，政府将面临日益严重的经济、政治和社会挑战。他们需要找到新的合作方式，参与多边协作，以可持续的方式和适合21世纪的方式重建国际制度体系。政府还需要重新规划国内产能，使其更具韧性（见趋势二）。即使多边合作得以重启，维持公众对政府的信任仍然是一个持续的挑战。为减少这方面的压力，政府将越来越依赖私营部门开展失业人员再培训，特别是针对低技能劳动人口等弱势群体的技能培训（见趋势三）。这种公私合作对于开发和部署密切接触者追踪技术、个人防护设备和疫苗也是必要的。我们希望经历这次巨大震荡后，多边合作能够重启，政府效率能够提升。政府必须做出这样的努力，才能通过疫情等一系列严峻考验。

各国政府需要共同努力，以可持续的方式和适合21世纪的方式重建国际制度体系。

对企业的启示

- **企业将弥补政府职能缺失。**未来五年甚至更长时间内，随着政府财政将越来越紧张，企业将肩负起一些额外的责任，即使在没有政府法规指导其活动的情况下，也能帮助政府弥补其职能空白。事实上，在抗击新冠疫情的过程中，企业已经在为政府提供一系列的支持。今年5月，谷歌和苹果宣布携手开发基于蓝牙技术的密切接触者追踪工具，帮助政府和医疗机构减少病毒传播。在认识到对弱势群体提供技术和现金支持可以带来声誉和经济效益后，企业未来会继续提供相关支持和援助。
- **企业利用财政刺激资金重拾增长步伐。**陷入困境之后，各国政府纷纷向多个行业注入资金，例如，美国和欧洲拨款提振旅游业发展，韩国政府增加可再生能源投资等等。在此情形下，企业将利用即将出台的财政刺激法案，确定恰当的战略，以获得政府支持，助益自身发展。此外，私营部门也将参与到“绿色”复苏计划中，因为政府将为企业提供财政支持，帮助其提高能源效率，安装可再生能源系统。这些在循环经济领域取得的进步反过来将有利于政府实现气候和可持续发展目标。
- **中小企业探索创新资金来源，弥补政府资金支持缺口。**虽然很多国家政府都向中小企业提供紧急救助资金，但力度往往是不够的。因此，中小企业更多将寻找其他融资途径，如GoFundMe的“小企业新冠肺炎疫情救助计划（Small Business COVID Relief Initiative）、小额贷款、风险投资基金等。未来五年，随着政府财政困境越来越严峻，针对中小企业的创新型融资方式和途径只会越来越多，越来越受欢迎。

中国政府将会围绕“双循环”这一战略思路，优化国内市场环境，并通过“新基建”等政府投资，促进经济复苏。中国将会进一步优化营商环境、提升要素流通效率，推进供给侧改革，对创新型、技术改良型企业进一步加大扶持力度，针对地产、城投平台等领域的财政支持将会进一步减弱，而针对5G、新能源等“新基建”领域的投资，将会是未来一段时间政府财政支出的重点，与之相关的电动汽车、充电桩、大运力轨道交通、人工智能等领域将会是未来发展重点方向。

趋势二 国家推动自给自足

目前,各国政府都面临供应链受限、医疗用品短缺以及尽快消除疫情和恢复经济增长等重大挑战。新冠病毒的大流行给各国政府敲响了警钟,让政府认识到建立重点经济领域(包括医疗用品与技术)自给自足能力和供应链韧性的重要性。面对疫情带来的巨大震荡,未来五年制造业回流和产业链本土化的趋势将进一步发展。政府纷纷出台新政,鼓励在本国建立医疗、技术、农业、能源和制造业等领域的生产能力,这些政策能够为新兴行业提供扶持,最大限度减少全球供应链风险,从而对经济产生积极影响。但如果政府干预过度也会出现风险,可能会抑制创新,人为地支撑低效的“国家级冠军企业”。虽然目前尚不清楚各国政策干预到什么程度,但更多领域将走向自给自足的趋势是毫无疑问的。

脱离全球供应链,回归本土

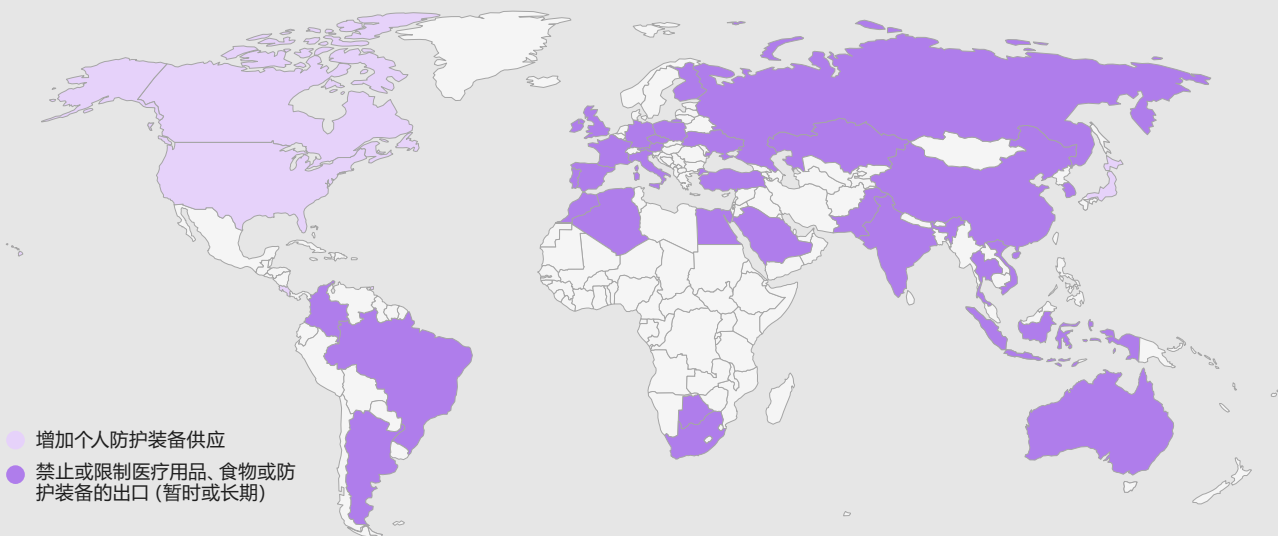
从20世纪80年代末到2008年金融危机前,全球化一直是商业环境的主旋律。随着苏联解体、北美自由贸易协定建立、中国加入世贸组织,世界的联系变得越来越紧密,各国放弃了国家主义政策,以换取自由贸易和全球价值链。然而,金融危机之后,逆全球化倾向出现。2008年,美国前国务卿亨利·基辛格曾写到,“全球化激发了民族主义,而民族主义将威胁全球化的实现”。在这之后的几年时间里,全球各地陆续有民粹主义领导人上台,他们反对全球化、反对移民和市场开放。美国对华贸易战、英国脱欧和全球产业链政策调整等等都是这种逆全球化思潮的信号。各国不再依赖国际间的联系,而是开始寻找产业链回流的机会,以提升国内产能,为进一步的贸易保护主义做准备。然后,新冠病毒出现了。

新冠疫情爆发后,各国关键领域产能迅速转回国内,尤其是医疗和技术领域。2020年春季,医疗防护物资、医药及医疗设备短缺促使各国政府加强国内供应链建设和物资储备(图3)。俄罗斯、中国、印度等国家大力投入疫苗研发(其中印度政府为Bharat Biotech等本土生物技术公司疫苗试验提供了资金支持)。此外,印度血清研究所正在努力实现新冠疫苗的大规模生产,疫苗产量一半供应国内市场,另一半投入新兴市场。美国启用《国防生产法案》,要求通用汽车等美国公司生产呼吸机,以确保国内供应充足,不需依赖进口。但批评人士认为即使这样也无法满足国内的需求。出于对因所有权性质导致产品无法流回国内的担忧,欧盟建议成员国对医疗领域的外商直接投资保持审慎态度。11月,美国制药公司辉瑞(Pfizer)和莫德纳(Moderna)纷纷发出捷报,称其疫苗有效性非常高。一些国家已与这些公司签订协议,另有一些国家正在与这些公司达成疫苗采购协议,以供国人接种,如美国、加拿大、日本、英国以及欧盟各国,但这些疫苗的接种必须首先获得各国卫生当局的批准。如果有进一步的进展宣布,可能会有更多国家向这些公司采购疫苗。

除医疗用品外,此次疫情也凸显了国内现代化技术基础设施建设的必要性。技术在应对新冠疫情过程中发挥至关重要的作用,从密切接触者追踪、健康数据分析,到停工停产期间的信息沟通,远程办公和视频会议等,都大量依赖于技术的进步。早在疫情爆发之前,很多国家就已经开始支持国内技术发展、限制国外产品的使用,例如世界各国竞相发展5G技术、美国制裁华为、欧盟制定发展与中美相媲美的数字能力的“技术主权”计划。新冠疫情只是加速了这些趋势的发展。2020年6月,美国议员提出了超过220亿美元的减税和补贴计划,以支持国内芯片生产,建立国内自给自足能力,提高供应链韧性,减少对中国等贸易伙伴的依赖。中国也在积极发展国内核心技术,其中美国对中国的技术“制裁”相当程度上倒逼中国政府采取系列措施加大包括芯片等核心技术的研发和投入,芯片相关领域也已成为资本在中国市场追逐的热点。欧盟提供了1.64亿欧元的研发基金,扶持总部设在欧盟成员国及其联系国的专注新冠病毒相关技术的初创企业。各国政府逐渐认识到,国内自主技术能力不仅关乎本国人民福祉,同样也是国家参与世界经济竞争和保障国家安全的关键。

