

2021中国旅游市场展望： 于非线性复苏中觅新机

作者：余子健、陈洸、沈思文 (Steve Saxon)、Will Enger、陈滢竹、马可怿、陈子



新冠肺炎疫情暴发至今一年有余，全球累计确诊病例超过1亿例，而这一数字仍在增加。在中国，疫情很快得到有效控制而疫苗也为全球抗疫带来了曙光。这场危机对很多行业造成了冲击，且随着疫情的发展呈现不同的趋势。就旅游业来说，当前疫情防控形势严峻复杂，增加了2021年行业复苏的不确定性。“非必要不出行”使得大家把目光转向本地游和周边游。但整体而言，在疫情控制向好的大背景下，复苏仍是行业的主题。从2020年4月至今年1月，我们针对中国市场共进行了四轮旅游意愿调研，经过梳理和比较分析，提炼出行业变与不变的趋势。展望2021年的中国旅游市场，我们在本文中建议旅游企业认真做好三件大事：坚定的数字化转型、敏捷的疫情应变、果断的新机把握，以便从容应对非线性复苏，为长期制胜奠定基础。值得注意的是，全球疫苗接种的持续推进将为遭受重创的国际旅游带来复苏希望。我们从本次旅游意愿调研可以看到，境外游尽管暂时不能实现，但消费者的愿望却更为强烈，关键是如何在疫情可控的前提下，探索可行的做法。



短中长期的变化趋势日益清晰

比较2020年4月至今的四次调研,我们发现受访者的旅行意愿呈现非线性复苏态势,在出行活动和旅行意愿这两项上表现尤为明显。

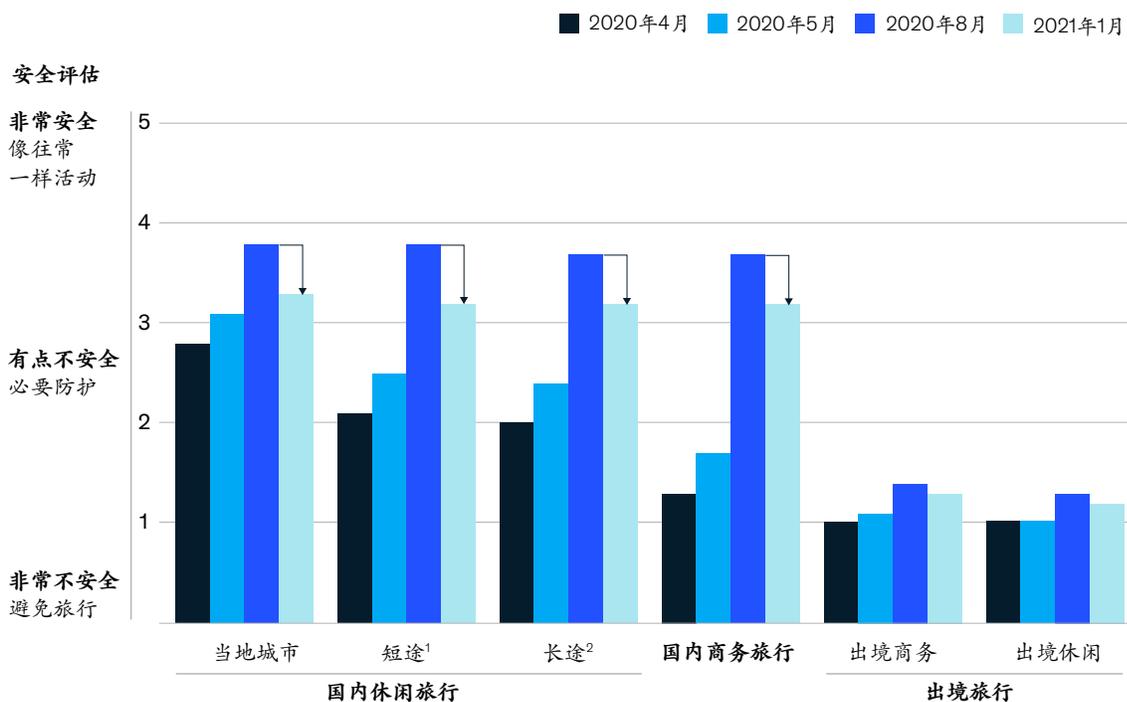
首先,受访者的安全信心略有波动,但长期信心是坚固的。受近期疫情影响,受访者对国内旅行的安全信心回落至“有点不安全”(见图1)。受访者认为应该做好防护,例如戴口罩等,接近2020年5月的

情况,低于去年“十一黄金周”前期的信心高点,当时多数受访者认为境内游基本安全,可像往常一样出行。值得一提的是,前两次调研中,国内长途旅行和商务旅行的安全信心明显低于短途旅行和城市休闲游。近两次调研显示这一差距已明显收窄。这反映出在非线性复苏进程中,受访者对于国内旅游的整体信心正在逐步提升。

图1

受近期疫情影响,受访者对国内旅行的安全信心较黄金周前显著回落,国内活动几乎都处于“有点不安全”的水平,接近去年5月状态

在未来1个月,您认为下列旅行方式的安全性如何? 请用1-5分表示,受访者加权平均分(1-5)



