



# 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、马可悱、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。

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。

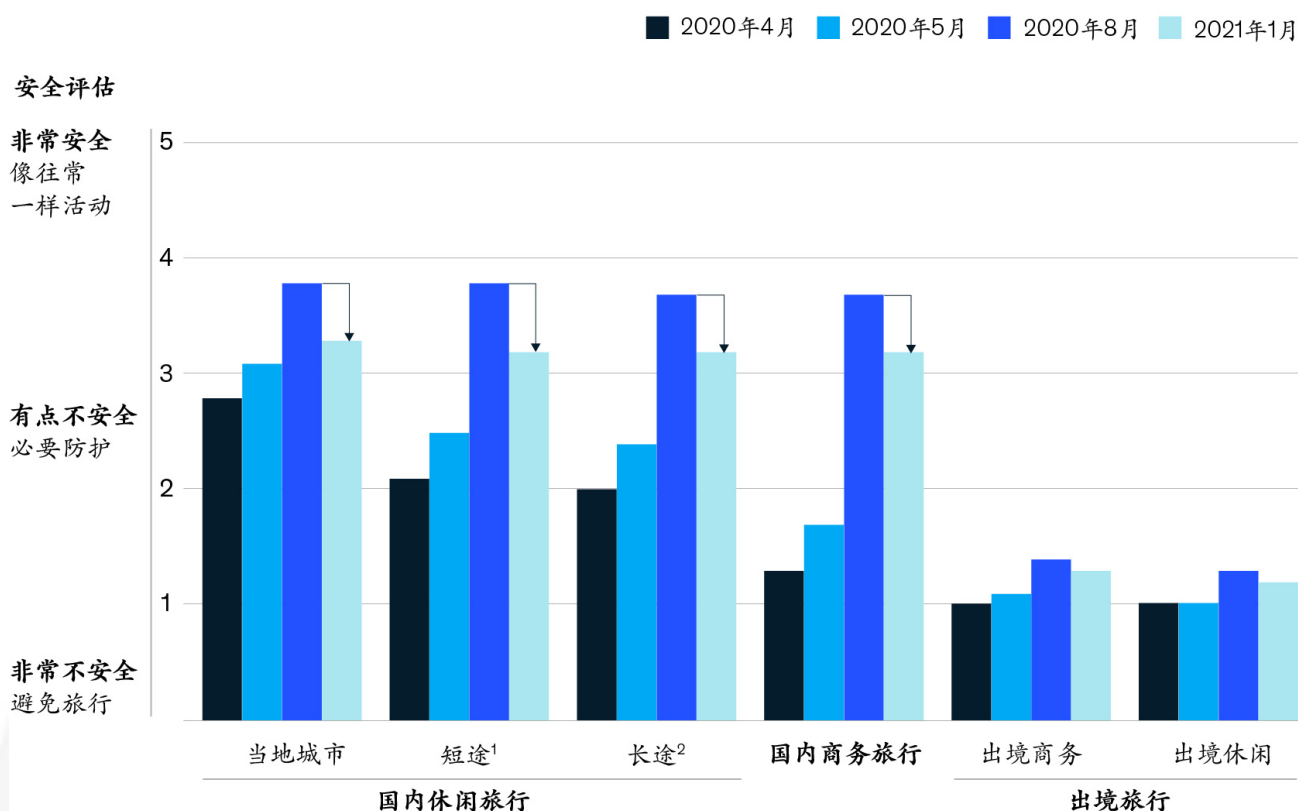
首先，受访者的安全信心略有波动，但长期信心是坚固的。受近期疫情影响，受访者对国内旅行的安全信心回落至“有点不安全”（见图 1）。

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。这反映出在非线形复苏进程中，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）