图 3

对许多国家来说，应对新冠疫情的第一行动是保证国内医疗物资供应



备注：图中的地图非详尽。限制令截止至2020年4月

来源：加拿大广播公司；The Conversation；《金融时报》；《日本时报》；Rodl & Partner；路透社；《华尔街日报》；世界银行；世界贸易组织；科尔尼分析

在更多领域寻求自给自足，应对未来危机

除了提高医疗和技术自给自足能力这一迫切需求以外，各国也在寻求推动国内其他行业发展，以应对未来危机——主要包括粮食、能源和制造业等领域。部分国家将采取措施加强国内粮食生产，特别是在粮食安全不断恶化的情况下（见趋势四）。虽然在疫情之前很多国家已经建立了完善的国内农业补贴，但各国目前正在扩大此类补贴计划。例如，为维持国内农业生产，欧盟提高了农业援助水平，为受疫情影响最严重的农民提供最高达7000欧元的补贴。部分欧盟成员国采取了更进一步的措施。例如，捷克议会提出一项法案，要求到2027年至少85%的零售食品为国内生产。美国推出“新冠疫情下食品援助计划”（Coronavirus Food Assistance Program），直接向农民、牧场主等发放高达160亿美元的补贴。中东地区粮食进口国也在考虑通过关税和农业基础设施改造促进当地粮食生产。新加坡加大垂直农业投资，以确保粮食安全。随着全球粮食不安全情况持续恶化，特别是贸易保护主义依然存在，未来几年各国对国内粮食生产的投资必然会进一步增加。

图 4
世界主要大国都制定了支持国内产能发展的制造业增长战略

国家/地区	政策名称	政策描述
印度	《自力更生的印度》	<ul style="list-style-type: none"> — 计划发布于2020年，旨在扶持印度本土产业，工人及其他领域，重振新冠疫情后的经济。 — 向微小企业提供14.2亿美元股权融资为主要举措之一。 — 向企业提供定期贷款。
中国	《中国制造2025》	<ul style="list-style-type: none"> — 发布于2015年，旨在使中国成为在人工智能和机器人技术等方面的全球产业强国。 — 在芯片等高科技产业方面，中国的目标是在2025年实现70%自给率。
美国	《美国先进制造业领导力战略》	<ul style="list-style-type: none"> — 发布于2018年，旨在巩固和振兴美国制造业。 — 计划通过新技术开发，工人培训以及国内供应链建设刺激美国制造业发展。
欧盟	《欧盟产业政策》	<ul style="list-style-type: none"> — 近期多次更新的《欧盟产业政策》聚焦于产业脱碳化，加强数字基础设施建设和产业人员培训。

备注：表格所列举的内容非详尽
来源：美国国会研究中心；美国外交关系协会；
欧盟委员会；印度品牌资产基金会 (IBEF)；
《印度制造》；美国公共电视台前线频道；
中华人民共和国国务院；白宫；科尔尼分析

各国实现能源自给自足的努力由来已久，一些国家已经将其视为疫情后经济复苏的重要途径之一。例如，美国在疫情开始前就推行能源独立战略，减少对能源进口的依赖一直是其能源政策目标。疫情爆发初期，居家令导致原油需求骤减，油价跌至历史低点。为了支持国内石油工业，美国迈出了历史性的一步，参与了OPEC+²讨论，促成了减产协议，提振了原油价格。欧洲将《欧洲绿色协议》部分内容纳入疫情应对与经济恢复计划，希望借此促进该地区可再生能源发展。欧盟计划为绿色环保项目提供资金，如由多家欧盟企业牵头的北海风力发电枢纽项目 (North Sea Wind Power Hub Programme) 获得了1400万欧元资金，用于增加海上风力发电。这项计划不仅有助于欧洲地区达成气候目标，还能通过对欧洲企业的扶持促进能源多样化，实现能源自给自足，可谓是双赢。韩国也采取类似措施帮助国内企业参与绿色技术竞争。例如，韩国发布“绿色新政” (Green New Deal)，计划到2025年电动车保有量至少达到113万。该项计划可能帮助现代和起亚等韩国本土企业扩张电动车业务。而中国的电动车政策更是在全球遥遥领先，2019年电动车产量近100万台，占全球产量的近一半，而全球一半的电动车产量直到2027年都将来自于中国，其中绝大多数将内销。

很多国家将制造业自给自足视为抵御未来冲击的必要举措 (图4)。新冠疫情爆发后不久，日本便开始向企业发放补贴，鼓励日资企业撤离中国，回归本土，希望能借此稳定供应链冲击。在这项计划里，单夏普一家公司就获得了超过5.36亿美元的补贴。印度也更新了相关政策，以增加国内电子产品生产，与2014年提出的印度制造倡议一致。2020年5月，印度公布了“自力更生的印度”计划，通过补贴和税收减免支持中小企业，扶持国内产业发展。从中期来看，随着地缘政治紧张局势持续加剧，各国将探索后疫情时代经济增长方式，产业回流趋势将愈演愈烈。

² OPEC+是由欧派克成员国及其盟国共同组成的组织，包括俄罗斯

前景展望

随着全球经济内顾化倾向加剧，预计上述五个行业的政府投资都会增加，即医疗保健、技术、农业、能源和制造业（可能还包括其他一些行业，如基础设施）。这些投资可能会加剧全球各地政府原已紧张的财政状况（见趋势一）。较长的跨国供应链容易受到全球风险的影响，如疫情全球大流行。未来五年，外部冲击没有减弱的迹象。政府对国内产业的支持是一个有吸引力的风险缓解措施，可以推动本土产业蓬勃发展，创造更多就业机会。但如果产业链回流用力过猛，代价会非常昂贵，可能会带来其他挑战。首先，过多的政府干预不利于竞争，可能会抑制创新，导致产业低效和生产率下降。等到最后要取消这些补贴的时候，可能还会面临政治挑战。未来五年，疫情带来的巨大震荡将使政府干预增加，进一步向自给自足迈进。战略企业应密切监测相关走向。

对企业的启示

— **企业面临更大的供应链本地化压力。**各国政府可能会继续为回归本土制造业的企业提供奖励。日本、美国和欧洲部分地区已经开始实施类似奖励措施，希望能够重整本土制造能力，减少跨国价值链中断带来的影响。随着贸易壁垒和地缘政治紧张局势加剧，制造业回流或近岸外包的趋势可能会持续发酵。这一趋势不仅将为回流本土或近岸外包的企业带来机遇，还能为其带来其他好处，例如能够更好地监测环境和劳工标准。类似的政策也得到了越来越多跨国公司的重视，许多跨国公司从单纯的供应链效率导向进行全球化部署转变为更多地思考供应链弹性、可靠性和应对全球危机和局部地区危机的能力，由此带来了大量的全球范围内重新采购寻源、全球制造能力重新部署等课题。然而，我们相信，中国制造业的能力和产业链的广度和深度已经达到相当的高度，仍然将在全球供应链中扮演举足轻重的角色。

— **企业使用和采购外国技术或将遇到问题，尤其是芯片。**随着技术竞争愈演愈烈，战略性企业需要考虑从哪里采购零部件，比如半导体。美国将继续提高国内芯片产量，而出口管制在世界上很多国家（包括中国）将更为普遍。如果各国采取更多措施限制外国技术进入国内市场，企业将更多购买本土产品。

— **发达经济体制造业复苏。**虽然很多发达国家经济以服务业为主，但政府对制造业和第四次工业革命（4IR）相关技术的大力支持（如数字孪生）有助于制造业的复苏。芯片制造、电子、矿物加工和汽车等行业未来复苏趋势尤其明显，因为它们在未来五年内将获得政府的大力支持。企业可以利用这种支持，投资发达经济体的制造业发展机会，就像台积电等一些企业所做的一样。

中国将会进一步推进产业体系的升级，并更加注重创新驱动发展。随着疫情的全球蔓延和技术及贸易冲突加剧，大量在华跨国企业受到不断增加的政治压力，中国在不断优化营商环境的同时，也在逐步提升产业链覆盖范围，同时通过加大“卡脖子”技术研究投入，对未来潜在的技术封锁做出准备。中国广阔的市场空间和不断提高的消费者需求，为本土企业的产品、技术升级带来机遇，同时提出了更高的要求，传统的代加工模式也将会受到更大的挑战，品牌、创新将成为核心成功要素。对跨国企业而言，如何在自有专利保护、本国政治影响和中国本土企业竞争加剧的几个环境变量下取得平衡，将会是未来企业战略关注的重点。

中国政府于2018年提出新基建概念，并在2020年进一步加以强化，也得到了市场和企业界热烈的响应。“新基建”涵盖了5G基站、特高压、城际高速铁路和城际轨道交通、新能源汽车充电桩、大数据中心、人工智能和工业互联网等领域，是未来产业发展必不可少的重要基础设施，能为数字经济等新兴业态的快速发展提供强有力的支撑。而“新基建”相关产业的发展，将带动产业结构优化升级，提高社会资源配置的效率，推动中国经济高质量发展。

