

跨越危机— 应对旅游业 短期影响， 迎接疫后 行业新常态



联系人

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人
+86 (10) 6533 2166
tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

唐海燕

普华永道思略特中国合伙人
+86 (21) 2323 5306
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特中国合伙人
+86 (21) 2323 5101
steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

李志军

普华永道中国管理咨询合伙人
+86 (21) 2323 2087
alwyn.li@cn.pwc.com

戴冠辉

普华永道思略特中国业务总监
+852 2289 1693
david.gh.dai@strategyand.hk.pwc.com

作者简介

唐海燕 (Petrel Tang) 女士是普华永道思略特在地产及城市发展领域的思想领袖，她常驻上海办事处，是普华永道思略特中国合伙人。她拥有近20年以上管理咨询经验，重点关注地产和文旅领域，擅长为客户提供业务战略制订、商业模式设计、文旅产品设计、业态规划、大型项目策划和评估、组织管控优化等方面的咨询服务。同时，唐女士还参与了众多大型文旅项目的规划，涉及领域包括主题乐园、会展经济、田园综合、康养度假区等。

戴冠辉 (David Dai) 先生是普华永道思略特中国业务总监，常驻香港办公室。戴先生具有逾10年的战略咨询和领先企业战略职能经验。他在文旅、地产、基建等领域积累了丰富经验，并服务了美国、欧洲和亚太区域的多个客户，涵盖集团战略、业务战略、运营优化和商业尽调等课题。

本文亦感谢普华永道思略特中国咨询顾问招熙琳的贡献。

概述	1
宏观趋势和旅游行业再研判	2
短期战术部署	6
中长期战略行动	8
结语	10



概述

旅游行业受疫情影响遭遇重创，但伴随利好政策落地和消费反弹作用，相信疫情结束后行业将会快速复苏；短期内，行业在前端和后端仍面临较大挑战。疫情后，旅游行业将进入“新常态”，应对客户层面的消费习惯和偏好变化、捕捉行业内外兼并收购机会和回归运营效率提升将成为主旋律。

短期内，建议旅游企业从稳业务、强运营、兼顾生态三方面入手，节约成本、提升供应链韧性，为市场反弹做准备。中长期，旅游企业应加快推进数字化转型，实现“以客户为中心”的运营新模式，提升精细化管理水平，以资本化布局新机会、新赛道，以数字化提升客户体验和运营效率。



宏观趋势和 旅游行业再研判

旅游行业短期受重创，疫情结束后将迎来井喷式复苏

伴随疫情而来的政府强管控、世卫组织认定疫情符合“国际关注的突发公共卫生事件”标准和消费意愿断崖式下降，疫情对旅游业务影响覆盖全国乃至全球，涉及行业全产业链（见表1）。

