McKinsey & Company

重返增长：中国旅游市场的前瞻思考

一场突如其来的疫情为蓬勃发展的中国旅游业按下了暂停键，民众出行意愿降低，旅游市场急剧萎缩，行业经历了一场前所未有的寒冬。随着疫情受控，遭受重挫的旅游业正在快速复苏，并有望实现新的增长。

作者：陈洸，余子健，沈思文 (Steve Saxon)，Will Enger，王柯单惠，白银莲



2020年9月

© Tomwang112/Getty Images

本文基于麦肯锡8月下旬进行的旅游意愿调研，我们将首先介绍国内和境外游市场的整体表现，指出变与不变所在；然后对本次调研观察到的三大新趋势展开深入剖析，最后我们对旅游相关企业提出了五方面建议，希望可以帮助企业在后疫情时代做好前瞻性准备，打造新能力，从而实现高质量增长。

复苏向好态势进一步巩固

相比全球旅游行业情况，尤其在全球新一波疫情有迹象浮现的趋势下，中国国内游的复苏给本地旅游行业带来希望。总体而言，由于国内疫情管控实施到位，疫情受控，消费者对国内旅游的信心快速提升，国内游的复苏向好态势进一步巩固。我们预计，国庆至年末消费者的旅游出行意愿增强，人们对安全的信心与实际出行的积极度逐渐恢复到疫情前水平。

国庆至年末的出游意愿增强

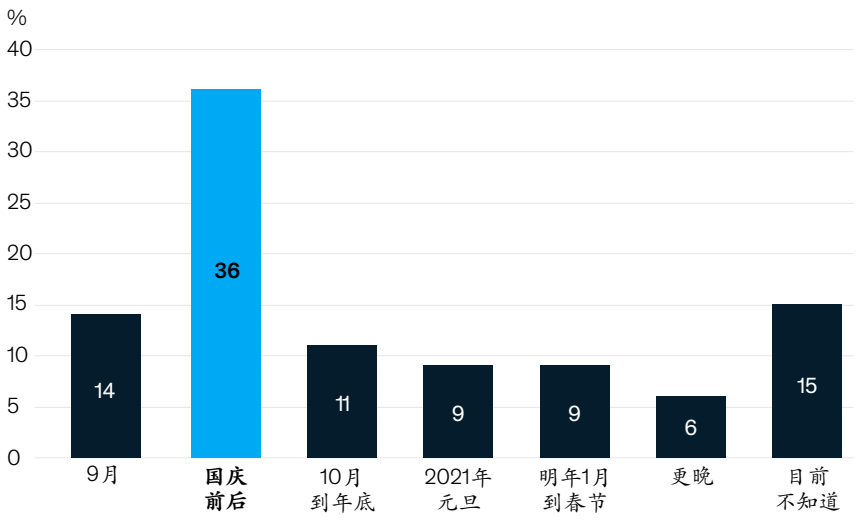
消费者积攒了大半年的旅游需求正在释放，表现在出游意愿增强，出游时间相对集中。我们5月的调研数据显示，15%的受访者表示在未来四个月有出游计划。而这次8月份的调研显示，这个数字升至70%，尤其是年轻，已婚，以及退休人群的意愿更强。

下半年的旅游消费将主要集中在公众假期。比如即将到来的国庆长假，每三位受访者中就有一位表示下一次旅行将选择“十一”长假(见图1)。预计消费者的价格承受能力将有所提高，这对高端旅游相关业态是利好。

图1

下一次旅游出行时间选择国庆期间的受访者最多

您计划什么时候开启您下一次的休闲度假之旅? 受访者百分比



70%
的受访者表示未来四个月有旅行意愿，市场情绪转积极

资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月)

同时，在旅游业基本面持续向好的的态势下，各地坚持抓好疫情的常态化防控，对部分人群有一定出行限制，比如九月中某低风险省份教育部门发布方向性指引，要求国庆假期师生尽可能不跨省出行，使得部分旅游消费转向本地或周边，但总体而言类似措施对于巩固疫情防控成果与旅游业的复苏具有正面意义。

消费者的出游意愿持续走强

在5月的调查中，上海、北京、广州、厦门和武汉市受访者在未来4个月有出游计划的比例最高达33%。而8月份的调查结果中，这一数字提高到了70%~78%，出游意愿显著提高。