¹ 包括1-2晚和/或少于3小时的车程。

² 包括3晚以上。

资料来源:麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月,2021年1月)

整体而言，疫情下中国游客的旅游偏好呈现出短中长期的不同变化。

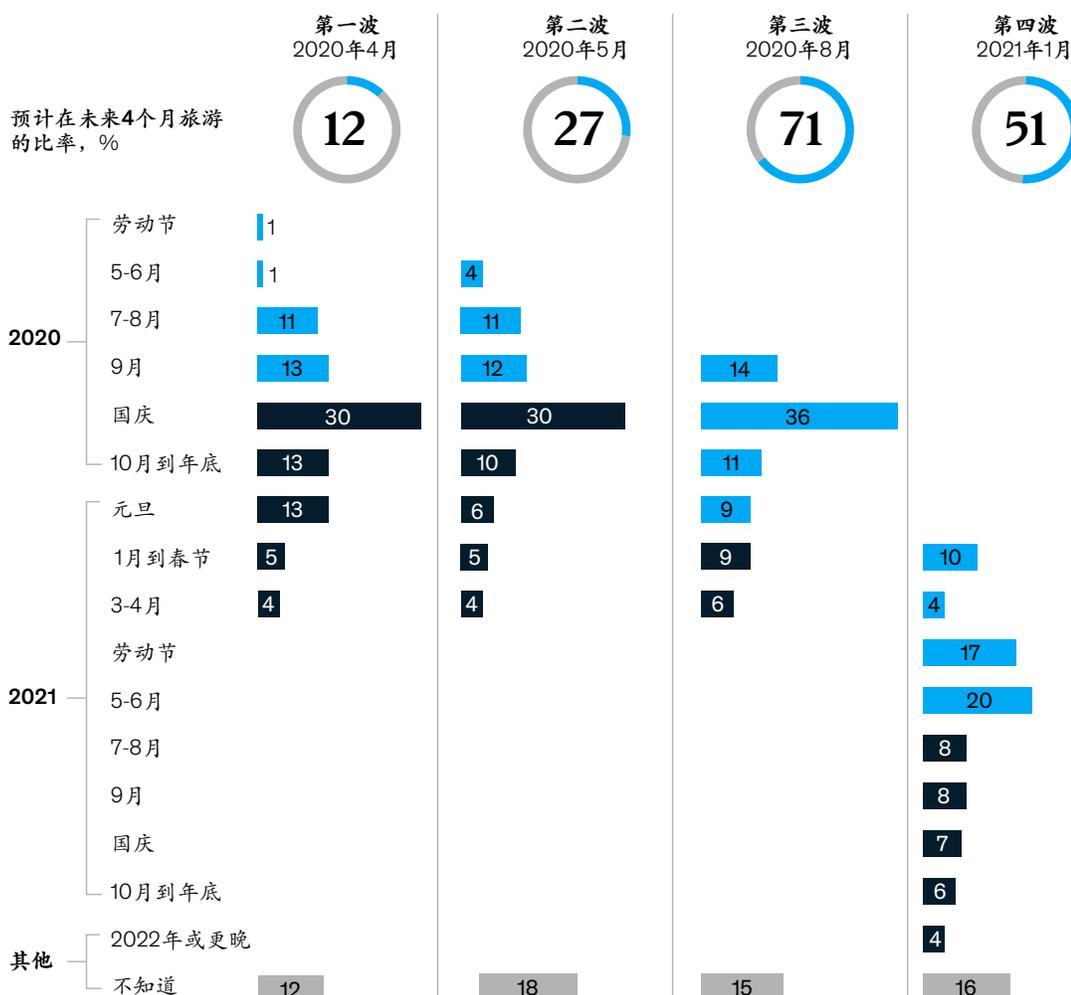
— **短期变化**反映在疫情反复对游客出行信心与意愿的影响也是不确定性最大的所在。最新调研在疫情反复的一月进行，结果显示，未来4个月有休闲度假计划的受访者为51%，低于2020年8月调研的70%，高于2020年5月疫情较严峻时的27%（见图2）。此外，国内长短途休闲旅游、国内商务出行受访者普遍认为，防护措施应做足，如戴口罩等，普遍信心等级为审慎乐观。

- **中期而言**由于出境游受限，导致消费回流而带动的新机遇，包括高端消费人群流向国内小众消费，以及小众旅游产品与消费类别在国内的普及和爆发式增长，包括滑雪、潜水、免税品消费等。同时人们对出行灵活性的要求提高了，因此更看重退改签等政策。
- **长期来看**，游客对边陲、自然景点、小型定制团的偏好、以及数字化带来的崭新旅游体验将进一步强化。

图2

相较去年8月的调研，受访者的旅游意愿转趋审慎，约51%打算在未来四个月出游，但仍比去年疫情严重时乐观许多

您预计何时开启下一次休闲度假之旅？受访者百分比



1月收入>34,000人民币
资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月, 2021年1月)

做好三件大事应对非线性复苏

根据麦肯锡对全球旅游消费复苏预测¹，中国旅游行业最快可能于2022年恢复至2019年水平。2021年作为承前启后的一年，既有望是行业复苏的快车道，也有可能成为企业成败的分水岭。我们建议旅游企业做好三件大事：坚定的数字化转型、敏捷的疫情应对、以及果断的新机把握，在挑战中把握机遇，成功应对行业非线性复苏，为长期制胜奠定坚实基础。