<sup>1</sup> 包括1-2晚和/或少于3小时的车程。

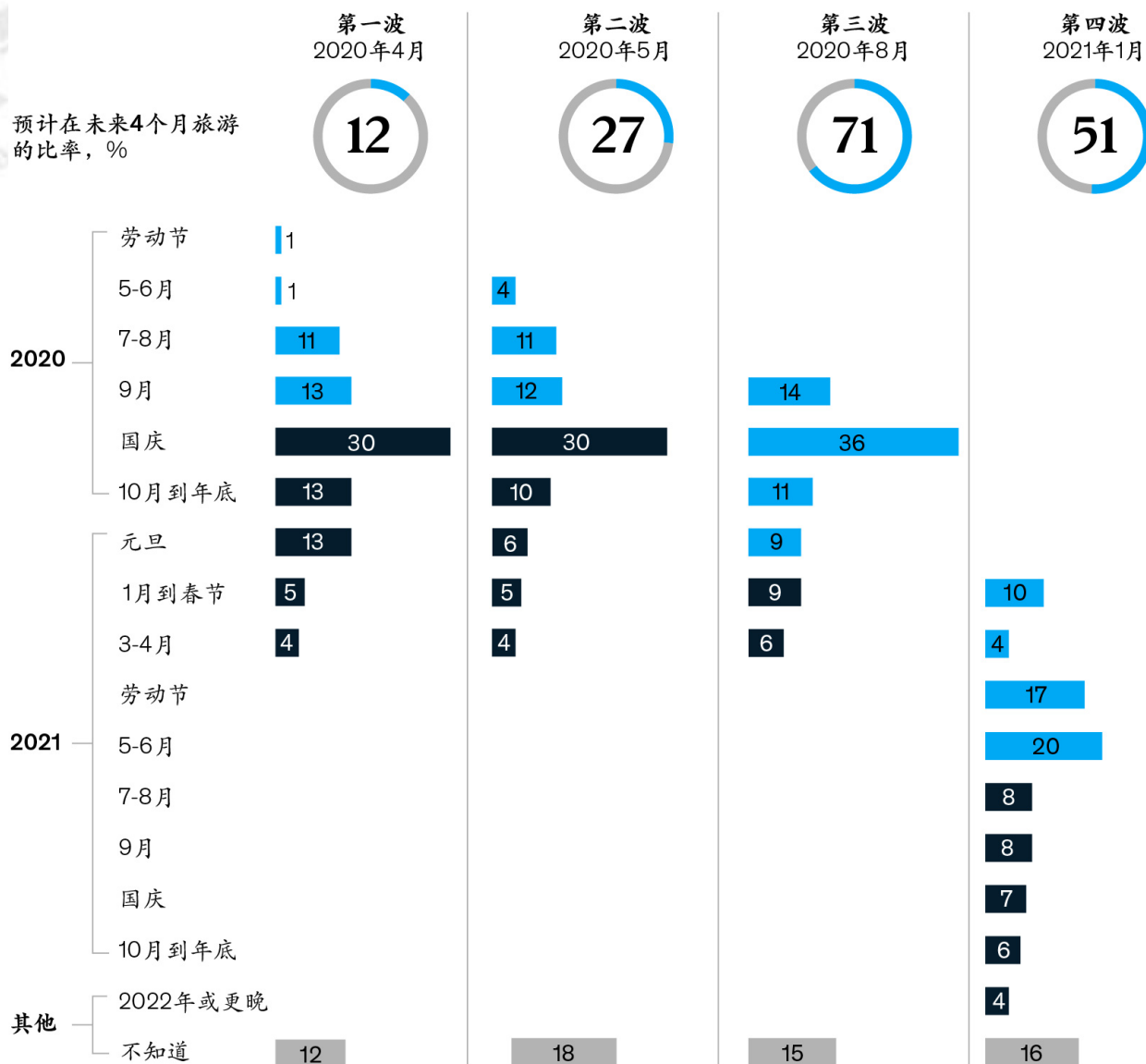
<sup>2</sup> 包括3晚以上。

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。

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



<sup>1</sup> 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)

McKinsey & Company

根据麦肯锡对全球旅游消费复苏预测<sup>1</sup>，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。

### 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。

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：

### 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：

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。

### 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。

“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

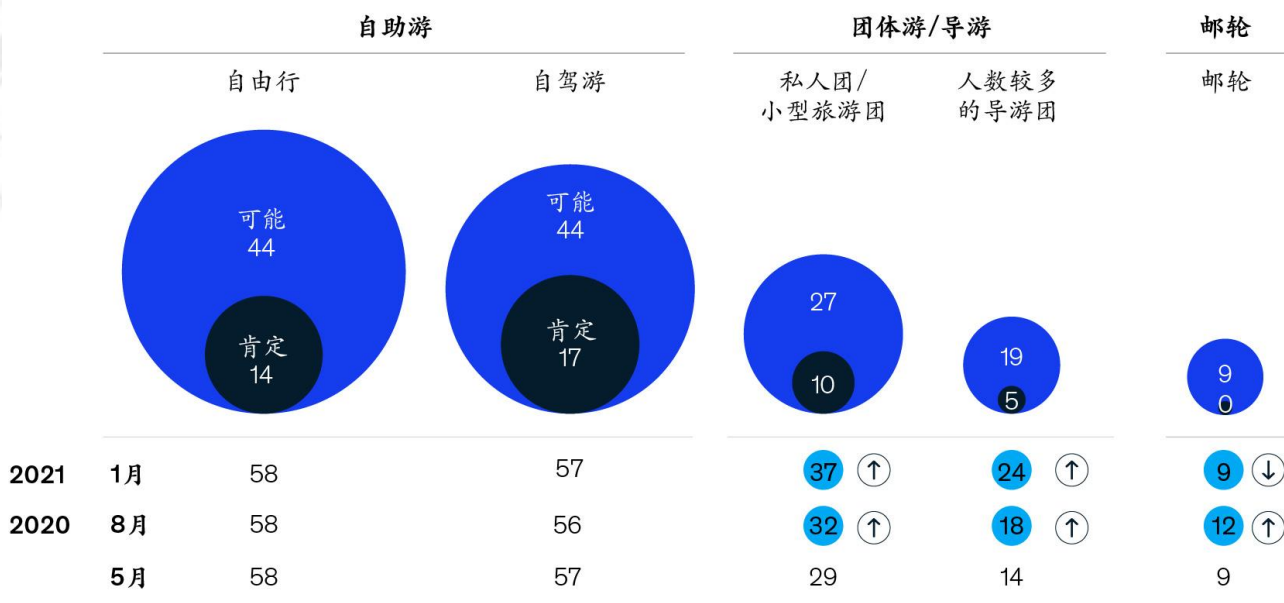
轻出行顾虑”和“捕捉本地消费者需求”这两个维度入手，塑造需求、吸引流量。正如我们于2020年3月《旅游业的战“疫”之道》2系列文章指出，“肉眼可见”的卫生保障、以及旅行“灵活性”的关注将继续成为疫情反复下的新刚需；另外，调整推出就地游产品，以及适度放松会员政策，能够维护和加深客户关系。

“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。

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)

McKinsey  
& Company

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

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_34020](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34020)