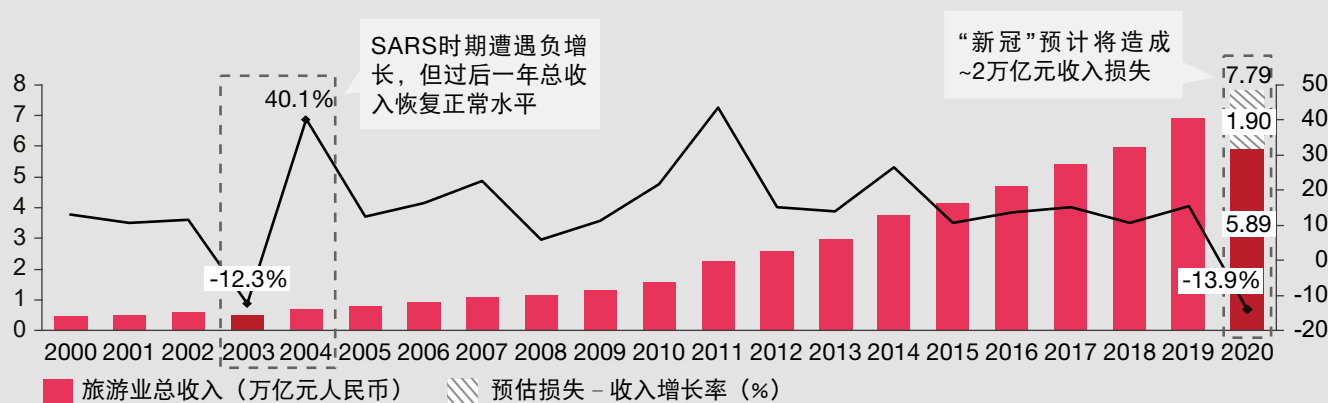
表1: 疫情影响范围

细分行业	国内出游	入境游	出境游	商旅出行
景点	国内众多景点停止运营	基于安全考虑，多家外国航空暂停往来中国航班，团队形式入境旅游停摆，散客入境游客同时减少	多国限制疫情爆发国家公民入境，客流减少	--
出行	全国暂停经营团队旅游，散客出行意愿降低	多国发布旅游警告，入境人数降低	多国限制疫情爆发国家公民入境，客流减少	商旅出行具备一定刚性，但仍受冲击
住宿	多个省市发文明确要求或建议酒店暂停营业，酒店目前40%为出游客人，营收来源受阻		目的地住宿预定量受影响	受在线办公需求减少
免税购物	离岛免税可能受目的地客流减少影响	口岸免税受入境游客降低影响受冲击	口岸免税受出境游客降低影响受冲击	--

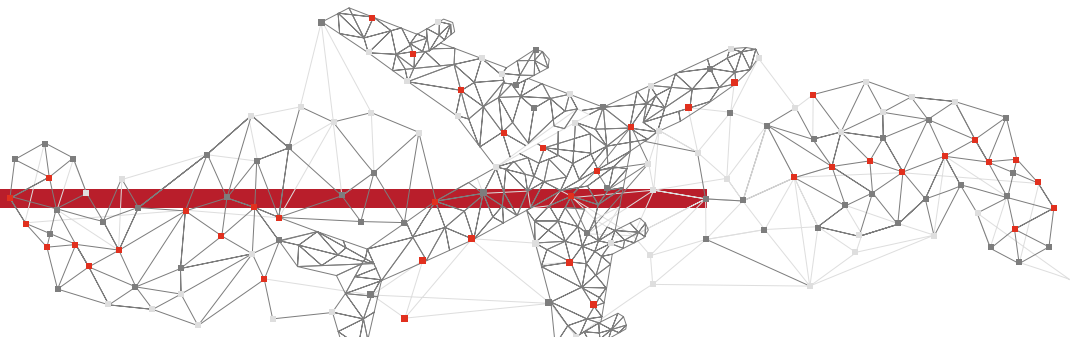
信息来源：国泰君安，普华永道思略特分析

预计疫情对中国旅游行业造成的损失将全面超越2003年SARS时期，仅春节就损失将近5000亿元人民币，预计整体收入将减少2万亿元（见图1）。

图1: 旅游业总收入情况和增长率 (2000-2020)



信息来源：CEIC，携程，普华永道思略特分析



在强有力的管控措施下，疫情有望在二季度前消退，旅游业将最迟从四季度开始迎来井喷式复苏；乐观估计，“五一”期间旅游市场初步迎来反弹；最晚不会超过“十一”黄金周。参考SARS的情况，中央和地方将出台政策支持旅游消费复苏。考虑当前第三产业对中国经济的重要性，中央和地方政府已经出台力度较大的政策保障，预计疫情后政府将出台更有力的政策支持，如专项财务补贴（见表2）。