当然，逆全球化始于特朗普政府的推动，在新冠疫情下进一步加剧。近期我们已看到一些旨在加强区域合作的协议达成，如RECP、中国和欧盟的贸易协议，此外，拜登政府的政策走向包括对中国的政策走向、以及疫情缓解和解除等等因素，都可能缓解逆全球化的趋势并重新找到全球化和自给自足之间的平衡。

趋势三

弱势群体再边缘化

新冠病毒并非均衡器，在它面前绝非人人平等，越脆弱的群体受其影响往往越严重。随着全球贫困率攀升，不平等现象随之加剧，引发了像美国和澳大利亚等国发生的抗议和骚乱。由于新冠疫情，未来五年这种不平等现象将进一步恶化，无论在发达经济体和发展中经济体，那些已经处于困境的社会阶层，包括少数族裔和低技能工人，都将被进一步边缘化。与此同时，学生、儿童和职场妈妈等群体也会加入边缘化行列，因为病毒限制了他们学习和就业的机会。随着这些群体成为疫情全球震荡的牺牲品，政府和企业的压力将越来越大，既要履行各自的职责，又要协作扶持弱势群体。

社会多个群体陷入困境

在很多国家，少数族裔长期遭受经济和社会不平等待遇，特别是黑人和拉美人，而新冠疫情正在加剧这些不平等现象。例如，皮尤研究中心4月份的一项研究发现，在美国，73%的黑人没有应急储蓄，在疫情期间甚至连三个月的花销都无力支撑，而面临同样处境的白人只有47%。病毒感染率方面差异也很大，黑人约占美国总人口的14%，但新冠确诊病例中，黑人却占了大约30%。同月，美国国家经济研究局发现，美国拉美裔受新冠疫情的影响明显更严重，失业率达到18.2%，而美国平均失业率为14.2%。这些挑战不仅存在于发达市场。在南非，以黑人为主的乡镇受新冠疫情影响比白人占大多数的乡镇要严重得多。在巴西，黑人和混血新冠患者的死亡率更高。除新冠疫情以外，结构性种族主义是在全球范围内大规模抗议活动的另一个诱因，因为这些困境中弱势群体不仅要与身体疾病做斗争，还要面临系统性歧视等问题，这些问题需要大规模政策干预来解决。

无论是发达市场还是新兴市场，很多低技能工人都面临外包和自动化对其工作岗位的双重威胁，因此在新冠疫情下也面临更多的挑战。早在疫情爆发之前，牛津经济研究院就预测，到2030年，全球机器人可能取代2000万个制造业岗位。随着自动化水平的提高，低技能工人的失业率可能会更高。新冠疫情期间，马尼拉、班加罗尔和其他很多国家都出现呼叫中心数量减少的现象，客服工作被聊天机器人取代。此外，在全球范围内，餐馆、旅馆和餐饮服务公司曾经都需要雇用大量低技能劳动力，但这些人现在正面临失业危机。根据美国劳工部的数据，截至9月，在春季失业人口中，本科以上学历的劳动力几乎已全部恢复工作。而只有高中文凭的劳动力9月份的就业率甚至比2月份减少11.7%。随着非接触式技术的普及，配送司机和超市员工等岗位也将面临被取代的境遇。例如，荷兰食品零售公司阿霍德集团 (Ahold) 正在加速开发机器人订单处理流程，可用于货架扫描和理货。

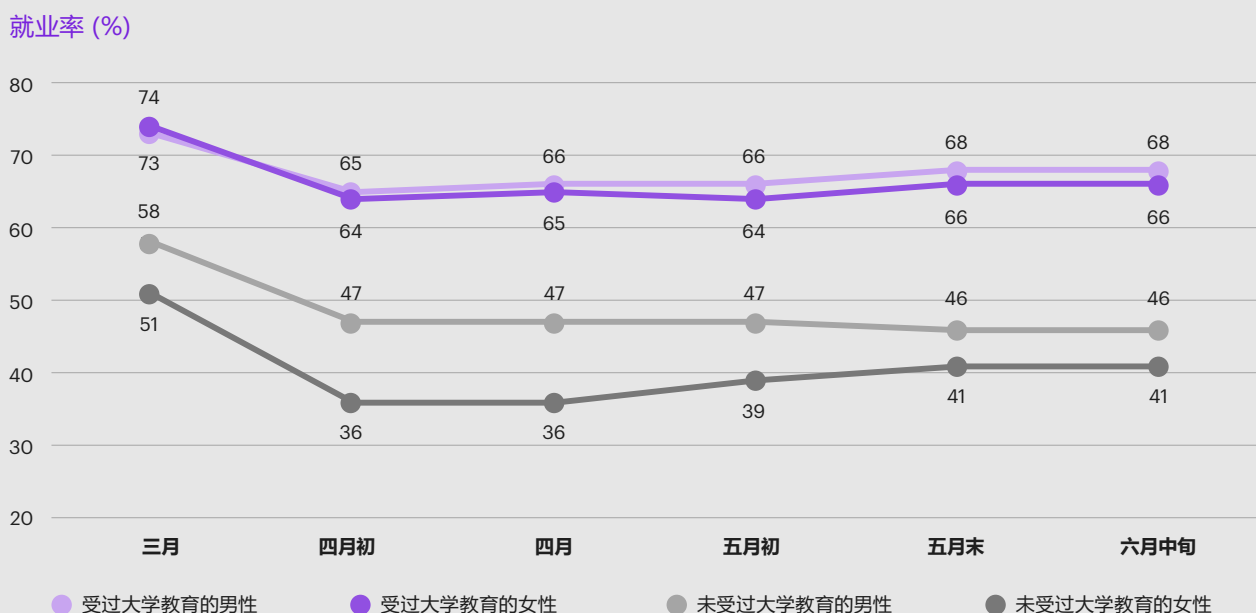
在很多国家，少数族裔长期遭受经济和社会不平等待遇，而新冠疫情加剧了这些不平等现象。

由于这些技术的发展导致低技能工人大量失业，私营和公共部门对于如何让这些工人和其他弱势群体重新融入经济社会倍感压力。

学生、应届毕业生和儿童也逐渐成为新的边缘化群体。救助儿童会2020年9月份发布的一项全球调查显示，疫情导致超过16亿学生停课，而能够通过互联网接受远程教育的贫困家庭儿童只有不到1%。大学生和应届毕业生的未来也充满挑战。事实上，由于面授课程有限，Z世代可能不再优先选择大学教育（至少在后疫情时代早期是这样的）。美国一家高等教育集团预测，全美大学入学人数将下降15%，包括许多外国留学生无法返回美国学习，这将给高校带来230亿美元的收入损失。疫情对应届毕业生的影响也非常严峻。英国有三分之二的毕业生求职申请被搁置或延期。此外，儿童在家学习打乱了许多上班族父母的生活，

尤其是母亲的生活，这一点在发达国家和发展中国家是一样的。在双职工家庭，母亲除正常工作之外，还承担了更多照顾子女的责任（接近70%）。而疫情期间，由于学校关闭，其他教育活动暂停，育儿负担大幅增加。2020年9月，美国有86万女性因为需要照顾孩子而离开职场。在美国，未接受过高等教育的女性失业率更高（图5）。在发展中国家，大量从事非正式工作的女性失去工作，家庭陷入财政危机。到2030年，性别收入差距预计将进一步扩大。

图 5
美国未接受大学教育的女性受疫情影响失业率最高



备注：数据统计截止至2020年10月22日
来源：南加州大学；科尔尼分析

多部门联动促进弱势群体重新融入社会

如果政府、国际机构和私营部门不能充分发挥自身作用，共同努力让陷入困境的群体重新融入全球经济社会生活，那么未来五年他们将被进一步边缘化。这一努力包括采取支持不同种族以及其他少数族裔融合的措施。目前，一些适度措施已经被采纳。例如，因夏季全球各地爆发反结构性种族歧视抗议活动，美国多地下令拆除邦联纪念碑，并承诺改革警察系统。日本时装零售商优衣库与美国公民自由联盟 (ACLU) 联手，捐款10万美元支持黑人人权运动，即“黑人的命也是命” (Black Lives Matter) 运动。阿迪达斯承诺未来至少30%的美国新职位将雇佣黑人和拉美裔员工。苹果和日本软银承诺将提供1亿美元帮扶少数族裔企业主和那些促进多元化的企业。虽然这些举措本身不能解决根深蒂固的种族不平等，但确实朝着正确的方向迈进了一步。

有前瞻性的政府和企业正着力针对低技能工人开展技能再培训项目，以确保陷入困境的员工在自动化水平更高的后疫情时代保有工作机会。在疫情期间，瑞典已经率先展开公私合作，建立了技能提升培训联盟。人力资源部、Novare Human Capital公司和索菲亚赫美大学合作，为北欧航空公司 (SAS) 空乘人员提供基本医疗培训，让他们能够暂时转当助理护士，避免失业。微软承诺为全球2500万人提供数字化技术培训，该计划将在新冠疫情带来失业率激增之前确定需求最多的技能，并提供相应的培训课程。