坚定的数字化转型

2020年多项数字化营销和数字化运营试水成功在2020年，酒店、航司、线上旅行社（OTA）等从业者纷纷采用数字化手段提升营销能力、优化运营模式。

- **在数字化营销方面，直播+网红带货的模式逐渐兴起。**年度话题00后藏族少年丁真一夜爆红后，四川甘孜理塘成功引流，将丁真打造成为旅游IP，并推出旅游宣传活动。
- **在数字化运营方面，旅游业作为服务密集型行业也进行了诸多尝试。**比如说，多家海内外景区和景点依托VR技术和在线直播平台提供“云旅游”模式，游客在家就能通过APP实现深度游览；另外，为降低病毒传播风险，某些大型连锁酒店集团在旗下多家酒店强化“无接触服务”，包括在自助入住、送餐送物、零秒退房、会员远程入住办理等环节使用智能设备，尽可能减少人员接触以及客人在公共区域的逗留时间。



然而，这些数字化尝试大多处在摸索阶段，模式是否成功未必已成定论。旅游营销面临着市场需求不确定、用户决策路径长、消费转换难等痛点，在疫情下尤为突出。2021年，随着疫情和政策的持续变化，我们认为用户决策方式及旅游模式开始发生根本性变化，旅游企业需要系统性地开展数字化转型。

数字化营销的三项抓手

疫情之下屏幕时间大幅增加，用户对数字化触点的接受度提高了，使得旅游营销从线下加速转向线上，短视频和直播平台也快速兴起。然而，由于旅游产品相对复杂，个性化而非标“种草容易拔草难”，旅游企业可以在优化营销渠道、加强私域流量运营、筛选和打造合适的IP这三个方面来优化数字化营销，将流量有效转化：

- **重新审视并分配营销渠道资源，构建用户画像精准定位：**通过重新评估各社交媒体渠道的重要性以及投资回报率来最优化营销资源，可以选择短视频/直播/KOL/KOC等方式以快速吸引目标客群，培养复购用户，尽快实现流量变现。例如，某线上旅行社（OTA）“双十一”旅游直播单场最高成交额超8,000万元，达人带货成交额同比涨135%；某线上民宿品牌联合某线上社区“种草”平台KOL旅游博主在其直播间展开旅游住宿推介活动，直播2小时销售额突破200万元，最高订单金额达到近5万元，单笔订单平均金额约1,200元。

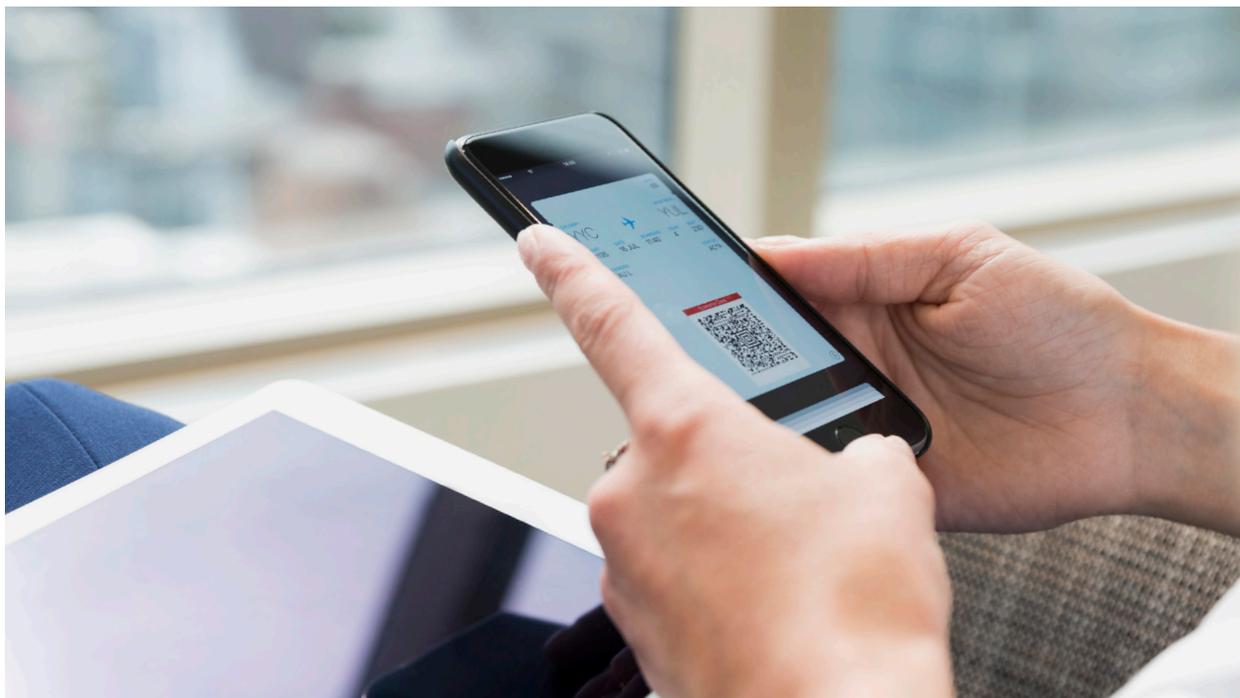
达人直播带货的同时，还可以运用线上大数据深入洞悉用户群体特征，针对用户属性推送精准营销，并推出为不同客群定制的产品组合，满足各个核心客群的需求。以某大型连锁酒店为例，仅三亚海棠湾的部分酒店就推出了普适通兑款、海景豪华款、家庭套房款、含餐含玩乐款等数个新品，满足多个核心客群的需求。