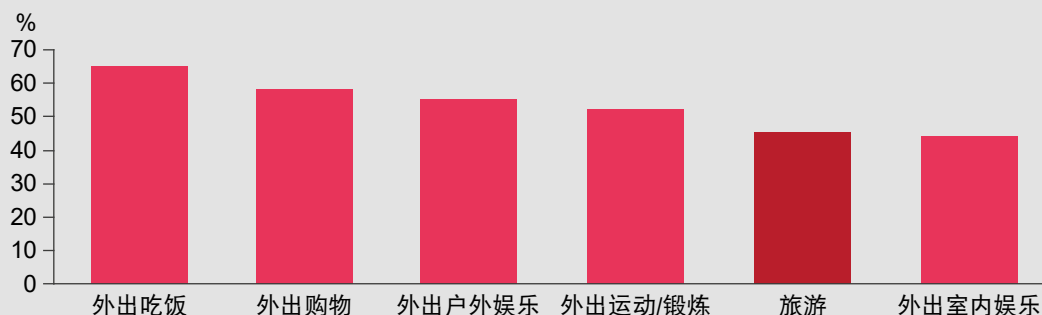
表2: SARS和“新冠”疫情期间政策方向

政策方向	SARS期间	“新冠”肺炎期间（截止2月18日）
税费减免	免征多项税务： 对旅游业、旅客运输业务免征营业税、城市维护建设税、教育费附加	延期缴纳税款： 对受疫情影响，不能按期申报的中小企业，依法准予延期缴纳税款 免收租金： 多地规定承租国有企业用房的中小企业减免租金
财政补贴	退还质量保证金： 暂时退还旅行社部分质量保证金，不超过70% 专项财务补贴： 财政通过“非典”防治专项资金对经营困难的旅游企业予以补贴	退还质量保证金： 暂退80%旅行社质保金，力度比SARS期间大，多地出台细则 担保费降低： 对受疫情影响严重的小微企业：担保费率降至1%以下，再担保费减半
信贷倾斜	提供贴息贷款： 一系列有力的货币财政政策支持，如广东省财政拨出5000万元用于短期贷款贴息 贷款优惠： 对旅游企业的短期贷款，各级财政给予一定的优惠	贷款保障： 将对住宿餐饮、文化旅游行业提供可靠的贷款支持保障；保监会明令对于文化旅游等行业，不得盲目抽贷、断贷、压贷 财政贴息支持： 在人民银行专项再贷款支持金融机构提供优惠利率信贷的基础上，中央财政按优惠利率的50%给予贴息 提供优惠利率贷款： 支持银行向重点企业包括小微企业提供贷款，由财政再给予一半的贴息，确保企业贷款利率低于1.6%
稳岗支持		稳岗返还社保： 企业裁员(减员)率不高于5.5%的，返还上年度实际缴纳失业保险费的70%