学生和儿童也需要公共部门和私营机构的支持，以防止被进一步边缘化。为此，联合国儿童基金会和微软公司早年间发起了“学习护照” (Learning Passport) 计划，促进具备课程数字化条件的国家开展在线学习。东帝汶、乌克兰和科索沃是首批通过该方案发布在线课程的国家。此外，各国政府也在创建自己的资源，为在线和现场学习者提供帮助 (图6)。例如，阿根廷推出了Seguimos Educando计划，通过向不具备技术条件的学生提供学习资料笔记弥补数字化差距。这些举措将确保教育和数字技术不平等不会对学生最终进入劳动市场的前景产生负面影响。

最后，政府和企业可以通过托儿补贴让职场母亲能够留在工作岗位上，不陷入更大的困境。除了补贴或现场托儿服务之外，政府和企业可提供的其他重要福利包括：灵活的工作时间、更可预测的工作安排、后备育儿援助和灵活的儿童保育支出账户。谷歌在这方面已经取得很大进展，将员工带薪家庭照顾假期延长了8周。发达经济体和新兴经济体政府还可以增加对小学的资助，帮助学校安全开放，并向儿童护理提供者提供联邦资金支持 (以及其他举措)，从而帮助职场妈妈缓解压力。

前景展望

随着新冠疫情持续，一些国家和企业正在通过各种恢复机制解决全球普遍长期存在的制度化不平等问题。在这方面仍然有许多工作要做。“黑人的命也是命” (Black Lives Matter) 等社会运动、公私合作机制以及新冠疫情经济复苏举措可能对此有所帮助。但几个世纪以来根深蒂固的不平等问题需要更长的时间才能得到真正意义上的解决。一些边缘化群体可能永远无法完全重新融入社会。例如，大量低技能工人可能没有办法或机会学习新技能。如果这些群体继续被疏远或边缘化，无论在新兴市场还是发达市场，民粹主义或民族主义将愈演愈烈。因为在后疫情时代环境中这些群体会感觉自己受害者。虽然仍然有机会避免此次大震荡带来最糟糕的结果，但战略型企业和政府最好为这些情况做好准备——同时，与其他利益相关者一起努力，防止这些糟糕的结果产生。

图 6
新冠疫情期间部分国家促进学习的项目和资源

国家	项目/资源名称	描述
阿根廷	继续教育	每天14小时电视、7小时无线广播播送教育相关内容。对于没有相关技术条件的学生，与电视节目及无线广播相配套的“笔记本”会和学习资源打包邮寄至学生家中。
印度	DIKSHA 网站	为学生、教师和家长提供符合课程要求的在线学习内容，包括视频课程、练习册、教材和测评试题。在线学习的内容由超过250位老师使用不同语言共同创建。
韩国	教育部新冠疫情应对计划	教育部已经投入2.5亿美元用于减少新冠病毒对教育的影响——2020年教育方面总预算增长了4%。这些资金将会用于支持教育平台的建设，扩大课后托管服务以及为老师和学生购买健康用品等等。
利比里亚	Rising On Air	由Rising Academies Network提出，是一个免费的远程学习方案，能够将公司教育内容重新设计，然后通过无线电台和短信形式传播。每个课程都会以一条健康信息介绍开始。
捷克共和国	远程教育网站	由教育部推出，网站名称为Youth and Sports (MEYS)，提供在线教育工具、优秀实践范例以及远程学习经验链接。

来源：世界银行；科尔尼分析

对企业的启示

- **对领导力提出新要求。**强有力的公共和私营部门领导力对于陷入困境的弱势群体重新融入社会至关重要，这将成为越来越多消费者对公私部门领导力的新要求。事实上，最近的一项全球研究发现，消费者购买“目的导向型企业”（专注于比产品和服务更有意义的事业）的产品并维护其形象的可能性比购买其他公司产品的可能性要高出四到六倍。因此，为了满足社会对更大包容性和更多宽容性的要求，企业领导将倡导工作场所无歧视行为，并努力提高董事会构成的多元化。
- **更加关注儿童保育福利与服务。**未来五年，企业会采取更多切实措施，改善对职场父母的育儿支持与服务——这在很大程度上是为了防止母亲因家庭负担离开劳动市场。例如，Hubspot在这方面已有创新举措，为儿童提供虚拟活动，例如讲故事或了解外太空的课程。这些虚拟活动让家长有更多的时间专注于工作。
- **技能提升和劳动力培训成优先事项。**由于新冠疫情对少数族裔、学生和应届毕业生、低技能劳动力等群体带来的灾难性影响，企业将通过自主和与政府合作的方式促进再培训，包括加入世界经济论坛的下一轮技能革命 (Re-skilling Revolution) 等倡议。“下一轮技能革命”的目的是通过连接和协调大量技能再培训举措，在未来十年内为10亿人提供教育、技能培训和就业机会。随着自动化替代更多人类的工作，更多岗位将因此消失，再培训项目的紧迫性将日益增加。

中国将会加大乡村建设和农业社会化服务体系的投入，推动脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接。针对城市弱势群体，继续强化就业优先政策、并推动统筹城乡、公平统一、可持续的社会保障体系。在国家政策和财政支持下，中国的农村及农业相关市场将会进一步发展，农民支付能力的提升促进了一批新兴消费互联网企业及农业产业链企业的崛起，这一趋势将会在未来得到进一步强化。同时，面对社会弱势群体，如老年人、低教育背景等人群，均等化服务推广将会进一步得到重视，企业在推进数字化转型的同时，也需要更多的考虑社会责任，以及对弱势群体的关注。从企业角度，社会责任已成为国企改革的重要关注点，而领先的、有前瞻性的私营企业也开始更为系统地将社会责任纳入其回馈社会及品牌建设中。

趋势四

粮食不安全问题加剧

新冠疫情从很多方面加剧了粮食不安全风险，包括供应链中断、封锁、粮食价格上涨和粮食短缺等。随着疫情对政府和企业带来颠覆性影响，粮食不安全问题将日益加剧，最终导致经济差距持续扩大，生产力不断下降。据联合国世界粮食计划署（2020年度诺贝尔和平奖获得者）估计，2020年或有2.65亿人面临粮食短缺问题，而2019年粮食短缺人口为1.3亿人。由于经济低迷，越来越多的人无力负担所需商品，出口限制和囤积很可能使粮食供应愈加紧张。虽然粮食不安全问题对全球各地都有影响，但对新兴市场的冲击会更加严重，因为新兴市场原本饥饿率就较高，对汇款依赖性高，且产业支柱以农业为主，因此疫情会让他们面临更多的压力。这些变化还会带来直接的商业影响，包括从生产力下降到工作场所缺勤率上升等方面。食品行业本身也在不断调整，以适应疫情流行期间消费者消费能力的普遍下滑，包括提供折扣、改变包装尺寸、减少食品浪费等等。

疫情结束后粮食不安全问题仍将存在

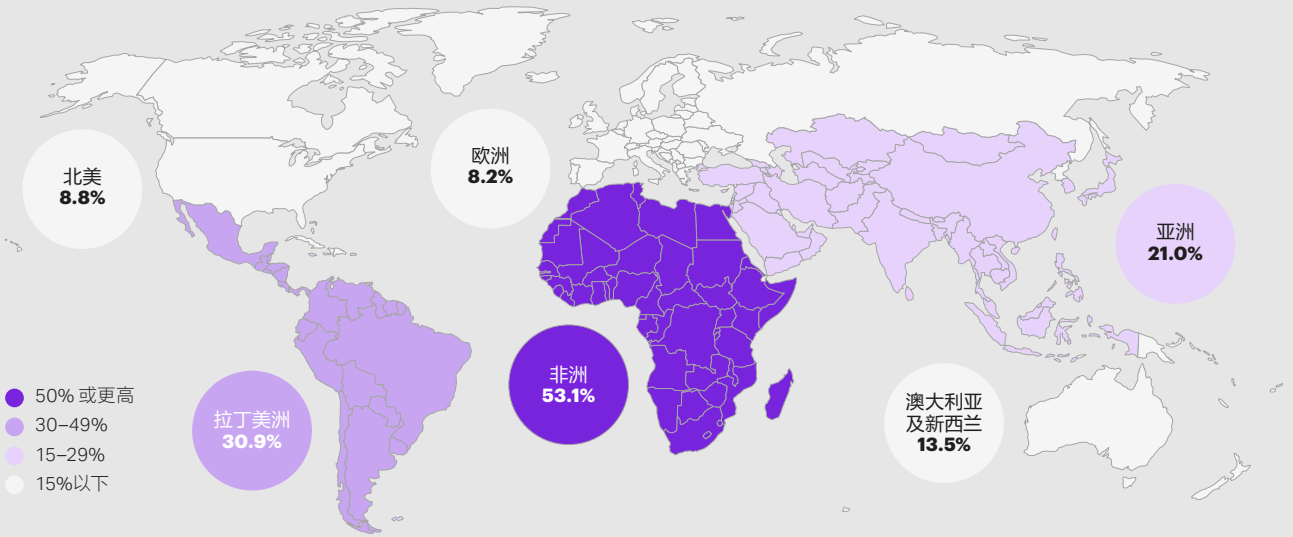
在新冠疫情发生之前，尽管遇到了一些挫折，但全球近年来在减少饥饿、粮食不安全和营养不良等方面取得了持续进展。2015年之前，全球营养不良³人口比例一直在快速下降，达到11%。然而，自那之后，饥饿人口的绝对人数不断增加，从2015年的7.95亿人增加到2018年的8.2亿人。新兴市场由于贫困率高，冲突频发，这一挑战对他们尤为突出。在撒哈拉以南非洲地区，近23%的人口处于饥饿状态，在南亚地区，15%的人口处于饥饿状态，两国饥饿人口数分别为2.39亿和2.79亿人左右。

