

# 迷思与真相：中国出境游 市场深度观察

中国出境游市场深度观察

2018年9月

A young man and woman are looking at a map together. The woman is in the foreground, smiling, and the man is behind her, also smiling. They are outdoors, with a building in the background.

Alex Dichter  
陈洸  
Steve Saxon (沈思文)  
余子健  
索佩敏



# 迷思与真相：中国出境游 市场深度观察

中国出境游市场深度观察

2018年9月

Alex Dichter

陈洸

Steve Saxon (沈思文)

余子健

索佩敏



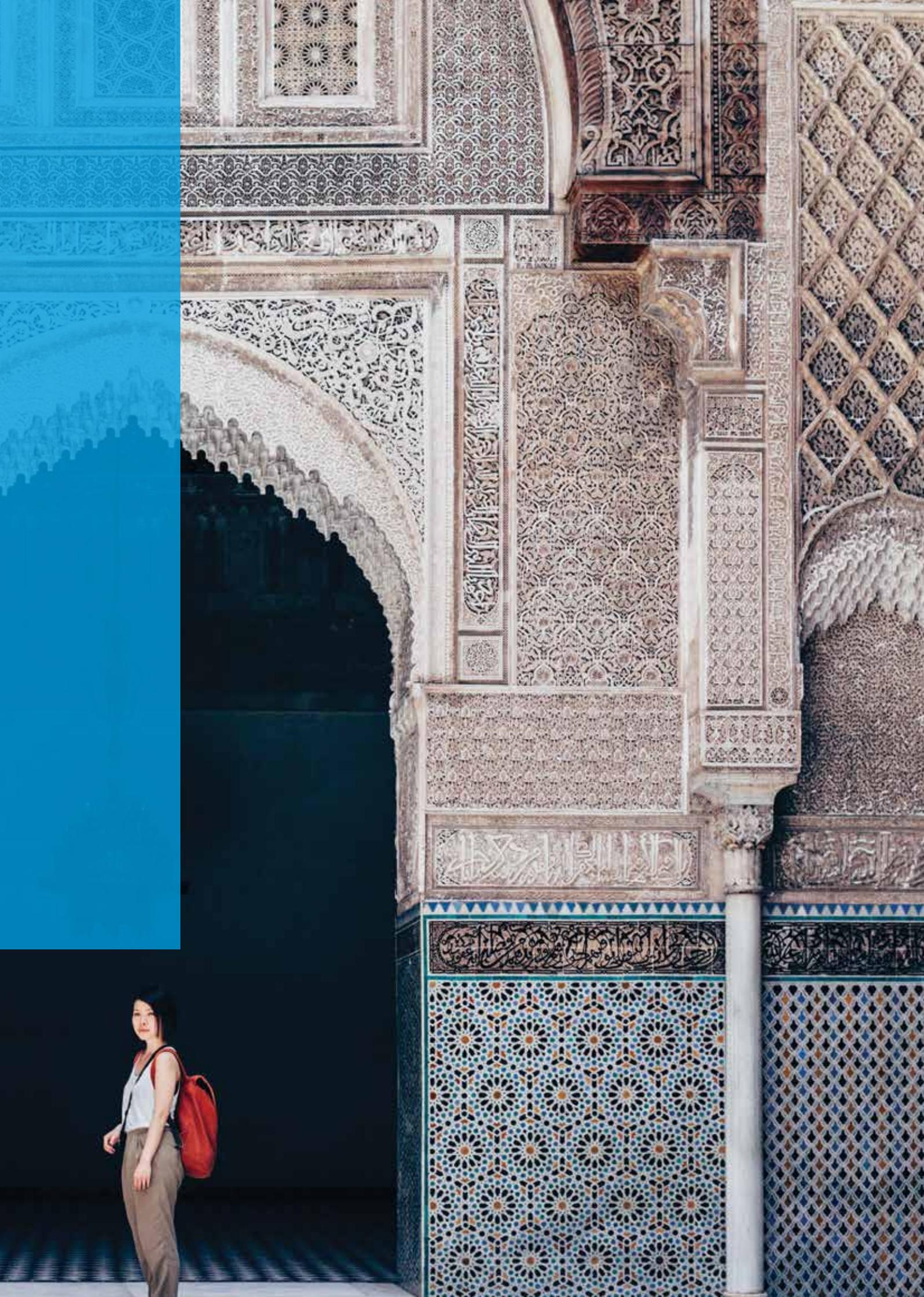
# 目录

2	第一章
	<b>中国出境游市场增长迅猛</b>
6	第二章
	<b>中国出境游客群体画像</b>
7	2.1 注重体验
8	2.2 旅行需求多样化
8	2.3 长线游和小众游大受青睐
9	2.4 跟团游依然流行
12	2.5 精品料理受到追捧
13	2.6 数字渠道和移动支付必不可少
14	2.7 决策过程深受亲友影响
15	2.8 移动应用尚不普遍
16	第三章
	<b>中国出境游客群细分</b>
18	3.1 不同类型游客的消费模式各有千秋
18	3.2 不同类型游客的旅行偏好差异显著
18	3.3 购物不是全部
19	3.4 受亲朋好友激发产生出游想法
21	第四章
	<b>市场机遇</b>
22	4.1 旅行社
23	4.2 旅游零售业
25	4.3 酒店业
26	关于作者和致谢

第一章

# 中国出境游市场增长迅猛





中国出境游已成为全球最大的旅游细分市场。过去,中国游客走出国门不算普遍,但随着出境游门槛的大大降低(如多国对中国公民放宽个人旅游签证条件)和国民收入的持续提高,中国人的旅游半径迅速扩大,他们现在比以往任何时候都期待着探索世界。

基于对2000多名中国游客深入的定量调查<sup>1</sup>,2018年第二季度,我们通过一系列分析编写了此报告,以求获得对中国旅游趋势、游客行为和客户群体的最新洞见。对于意欲在中国出境游市场抢分大蛋糕的旅行社、旅游零售业和酒店业来说,了解我们在调研中所揭示的八类细分出境游客将大有助力。

按照人次和消费额衡量,中国已是全球最大的出境游市场。2015年,中国国内旅游达到40亿人次,出境旅游为1.17亿;预计2020年出境旅游人次将达到1.6亿<sup>2</sup>。中国出境游增长势头强劲,仅2017年全年,中国出境旅游人次就超过了1.31亿<sup>3</sup>。超过70%的中国游客选择与家人和朋友结伴出行,且单次行程的消费额全球第一。此外,中国出境旅游消费额预计将以6.1%的复合年增长率(CAGR)上升,2020年或将超过20,320亿元人民币(见图1)<sup>4</sup>。2010到2015年间,中国出境游人次增加了一倍以上,CAGR攀升至15%<sup>5</sup>。

如此强劲的增长受益于多个因素:国民收入的提高、中国人出境游经验的日渐丰富、在线旅游信息的更易获取、国际航线的频频开通等(见图2)。此外,截至2018年初,有66个国家和地区放宽对华旅游签证,大大降低了中国游客前往这些地方的难度<sup>6</sup>。