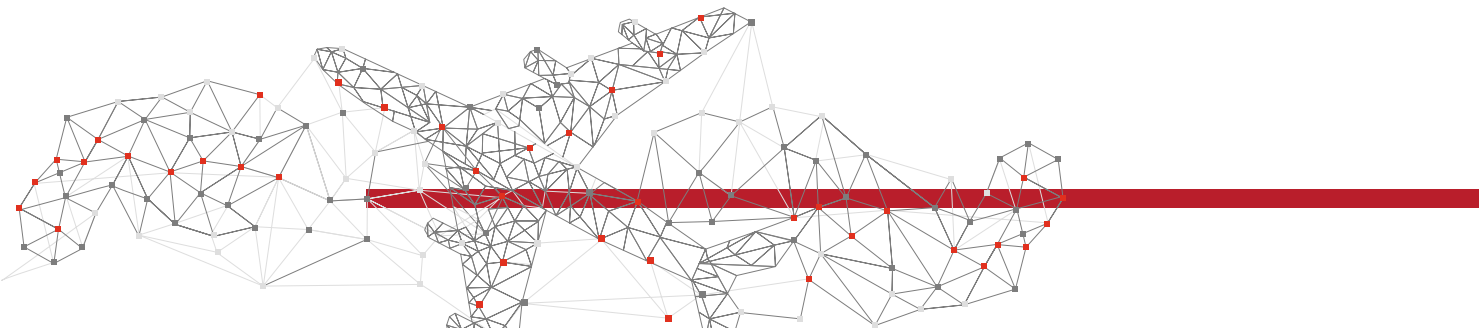
信息来源：普华永道思略特分析

消费端，相信被压抑的消费需求将会在疫情后有较大的反弹，根据凯度的消费者调查，45%的受访者在疫情结束后最想做的事情是旅游（见图2）。

图2: 疫情结束后最想做的事情



信息来源：凯度，普华永道思略特分析；N=1093



短期前后端均面临挑战

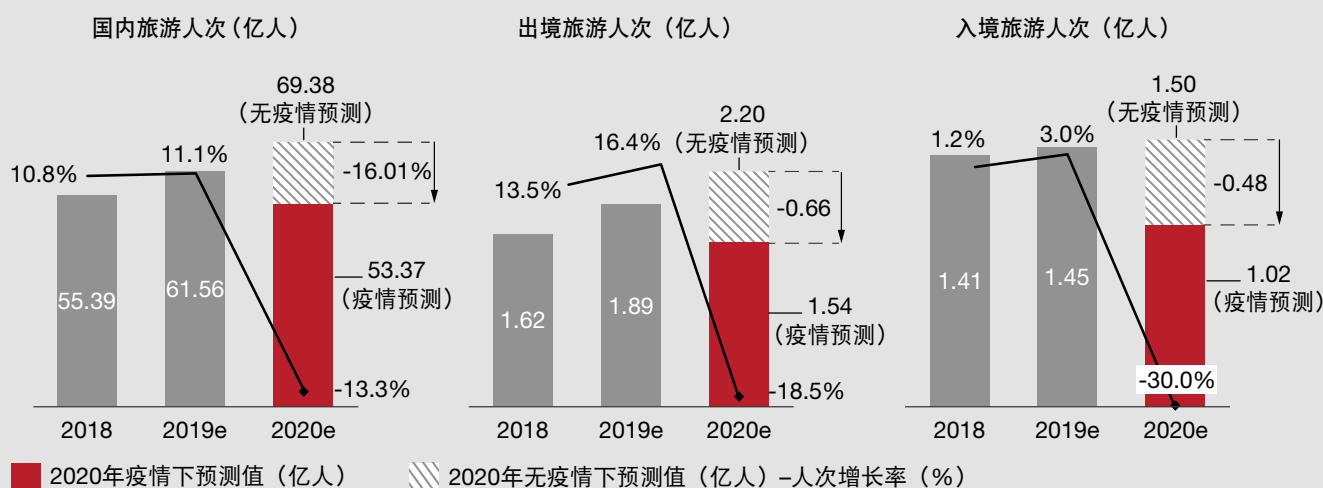
短期内，旅游企业面临巨大经营挑战，部分抗风险能力较弱的企业正处于生死攸关之际。

前端：行程退改、消费不振带来服务考验和营收压力

行程退改考验服务能力：受政策影响，入境旅游、国内旅游、出境旅游全面受重创，涉及包括旅行社、OTA（在线旅游）、交通、景区、酒店、旅游零售（免税购物）等多项业务。退改需求成倍增加，涉及客户、合同、供应商等多方主体，对业务承载形成较大压力。

消费不振带来营收压力：作为流行病，新冠疫情恢复尚需一段时间，游客消费信心恢复晚于疫情恢复。参考SARS影响，预计业务低潮将持续3-5个月，我们预计，总体的旅游人数将较2019年同比下降10%-30%（见图3）。预计旅行社、OTA（在线旅游）、交通、景区、酒店、旅游零售（免税购物）等业务收入都不免遭遇断崖式下降。

图3：国内游、出境游、入境游旅游人数和增长率（2018-2020）



信息来源：Wind，国家统计局，普华永道思略特分析



后端：人、财、物各有挑战

人：业务低迷期可能造成人员外流，导致团队不稳定，影响业务反弹期的服务质量。

财：在收入停滞的同时，作为劳动密集型产业，人力成本高，资本折旧摊销、租金、采购、行程退改等多项成本仍在发生，现金流压力大。

物：对资源整合难度大的旅游产业，疫情下供应链健康度难以得到保证。其中，旅行社背负采购、垫资和落地服务责任的压力，挑战更大；旅游零售（免税购物）主要为非刚需品类产品，降库存压力大，离岛免税等业务面临配送和交付压力。