新冠疫情带来的巨大震荡对政府和企业产生颠覆性影响，粮食不安全问题日益加剧，经济差距不断扩大。

³ 根据联合国粮食及农业组织定义，营养不良是衡量饥饿的指标。营养不良具体衡量的是膳食能量摄入低于一个预先设定水平的人口比例。饥饿在科学上的定义是指因食物缺乏，或者因食物能量摄入不足导致的不舒服的感觉（通常是痛苦的）。

图7
粮食不安全的影晌在发达市场、新兴市场和前沿市场普遍存在

面临粮食不安全影响的人口



备注：百分比基于各地区整体水平，一些国家可能高于或低于地区整体百分比。此图衡量的是联合国粮农组织定义的中等到严重程度的粮食不安全。除拉丁美洲外，统计的数据基于2016年至2018年的人口百分比。拉丁美洲的数据基于2018年水平。

来源：联合国粮农组织；科尔尼分析

虽然饥饿问题在发达国家可能并不普遍，但粮食不安全问题，或者说不能持续摄入充足的营养食品的问题依然存在。据联合国粮食及农业组织 (FAO) 估计，欧洲和北美约有8%的人口缺乏粮食保障 (见图7)。部分国家这一比例可能更高：其中美国有超过11%的人口面临粮食短缺，而英国则有10%。粮食不安全导致的另一个常见问题是肥胖 (尤其是在发达经济体)，因为很多家庭倾向于选择更快捷、更便宜，但不太健康的食品，而不是价格较高的健康食品。

虽然饥饿问题在发达国家可能并不普遍，但粮食不安全问题依然存在。

新冠疫情的大流行加剧了新兴经济体和发达经济体的粮食安全挑战。用于减缓病毒传播速度的大封锁使得农业劳动力无法正常进入农场工作。除肉类加工厂发生的大规模集体感染外，农产品的种植和加工等微观层面的中断也变得更加普遍。2020年，像俄罗斯这样的农作物出口大国限制了粮食的出口，造成各国粮食囤积浪潮。随着全球经济进入深度衰退状态，此类供应中断会不断发生，很多人将没有足够的钱购买食品。在美国，截至6月底，粮食无保障的有子女家庭比例为27.5%~29.5%，而两年前这一比例仅为15%左右。食品价格的上涨也是加剧粮食危机的原因之一。2020年5月，美国食品价格同比上涨5%左右。美国并不是唯一出现食品价格上涨的国家。从5月份大封锁开始到10月份，全球食品价格上涨幅度高达8%。专家表示，这一上涨对新兴市场的影响更为严重。主要食品的价格上涨更为明显，2020年10月粮农组织谷物价格指数比2019年10月高出16.5%。而在巴西，大米、牛奶和西红柿等主要食品的价格已经上涨25%以上。

新冠疫情对新兴市场粮食供应造成的破坏性影响将是最大的，因为这些地区的饥饿问题在此之前就已经引起人们广泛关注。由于非洲部分国家经济遭受新冠疫情严重冲击，冲突增加，汇款减少，非洲地区粮食危机预计将达到高峰。也门和阿富汗等最急需粮食的国家更是因人道主义援助被切断而举步维艰。例如，也门2019年获得的国际援助超过40亿美元，而2020年前10个月获得的援助只有17.5亿美元。未来五年，饥饿将继续困扰新兴市场，但由于债务水平飙升、货币贬值、大宗商品价格持续走低、国际机构自身捉襟见肘，已经焦头烂额的政府会发现对抗饥饿问题变得愈加困难。

粮食不安全问题带来商业影响

除以上全球影响外，粮食不安全问题还将产生广泛的商业影响。饥饿会导致儿童发育迟缓，进而引发一些延续到成年的身体和认知问题。⁴2019年，全球超过20%的五岁以下儿童发育迟缓。在非洲和亚洲部分地区，发育迟缓造成的生产力和经济损失之和高达GDP的11%。查塔姆研究所 (Chatham House) 发现，在新兴市场，人口营养不良给企业造成的生产力损失可高达8500亿美元。而造成粮食不安全的另一个因素——高昂的粮食价格与国内骚乱发生的可能性的增加有关。针对食品短缺问题的大规模抗议活动 (类似2020年春天在智利和黎巴嫩发生的抗议活动) 可能会扰乱商业活动秩序，还可能引发突然的政策变化，影响营商环境稳定性。在发达国家，随着越来越多人陷入粮食不安全境遇，肥胖率可能会有所上升。据估计，高血压、糖尿病、缺乏锻炼、肥胖和吸烟使美国企业每年的总体损失超过364亿美元。

就全球范围来看，食品价格自5月份大封锁以来上涨了8%；在巴西，主要食品价格的涨幅超过25%。

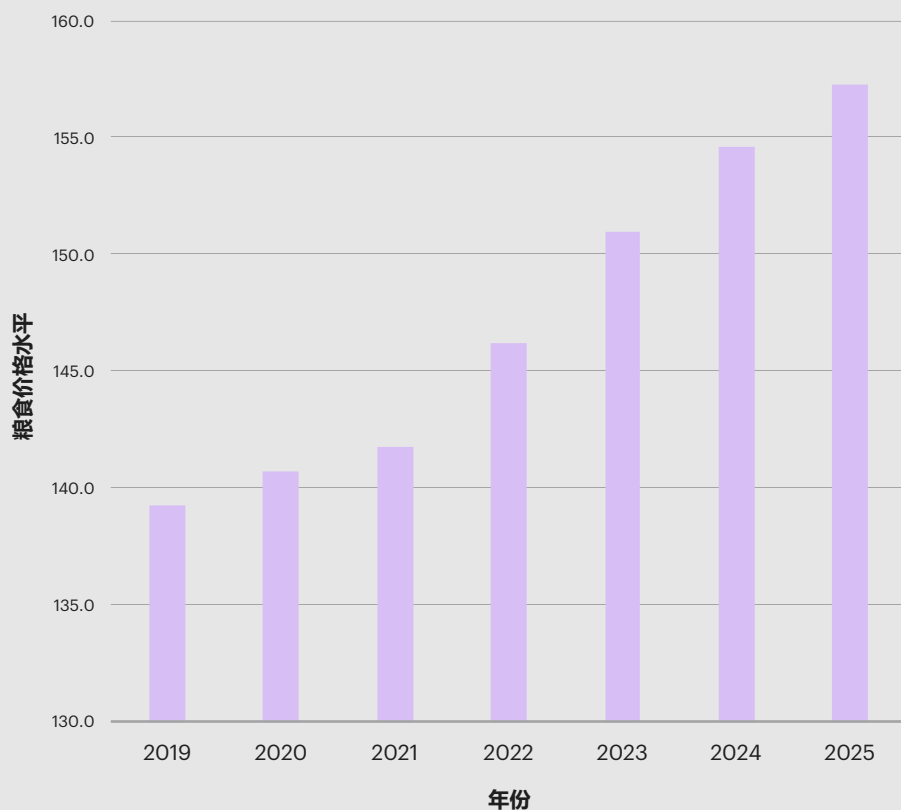
⁴ 根据世界卫生组织标准，如果儿童的年龄别身高低于全球平均身高中位数两个标准差，则被视为发育不良。

从行业层面来说，由于粮食不安全状况日益严重，食品行业本身也可能发生变化。如果收入持续吃紧，食品价格持续上涨（预计未来五年会继续上涨，具体见图8），消费者的偏好可能向更便宜的商品转移。据粮农组织预测，由于干旱、动物疫病和新冠疫情引起的供应中断，2020年全球肉类产量将下降1.7%，这可能意味着价格的上涨。例如，在美国，疫情带来供应中断造成了肉类价格波动不定。另一方面，肉类替代品的价格一直在稳步下降，因为相对来说，这些产品的供应链基本上躲过了疫情的波及。截至4月，Beyond Meat推出的人造肉汉堡价格与传统牛肉汉堡大体持平，该公司的目标是在五年内继续降低牛肉价格。如果这一趋势继续，植物性人造肉市场可能迎来更快速的增长。

未来五年，食品的销售和分销方式也可能发生变化。随着食品价格上涨，折扣店和普通品牌越来越受欢迎，可能会激励零售商通过促销或散装等方法来降低价格。此外，减少食物浪费的压力也会加剧。据统计，食物在到达消费者手中之前约有30%已经损失或浪费，表明在这方面还有改进的空间。食品行业可能会运用区块链等技术跟踪食品轨迹。食品供应公司正加强从田间到餐桌的全程冷链网络建设以保障产品品质并减少因食物变质而造成的浪费，并可能会尝试减小单个包装尺寸来降低成本。另外，由于消费者越来越多地从网上采购食品，供应商将不得不采用数字化技术来满足消费者的需求。然而，这样势必会推高成本，因为食物大多需要冷藏，有些食物可能很容易变质，保质期很短。例如，英国马莎百货 (Marks & Spencer) 与 Ocado Retail 合作，斥资20亿美元提升送货上门服务。对于没有如此雄厚财力的公司来说，微型履单中心（将食品杂货整齐的排列以提高效率）也是一种选择。