- **加强私域社区运营和转化:** 可以通过审视消费者决策旅程漏斗从公域(如短视频平台)到私域(如官网、APP、小程序)的转化断点,加强私域竞争力,持续通过直播种草+私域社区运营,以完成客户消费的最终转化。例如,某知名旅游度假区携手线上旅行社(OTA)打造聚合社区+直播+商品旗舰店的官方号,以完成私域流量的沉淀和转化;某酒店集团通过线上微信公众号的运营,会员量突破500万,微信交易额超过亿元,同比增长300%。
- **强化识别IP和快速反应的能力:** 企业可以参考成功案例的做法,识别并打造适合自身特性的IP以及优化机制。如甘孜符合疫情期间避免人群聚集的要求,丁真淳朴的特质也和旅游目的地的属性相契合。一旦IP成熟,企业应及时推出组合拳以转化流量。提早设计,与合作方拟定合作备忘录走红即推出,并做好IP不如预期的应对方案。
- **跳出固有思维,扩大服务范围:** 传统线下体验型服务供应商(如酒店、航空公司、目的地、景区)和线上分销平台(如线上旅行社(OTA))可以考虑打破固有的线上线下服务边界,扩大服务范围。例如部分酒店和航空公司推出VR预览服务,消费者可以通过VR预览客房或升舱;某线上旅行社(OTA)通过其孵化的社交电商平台,在疫情期间与各地文化和旅游厅合作,进行农产品线上分销及推广直播,实现目的地推广导流。
- **系统化升级中后台运营系统,在成本效率和服务品质之间取得平衡:** 酒店、航空、邮轮等服务密集型行业企业可以通过数字化的智能中后台运营系统,分析消费者定制化需求,并优化后台员工管理系统,摆脱传统运营模式,在实现人员成本管控的同时为消费者提供有温度的人性化服务。

总的来说,我们认为2021年数字化转型的关键在于始终围绕消费者的诉求,系统化运用数字化手段,跳出以往的思维模式,敏捷为先,尝试旅游新模式,改善消费者体验。我们认为拥有足够的韧性和强大的运营能力对于企业最终实现收入转化是必不可少的。

数字化运营的两项抓手

疫情使得消费者加速拥抱数字化,我们建议旅游企业充分利用不断升级的智能化技术,从消费者交互方式以及中后台运营系统入手,进行数字化转型:



敏捷的疫情应对： 针对潜在情景制定应对预案

尽管国内疫情防控成果斐然、整体势头向好，但全球疫情仍较为复杂多变。我们认为，未来1~2年，国内疫情形势总体乐观，但也存在不确定性。企业应做好两手准备，为“疫情反复出现”和“疫控平稳向好”两种潜在情景制定相应对策，并建立灵活的应变机制，以更加敏捷的姿态应对机遇与挑战。



情景一：疫情反复出现

“疫情反复出现”是指境外输入病例数持续波动、本地病例偶有发生。在这种情景下，各地疫情发展情况和防控政策的不确定性高，消费者在规划出行时，尤其是远途旅行和远期旅行计划更为谨慎。旅游企业应从“减轻出行顾虑”和“捕捉本地消费者需求”这两个维度入手，塑造需求、吸引流量。正如我们于2020年3月《旅游业的战“疫”之道》²系列文章指出，“肉眼可见”的卫生保障、以及旅行“灵活性”的关注将继续成为疫情反复下的新刚需；另外，调整推出就地游产品，以及适度放松会员政策，能够维护和加深客户关系。

- **确保安全性和高质量服务。**疫情反复出现，游客对酒店、出行、目的地安全性的要求进一步提升，企业应积极配合疫情防控政策，确保安全性和高质量服务，严格落实各区域消毒工作，做好旅客健康登记和追踪，树立自身安全、放心的形象。
- **制定灵活的预订和退改政策。**旅游企业可推出灵活的退改签政策，消除游客由于疫情反复影响出行的担忧，吸引消费者提前预订。例如，国内航空公司向符合条件的旅客春运期间提供免费退改票的服务，提前抢占部分春运流量。

- **灵活调整并推出“本地游客主导”的经营模式。**疫情反复情景下，旅游企业主要客源将从外省市游客转为本地游客，然而本地游客对多样化服务和产品的要求更高，从业者应对当前的产品和服务进行升级。旅游企业可考虑将本地游产品和其他多元化商品打包，设计具有节日特色的、集活动+住宿为一体的本地旅游产品，并同步拓展业务线，增加餐饮、配套设施等其他增值服务，提升产品的丰富度和差异性。例如，国内某度假酒店推出了“餐饮+SPA+特地本地活动+温泉”等项目的套餐，打造集住宿、特色活动、增值服务三位一体的差异化出行体验。
- **适时调整会员政策和奖励计划。**旅游企业在挖掘短期增长机遇的同时，也应同步培育长线增长潜力。疫情降低了游客出行的频次，间接对旅游企业如何维护游客的核心权益带来了挑战。会员是各旅游企业的核心竞争优势之一，旅游企业应适时调整客户忠诚度和奖励计划，增强客户黏性，稳固客群基础。如一些连锁国际酒店集团启动会员晋级延期12个月等关爱政策，为长期发展稳固客源。