疫情后的旅游行业“新常态”

疫情后，旅游行业进入“新常态”：受长期需求支撑，旅游产业恢复是必然；同时消费体验分层化、散客化、个性化、对应产品服务细分化、复合化、专业化等趋势不会发生方向性变化。

未来行业受疫情影响主要在以下层面：从客户视角看，疫情中人们长期保持线上消费、线上内容获取的习惯可能固化，转化为线上引流和获客的机会，可回顾当前数字化部署，重绘数字化蓝图；从行业视角看，行业短期低迷带来兼并收购机会，可关注资本化机会；从企业视角看，回归运营效率提升和运营成本降低，加强全渠道组织和管控模式转变，需加强精细化管理。

本次疫情对主要旅游企业冲击大，需重视短期战术部署和长期战略行动，练内功、优存量，为疫情后“新常态”布局建立竞争优势。

短期 战术部署

短期内，旅游企业需立足自身，调配资源，保证短期企业存活、稳定业务，同时为后续业务反弹期做准备，以谋求长期发展。应对短期挑战，我们有以下建议（见图4）。

图4：短期战术部署

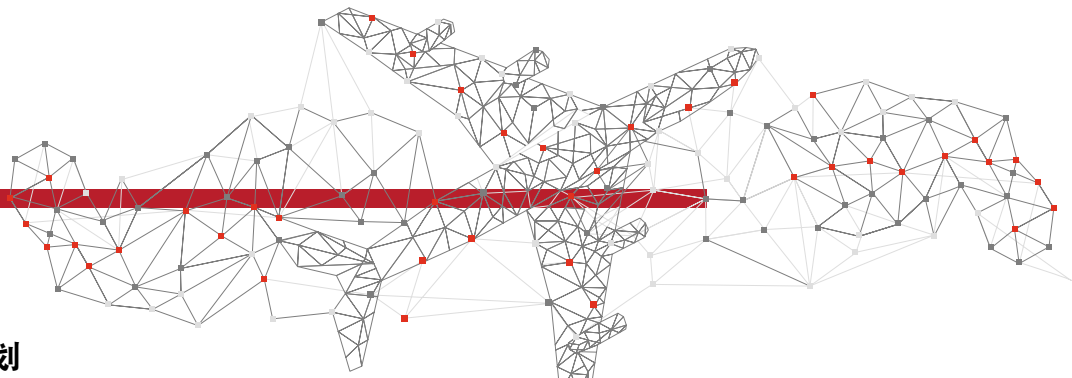


信息来源：普华永道思略特

稳定业务，为市场反弹作准备

妥善处理退改：完善退改政策，在保持优质客户服务的同时尽量减少损失；多数企业都推出了退改政策保障旅客权益，OTA如携程、美团、飞猪、去哪儿推出保障金兜底客户损失，中青旅推出改期无损方案。然而，退改对已经业务停摆的上游中小企业而言压力巨大，需做好上下游、客户期望管理和沟通工作，力求减少损失。

加强线上运营：做好线上流量运营，积极进行用户研究，促进线上流量向线下转化，并提升用户体验和赋能产品创新；如，美团点评以网上问卷等形式面向餐饮商户和用户两端进行调查，以此进行数据分析捕捉客户需求变化，及时根据疫情可能带来的市场需求变化优化，更新营销计划、产品和服务。可通过线上运营的业务（如免税购物等），加快以较低成本加快线上渠道新客获取，并通过一系列的营销组合拳加快周转。