图 8
粮食价格在未来五年内将会上涨

粮食价格, 2019-2025
水平



备注：世界粮食价格以2005年的价格为基准
来源：牛津经济研究院；科尔尼分析

前景展望

粮食安全状况的加剧已经影响到全球各国，而且在未来五年内影响只会继续增加。如果经济持续衰退，会有更多人买不起食物，如果削减救济计划，情况会更加糟糕。这一趋势将造成国家之间不平等现象的加剧，因为新兴市场将不得不应对饥饿率的上升，经济预计将进一步萎缩。发达经济体也将面临风险，因为在经济衰退的过程中粮食不安全问题还会进一步增加，特别是如果政府削减失业救济金等计划的情况下。这些变化不仅会引发社会紧张局势，而且还将加剧粮食不安全带来的其他严重问题，如肥胖和发育迟缓。新冠疫情引发的大震荡突显出加强食品供应链的必要性，因为跨国供应链模式很容易被打乱。因此，企业需要学习如何在本地运营，同时更好地跟踪其产品，以便及时发现价值链中存在的难题。

发达经济体也将面临粮食安全不安全风险，特别是在政府削减失业救济金等计划的情况下。

对企业的启示

- **对加强食品供应链的技术需求上升。**随着粮食安全问题加剧，企业将面临减少浪费和以可靠、及时且成本较低的方式交付商品的压力。数字技术，包括区块链技术（用于追踪从农场到餐桌的食品流向）将发挥核心作用。例如，意大利面食制造商百味来（Barilla）为产品配置“数字护照”，消费者可以扫描产品代码查看其来源。随着粮食成为更宝贵的资源，更多的企业将考虑引入类似举措。
- **新冠疫情改变食品加工、包装、分销和销售方式。**在发达经济体中，对散装、不易腐商品和折扣产品的需求可能会增长。一项研究发现，由于消费者在疫情期间大量囤积食物，2020年7月份汤类食物的销量同比增长25%。据报道，亿滋国际（Mondelz International）和金宝汤（Campbell Soup）正在考虑通过缩小包装规模或提供更多家庭装来降低成本，其他企业也面临这样的压力。
- **企业将面临解决身心健康双重压力。**随着粮食安全状况的恶化，消费者可能会转向私营部门，以应对与粮食相关的挑战，就像现在人们依赖私营部门应对种族主义和气候变化一样。在发达国家，企业可能会效仿领英、谷歌、熊猫快餐、Glassdoor以及一些初创公司的做法，为员工提供免费餐食。这些计划可以提高企业员工的整体士气，有助于团队建设。在新兴市场，企业可能会考虑向员工提供午餐来对抗饥饿带来的负面经济影响，在中国已经有一些工厂在这样做了。

面临不确定的国际市场环境，中国将会更加注重提升农业质量效益和竞争力，并立足于资源环境承载，推进农产品主产区农业发展。并通过与亚洲/南美等农业产出国合作，提升农产品供应水平。针对粮食不安全问题，中国将会进一步提升农业生产效率，包括农业生产资料（种子、化肥、农药等）以及农业机具的推广和普及，并进一步调整农业产品的比例（如引入土豆、玉米等替代主粮作物），从而降低土地资源消耗。水培作物、节水灌溉技术的推广将会拥有较大发展空间。贸易角度，中国的农产品贸易企业（国有资本为主）将会进一步强化全球产业布局，并通过金融手段创新等形式，提升贸易商影响力和话语权。

趋势五 并购整合浪潮再起

新冠疫情造成的长期封锁和其他混乱使全球企业利润率下滑，企业违约率达到创纪录的水平。受此影响，实力较强的企业开始低价收购实力弱小的竞争对手、技术和资产，这种经济冲击可能掀起新一波并购浪潮。未来五年不断地会有难以为继的竞争对手被淘汰，市场份额较大的企业和产业影响力和规模将不断增长。最后全球消费者或将面临商品价格上涨或者可选商品种类减少的窘境，当然这还要取决于现有企业的市场主导地位 and 收购胃口的大小。这些情况很可能会促使各国政府采取举措强化反垄断力度，加强外商投资规则。随着疫情暴露了一些关键供应链（尤其是医疗用品领域）的脆弱性，政府的这些举措已经成为人们关注的焦点，引发很多国家转向自给自足的方向努力（见趋势二）。

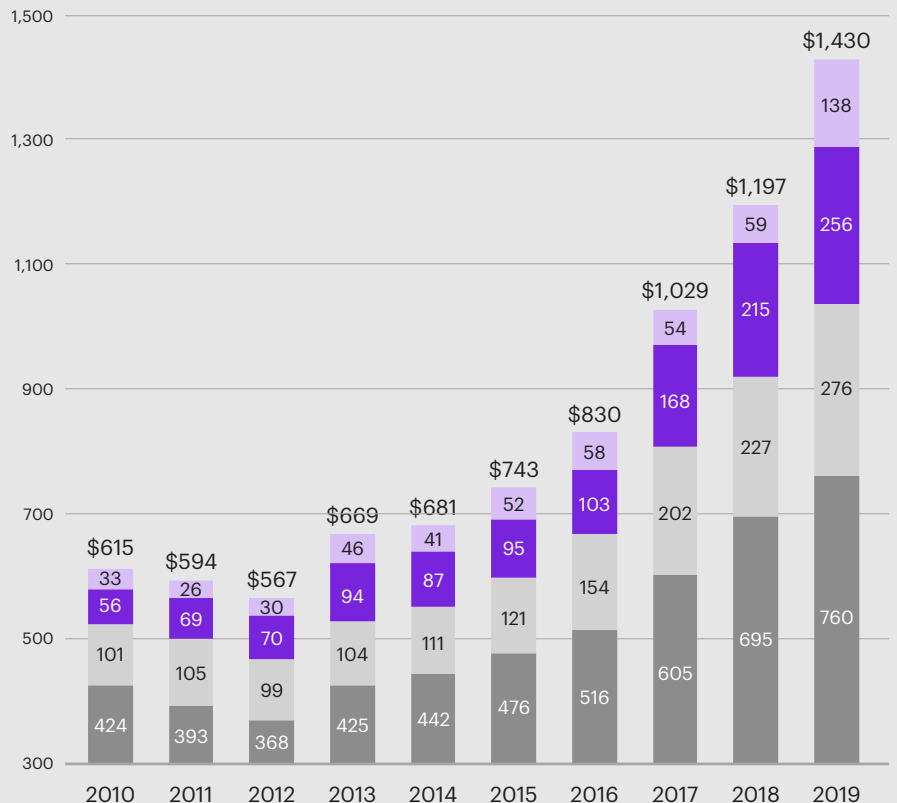
新冠疫情引发并购浪潮

未来五年，多个行业的企业都会加入积极收购竞争对手的行列。与此同时，在疫情影响下，市场上待投资本已经达到1.5万亿美元，并且出现了大量财政疲软的被收购目标。PE公司在疫情大爆发后的几个月内部署的“干火药”也达到了最高水平，2020年前9个月共达成超过5,500笔交易（见图9）。这与6月份并购领导委员会（M&A Leadership Council）开展的一项调研结果一致。此项调研中，近半数高管表示希望能够“创造机会收购陷入困境的公司”，近四分之一的高管对未来收入多元化感兴趣。这一趋势中期内不会改变，特别是在新冠疫苗及其分配问题持续不确定的情况下。另外，未来可能还会有新一轮的大封锁，这将进一步加剧各类不同规模企业的压力。

图 9
新冠疫情前可获得的私募股权
资本达到创纪录水平

不同类型私募股权总和
(单位: 10亿美元)

- 其他
- 成长资本
- 创业资本
- 收购资本



来源: 彭博; Preqin; 标普2019年12月31日
杠杆评论与数据; 科尔尼分析

在从疫情中受益的行业（如食品杂货零售商、电子商务、数字化企业等）中，实力较强的企业也有可能通过收购竞争对手或收购新的技术来实现增长，丰富业务能力，提高业务效率。例如，零售商塔吉特（Target）收购了初创快递公司Deliv的技术资产，该公司因为疫情业务难以为继。中国企业复星国际（Fosun）表示，新冠疫情降低了企业估值，从这一角度，新冠疫情“可能会给每家企业带来潜在的巨大机遇”。

当然，大型科技公司也在寻求收购机会。2020年1月至5月，Alphabet、亚马逊、苹果、Facebook和微软等科技巨头宣布的并购交易数量达到2016年以来最高水平——共计19笔。2020年第三季度，大型科技公司和其他类型企业仍在开展技术收购，交易额激增至2000多亿美元，创下20年来最高记录。这些收购使企业能够在疫情期间及疫情结束后在其可能成长的领域找到自己的定位，如自动化、金融科技、数字服务和食品配送。在有吸引力的估值和对并购监管收紧担忧的双重刺激下，并购活动将变得越来越活跃。例如，Facebook投资57亿美元收购了印度数字平台Jio 9.99%的股权；微软收购了物联网和网络安全公司CyberX；欧洲外卖巨头Just Eat Takeaway同意以73亿美元收购美国公司GrubHub。事实上，那些实力不强的科技初创公司被巨头企业收购的风险更大，因为后者寻求最大限度减少竞争、提高能力、增加收入来源。