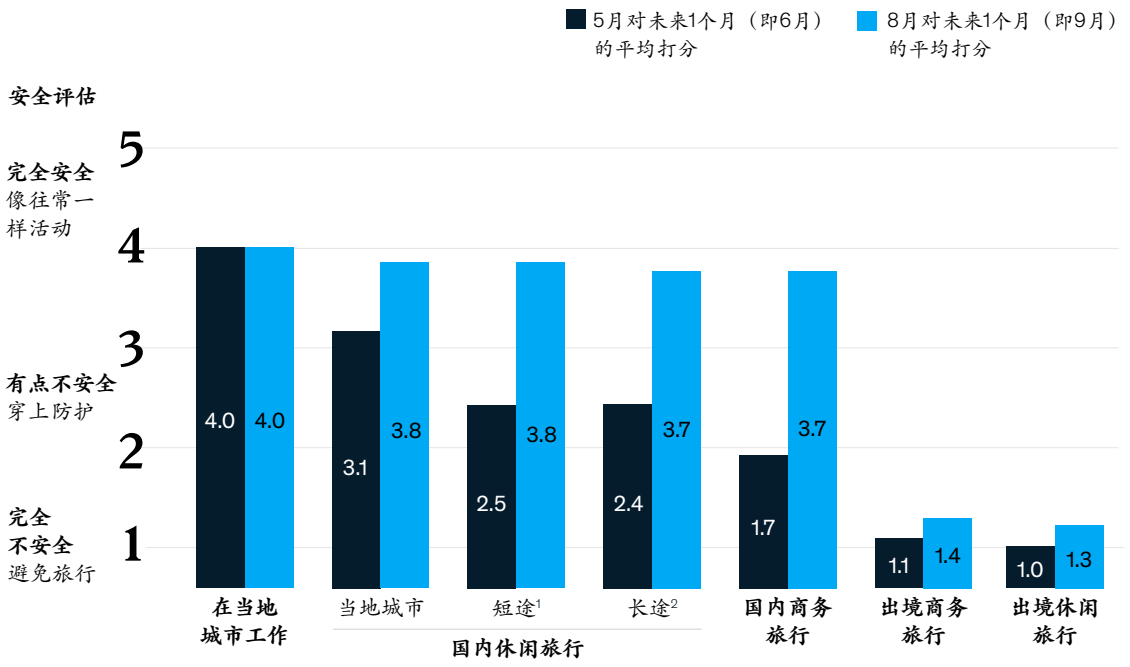
消费者对安全的信心基本回到常态

8月的出行安全信心较5月明显提高，对国内长途、短途旅游以及国内商务安全的信心接近“安全”（见图2）。在实际出行方面，城内休闲游出行率从5月份的54%提高到了8月份73%，基本恢复到疫情前水平。国内短途旅游出行率也从19%上升至31%，国内商务出行从2%上升至25%，均有显著提高。在被问及对未来的预期时，大约75% 的受访者预计未来的工作生活将恢复正常（见图3）。