情景二：疫控平稳向好

“疫控平稳向好”是指境外输入病例保持低位，本土病例基本清零。在这种情景下，国内旅游复苏势头迅猛，新需求与新产品加速涌现。旅游企业应围绕新需求打磨研发产品，采取更精准的收入管理，深耕服务品质，打造整体更具价值的旅游体验，把握旅游行业复苏增长的关键阶段，抢占“下一代”旅游产品的发展先机。

— **围绕游客新需求，打磨研发产品：**疫情之下，游客新需求和旅游新产品快速涌现，“下一代”旅游产品已初见端倪，如以租车、房车、露营、小型定制团为代表的更为私密的旅行方式（见图3），短期且高频的城市周边游、短途游等产品形式，以及以边陲、自然景观为主的热点目的地选择，预示着下一代旅游产品发展方向。疫情平稳向好情景下，旅游企业应重视追踪消费者新需求，着力打磨研发新产品，把握旅游产品转型的关键节点和“下一代”旅游产品的发展先机。

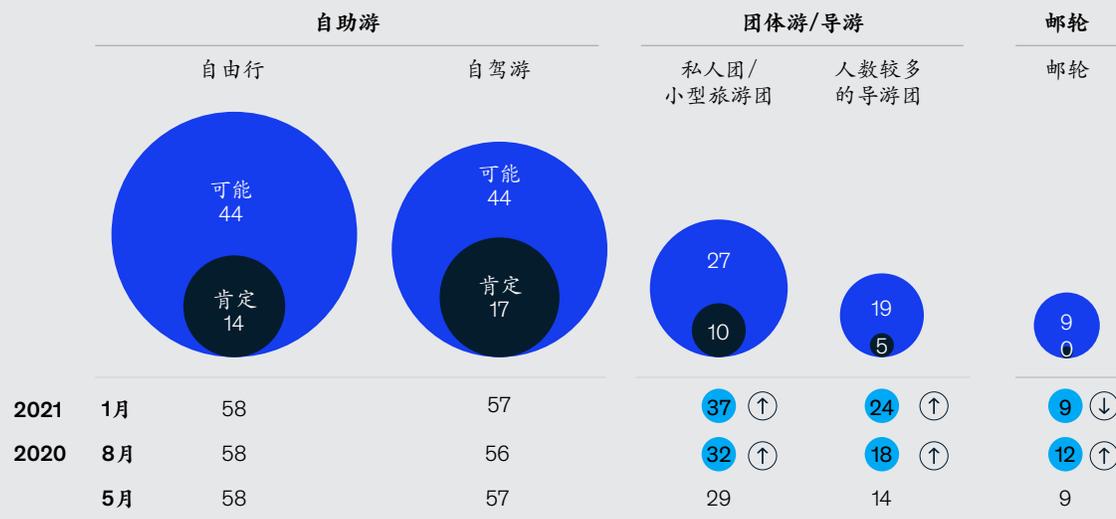
- **精准收入管理，实现价值转化。**旅游企业可考虑针对不同游客需求的差异化产品与组合，适时开展促销活动，实现流量快速变现，同时考虑更丰富的收入来源，拓宽传统旅游产品对住宿、门票收入的依赖，提高二次消费比例。
- **深耕服务品质，提高旅游体验价值：**如今的旅游需求已从单纯的景观欣赏，转向获得集景观、人文、美食、个人和家庭情感等因素的多元体验。如布局藏区精品旅游线路的某度假酒店，以“酒店+旅行”模式打造深度旅游体验，在建筑、艺术品、音乐、饮食等方面为游客带来极具当地特色的多元沉浸式体验。旅游企业应剖析内外部禀赋，明确高价值旅行体验的着力点，以更具价值的旅游体验提升产品附加值和差异化竞争优势。

图3

自助游/自驾游依然是最受欢迎的旅行方式，同时参与小型及大型旅游团的意愿，也从去年5月起持续增加

请问您下一次休闲度假旅行选择以下形式的可能性？打分高于4（1-5分）受访者的加权百分比

⬆️⬇️ 与上一次调研相比



资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研（2020年4,5,8月，2021年1月）

果断的新机把握：高端消费回流带来的中期机遇和挑战

麦肯锡对全球旅游消费复苏预测¹显示，中国国内旅游将于2022-2023年恢复至疫情前水平。面对未来18-24个月的特殊时间窗口，旅游企业应快速响应并深挖高端客群消费需求，布局海外项目的本地化普及，把握疫情复苏下高端消费回流的新机。