在相对较弱的产业部门，也会出现整合。陷入困境的企业希望有机会与其他同样陷入困境的竞争对手合并，从而实现规模经济效应，或者寻找理想的收购方。例如，2020年前四个月，旅游业收入骤降97%，航空公司、酒店和租赁公司陷入危机。截至2020年上半年，旅游业收入与2019年同期相比下降65%。此后行业出现了整合的迹象。例如，为抵御危机美国航空公司宣布与捷蓝航空建立合作伙伴关系，以便在疫情期间更有效地管理航班。2020年4月，马来西亚酒店集团Berjaya Group以4530万美元的价格收购了冰岛航空酒店（Icelandair Hotels）的多数股权，并因疫情享受了10%的折扣。此外，中国的华住酒店集团计划抓住独立酒店受疫情影响不得不关闭的机会，在2020年开设大约1800家新酒店。

这种整合不只发生在旅游和酒店业，整合趋势已经扩展到包括能源在内的其他关键行业。从荷兰皇家壳牌集团2016年收购英国天然气集团BG以及美国西方石油公司2019年收购阿纳达科石油公司等先前案例来看，随着市场和油价崩盘，能源行业的并购活动往往会激增。2020年3月，由于需求锐减，加上政治局势紧张，油价出现暴跌，之后预计仍将维持在低位徘徊。2020年前8个月，美国有36家页岩油生产商申请破产，为随之而来的更多并购活动奠定了基础。受油价波动影响较大的小企业可能面临破产，或者被寻求效率提升、技术或资产的大企业收购。例如，美国能源巨头康菲石油公司近期以97亿美元收购了竞争对手美国康乔资源公司（Concho Resources, Inc），是2020年美国最大的能源并购交易。

并购浪潮开始受到监管者关注

在贸易保护主义和反垄断情绪的共同推动下，新冠疫情引起的并购活动也开始遇到阻碍。从广义上讲，产业集中可能导致不平等、工资下降、价格上涨和消费能力受损等等问题。目前，政策制定者已经开始采取措施应对。在美国，一些立法者正在想办法阻止这样的产业整合发生。2020年5月，美国参议院提出了疫情期间反垄断法案（Pandemic Anti-monopoly Act）。10月，在美国司法部对谷歌提起反垄断诉讼之前，国会对大型科技巨头展开了反垄断调查，建议打破垄断，制定更有力的反垄断法规。其他很多地区也开始加强监管审查，如欧盟、澳大利亚、巴西和加拿大等对科技巨头（包括Facebook、苹果和亚马逊在内）展开了反垄断调查。这一趋势可能预示着科技行业产业结构的根本性变化，大公司实力逐渐被削弱，更多小公司将不断涌现。

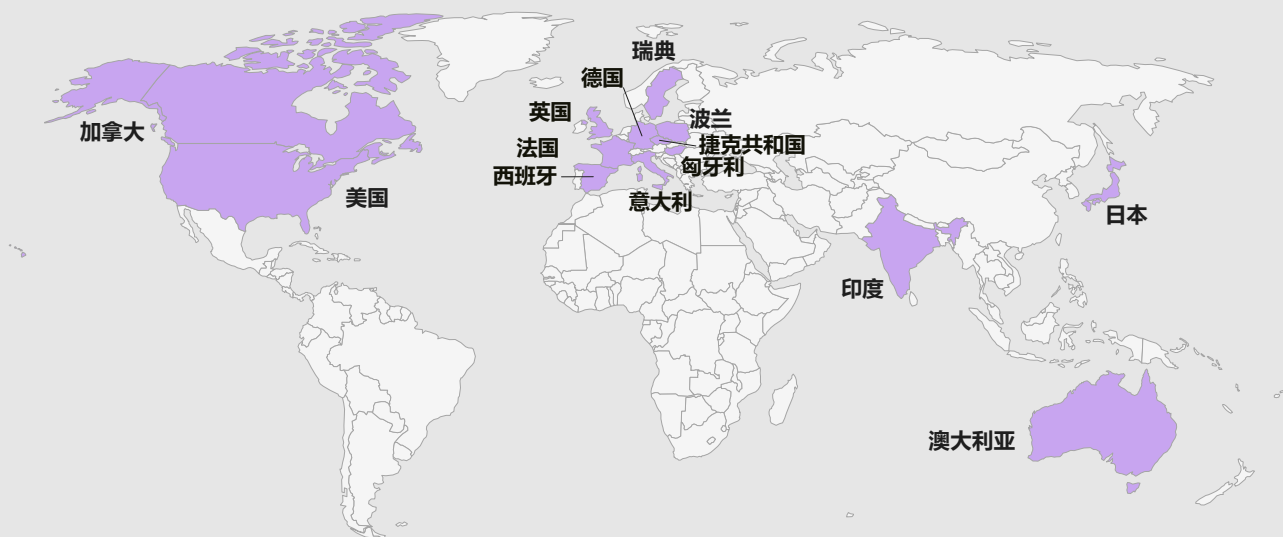
在中国，并购整合趋势则面临新的“反垄断”法规的规范与制约，尤其是对大型平台类企业。随着中国大型互联网公司的壮大，国家对于平台经济带来的负面影响也更加关注，与之而来的是对于跨领域、垄断性并购交易的审慎批准；在新兴产业，如新能源汽车、人工智能、集成电路等领域，有可能出现一批新兴的领军企业，并逐步通过并购交易扩大所在领域的市场影响力。针对消费互联网、金融互联网等具有系统性风险的企业并购，中国将会进一步收紧审批权限，并对平台经济的负面外部性进行更加深入的分析，在成熟的领域中通过并购、交叉持股等方式提升行业集中度的行为将会面临更大挑战。针对新兴领域，如脑科学、人工智能、产业互联网、新能源等领域，相关的技术/专利收购、产业链协同等举措，未来可能会出现大量的小规模并购交易，最终出现一批与今天消费互联网、金融互联网等匹敌的新兴巨头。

当然，在其他地区并购活动也遇到了挑战。一些政府正在推行更严格的外商投资法规，以保护本国战略型产业。欧盟和几个欧洲国家在疫情期间就曾采取了此类措施。例如，2020年5月，德国加强了对非欧盟企业收购当地医疗保健企业的监管，同时也加强了政府审查的力度。2020年3月，澳大利亚将外资收购的政府审查门槛从11亿美元降至零。2020年4月，处于对机会主义交易的担忧，尤其是来自中国企业的收购，印度收紧了投资审查流程。5月，日本确定了500多家对国家安全非常关键的企业，需要遵守更加严格的外商直接投资法规。2020年夏天，英国也出台了新的规定，授权政府审查可能危及国家公共卫生危机管理能力的外资收购案（见图10）。

一些公司本身也越来越多地反对与冠状病毒有关的并购交易，尤其是医疗领域的并购。太平洋健康商业集团（the Pacific Business Group on Health）（旗下成员包括波音和Salesforce），呼吁禁止医疗行业并购，强调对已经受到疫情打击的公司来说，医疗行业的整合可能会推高公司医疗保险成本。与此同时，患者承担的费用也会增加，因为整合会导致竞争减少，费用上涨。最近的一项研究表明，行业整合可能会使病人的医疗成本增加11%-54%。随着医疗保健成为备受关注的社会正义问题，尤其是在美国，那些忽视社会公平、忽视消费者对具有社会责任意识品牌的青睐的并购以及企业行为，可能会对收购方、目标公司，或两者带来负面影响或消费者抵制。

图 10
新冠疫情带来的经济危机催生了一些限制外国投资的监管措施

新冠疫情期间增加对外资持股比例限制的国家



¹ 所列国家非详尽

来源: Axios; The Conversation; 《财富》; 彭博; 美富律师事务所; 科尔尼分析

前景展望

新冠疫情使许多企业陷入财务危机。全球经济反弹的速度和程度仍存在很大不确定性，全球国内生产总值至少要到2022年才能恢复到疫情以前的水平，而疫情的影响可能还会延续更长时间。此外，未来可能还会出现新一轮的封锁和消费者行为的进一步变化，对消费支出和投资产生影响。流动性较好的企业将抓住这一时机，部署长期战略，并通过收购完善现有商业模式，或更好地适应疫情结束后的发展。总体来说，新一波并购浪潮可能导致部分行业市场地位的调整，包括医疗保健、航空、食品杂货、零售、制造业和汽车零部件等。这些行业在疫情爆发前已经处于寡头垄断状态。就能源行业来说，此前的油价崩盘推动了大量并购活动，加上政府和公众在经济脱碳和减少排放上的持续努力，中短期内能源行业可能会出现规模最大的并购重组浪潮。虽然监管新规（类似针对技术行业并购监管的措施）可能会抑制部分收购热情，但各行业内具有吸引力的收购目标资源未来五年内只会增加不会减少。