图2

受访者对国内旅行的安全信心快速恢复

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）

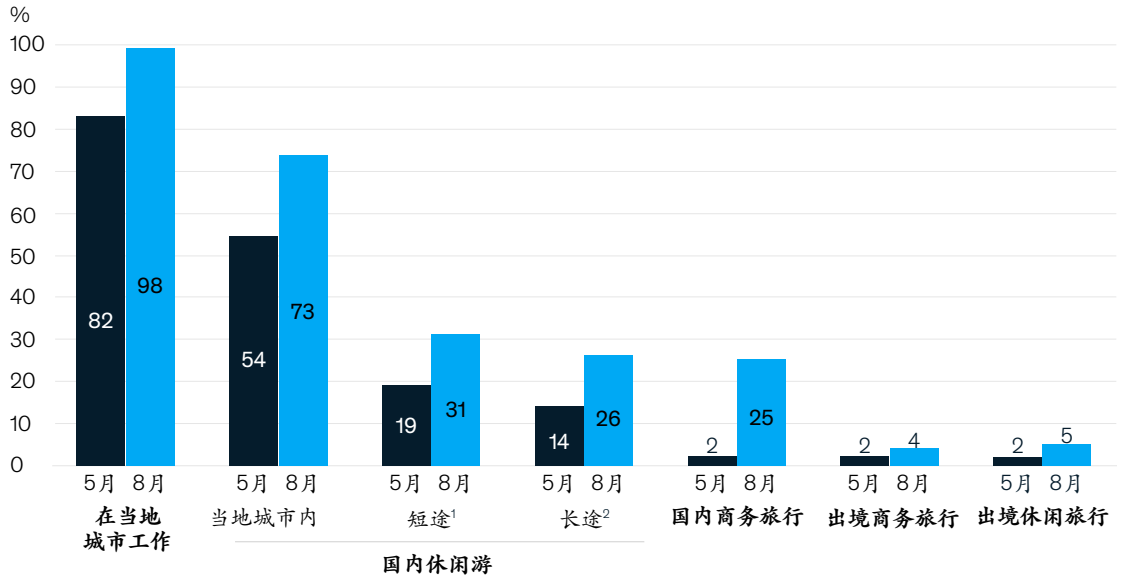


[1] 包括1-2晚和/或少于3小时的车程。
[2] 包括3晚以上。
资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研 (2020年4,5,8月)

图3

国内游强劲回暖，本地的工作和休闲活动已几乎恢复到疫情前水平

过去2周，您是否有过下列出行活动? 受访者的加权百分比



[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)



交通工具利用率增加，实际成行率稳步上升

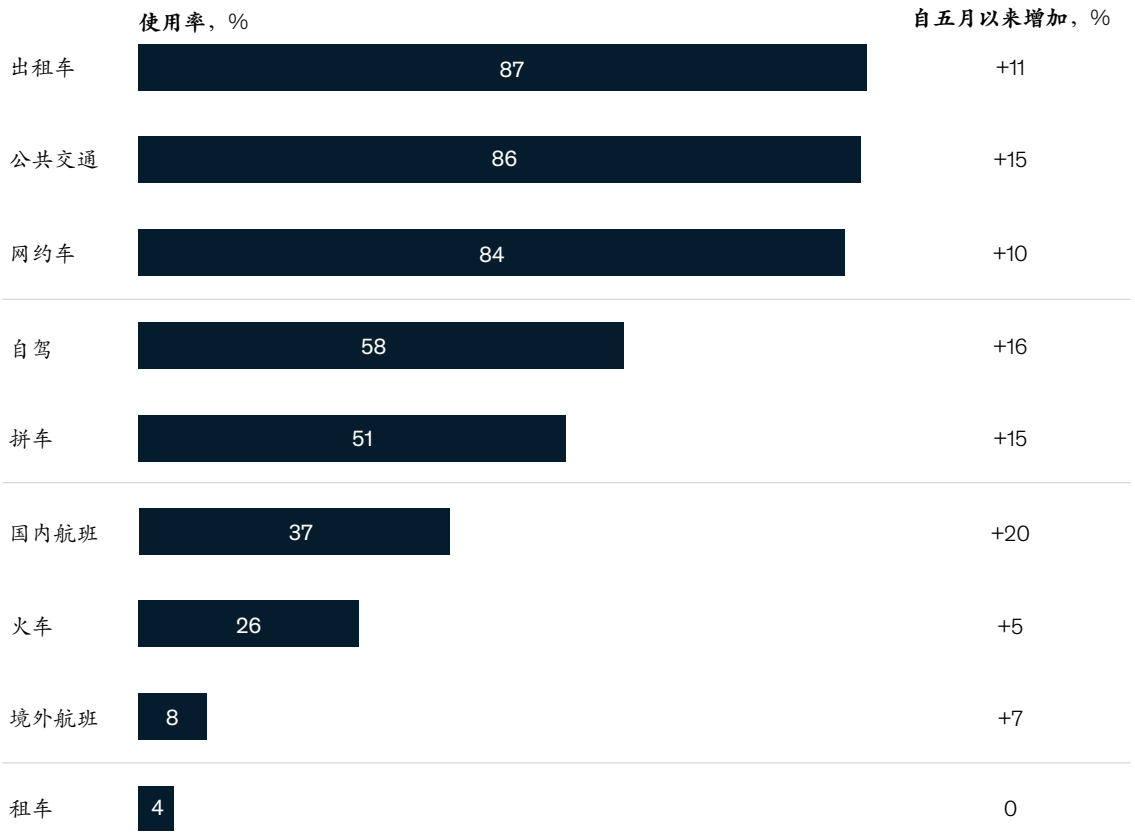
随着安全信心与实际成行率的增加，各类交通工具的使用率也随之增加。从5月至8月，市内活动的恢复与国内出行的增多，大幅拉动了短途公共交通工具与国内航班的预订量。8月份出租车与网约车，以及市内公共交通的使用率均达到或超过约85%以上水平，与疫情前相似甚至更高。国内航班的利用率也相较5月份提高20%，达到37%的水平（见图4）。