疫情限制了出境游

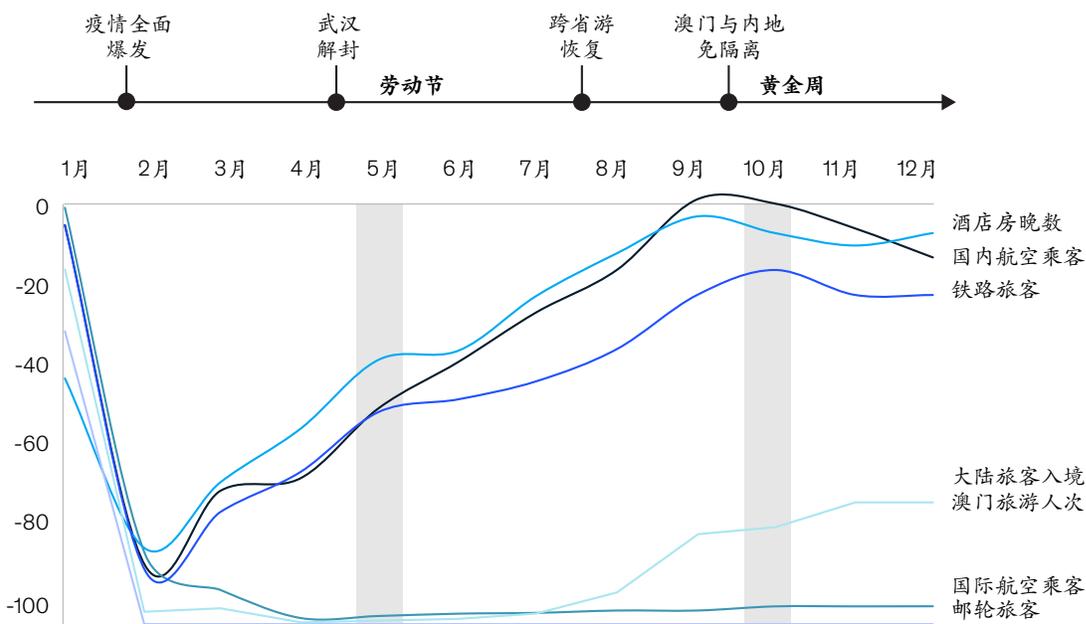
出境游持续停摆的原因在于人们对海外疫情蔓延的担忧，以及归国的隔离成本。首先，海外疫情控制情况不容乐观，人们对于出境旅行的感染风险一直有较大担忧。在2020年的调研中，消费者对

旅游目的地最突出的要求为新增病例接近于零，并认为现阶段出境旅游是不安全的，应该完全避免。此外，除了在境外感染疾病的风险，归国后的隔离措施也大幅提高了出境游的时间成本。近期随着国内部分地区的防控政策出台，隔离时间成本进一步增加，且面临交叉感染、滞留国外的风险，导致出境游需求持续萎缩。调研结果显示，中国国内旅游市场2020年第四季度恢复达80%以上，包括国内的酒店、航空、铁路运营等，然而出境游仍处于休眠期。（见图4）

图4

中国国内旅游市场恢复迅速，但国际旅游恢复仍处于休眠期

中国大陆的旅游业复苏率，对比2019年，2020年的同比变化，百分比



资料来源：麦肯锡分析依据交通部、STR、WIND、航空公司月报等信息

快速触及、深挖高端客群

出境游受抑制引发高端客群的旅行消费大规模回流国内。触及并释放高端客群的旅行消费需求，将成为旅游行业短期内的增长点。中国作为出境游输出大国，2019年旅游行业产生逆差规模接近1.5万亿元。目前疫情导致的出境游停摆意味着以往出境旅行活动和消费场景转向国内。在以往的出境游中，高端客群占比最高，他们被抑制的消费也最为明显。快速触及高端客群，并将其在海外的消费诉求引导至国内释放，可帮助旅游企业通过国内旅游产品实现现金流增长。

海外小众项目本地化普及

在高端消费回流趋势下，国内“小众”和奢华的旅游项目及消费场景热度上升，例如高端户外项目、免税店消费、奢华旅游等。首先，滑雪、潜水等往往要去境外体验的户外项目，目前在国内的渗透率逐步增加。冬季黑龙江、新疆等地的滑雪场地爆满，冰雪旅游产品订单额和订单量同比分别增长14%和23%；暑期广州、成都、重庆的室内滑雪场广受家庭型消费者欢迎。“五一”假期海南热门潜水培训点档期早早预约满员。2020年下半年在某领先线

上旅行社(OTA)平台预订潜水考证和相关产品的人数增长近四倍，商家也在发力开发推广国内小众潜点。其次，国内免税店消费井喷，海南离岛免税店销售额从2019年144亿元飙升至2020年327亿元，涨幅达到127%。最后值得一提的是，奢华小团旅游的价格进一步上升，例如上海往返三亚8人包机价格为60万元，涨幅达20%。旅游企业在快速布局此类“小众”和奢华旅游项目时，制胜关键包括为中国游客量身定制的产品，例如，与全球滑雪场相比，中国滑雪者初学者比例明显较高，因此打造适合初学玩家的配套，丰富的娱乐设施等或将成为关键；另外，企业也应强化卓越运营能力，例如国内免税店业务随着政策的进一步开放，竞争将变得更加激烈，国内外将出现更多跨地区甚至跨行业的挑战者，传统企业应在提升消费者体验、优化供应链等运营方面与全球标准看齐，提升自身竞争力。