---

<sup>1</sup> 2018年麦肯锡中国出境游客研究。

<sup>2</sup> “2017年中国旅游业统计公报”,中华人民共和国文化和旅游部,2015年, en.cnta.gov.cn; 麦肯锡分析。

<sup>3</sup> “2017年上半年旅游统计数据报告”,中华人民共和国文化和旅游部,2017年, en.cnta.gov。

<sup>4</sup> “2015年中国旅游业统计公报”,中华人民共和国文化和旅游部,2015年, en.cnta.gov.cn; 联合国下属机构:世界旅游组织(UNWTO); 麦肯锡分析。

<sup>5</sup> UNWTO; 麦肯锡分析。

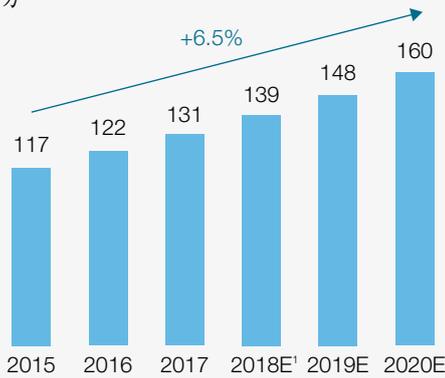
<sup>6</sup> “携程网追踪中国出境游破纪录增长”, Travel Daily Media, 2018年4月9日, traveldailymedia.com。

图1

预计游客单次行程的消费额将略有下降，导致出境游消费总额的增长将慢于旅游人次的增长

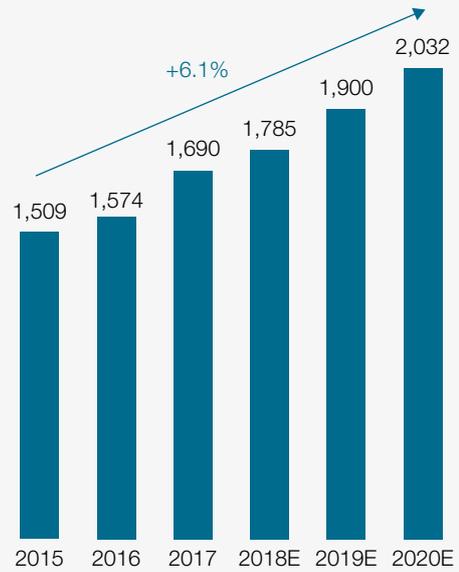
### 中国出境游人次

百万



### 出境游消费总额

10亿, 人民币



### 每次人均花费

千, 人民币



- 预计出境游花费复合年增长率将为6.1%，与出境游人数同步增长
- 由于来自三、四线城市的游客增加，平均支出将减少0.3%

<sup>1</sup> E指预估值。

资料来源：2017年中国旅游业统计公报；麦肯锡分析

图2

2010到2015年间，中国出境旅游人次增加了一倍以上；到2020年，预计出境旅游人次将达到1.6亿

### 中国出境旅游市场驱动力持续强劲

#### 内部因素



收入提高



海外经历更丰富

#### 外部因素



在线旅游信息更易获取



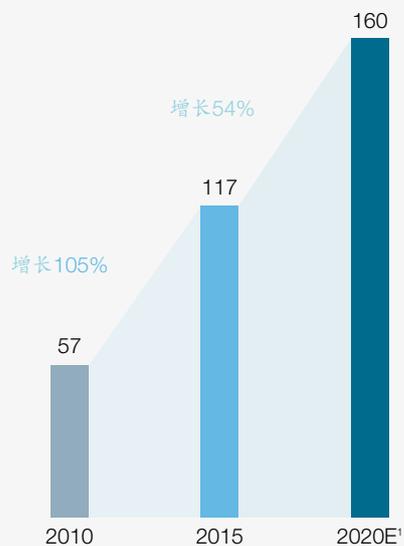
签证政策放宽



国际航线的频频开通

### 中国出境游人数

百万



<sup>1</sup> E指预估值。

资料来源：世界旅游组织 (UNWTO)；麦肯锡分析



## 第二章

# 中国出境游客群体画像

随着出境游人数的快速增加，中国游客的旅游偏好、行为和消费模式等发生了显著的变化。然而，业内对中国游客往往还停留在过往的刻板印象上。我们的调查发现八个迷思，值得旅行社和其他业内人士多加注意，只有打破迷思才能了解真实的中国游客。（见图3）。



例如，中国人出境游以购物为主的说法就有失偏颇。我们发现，中国游客喜欢体验式旅游，也对异域美食充满兴趣，在某些游客群体中，精品料理尤其受到追捧。

## 中国游客乐于品尝异域美食

图3

应该打破以下对中国出境游客的迷思

### 中国游客喜欢的活动 迷思



买！买！买！

### 事实

注重体验



只打卡必游景点

多种多样的旅游需求

### 中国游客喜欢的食住行



停留时间短

停留时间更长



随着出境游经验的丰富，跟团游将减少

跟团游仍然流行



独爱中国菜

也爱精品料理



只用现金交易

支付宝/微信支付必不可少

### 如何吸引中国游客



依靠传统旅行社

亲友起着重要作用



旅行App比旅行网站更有用

Apps使用并不普遍



## 2.1 注重体验

中国游客出境旅游，并非人人都爱购物。根据我们的调查，在制定出境游计划时，中国游客偏爱那些自然风光优美（65%的受访者）、性价比高、适合全家出游等的地方，但这些因素的重要性会因目的地不同而发生变化。

例如，喜欢自然风光的游客多选择欧洲、北美和大洋洲。相比之下，纯粹为了购物的游客则可能选择香港、澳门，因为两地的通行证办理相对简单，而且语言相通。然而对长线游来说，购物并不总是被列入预定行程前三大的考虑因素。



## 2.2 旅行需求多样化

正如出境游的目的多种多样，游客抵达目的地之后的需求也大相径庭。调查显示，参观地标性景点已不再是中国游客前往某地的首要原因。相反，调查发现，他们的心态更为开放，希望旅途中能多多体验当地生活（61%的受访者），比如欣赏当地文化艺术或游览小众景点等。中国游客最普遍的出境游理由是“放松身心”（70%的受访者）。例如，去东南亚旅行的游客通常希望从快节奏的城市生活中抽身，与家人和朋友一起享受闲暇时光。

年轻游客对探索新天地尤其充满热情。非洲和中东等地游客较少，正适合那些喜爱探险活动的游客。标志性景点已不再是首选，因为相比走马观花到此一游，当地体验更令人神往。



## 2.3 长线游和小众游大受青睐

如今中国游客想要去更远的地方体验异域风情。目前，短线游如香港、澳门等地仍然最受欢迎（由于地理位置接近、语言相通），但很多游客并不打算止步于此，他们对长线游的兴趣在快速升温。由此可见，认为中国游客只要求短途食宿是不确切的。