图4

随着当地活动恢复，短途交通工具使用率几乎恢复到疫情前水平

与疫情前相比，您过去2周是否改变了交通方式？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)

三大新趋势值得关注

这份最新的调研也揭示了三大新趋势，包括新兴旅游信息渠道崭露头角、团体游恢复和境外游意愿复苏这三个方面，这些新的趋势意味着新的机遇，值得业界加以关注。

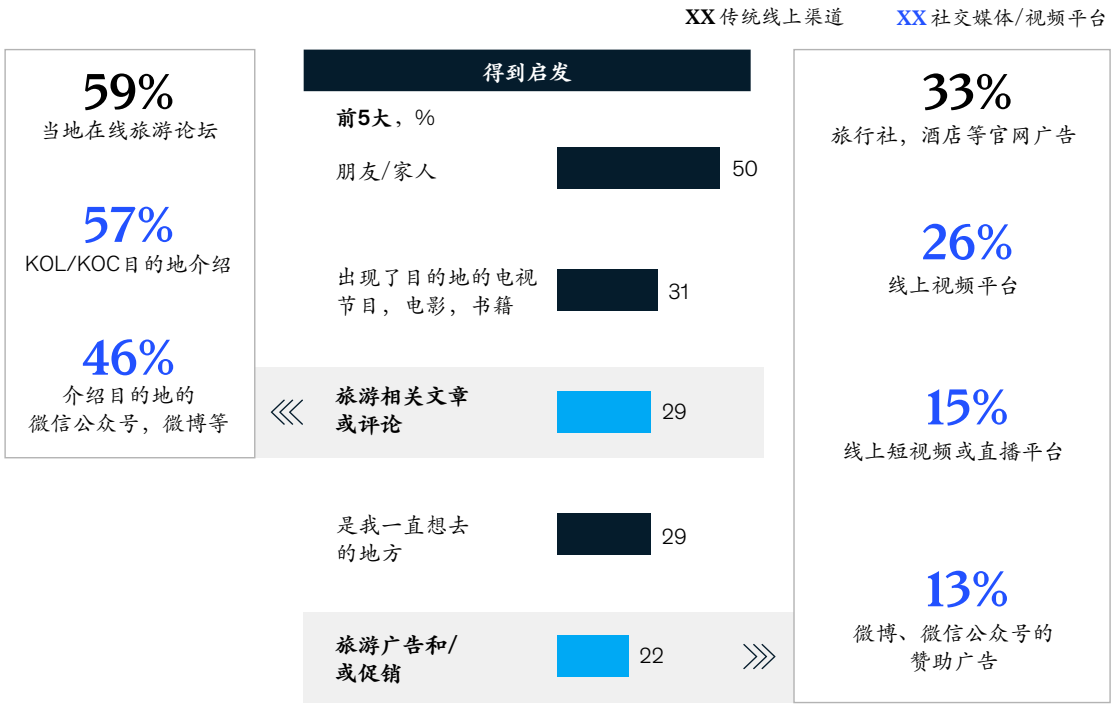
新兴旅游信息检索渠道崭露头角

本次调研新增了旅游信息渠道相关问题。结果显示，线上旅行社、线下旅行社以及家人朋友的介绍是受访者认为最重要的信息渠道（见图5）。有趣的是，影响旅游需求排名前五的渠道中，旅游相关的文章和评论(29%)和传统电视节目(31%)的重要程度基本持平。其中，关键意见领袖/关键意见消费者(57%)和社交媒体(46%)等渠道的影响力较高，对近三个月出游的游客的影响尤为明显(较整体高8个百分点)。

图5

新兴的社交媒体和视频平台是获取信息的重要渠道

您最近一次目的地的选择是从哪些渠道得到启发?
出现了目的地的电视节目，电影，书籍



资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月)