做强运营，为成本节约做筹划

进行财务规划：进行现金流的滚动预测。由于旅游受淡旺季影响，需考虑疫情恢复和消费反弹的不同情形，做好各类情形下的现金流预测。企业应尽可能减少支出，如不必要的**营销费用**；同时寻求低成本的融资和补贴支持。

进行采购协议：加强与上下游的沟通，协商付款条件和账期，尽可能减少当前采购支出。

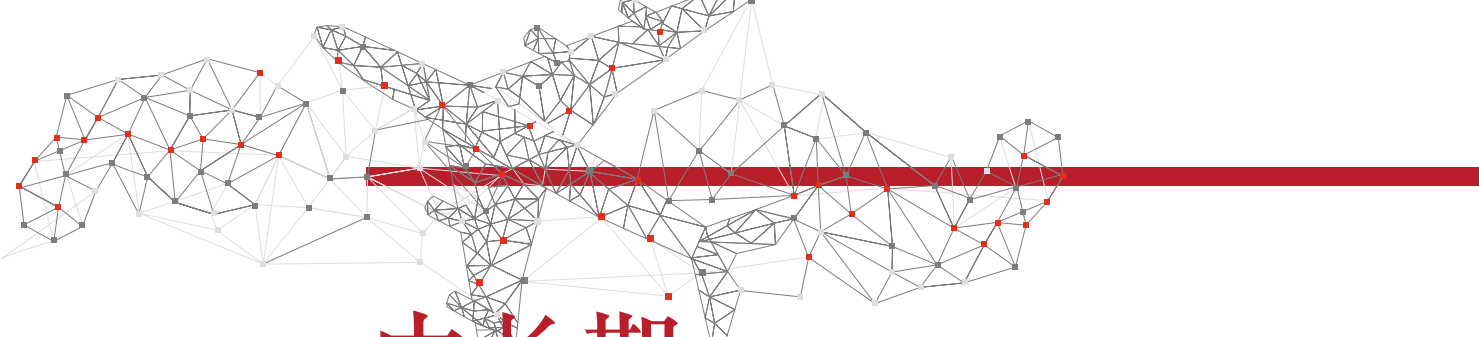
灵活用人机制：设计灵活工作机制和员工共享战略，尽可能在稳定员工团队的条件下，加强沟通和协同，降低人力成本；可参考携程在SARS期间的一线员工轮岗制和管理人员半天工作制，以及今年疫情期间西贝和盒马生鲜共享员工的举措。

优化生态，为供应链提升韧性

产业链合作伙伴互助：大企业可考虑为受疫情冲击较大的合作伙伴提供支持或抱团取暖，以尽可能保持供应链健康；中小企业则应尽量争取产业链的支持。如，携程已推出“同袍”计划，包括设立支持基金、减免平台费用、承担退订损失等支持合作伙伴。

争取税收补贴和政府补贴：大型企业可积极协助政府制定旅游业恢复振兴计划，争取政府相关部门给予旅游企业在融资、税收、保险、补贴、劳资等方面的优惠措施和扶持。中小企业应研究相关中央地方扶持政策，争取减免和补助以渡过难关。如，中青旅已提出将积极参与和呼吁相关部门推出优惠措施和扶持。





中长期 战略行动

中长期，旅游企业应着眼于危机后的增长战略，重新评估战略行动优先级，积极布局“新常态”，加快推进数字化转型，实现“以客户为中心”的运营新模式；提升精细化管理水平，以资本化布局新机会、新赛道，以数字化提升客户体验和运营效率。

加强业务精细化管理

旅游企业受空间和时间限制，流量和收入往往存在天花板，而且作为重度依赖人员、空间的服务业，随着规模的扩张，边际成本不容易降低。本次疫情为旅游企业敲了一记警钟，展现了在极端的收入情境下，人力、房租成本不断上升对企业利润的严重侵蚀。如何加强精细化运营，应成为旅游企业需要长期思考的问题。我们建议，旅游企业在业务量少期间应保持外松内紧，以提高效率、降低成本为主要原则，启动实施内部能力整合。