一次出境游成功之后，人们通常会游兴大涨，想走得更远。未来几年，我们预计澳大利亚、欧洲和美国等长线游目的地将会大受热捧，最终将占据中国出境游市场的半壁江山。

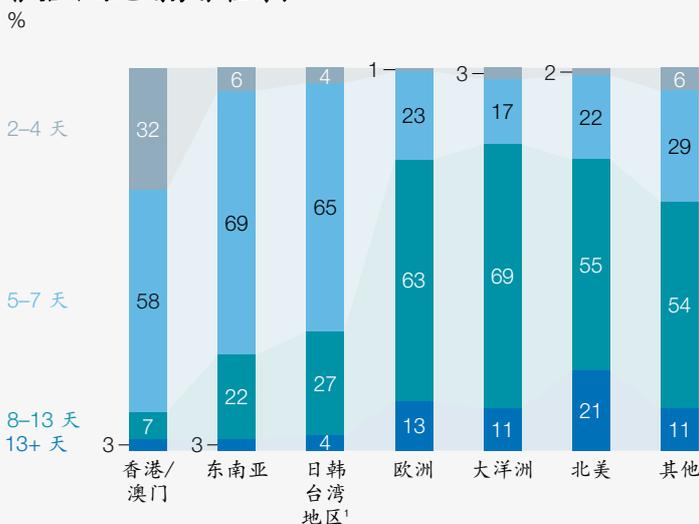
当前，选择非洲和中东等冷门目的地的中国游客相对较少，但正在迅速增长。一方面，长线游客数量不断增加，另一方面，游客每次停留的时间也相应延长。例如，前往北美的中国游客中，有21%会停留13天以上（见图4）。正如下文将讨论的那样，长线游客增加和停留时间延长给酒店业带来了大好商机。

图4

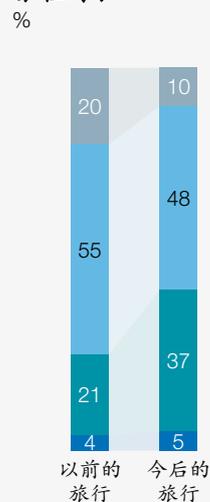
中国游客出境长途旅行日益频繁，这意味着停留时间也会延长

**旅游设施，尤其是酒店、度假村等游客需要的长期设施应做好充分准备，以便迎接快速增长的中国游客**

根据目的地划分旅程时长



旅程时长



<sup>1</sup> 目的地按照出境旅行者的相似性来划分。

资料来源：2018年麦肯锡中国出境游客调查研究

前往美国的  
中国游客  
平均年龄为

**35**  
岁

根据调查结果，我们发现在全球几大主要目的地市场中，中国游客占了很大比重，并且年龄与其他国家的游客相比更为年轻。例如，前往美国的中国游客平均年龄为35岁，低于报告所调查的40多个国家的平均值。在英国，超过一半的中国游客年龄介于16岁到34岁之间，比报告中其他国家的绝大部分游客都要年轻。前往日本和韩国的中国游客中，分别有63%和70%年龄在40岁以下<sup>7</sup>。

年轻旅行者能为旅游业创造更大的价值，因为他们未来将有更多的时间旅行，且有更大可能性增加收入<sup>8</sup>。最重要的是，年轻一代旅行者对于定制路线和产品的需求多样化程度更高。



## 2.4 跟团游依然流行

随着中国人出境游越来越普遍，旅游半径越来越大，不乏业界人士认为跟团游有所降温。然而，这并非事实。随着经验丰富的游客对定制和灵活性的需求提升，半自助和高端跟团游开始兴起<sup>9</sup>。这一群体旅行经验丰富，自然期待值更高。事实上，调查表明，不同年龄段的人喜欢的旅游方式各有不同。例如，20到24岁的游客中，有44%的

<sup>7</sup> 数据来自澳大利亚、日本、英国和美国等国家的政府统计数据。

<sup>8</sup> 本报告的年轻游客指年龄在35岁以下。

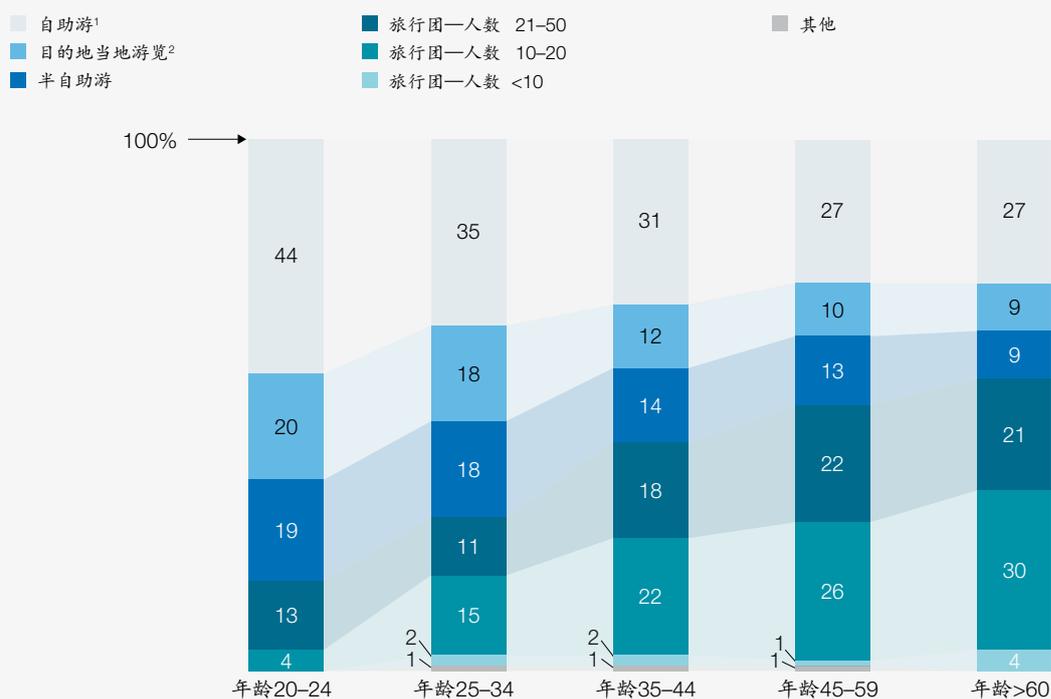
<sup>9</sup> 半自助游指的是游客自己预定航班和酒店，但须一名当地导游安排相关旅游活动。

人愿意自助游，而60岁以上的游客则降至27%<sup>10</sup>。同时，在20到24岁的游客中，只有4%会参加10到20人的跟团游，但年长人群显然更乐于接受这种方式，在最大年龄段（60岁以上）中，这一比例为30%（见图5）。