团体游复苏势头明朗

团体旅游受疫情冲击较为明显，但恢复的势头同样也比较明朗。虽然自驾游以及自由行还是受访者最偏爱的旅游方式，但对团体游以及邮轮的选择较5月份有所回升，团体游在秋冬季有望逐渐恢复。消费者对邮轮旅游的意愿从五月的9%上升至八月的12%，具备一定发展潜力（见图6）。

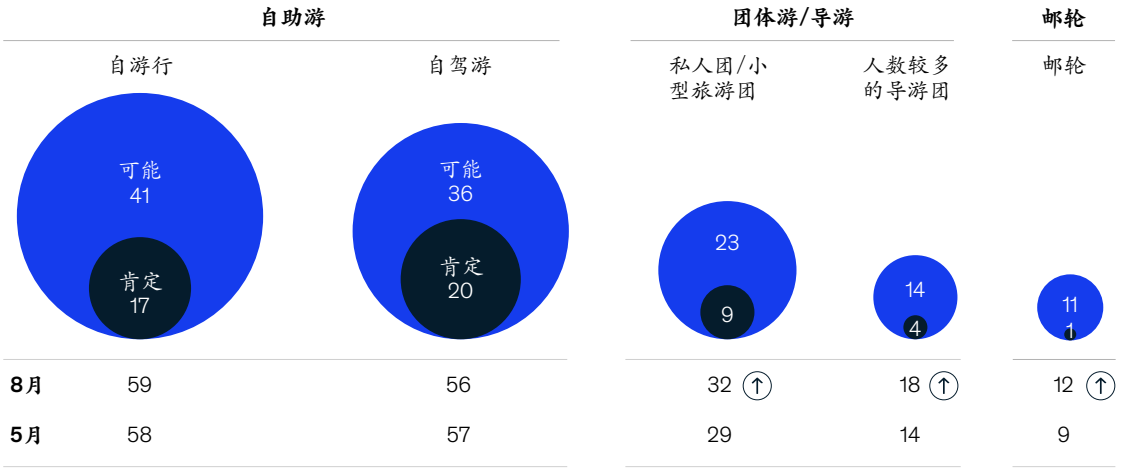
境外游意愿显示复苏迹象

下一次旅游目的地选择境外的受访人比例从25%提高到31%，东南亚，韩国等目的地国家最受游客期待。据IATA数据显示，从中国出发的国际机票搜索量从4月末的约5,000次/日上升到8月末的近43,000次/日，反映了消费者对境外游的意愿逐渐恢复，境外游需求依然存在。（见图7）。

图6

自助游/自驾游是时下最受欢迎的旅行方式，团体游也有望恢复

请问您下一次休闲度假旅行选择以下何种方式？打分高于4（1-5分）受访者的加权百分比



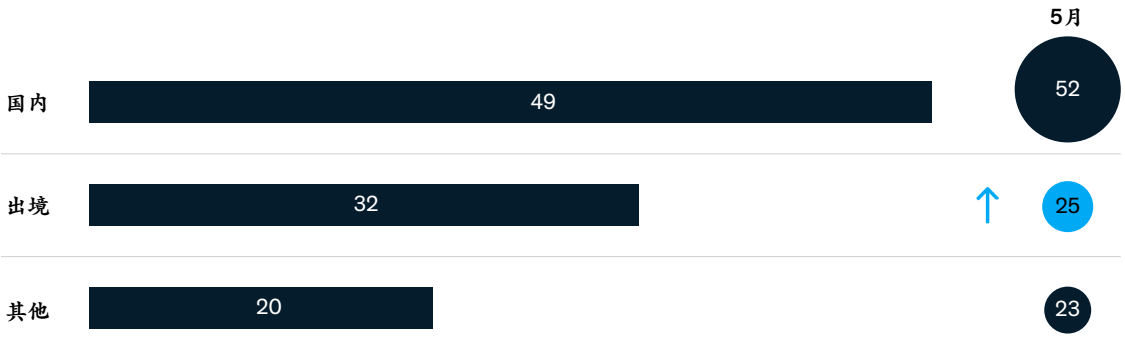
	自游行	自驾游	私人团/小型旅游团	人数较多的导游团	邮轮
8月	59	56	32 ↑	18 ↑	12 ↑
5月	58	57	29	14	9

资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月)