总的来说，疫情使得高端境外消费显著回流，主要体现在国内购买奢侈品、少数高端或“小众”消费活动的兴起。旅游企业应把握机遇，在国内高端休闲度假与户外活动以及年轻人奢侈品消费等领域快速布局，捕捉疫情复苏下的新机。



旅游气泡 (Travel bubble) 不失为重启 境外游的可行做法, 但须审慎评估

新冠疫情暴发一年有余, 许多国家的边境仍未开放, 全球商务差旅、观光甚至餐饮等行业遭受重创。与此同时, 民众对境外旅游的渴望不降反增, 疫苗护照、旅游气泡等做法在国际上广泛讨论, 并已有一些试水。中国的疫情得到较好控制, 如何推动跨国商务人士的绿色通道、便捷通道也在持续探讨之中。随着全球疫苗供应逐步推进, 国际旅行, 特别是商务人员往来, 有望重启相关安排, 但须审慎评估。同时严格风险管控, 在确保疫情防控和出行安全的前提下, 探索合适的方式。

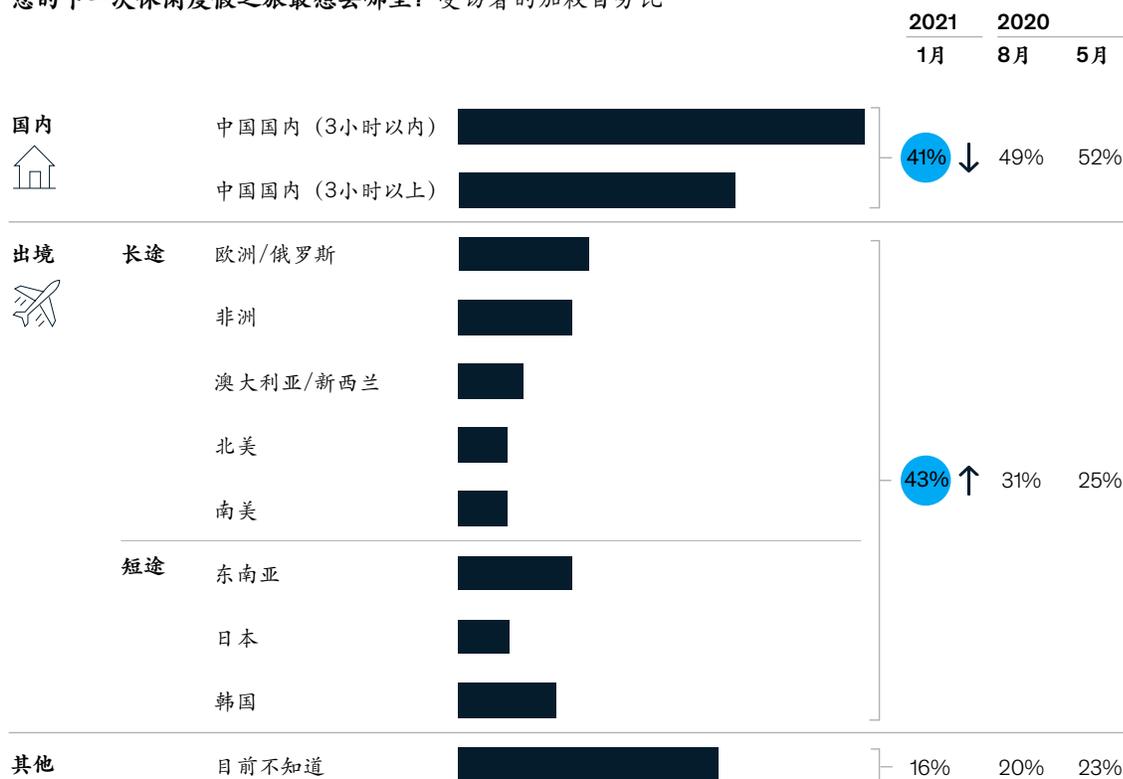
境内和境外旅游意愿首次反转

尽管现今出游意愿仍较保守, 但受访者对下一次休闲度假之旅“最想去哪”的比例, 境内和境外首次出现反转 (见图5, 境外长短途占43%, 较2020年5月的25%大幅增长, 境内长短途共占41%), 这说明大众已视国内游为常态, 区别只是长途或短途而已, 如疫情波动, 本地游可能暂时取代跨省旅游。

图5

国内解封后国内游回落, 受访者更加期待境外游, 偏好境内或境外的比例出现首次反转

您的下一次休闲度假之旅最想去哪里? 受访者的加权百分比



资料来源: 麦肯锡中国游客旅游态度调研 (2020年4,5,8月, 2021年1月)

旅游气泡的可行性探讨

调研中受访者认为能够安心出境游的两个根本条件,分别为目的地国家/地区的新增病例近乎为零(92%受访者列入最重要的三个因素)、返回中国无需隔离(87%受访者列入最重要的三个因素),只有19%的受访者将旅游气泡列入最重要的三个因素,说明大众对它的认知还较为有限(见图6)。旅游气泡指两个/多个国家或地区,在保障健康安全的前提下,允许一定程度的人员流动。旅游气泡适合地理位置接近,往来频繁的国家或地区。