在全球经济脱碳和减排举措的持续努力下，能源行业可能会出现迄今为止规模最大的并购重组浪潮。

对企业的启示

- **并购的成功将取决于对疫情后消费者行为变化和商业环境变化的充分了解。** 新冠疫情对行业和消费者行为带来的影响是深刻而持久的。为了在未来危机中生存下去并取得蓬勃发展，成功的收购者会投资那些能够适应并满足不断变化的消费者诉求的目标企业，比如消费者更青睐的虚拟产品和非接触式消费方式、完善的公共卫生和医疗服务等。此外，鉴于政府更多将朝着自给自足的目标努力（见趋势2），出台更多更严格的并购监管政策，收购方需要更巧妙地与政府机构接触，从而达到自己的收购目的。
- **优化和风险防范成为新的工作重点。** 那些希望在疫情期间继续生存并且避免被其他企业收购，或者只是寻求在经济恢复增长之前维持偿付能力的企业，将会积极寻找优化自身成本和重新评估业务的方法，为未来可能遭遇的经济冲击做好准备。这些努力包括减少办公室布局，合并部门与权责，以及重新进行供应商合同谈判等等。
- **并购交易或将带来其他风险。** 虽然一些公司会找到很不错的收购目标，帮助其在疫情后进一步加强实力，但这些机会也可能隐藏着风险，包括疫情导致偿付能力和流动性风险增加、商业模式本身存在缺陷。为了降低这些风险，收购方需要在尽职调查和保险对冲方面投入更多资金，并要求目标公司提供更有力的“声明与担保”。双方可能都需要付出更高的法律（和其他）成本。

中国企业需提升全球并购成功率：而对于中国企业的全球并购，一方面因为各国对高科技等企业被外国企业包括中国企业并购更为保守，阻力将越来越大，如何有效规避国外政策限制变得更为重要；而另一方面，中国企业在近年的海外并购方面还有很多的教训值得总结借鉴以提升并购的成功率，包括更为审慎的尽职调查、更为合理的估值以减少“中国议价”、更为有效的兼顾被并购方管理层激励和整合协同效应的并购后整合策略等。

2019-2024年全球趋势现状分析

- 去年发布的全球趋势研究报告《未来五年五大商业趋势》中提出的五大趋势现在仍然对全球运营环境产生持续影响。这五个趋势近一年来都有不同程度的推进，尽管速度有快有慢。在这里，我们概括一下去年五大趋势的最新走向。
- **社会无现金化。**尽管专家警告说，要实现一个真正的全球无现金社会，必须要有更大的经济包容性。但过去一年，非接触支付却飞速增长。由于新冠疫情减少了人与人之间的接触，电子商务支付量在意大利和加拿大分别增长80%和110%以上。2020年7月，Visa报告称，美国基本商品非接触式支付额同比增长100%。这在一定程度上得益于监管支持。疫情期间，有十几个国家提高了无接触交易额上限，降低了支付手续费。其实早在新冠病毒出现之前，无现金支付就已经快速发展。2019年全球数字支付总额达到4.1万亿美元，2018年为3.6万亿美元。预计到2023年，无现金支付交易额将进一步增长到6.7万亿美元。

新冠疫情导致失业率飙升，加速了再培训需求的增长。

- **电网级储能电池革命。**过去一年，全球有多个新的电池储能项目上线。2020年初，亚洲开发银行批准了1亿美元贷款，支持蒙古国安装该国第一个大型先进电池储能系统。荷兰将通过众筹融资400万美元，部署NEC Energy Solutions公司安装荷兰有史以来规模最大的电池储能系统。然而，新冠疫情的爆发减缓了电池领域的发展。例如，2020年第一季度，中国电动汽车月销售量（锂电池的关键应用场景）下降39%。虽然受疫情影响，但业界专家预测，电池储能市场未来几年将逐渐恢复，并达到新的高度。
- **全球再培训浪潮。**在过去的一年时间里，许多公司都宣布了再培训计划。因为新冠疫情导致失业率飙升，再培训需求随之加速增长。2020年1月，在疫情蔓延之前，美国制造业就宣布了多项计划，将在2020年花费262亿美元为新员工和现有员工提供内部和外部培训，以缓解劳动力短缺问题。2月初，法国电信运营商Orange推出了一项15亿欧元的再培训计划，以提升员工的技术能力。因新冠疫情肆虐和结构性种族主义抗议活动日益增多，印度IT咨询公司Infosys及其他多家企业制定了新的技能提升目标，覆盖妇女、无学历文凭人群和少数族裔等关键群体。新冠病毒及其对零售业、酒店业和旅游业等行业劳动力就业机会流失的影响无疑会让许多政府和企业重新评估其技能需求，探索医疗保健和医学研究等新兴基础产业如何更好地利用现有和未来员工。
- **为适应气候变化，将新增巨额基础设施投资。**虽然疫情加剧了人们对预防和减缓气候变化努力被搁置的担忧，但为适应气候变化的基础设施建设并没有受到重大打击，特别是在小型国家。2020年6月3日，美国众议院交通和基础设施委员会提出了《美国投资法案》(INVEST in America Act)，这是一项为期五年、耗资4940亿美元的地面交通法案，旨在改造美国老化的基础设施，提高地面交通的安全性、可靠性和韧性，同时缓解气候变化。小型国家同样也在采取行动。面对持续不断的极端天气事件，多米尼加再次承诺，到2030年成为全球首个具备气候适应能力的国家。2020年7月，联合国人类住区规划署 (UN-Habitat) 在马达加斯加、马拉维、莫桑比克和科摩罗联盟启动了一个为期四年、耗资1400万美元的项目，以提高城市韧性，降低灾害风险，加强气候变化适应能力。

— 与“孤独”这个新流行病做斗争。在过去一年时间里，孤独症与新冠疫情叠加，给人们的心理健康造成极大威胁。由于社交距离要求和全面封锁，德国健康热线求助量上升近20%。在澳大利亚，自新冠病毒出现以来，每两个人中就有一人感到更加孤独，其中18-25岁的年轻人这种孤独感最为强烈。老年人的孤独感也在上升，因为他们身体的脆弱性迫使他们与人隔离，与家人分离。为应对由疫情引发的更多孤独现象，挪威No Isolation等创业公司加强了儿童用网真机器人和老年人简易平板电脑等产品的生产。

在这5大趋势中，中国在无现金化及电池储能领域在全球已处于领先地位。在线教育在疫情下高速发展，再培训包括在职再培训更为便利可行。环保与气候变化相关举措有长足长进，同时仍将是未来5年主要努力方向。在中国多年高速经济增长环境下，人们压力也大大增加，对心理健康和工作生活平衡需要政府、企业和个人更多的关注。

关于全球趋势研究

2020-2025年全球趋势研究分析了对当前和未来全球企业和政府运行环境以及公民生存环境产生重大影响的五大宏观因素。

从人口、经济、环境、地缘政治、治理、资源和技术等维度不断探索全球外部战略运行环境是科尔尼全球商业政策委员会的核心任务。全球商业政策委员会每年都会围绕这些维度分析一些不太引人注意的新兴趋势，但是这些趋势可能会对未来五年企业和政府的运行带来显著的影响。2020-2025年全球趋势研究探讨了当前的每一个趋势，分析其中期发展走向，总结对企业和政府的总体影响。同时，本报告还回顾了全球商业政策委员会去年的趋势分析，确定这些趋势这一年以来的走向，揭示其最新变化。

作者



Paul Laudicina

科尔尼名誉主席, 科尔尼全球商业政策委员会创始人,
常驻华盛顿办事处

paul.laudicina@kearney.com



Erik Peterson

科尔尼全球合伙人, 全球商业政策委员会常务董事,
常驻华盛顿办事处

erik.peterson@kearney.com



贺晓青

科尔尼全球合伙人, 大中华区总裁,
常驻上海办事处

sherri.he@kearney.com



宋旭军

科尔尼全球合伙人,
常驻上海办事处

john.song@kearney.com



王宇

科尔尼全球合伙人, 大中华区政府与经济发展业务负责人,
常驻北京办事处

jefferson.wang@kearney.com



刘宇钊

科尔尼合伙人,
常驻上海办事处

yuzhao.liu@kearney.com

作者在此衷心感谢Terence Toland, Gabriella Huddart, Rebecca Grenham和Radina Belberova为本报告撰写做出的宝贵贡献。

关于全球商业政策委员会

科尔尼全球商业政策委员会 (GBPC) 成立于1992年，一直是科尔尼内部独特的前瞻和战略分析部门。委员会专为世界顶级企业、政府及国际智囊团提供战略服务，通过独家全球论坛、面向公众的思想领导力和咨询服务预测重大地缘政治变化、经济变化、社会与技术变化及其对全球商业环境的影响。委员会致力于帮助全球政商界领导人预测和规划未来，提供成效立显、优势益彰的解决方案。

[kearney.com/business-policy](https://www.kearney.com/business-policy)

关于科尔尼

科尔尼作为一家全球领先的管理咨询公司：遍布40多个国家的精英人才是我们的立身之本；对工作和客户的无限热情是我们的动力源泉；精于战略更敏于实施使我们与众不同。

[kearney.com](https://www.kearney.com)

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email insight@kearney.com. A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2020, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