图7

国内游进入复苏回暖快车道，境外游需求仍在，发展潜力可期

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)

对旅游企业的关键启示

对广大旅游企业来说，为适应新挑战，捕捉新机会，需要在从冲量到提质，把握高端客群需求，加速数字营销，合力布局新兴热点目的地，捕捉出境游相关需求等五大方面做好前瞻性准备，尽早开展行动，才能赢在后疫情时代。

从冲量到提质

在客流量回暖的基础上，旅游企业应摈弃吸引流量的“冲量”打法，把握好高价值客群需求，采取注重价值创造的“提质”打法，优化收益管理，同时开发多元收入。

1. **国内旅游市场基本面恢复强劲。**航空客运量与酒店入住率明显提升，但相较游客量增长，收入收益的价值恢复尚有较大空间。

— **国内航空运量恢复但价格承压，“随心飞”等产品竞争加剧。**国内航空市场复苏态势良好，八月运力超过2019年同期水平，客运量水平回复至去年同期75%。与此同时，激烈的竞争使得机票价格明显承压，一至六月票价下滑幅度达40%。各航司为刺激需求纷纷推出促销产品，如东航，南航，华夏的“随心飞”，预售机票兑换权益，短期刺激了引流创收和承载量，但对未来售票收入与定价能力形成挤压。

— **国内酒店需求上升，但收入仍有成长空间。**国内酒店业总体恢复明显，受益于国内度假休闲需求增长与国内商务出行全面复苏，八月各类酒店入住率接近去年同期的90%。“十一”假期酒店预定火爆，截至9月10日，某领先OTA平台“十一”长假期间夜量预定同比增长达三成，三亚及西部多城市（如大理、丽江、西安）酒店预订量同比翻倍。但相较客流量恢复，行业收入恢复尚有成长空间，八月底周平均客房收益（RevPar）水平接近去年同期77%。

2. **消费者提前预订周期拉长，优化预订管理策略可提升收益。**以酒店企业为例，预订成为国内消费者的新习惯，疫情期间酒店优惠预售券与“安心退“等使得消费者的预订周期拉长。以某领先OTA平台为例，今年“十一”假期国内酒店预订周期与往年相比明显提前，从八月底开始出现预订量上升，而以往多为假期前一周出现集中预订。建议酒店可根据长周期中客源结构与特质，精细化管理预订策略来提升收益。

3. **开发多元收入，打造优质休闲体验。**酒店可根据消费者的多样化需求，在休闲度假体验方面加强创新，针对性打造以酒店为目的地的度假体验产品，促进二次消费与多元收入。围绕细分客群特点通过酒店内、酒店周边及景区联动打造休闲体验。

— **一线城市酒店--推出周边休闲体验活动。**上海部分酒店推出网红“云端下午茶”吸引年轻客群，地心集市提供非遗技艺体验，开发周边滨江骑行、水上运动等，提供丰富多彩的入住体验。

— **都市圈周边度假酒店--围绕团体休闲需求推出休闲体验套餐。**国内某主打周边度假游的度假酒店在疫情期间推出团体套餐，由专业团队为商务宾客打理旅途中各项事务，提供包含运动、活动及度假村生活等多方面的悉心指导。该度假酒店围绕度假主题打造多样化体验，中国区业务加速恢复，8月前15天入住率近90%。

— **热门度假目的地度假酒店--针对不同恢复阶段的客群推出以酒店为目的地体验产品。**三亚的某度假酒店对首先复苏的一二线城市客群与家庭出游消费者推出亲子套餐产品，无限畅玩水族馆及水世界；暑期针对年轻客群打造夜场嘉年华狂欢活动；秋冬季对候鸟人群和幼儿家庭推出多年龄段探索季主题活动。该公司中国业务7月营业额达到近2亿元，同比增长接近20%。

国庆在即，作为每年旅游消费最旺盛假期之一，客流与消费有强劲恢复的迹象，企业可借助旺季假期逐步优化收益。



把握高端客群需求

高端出境游消费回流潜力庞大，随着旅游高端消费转向国内，旅游行业企业需研判追踪高端境外消费回流趋势,进行相关布局，捕捉国内高端休闲度假与户外活动，奢侈品消费等相关领域机会。