提高运营效率：一是提升获客效率，明确企业的目标客群，在合适的渠道投放针对性的内容，以提升新客户的转化率；同时提升原有客户的满意度和粘性，有的放矢地进行营销，提高老客户的复购率。二是提升内部流程效率，纵向上，梳理管控界面，扁平化管理，使总部策略直达基层；横向上，加强协同机制，协同规则建立、KPI设计、信息共享以应对快速市场变化。

降低运营成本：人员上，梳理可通过数字化压缩的业务流程，缩减不必要的岗位；采购上，建立完善供应商管理体系，落实采购的规模效应；另外，可通过提升获客效率，降低营销的支出；并推动线下业务的在线化，降低房租、能耗等支出。

资本化布局新赛道、新机会

预计市场低迷期将带来市场集中度的进一步提升，优质资产价格可能受低估，有并购整合机会。另外，旅游产业的敏感性具备高风险，以旅游为核心整合跨行业资源，可起到对冲风险作用。旅游企业可通过兼并购方式在疫情后短期内快速布局战略空白，扩充业务体量，并布局新赛道新机会。

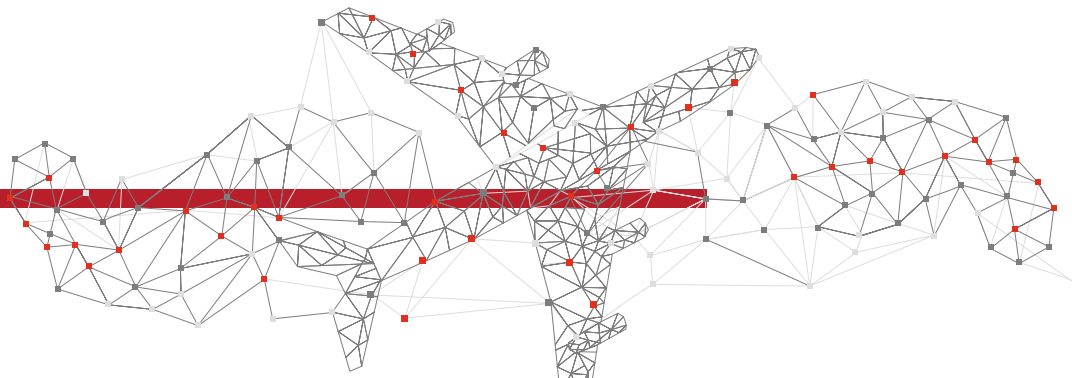
旅行服务的O2O整合：加强O2O整合。疫情间消费者依赖线上的消费习惯可能固化，线下业务居多、线上业务不足的企业可抓住机会布局，支持全渠道战略布局，减少对OTA的渠道依赖。

优质的景区和酒店资产：根据疫情后可能会产生或继续加强的消费趋势，把握时机获取价值低估的优质资产，如面向健康、体育、绿色、家庭等概念的旅游产品。跨行业布局：旅游业与异业合作是未来的大势所趋，主要方向包括文化、健康、科技、教育、媒体（新媒体）等，在IP、研学教育等多元素融合产品和商业模式上，可作进一步探索。

在布局战略空白的同时，需结合现金流规划，谨慎评估战略选项，选择符合企业内部发展逻辑、可完善生态体系的并购标的；并购前做好战略评估、尽职调查和并购后整合方案至关重要。如近期，复星旅文近期抄底收购了英国Thomas Cook，与其“FOLIDAY”旅游生态圈构建是一脉相承的，符合其战略布局。