<sup>10</sup>自助游指的是游客自己预定航班和酒店，自己安排所有旅游活动。

图5

自助游和半自助游更受年轻人青睐



<sup>1</sup>自己安排全部行程，包括航班、住宿和所有活动。

<sup>2</sup>自助游或半自助游。

资料来源：2018年麦肯锡中国出境游客调查研究

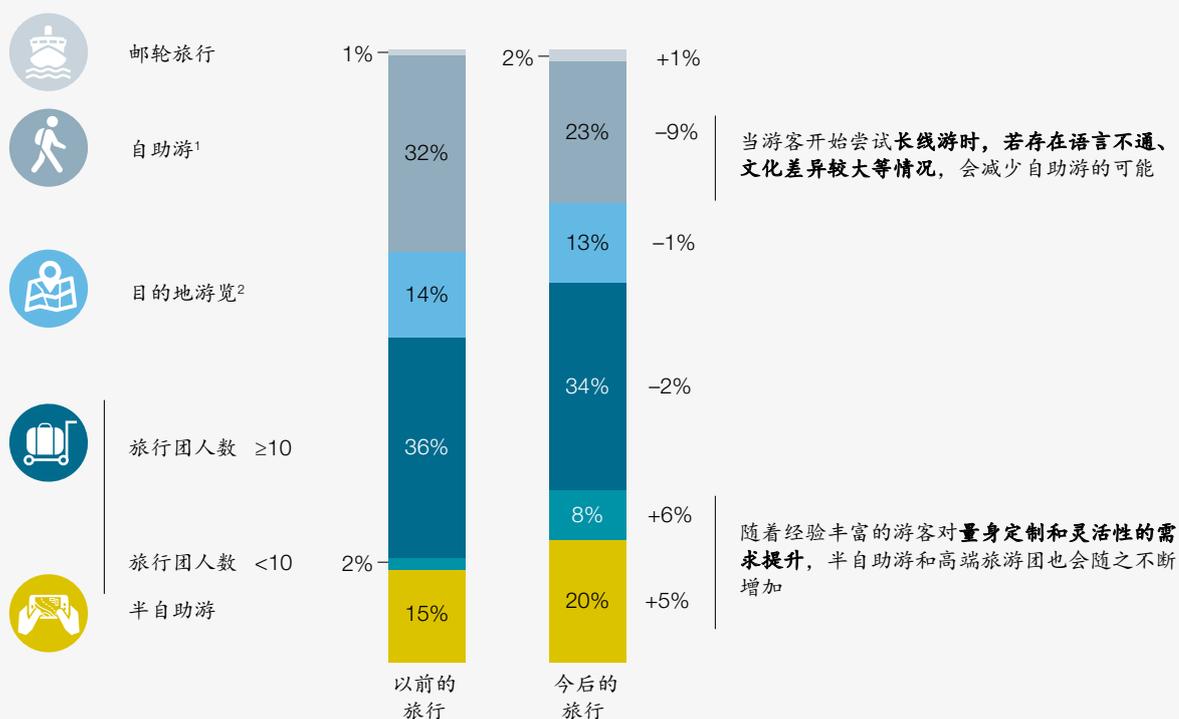
此外,对于长线游客来说,如果没有人随行翻译,语言障碍和文化差异将会让游客举步维艰,降低自助游比例(见图6)。

东南亚和欧洲跟团游比例最高,原因稍有不同:东南亚与港澳台类似,往往是中国游客初次探索外面世界的目的地,但语言上又有一定障碍,游客并未有充足信心可以自行安排所有的行程。而欧洲因为语言不通,再加上游客一次行程往往会游览多个国家,因此需要旅行团的大力协助。

相比之下,北美和大洋洲的跟团比例相对较低,但选择当地游的比例更高(见图7)。

图6

半自助游和高端旅游团未来将显著增加,自助游将减少



<sup>1</sup> 自己安排全部行程,包括航班、住宿和所有活动。

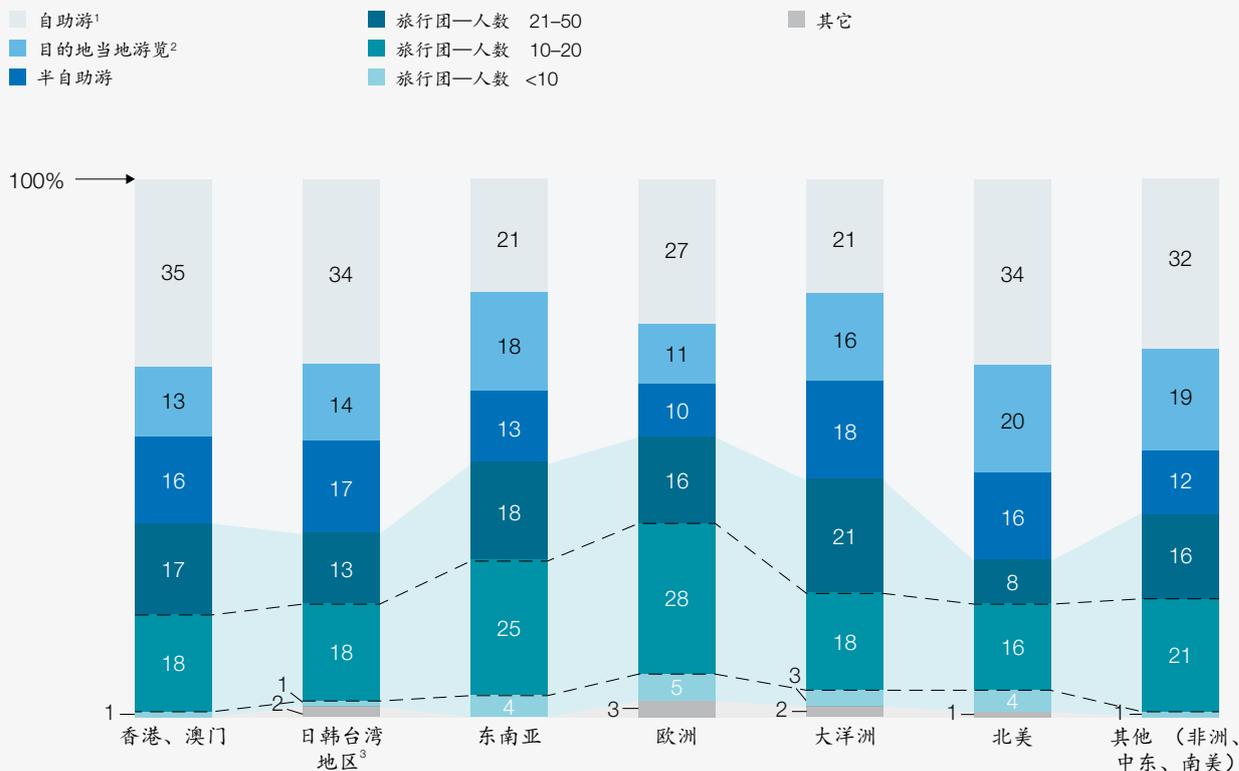
<sup>2</sup> 自助游或半自助游。

资料来源:2018年麦肯锡中国出境游客调查研究

经验丰富的游客对量身定制和灵活性的需求不断提升,半自助游和高端旅游团也会随之不断增加

图7

东南亚和欧洲旅游尽管距离和消费各不同，但选择跟团出行的比例都最高



**三种旅行方式：**

- 港澳台和日韩：因为距离较近，主要是自助游和半自助游。
- 东南亚、欧洲：各有约50%选择跟团，也许因为对这两地不太熟悉。
- 大洋洲、北美：处于上述两者之间。