1. **中国出境游消费力强劲，高端消费回流潜力可观。**2019年旅行行业产生逆差规模接近1.5万亿元人民币 。目前疫情导致的出境游停摆意味着以往境外消费场景与旅行活动向国内市场大幅转移。

2. **国内奢侈品消费市场强势复苏，**如上海某高档商场上半年实现了同比近20%的零售额增长，广州某国际顶级奢侈品门店重开当日销售额近2,000万元，突破该品牌中国最高单店成交额历史。在国际经济疲软的情况下，奢侈品牌与零售商对中国本土化营销的资源划拨与布局，对目标消费客群在线下零售体验与本土化线上平台的渗透尤为重要。

3. **高端休闲度假与户外活动呈现消费回流趋势。**“五一”假期海南热门潜水培训点早早预约满员，潜水商家陆续开发推广国内各省小众潜点。怎样把握高端休闲与户外活动需求，线上下营销吸引回流客群，定制产品服务，提升活动周边消费将成为相关旅游从业者的重点课题。

4. **高端休闲酒店强劲恢复，受益于高端旅游消费向国内回流与休闲度假需求攀升。**高端酒店暑期恢复增速尤为引人注目，豪华高端酒店八月底入住率已赶超前期复苏较快的经济型酒店，“五一”期间全国平均房价显高于2019年，某领先OTA平台“十一”假期五星级酒店支付均价同比上涨达13%。部分高端度假型酒店收入快速恢复，营业额相较去年实现同比增长。

国内高端群体旅游相关的高端酒店，奢侈品消费等方面的强劲复苏得益于高端客群需求的攀升。国内高端客群在出境游受限情景下，高端旅游消费向国内回流，旅游企业围绕高价值人群需求提前布局，有针对性地打造产品服务，对价值创造将尤为重要。



加速数字营销

疫情使得消费者对数字化的接受度大幅提升，旅游企业应把握机遇，推动新媒体客户触达与体验的革新，与科技平台联动获取流量，提升增长韧性，扩展想象空间。

1. **疫情加速线上化普及，迎来数字化机遇。**疫情推动了消费者对移动端与数字化触达的接受程度，旅游企业在数字化，特别是新兴数字化营销方面的布局，对业务复苏能力与长期竞争力有着深远影响。

2. **社交媒体与直播营销打造客户直联，旅游产业直播带货兴起。**通过社交媒体与直播渠道触达更广泛客群，对打造品牌知名度，同时透过社群营销，与潜在客户发生更紧密的联系，提振销售意义非凡。社交营销的销售模式联动旅游产业链上下游，提振了消费信心，促进了销售复苏。

3. **景点“云旅游”模式创新游览体验，全周期带动多元收入。**国内景点的先行者纷纷与科技平台合作创新客户触达方式，通过“云旅游”等数字化手段联动用户。未来，在人流限制大环境下，景点可在数字化基础上提升游客二次消费能力，结合消费者细分洞察，通过游前数字化触达，游中多元化服务与产品供应，游后衍生内容与周边消费，促进可持续价值创造。

4. **绑定科技巨头平台流量入口，实现收入转化。**与科技巨头深度绑定联动，结合平台流量与旅游使用场景，可为旅游企业带来增长想象空间。



合力布局新兴热点目的地

疫情对消费者的旅游偏好产生影响，前瞻性布局资源与产品设计尤为重要。企业应与政府和其他旅游企业多方合力，整体规划，积极灵活布局资源。

1. **西部和海南等目的地的快速兴起。**以“自然”，“户外”，“家庭旅游”为关键词，以疫情安全为底线。数字显示，截至9月10日，某领先OTA平台西部主要省份与海南酒店预定增长幅度显著，西藏，青海，海南，甘肃，云南预订量增幅领先，同比增长分别达增长1-3倍。与此同时，安全性也成为目的地吸引力要素，热点目的地在疫情防控方面表现优秀，根据某OTA平台最新数据反映，暑期出行热门度前十名目的地中有9个所在省份的疫情感染率低于全国平均水平。

2. **多方合力，整体规划，灵活布局。**在目的地整体布局方面，旅游企业应与政府需深度合作，用好政策红利和企业。在资源投入方面，企业应洞察目的地与相关消费者偏好，提前布局优化产品服务，短期优化资源配置推动营销与产品服务设计，中期对已有资产升级，围绕客群丰富与优化体验套餐，前瞻性投资布局开发合作伙伴。