中国可适时考虑与疫情风险低的国家或市场探讨建立旅游气泡的可行性,可从推动跨国商务人士往来开始,讨论建立互信检疫标准,并可考虑互相认证健康防疫数字化工具,如疫苗护照,健康认证护照等,以此作为相互交流信息的交流媒介,谨慎评估设立旅游气泡的条件:

— **严格执行防控流程:**与气泡参与成员密切交流和互派人员,针对出境、行程、入境等多个环节进行细化监督管理措施。

— **健康数据工具认证:**参与成员之间数据应有互信或认证,确保人员流动无需隔离,必要时,可搭配旅游气泡专属数字化工具。

— **回国防疫隔离措施的豁免政策:**例如经过科学化的风险计算,缩短隔离天数,以降低游客返程时的顾虑与难度。

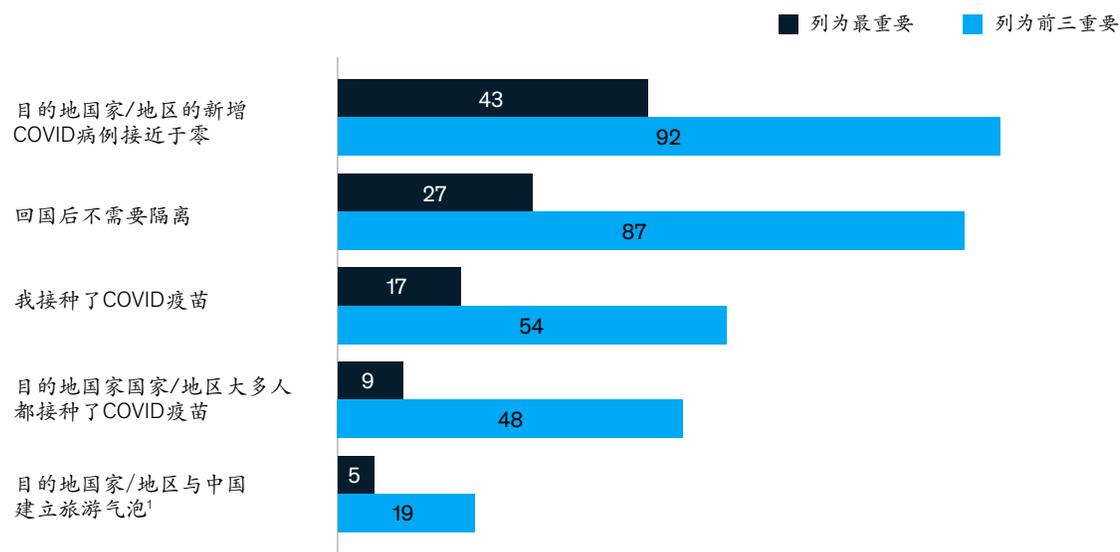
除此之外,若合作方无法达到气泡国家条件(如无法达到零感染),也可考虑将部分无疫情目的地(例如岛屿)作为气泡开放。前提为该国家的疫情信息完整,且当地公民进入气泡区仍需严格执行防控措施。

旅游气泡应随时进行调整,持续迭代优化,以符合疫情和疫苗接种的最新发展。同时制定风险应对方案,例如设立后若疫情出现反复,可以参考试行不久便因疫情重燃而暂停的波罗的海三国、澳大利亚和新西兰旅游气泡的做法等。以后者为例,澳大利亚与新西兰曾建立旅游气泡,由于新西兰疫情扩散,双方“旅游气泡”暂停,一度取消航班,不过因新西兰疫情得到控制,连续4天本土病例零新增,因此预计将于2021年2月下旬旅游气泡重新开放。以上这些有益的探索,或可对中国和其他低风险国家/地区探讨建立旅游气泡有所借鉴。

图6

能够安心出境游的最大条件是目的地疫情清零,并且回国时不用隔离

将以下条件列为最重要或前三重要的受访者加权百分比



¹ 旅行气泡 (travel bubbles) 是指一些国家联合起来让他们的国民自由地前往彼此的领土,而不必进行强制性隔离,情况类似于在成员国之间形成一个巨大的气泡,使其免受疫情侵害

结语

尽管在春节前出现疫情反复和信心波动,但我们看到,旅游行业的持续复苏是日益明确的趋势。只不过,这样的复苏并非线性,因此旅游企业应保持战略的敏捷性,灵活制定应对预案。

值得注意的是,危机中往往孕育新机,企业成败在于能否下定决心并以敏锐的眼光把握有限时间窗

口下的转型机会。与此同时,出境旅游意愿更趋强烈,国际旅游需求始终存在,旅游气泡或许是重启出境游的可行做法之一。我们相信,2021年行业复苏的步伐将走得更稳健更有力。

参考文件

¹ COVID-19 tourism spend recovery in numbers, October 20, 2020

<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/covid-19-tourism-spend-recovery-in-numbers>

² “决胜千里”: 旅游业的战“疫”之道(三)

<https://mp.weixin.qq.com/s/F2u7vAgepBn8Yj6n22DMhw>

作者和致谢名单

作者谨在此衷心感谢同事Glenn Leibowitz、林琳、张悦、白银莲、索佩敏、朱文杰、徐颖玥、叶婧文的贡献