**港澳台、日韩和大洋洲及北美地区，跟团游较少，主要原因可能包括：**

- 港澳台地区、日本和韩国的文化语言接近；大洋洲和北美主要为英语国家，华人移民历史悠久。
- 复杂性：前往港澳台地区、日本和韩国时，游客一般每次行程只安排一个目的地，但前往欧洲和东南亚时，一次行程往往包括2-3个国家。

注：由于进行了四舍五入，所有数字总和并非100。  
<sup>1</sup> 自己安排全部行程，包括航班、住宿、所有活动。  
<sup>2</sup> 自助游或半自助游。  
<sup>3</sup> 目的地按照出境旅行者的相似性来划分。  
 资料来源：2018年麦肯锡中国出境游客调查研究

**2.5 精品料理受到追捧**

我们的调查显示，中国游客乐于品尝异域美食。人们往往认为中国人更爱吃本国菜而不喜其他美食。恰恰相反，中国游客会为品尝某个地方的美食特意跑去当地旅游。例如，日本、韩国和台湾都以美食闻名，成为老饕用味蕾畅游的热门目的地。旅行社在销售这些线路的旅行套餐或机票时，可以把美食作为主要卖点。在某些特定的出境游

## 预计每趟旅行人均花费将略有下降,但出境游市场将以每年6.5%的速度增长,这将带动出境游消费总额的增长

客细分群体中,精品料理的受欢迎程度也略有上升;34%的受访者认为,在选择旅游目的地时,精品料理是最重要的因素。

通过微信等社交平台分享美食体验,在某种程度上来说,能吸引更多人寻找舌尖上的诱惑。图片和评论对于宣传餐厅和与顾客互动有很大帮助。



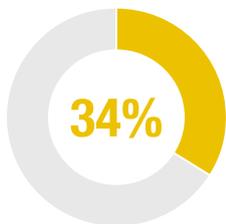
### 2.6 数字渠道和移动支付必不可少

以旅游消费额来衡量,中国已是全球最大的出境游市场,也是全球出境游市场增长的主要驱动力。未来预计每趟旅行的人均消费将略有下降,但出境游市场将以每年6.5%的速度增长,带动出境游消费总额的增加。

中国游客往往会成为该地的消费冠军。例如,在日本,中国游客人均花费2200美元<sup>11</sup>,属于消费最高群体。澳大利亚的入境游客中,中国游客数量排名第二,境内消费却排名第一<sup>12</sup>。此外,中国在经历了十多年的增长之后,成为美国入境游客消费的主要贡献者<sup>13</sup>。对业内人士来说,这一消费增长领域商机无限,就看企业能否抓住机遇。

业界常常臆测中国出境游客只愿意使用现金支付,调查中我们发现,实际上,他们更愿意通过数字渠道(手机app、在线论坛、网站等等)来获取信息、预订住宿和安排行程。因此如果企业不提供App和移动支付选项的话,很可能会流失客户。例如,前往港澳、东南亚的游客往往更喜欢使用携程和马蜂窝之类的在线平台。相比之下,前往其他地区,比如欧洲的游客会更多地使用国外提供商提供的服务(比如Expedia和TripAdvisor)。

总体而言,与年长人士相比,年轻一代(20岁到24岁)更精通数字设备,更频繁地使用手机App,但这一代人预订行程时不会只用App,还是会使用在线旅行规划和支付平台。



的受访者认为,在选择旅游目的地时,美食是最重要的因素。

<sup>11</sup> 旅游业统计公报, UNTWO, e-unwto.org。

<sup>12</sup> 国际游客入境, 澳大利亚旅游网, 2016年3月, tourism.australia.com; “国际旅游快照,” 澳大利亚旅游网, 2016年9月30日, tourism.australia.com。

<sup>13</sup> UNWTO。

当然，信用卡和现金并未过时。事实上，我们就不同年龄组的付款方式进行对比后发现，现金使用频率和信用卡一样高。即使移动支付越来越普及，尤其是在年轻群体中，仍有71%的游客使用现金。此外，支付宝和微信支付等平台已成为45岁以下游客的常规付款方式，平均使用率为43%<sup>14</sup>。因此，基于年轻一代的偏好，当前的苹果支付（Apple Pay）、银联和现金交易等方式将来是不足以满足支付需求的（见图8）。

## 2.7 决策过程深受亲友影响

业界通常以为，中国游客决定旅游相关事项时主要根据的是旅行社的信息，其实这是误解。许多时候，亲朋好友口口相传的推荐取代了旅行社的作用。调查发现，受访中国出境游客中57%的人在决定去哪里旅游之前，会先从家人朋友那儿听取建议、咨询信息。社交媒体也在决策历程中发挥了重要作用。

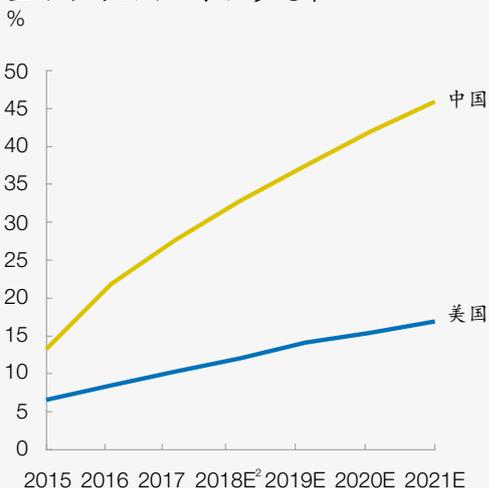
<sup>14</sup> PhocusWright；麦肯锡分析。

图8

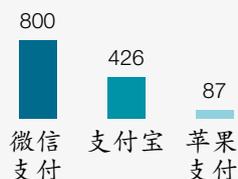
中国在移动支付领域的发展已经领先世界，尤其是与美国对比时

2017年，中国移动支付规模为美国的16倍以上

整体旅游预订的手机渗透率<sup>1</sup>



支付APP的活跃用户数，2017年第四季度  
百万美元



2017年第三方移动支付价值

10亿美元



<sup>1</sup> 休闲旅游与不通过差旅管理公司管理的商务旅行。

<sup>2</sup> E指预估值。

资料来源：Forrester, Conny Dongre, PhocusWright, 麦肯锡分析



## 2.8 移动应用尚不普遍

业界人士往往认为,中国人出境旅游前会首先使用App查找攻略或进行预订。但实际上,App的使用并不那么普遍。尽管中国年轻一代出国时会频繁使用手机App,但整体来说在线旅行社(OTA)网站仍是准备出行的首选。事实上,52%的受访者首选OTA查找旅游信息,只有15%的受访者使用OTA的预订App,3%的受访者使用国际预订App。■





### 第三章

## 中国出境游客群细分

每一年，我们都会对中国出境游客群进行细分，针对其不同行为、消费者决策历程(CDJ)和每一个细分群体的消费模式展开分析。2015年，我们确定了三个类型，但在撰写本年度的报告时，我们发现游客及其行为更为丰富多元了。