- **在线旅游平台：**随着跨省旅游解禁，各平台迅速推出多主题团体游产品，对西部与海南等热门目的地加大产品更新力度。如多个OTA平台围绕以海南、云南、四川等西部热门目的地，推出高端团，亲子游等多主题旅游产品。

- **航空公司：**通过资源倾斜与产品布局配合新兴目的地的开发。如向西部和海南增加常用于国际航线的宽体机。“随心飞”产品也刺激了西部地区的旅游业发展。

- **酒店：**大力推广当地特色产品。以三亚某高端度假酒店为例，通过与某领先OTA平台直播合作，优惠推出海南当地高端体验，1小时即售出千万元酒店套餐。

- **政府：**对目的地出台支持政策（如免税）。海南免税购物政策正式落地以来，三亚机票、酒店的搜索量分别增长了近2倍和3倍，加强了海南作为购物目的地属性。

捕捉出境游相关需求

尽管出境游复苏尚待时日，但潜在机遇仍然存在。往前看应密切关注出境游复苏动态，如追踪“旅行泡泡”等相关市场新机会。同时企业应配合各地政策落实安全措施，且实施过程必须达到中国防疫标准，以提振消费者与相关政府部门信心。

1. **未来出境游的全面恢复有赖于目的地的防控政策和企业全面落实安全措施。**各国政府对疫情防控措施的跨国匹配至关重要，未来可探索“旅行泡泡”等渐进式开放相关机会。“旅行泡泡”模式对疫情安全目的地实行“白名单”逐步开放活动范围，确保结果可控。基础设施完备且疫情控制良好的岛屿有望作为“旅行泡泡”开放举措的试验田。初期仅向低风险国家与区域游客开放某些景点，限制游客数量与活动范围，实行入境隔离并检验追踪接触人群，中后期根据试验阶段成果扩大范围。

2. **旅游企业应遵守政策，严格落实安全措施，**与各国相关机构及时沟通协作，严密防控疫情。以邮轮为例，在整个程中，应严格落实包括对登船前的体温测量，近期健康与接触状况调查，游客健康码检查与追踪，行程中的体温检测，通风系统检查，用餐娱乐分流，服务人员的健康状态追踪等一系列安全举措，提振旅客信心。

结语

疫情发展与复苏的非常时期，国内游强劲反弹，成为重中之重。高端客群回流明显，值得关注与投入深耕。与此同时，中国旅游消费者行为的改变意味着数字化与前瞻合力布局将成为关键。旅游行业企业需要更具前瞻性地捕捉需求，在包括新渠道、产品服务、出行方式等方面做好能力建设。 旅游企业需要紧密关注出境游动态，把握出境游的恢复节奏，适度提前布局。能否敏锐把握消费者洞见与行业趋势将决定着未来的发展成败，企业必须应势而变，从容布局，从而实现后疫情时代的高质量发展。

关于麦肯锡《中国游客出游态度》调研

本报告是《暑期升温：中国旅游业进一步复苏》的续篇，我们进一步探讨了当前的关键旅游趋势，这些趋势自5月市场开始恢复以来的变化，以及对行业企业的若干启示。

在5月的调研中，我们预判国内旅游市场将会迅速恢复。为了更好地理解中国游客的出行偏好变化，我们于8月中旬再次进行了调研。我们发现上一次出现的趋势在8月得到进一步延续和加强，同时也发现了一些新的趋势。

本次调研的方法与口径与前一次一致。约2,000名受访者在过去一年均有国内或出境游，他们来自上海、北京、广州、深圳、成都、西安、厦门和武汉这8座城市。我们于8月22日～28日收集了数据，并将结果与之前两轮调研进行了对比。

作者：



陈洸
麦肯锡全球董事合伙人
常驻香港分公司



余子健
麦肯锡全球副董事合伙人
常驻香港分公司



沈思文 (Steve Saxon)
麦肯锡全球董事合伙人
常驻深圳分公司



Will Enger
麦肯锡全球董事合伙人
常驻香港分公司



王柯单惠
麦肯锡顾问
常驻上海分公司



白银莲
麦肯锡专家
常驻上海分公司

作者谨在此衷心感谢同事 Glenn Leibowitz、林琳、李晓韵、索佩敏、陈子、马可怿的贡献。

麦肯锡公司版权所有©2020年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。