重绘数字化蓝图

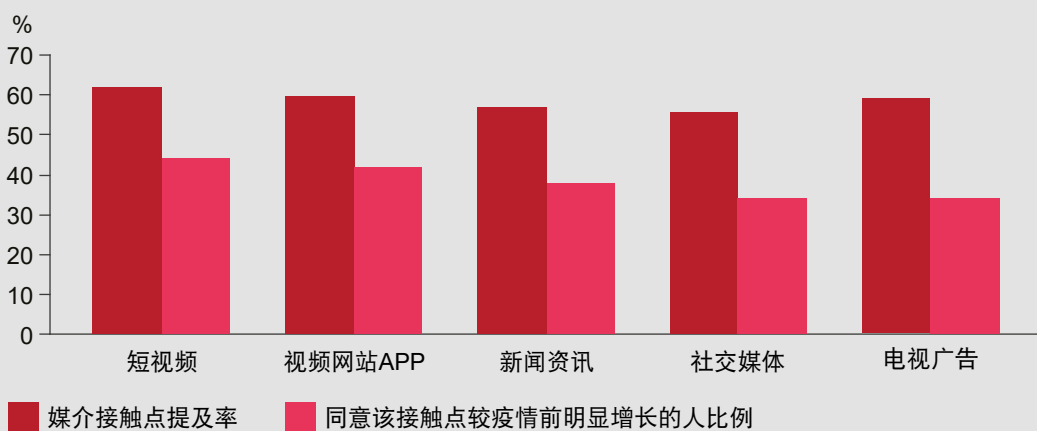
面向疫情后的新常态，旅游企业需对数字化战略进行梳理，判断数字化部署的轻重缓急，以提升业务的客户粘性和运营效率。



业务数字化

数字化触点：基于人们延续疫情中短视频使用明显增长的情况（图5），注重“双微一抖”、小红书等新渠道布局，通过直播、短视频等形式带动业务转化。多个景区和OTA都在线上渠道中通过图文、视频进行推广，如携程等OTA、迪士尼等景区均已开通快手账号，展开线上营销。疫情期间也有越来越多消费者通过APP、小程序等寻找商品，未来也需在此类直接接触消费者的渠道进行布局。

图5：媒介触点的使用与明显增长（按明显增长人群比例）



信息来源：凯度，普华永道思略特分析；N=1093

数字体验内容：可拓展线上触及的“旅游产品”，如3D景区、虚拟IP等。此类服务和体验内容一方面帮助线上引流，另一方面“渠道即产品”，可打破空间和时间限制，未来可能独立成为业务增长点。包括故宫、敦煌、三星堆等景区已尝试推出全景、VR等玩法。疫情中，浙江省文化旅游厅也其平台上推出了全省5A和4A级景区的全景VR资源，预期未来将有更多的创新“旅游产品”。

产品和服务的数字化：改善智慧园区、智慧酒店等应用；新的解决方案可考虑在原来的应用上加入对游客健康状态的追踪、增强无接触方式的服务、与政府的联防联控工作合作等应用功能。

创新产品：在业务数字化的过程中注意数据资产收集和变现，实现收入二次曲线。如同程旅游通过其数据分析，应用在其旅游产品的策划服务和景区托管服务中，可以有效的提升旅游产品的转化效率。

管理智能化

服务流程智能化：流程数字化以降低人工成本，提升业务效率；旅游企业一般为劳动密集型，如游轮行业服务员和游客比为1:3，五星酒店一般员工和客房比例1:1，长期需要压缩成本，加快转变为以数字化赋能的业务运营模式。

数字化管控：注重人力、财务、采购、投资等相关后台与业务的一体化；如财务与业务系统的打通对大规模退改的快速反应是强有力的支撑。



结语

旅游业一直以来具有脆弱性、敏感性，极易受突发事件所影响。在新冠疫情的影响下，2020年开局对旅游企业殊为不易。疫情的爆发带来短期的经营压力，但长期国内需求的增长仍会对旅游行业形成有力支撑。

危机之下，旅游企业需加快推进数字化转型，精细化发展，实现“以客户为中心”的运营新模式。我们相信，旅游企业坚定信心，积极行动，短期注重稳业务、强运营、兼顾生态部署，中长期采取精细化、资本化、数字化举措，定能跨越疫情周期，在“新常态”下保持长期发展。



有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2020 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。文中提及的思略特 (Strategy&) 系指普华永道全球网络中的管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。