我们将其扩展至八个类型（见图9）。

图9

中国出境游客并非千人一面，按偏好和行为的显著差异可划分为八个类型



<sup>1</sup> 低收入：家庭月收入<11,999元人民币以下；中等收入：家庭月收入12,000-24,999元人民币；高收入：家庭月收入>25,000元人民币。

资料来源：2018年麦肯锡中国出境游客调查研究

### 3.1 不同类型游客的消费模式各有千秋

本次调查揭示了对每个类型游客的若干洞见。比如，都市风情追随者度假时通常愿意超出预算，因此收入水平不见得总会影响消费能力。

游客目前所属的细分群体并不是永远不变的；当财务状况随着时间推移而发生变化时，游客可能会从当前的细分群体变成另一细分群体。例如，都市风情追随者可能会发展为旅游达人，因为这两个类型都注重品质。背包客可能会发展为个性先锋，因为这两个类型在旅行时都喜欢小众和冒险经历。

此外，某一类游客的消费习惯也会影响其旅游目的地选择。香港和澳门可能因为消费门槛很低，成为尤其是背包客和看重性价比的观光客的首选目的地。

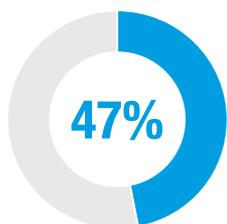
### 3.2 不同类型游客的旅行偏好差异显著

每一类游客群体对旅行方式的偏好差异显著。例如，背包客和旅游达人更喜欢自助游，虽然这两种类型收入水平不同，但他们都愿意把钱花在深度体验当地文化和风土人情上。相比之下，旅购一族和旅游新手不太可能花钱自助游，因为前者通常在非购物项目上花钱很保守，而旅游新手希望旅途中没有语言障碍。都市风情追随者、旅游新手、旅购一族、减压一族更有可能选择跟团游，以避免制定复杂计划，减少麻烦。

### 3.3 购物不是全部

我们的调查发现，47%的中国出境游客认为，购物是出境游的重要内容。尽管购物不是他们旅游的唯一目的，但一些游客表示不太可能参加没有购物安排的旅行。这一特点在个性先锋、旅购一族、旅游达人，以及前往日本、韩国或台湾等地，非洲、欧洲、北美和南美等大洲，以及中东等地区的群体中更为突出。

事实上，在上述游客群体中，有36%会在旅行前拟定购物清单，35%只买名牌产品，62%会购买国内没有的产品。例如，都市风情追随者、背包客、旅游新手和减压一族只买境外的品牌产品，特别是在日本、韩国和台湾等地，非洲、南美等大洲，以及中东等地区。中国游客前往欧洲、大洋洲、东南亚、日本、韩国和台湾等地时，往往会购买本地没有的产品，这对于旅购一族、旅游达人和旅游新手来说尤其明显。都市风情追随者和旅游达人倾向于在旅行前准备好购物清单，特别是前往非洲、日本、中东、南美、韩国和台湾等地时。



的中国出境游客认为  
购物是出境游的重  
要内容

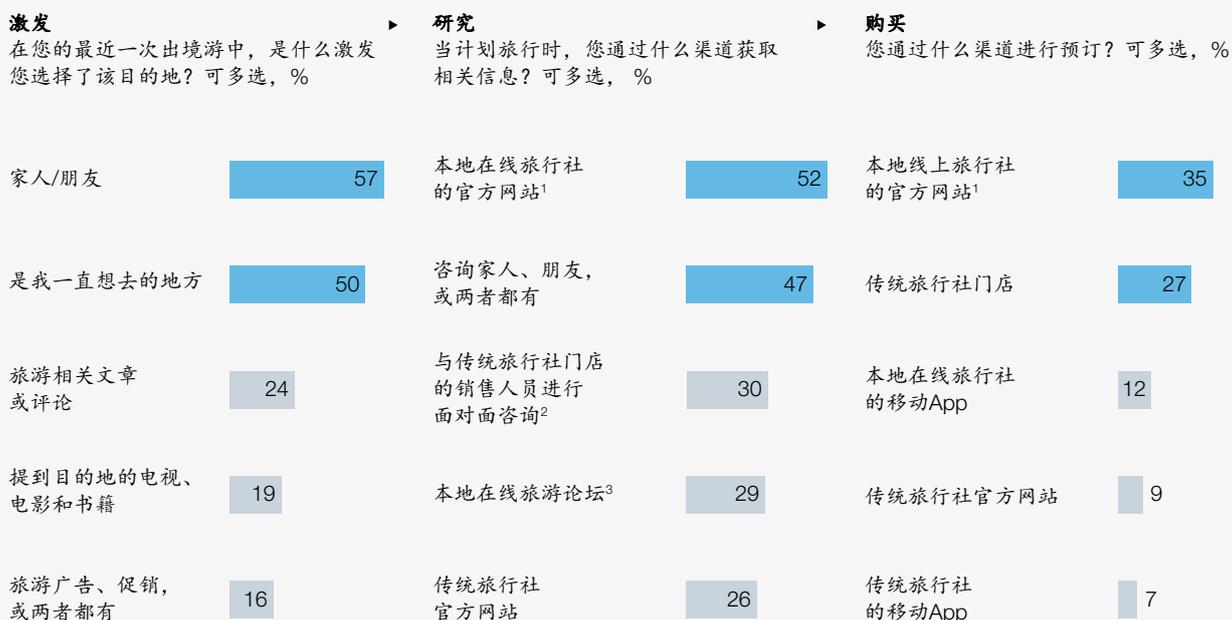
### 3.4 受亲朋好友激发产生出游想法

计划出行时，中国出境游客通常会经历三个阶段：激发、研究和购买。出游想法通常受家庭、朋友或社交媒体的影响，但研究和购买决策则往往会受到旅行社网站的影响。选择目的地时，无论游客属于哪一个细分群体，朋友、家庭和本人兴趣都是最重要的决定因素（见图10）。

通过在社交媒体上分享旅行经历，个性先锋和旅游达人有可能成为关键意见领袖，相比其他类型游客，他们对追随者的影响力可能更大。都市风情追随者、背包客、个性先锋和旅游新手更容易受他人影响（比如关键意见领袖），因为他们希望自己拥有与社交媒体大咖同样的经历。

图10

在消费者决策历程中，出游想法通常受亲友或本人兴趣的影响，研究和购买往往受旅行社网站影响



**激发：**家庭和朋友影响最大，其次是游客本人的愿望。这一结果表明，关键意见领袖可能成为施加影响或进行推介的重要角色。

**研究：**线上旅行社网站是最受欢迎的渠道，其次是家人/朋友（约50%）；然而，App没有进入前五位，因为App提供的常常是关于景点、公共交通和餐厅的零碎信息。在规划阶段，游客更倾向于选择能够提供全面信息的渠道，例如OTA。

**购买：**首选在线旅行社官网，其次是传统旅行社门店。移动App是第三大受欢迎的购买渠道（12%）。

<sup>1</sup> 如携程网、驴妈妈旅游网、途牛旅游网。

<sup>2</sup> 如中国国旅、中青旅。

<sup>3</sup> 如穷游网、蚂蜂窝。



的游客使用  
OTA App和国际App  
进行预定

与此同时,背包客和减压一族最不关注社交分享,他们更向往远离喧嚣、远离游客云集之地,体会冒险的乐趣,寻找独特的体验。

一旦心意已决,不同类型游客的调研和购买方式就会变得五花八门。例如,某些群体会使用最领先的研究渠道,包括Expedia等旅行服务提供商网站;而另一些群体,如看重性价比的观光客和旅购一族,却更愿意去旅行社线下门店。

不同类型游客在预定购买的一系列过程中,OTA(在线旅行社)排名渠道前三。相比其他任何群体,个性先锋更可能通过移动App完成购买,因为这一代人的决策和购买多数是用手机完成的。

总体而言,移动App并不是最受欢迎的出行准备和预订渠道。只有15%的受访者表示,OTA App是其旅行信息来源。完成预订后,只有12%的游客使用了OTA App,2%使用了国际预订App。行业领导者如果想为实施数字战略而投资相关App,应先进行谨慎评估,因为App对影响客户决策的作用有限。■





#### 第四章

## 市场机遇

出境游市场在增长，旅游消费在提高，游客的偏好和行为也在不断演变。根据我们的调查结果，针对特定游客细分群体，相关行业应精准定位，把握机遇。

## 4.1 旅行社

出境旅游正在成为影响旅行社和高端旅游市场发展的主要因素，其增速将超过整体出境市场增长。我们的调查显示，对旅行社来说，有两类竞争是价值链整合的关键，非常重要，值得关注。

**基于客源的竞争。**百度、阿里巴巴、腾讯（BAT）和携程拥有发达的线上网络渠道，分食了大部分旅游客源，剩下的由小型OTA或传统实体零售商瓜分。小型机构拥有的资源不足以投资大规模的线上布局或线上获客。因此，BAT和携程网通过数字化扩张，垄断在线零售市场，抢走大部分客源。

**基于旅游产品的竞争。**基于产品的竞争有四种类型的参与者（大型传统机构、小型新兴机构、OTA和地方旅行社），在这种情况下，“小而专的新兴旅行社”在出境游市场中实现了最快增长。值得注意的是，抢占市场份额的时间窗口有限。

例如，优途中国（UTour）通过在资源整合、产品开发和销售方面的能力建设，力图抓住当前机会窗口。该公司一直精心培育出境游业务，收入增长迅速。2011到2015年间，优途中国的收入提升了约45%。此外，优途中国专注于集中采购各种资源，根据客户需求将其整合到产品中，并尽可能提供多种渠道完成交易。

总体而言，线下零售市场高度分散、不成体系，有进一步整合的空间。在旅行社领域，跨国旅游经营商由于在中国市场缺乏战略重点，成绩差强人意。

**将客户细分应用于市场营销。**咨询亲友意见或通过OTA进行研究的人群是组团游的理想目标客户。这类游客怕麻烦，看重性价比。一般来说，目标客户无论选择高端团还是平价团，对“轻松省心”和“高性价比”的需求相似。不同的是，高端客户更喜欢“既来之则安之”，平价客户则更关注购物。

基于对不同游客细分群体的分析洞见，旅行社可以针对不同客群明确营销方式，或识别最有发展潜力的目标群体。例如，减压一族和旅游新手更愿意参加大型旅游团，他们对价格敏感，喜欢参观旅游景点，喜欢休闲轻松的安排。

相对于价格，都市风情追随者更注重品质，因此更有可能参加高端旅行团；个性先锋和旅游达人追求独一无二的优质旅行体验，如定制活动、观光大巴游和半规划游。同时，当地风土人情、丰富的户外活动，都令背包客向往。随着他们的消费潜力和收入不断增长，旅行社必将大有可为。

都市风情追随者

注重品质  
多于价格

---

## 旅行社要提供独特的专业定制服务,以增加对高端游客的吸引力

---

**抓住高收入群体。**高收入群体出境游消费增加,这意味着旅行社如果抓住这一群体,就能实现更高收益。此外,他们重视定制、独家和私密的体验,常会制定清晰目标或寻找主题,如品酒之旅、建筑之旅;他们还喜欢冒险,偏爱非洲或南极这类小众景点。相比其他群体,高收入群体更倾向于在线购买旅游产品。

旅行社要提供独特的专业定制服务,以增加对高端游客的吸引力。为了打响自身品牌、维持良好形象,旅行社需要挖掘客户洞察、将其应用于产品策划中,获取目的地稀缺资源、进一步触达高端客户。

### 4.2 旅游零售业

旅游零售供应商为提高议价能力已经团结起来。零售品牌也已明显整合,每一类别中排名前四的公司都占据了该类别年度零售总额的50%以上<sup>15</sup>。过去十年中,机场零售市场整合案例增加了一倍,这使得零售商的服务和渠道更为丰富,跨服务、跨渠道的客户体验更为一致。在今天的零售生态系统中,零售商要想从游客身上赚钱,并保持竞争力,必须重视与那些进入中国的关键品牌和领先免税店集团展开合作。

事实上,在机场零售市场,商家通过与品牌展开合作来扩大规模、拓展业务,以挖掘潜在的价值主张。商家开始垂直销售,尤其是高利润品类。考虑到机场好比城市的一张名片,是游客了解一座城市的第一印象,越来越多的品牌开始采用直销方式。

总的来说,旅游零售业正在整合,但速度不及机场旅游零售业。在排名前十的机场零售商会中,有九家同时也位居旅游零售业前十。

---

<sup>15</sup> 根据所评估的类别,排名前四位的公司有所不同; 麦肯锡分析。

---

## 旅程中不同环节的客户行为和竞争态势不断演变，钱包份额也随之波动

---

而在2015年，前三大机场零售商总收入达到130亿美元。消费者购买免税产品的偏好也在悄然改变：美容和时尚类产品的比例在上升，而烟酒产品的比例在下降。这是消费者行为演变和宏观环境变化所致。例如，中国消费者的保健意识日趋增强，中国政府对腐败的持续打击则抑制了高档烟酒的消费。

同时，跨境电商的兴起也在影响着免税购物市场。消费者现在只须坐在家轻点鼠标，就可送货上门。机场购物不再是买免税品的唯一途径。面对市场瓶颈，领先的国际旅游零售商正在尝试各种发展模式，试图打破僵局。例如，其中之一是从政策面打开突破口，通过政治游说放松限制条件，从而帮助企业摆脱不利条件。另一尝试是通过多渠道产生流量，通过拓展线上渠道，用数字化手段连接国内和国外游客。此方法取得实效的关键在于掌握客户需求、了解细分类别。

**掌握细分客户群体。**零售目标客户包括三种类型的游客：个性先锋、旅购一族和旅游达人。这些游客度假的频率往往每年不止一次，并将（有计划的）购物作为旅行的重要内容。例如，对价格敏感的旅购一族会精心安排行程，对住宿和体验也有很高期望。然而，一旦需求得到满足，他们就会表现出很高的消费潜力。

旅程中不同环节的客户行为和竞争态势不断演变，钱包份额也随之波动。随着中国游客越来越精明，他们在中国内地购买时愿意付出的溢价将越来越少。

此外，在中国，消费者决策历程已经越来越全渠道化，因此多渠道流量很重要。中国游客出发前，常常就已经通过网络推荐、搜索、口碑等方式做好了购物计划。他们在旅行前会安装手机免税App并定期更新信息，因此零售商获得的数据通常都是最新的。抵达目的地后，游客会不断搜索购物信息，并接收零售商推送的广告消息。类似于大众群体，零售目标客户的消费者决策历程，将会更多地用在线平台（如网站和手机）进行调查、制定购买决策。

## 4.3 酒店业

2011年以来中国酒店行业呈现爆发式增长。2011到2016年间新增340万间客房，相当于日本全国酒店市场的规模<sup>16</sup>。酒店品牌纷纷意识到中国人被点燃的旅游热情，开始在中国扩张业务，培养中国游客的品牌忠诚度，力图吸引这一崛起的群体，并希望将来他们对品牌的忠诚度能延伸到出境游。处于黄金期的酒店业弥漫着战火硝烟，全球酒店集团、本土品牌、非标精品酒店、非标住宿平台，这四类酒店群雄逐鹿，创新层出不穷，市场正在重新洗牌。那么，这种竞争意味着什么呢？

全球酒店集团（如希尔顿和凯悦）专注于通过战略并购实现产品创新和多元化，使酒店和在满足不同客户需求的同时吸引更多高端客户。例如，2017年凯悦收购了Miraval——一家康体与温泉度假村集团，以吸引更多重视保健的游客<sup>17</sup>。酒店集团也在开发子品牌，以贴近特定的旅游细分市场。例如，地中海俱乐部（Club Med）在中国推出了一个新品牌Joyview，它针对成长中的中产阶级推出定价灵活、产品独特的精致短途周边度假游。

本土酒店品牌希望能借力国人的消费升级，引进宣扬生活方式的中高端品牌，在本土迅速推出升级产品，针对不同目标细分设计独特卖点。精品酒店会刻意强调对本地文化的深刻理解，将自身与城市融为一体，提供独家体验产品，借此开辟市场空间，展示价值主张。这些战略举措将为品牌日后向国际舞台拓展做好准备。

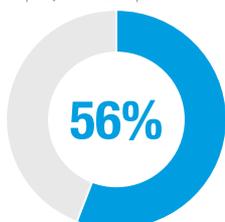
酒店在专注于扩充产品线、保持竞争力的同时，不应忽视共享经济的蓬勃发展。诸如爱彼迎（Airbnb）这类短租共享服务提供商，亮点在于提供独特的体验和形形色色的住宿选择。目前在国内和国外被广为接受，吸引了多个类型的游客，包括高端游客<sup>18</sup>。

**掌握细分客户群体。**调查发现，在所有类型中，56%的旅行者会选择中档酒店。其余的受访者则偏好不一。例如，都市风情追随者为了追求品质，有21%会倾向于选择高端酒店，如希尔顿或喜来登酒店，且受到关键意见领袖和社交媒体的影响。在个性先锋中，21%可能会选择高端酒店享受独特的旅行体验，并且要能通过社交网络分享。减压一族不太注重住宿条件，这一群体中有31%会选择经济型酒店或廉价旅馆（如速8或Best Western）。

各种细分群体选择目的地时，往往受到不同决策因素的影响。例如，赴港澳的游客对价格敏感，酒店交通位置便利最为关键。这两地的游客中，超过80%会选择经济型酒店或中档酒店<sup>19</sup>。

赴日韩台的游客也关心酒店性价比和位置，所以在其旅行决策中旅行社能起到一定作用。然而，与港澳游客不同，这些游客要么青睐高端酒店（四季酒店），要么通过Airbnb等共享平台选择民宿。

所有类型中



的游客会选择  
中档酒店

<sup>16</sup> 2011-2017年度全国星级饭店统计报告；UNTWO；麦肯锡分析。

<sup>17</sup> Danny King, “凯悦收购Miraval, 进军康体度假行业”, 旅游周刊 (Travel Weekly), 2017年1月18日, travelweekly.com。

<sup>18</sup> 定制旅行新视角：中国奢华旅游白皮书，胡润百富，2017年，res.hurun.net；麦肯锡分析。

<sup>19</sup> 2018年麦肯锡中国出境游客调查研究。

去欧洲的游客对于价格不太敏感，更看重酒店品牌，而选择东南亚的游客则关心休闲放松设施。这两类游客选择豪华酒店和高端酒店的比例较高。

此外，前往北极圈、大洋洲和其他长线目的地的游客，预订酒店时会将品质列为最重要的考虑因素，如酒店品牌、服务和设施的品质等。正如本报告之前提到的，中国游客出境长线游渐渐升温，停留时间也在延长，因此，行业领导者应做好充分准备，迎接快速增长的中国游客。



对于行动足够迅速的从业者来说，中国出境旅游市场有巨大的机遇值得挖掘。虽然出境游客收入、需求都在不断变化，但游客数量是刚性增长的。旅行社、旅游零售商和酒店都在激烈角逐，以图抢占市场。如果无法参透市场变化趋势，忽视特定细分市场需求，那么从业者将有被淘汰出局之虞。旅游市场前景广阔，在对今后主要投资领域进行决策时，企业应深思熟虑，采取行动，才能确保自身立于不败之地。■

### 关于作者

**Alex Dichter**为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司；**陈洸**为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；**Steve Saxon (沈思文)**为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；**余子健**为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；**索佩敏**为麦肯锡研究专家，常驻北美知识中心。

作者谨在此衷心感谢同事佟丹、徐峰峰、黎莉诗、张悦、麦恺茵、郑宇珊、郭栋、江恣懿、陈子、陈淑娴、林琳、王赛锦、李晓韵对本报告的贡献。

## 关于麦肯锡中国区旅游与交通咨询业务

麦肯锡一直是在华规模最大的全球性管理咨询公司。目前我们在北京、上海、深圳、香港和台北开设了五家分公司，全球合伙人、咨询师和业务支持专家总共超过七百名。

麦肯锡为各个地区的领军企业、政府和机构提供咨询服务，并深受客户的信任。我们的使命是帮助客户解决其在战略、销售与市场、运营、组织、技术和公司金融等各方面的难题，进而获得显著而持久的成功。

在旅游和交通行业，我们的客户遍布行业中的各类公司和机构，包括航空公司、机场、酒店、游轮、旅行社等等。我们为客户解决其最为关键、最为复杂的问题。通过使用全球行业、职能及区域专业知识，采用独特的问题解决方法及工作方式，从而实现基本的、可衡量且可持续的成效。

