



“决胜千里”：旅游业的战“疫”之道（三）



编者按：

新冠肺炎疫情肆虐，已成为全球共同面对的人道主义危机和经济挑战。旅游业短期受到重挫，旅游企业该如何度过这次“寂静之春”？麦肯锡针对这一主题发布系列文章，解析旅游业现状，探讨企业短期逆境求生之路及长期制胜之道。继第一篇《寂静之春：旅游业的“战疫”之道》和第二篇《“逆境求存”：旅游业的战“疫”之道》后，我们推出该系列的第三篇，本文将“抛砖引玉”，分享对旅游行业未来的大胆畅想，以及相应的潜在对策，希望能给广大企业带来一些思考与启发。

近日国内战“疫”初显好转之势。在新增病例和死亡人数呈双连降的同时，治愈人数不断攀升。然而，随着日本、韩国、伊朗、意大利等国陆续拉响警报，国际疫情逐步蔓延。疫情走向难测，其对旅游行业的影响亦有诸多未知。但毋庸置疑的是，历经此次疫情的旅游业将迎来消费需求、行业格局乃至商业模式的长远影响。

前方充满变数，但未来属于做足准备、并且勇于改变的企业。麦肯锡结合自身对旅游行业的洞察和分析，大胆畅想了疫情过后的潜在变化，与业界讨论。

消费偏好

旅游消费的四大趋势

未来变化的预测

- 1 出游轨迹:**
“小团/自助”出游，远离人潮
- 2 产品特征:**
卫生保障和“灵活”退改成为新刚需
- 3 客户渠道:**
更多客群向线上和社交渠道转移
- 4 商务差旅:**
市场前景受到远程技术冲击

对旅游企业的启示

-  **产品:**
洞察消费者偏好
大胆推陈出新
-  **服务:**
以科技解决运营痛点
革新游客体验
-  **能力:**
“外引、内练”并举
补齐自身短板

McKinsey
& Company

未来变化预测

一、 出游轨迹：“小团/自助”出游，远离人潮

更多中产人群被“小团定制”或自助的出游方式“圈粉”。疫情过后，“与陌生人组团”、“共处大巴密封空间”等情境将引发游客担忧，大型景点、主题公园、演出活动等将受到明显的冲击。更有安全感的小团游、自助游和定制游等方式将迎来增长，自驾、房车游或将成为新的热点。

更新颖、小众的目的地受到追捧。游客在选择目的地时或将“拥挤程度”纳入考量，更多尝试相对冷门的目的地，而避开传统大型景区。国内

相对偏远的自然景区（南疆、贵州等），海外热门国家的“二线”目的地（意大利热那亚、澳大利亚阿德莱德等）或东欧相对冷门的国家（捷克、乌克兰等）可能会见证热度提升。

康养、户外、运动主题掀起新风潮。疫情或将强化消费者对健康的追求，推动养生、户外、运动等旅游主题的兴起。富有“体验、成长和突破”意义的旅游主题将吸引更多中产客群，除一贯热门的滑雪、潜水外，马术、海钓、冲浪等项目或迎来新一波增长。

二、 产品特征：卫生保障和灵活退改成为新刚需

游客想要“肉眼可见”的卫生保障。多数游客虽不了解高效微粒空气过滤器（HEPA）的技术细节，但期望被告知航司已落实业内最高规格的消毒通风举措；消费者难以鉴别消毒材料和方法的优劣，但“非典”过后香港酒店电梯内“每半小时消毒一次”的标识却令他们倍感安心。

更多人愿意为旅行中的“灵活性”付费。此前一味追求低价的习惯或被打破，消费者更加重视旅游产品的退改服务和旅游保险，愿意大方为包含退改条款的“灵活”产品额外付费。

三、 客户渠道：更多客群向线上和社交渠道转移

消费者更倾向于利用社交网络与旅游企业互动。旅游业渠道高度分散，如何与消费者长期保持互动、提高客户忠诚度是旅游企业的长期痛点。鉴于本次疫情期间社交网络霸屏，未来或将有更多消费者通过网红直播、公

众号/小程序，以及微博等参与感更强的形式与旅游企业互动，并通过“所见即所得”的方式了解旅游产品。

中老年客群对线上渠道的接受度提高。受制于居家医学观察，原先对线上应用接受度较低的中老年客群开始被迫“触网”，尝试使用生鲜电商和外卖等服务。便利的体验或将培养新的消费习惯，催生新一代在线选购旅游产品的中老年客群。

四、 商务差旅：市场前景受到远程技术冲击

早在多年前，视频会议和远程办公就被视作未来商务办公的主流，但直到新冠疫情爆发，这两者才终于迎来大规模普及。商务人士或将意识到部分会面需求的可替代性，由此调整差旅的次数和时长，尤其是长途的短期差旅将受到更加显著的影响。

对旅游企业的启示

产品：洞察消费者偏好，大胆推陈出新

拓宽产品组合：企业需委派专项团队深耕消费者洞察，并投入足够的资源进行产品开发，以加强细分领域的产品创新孵化能力。比如，企业可以锁定契合当地风土人情的高端酒店、稀缺航线，以及重体验的当地休闲娱乐项目，提升产品创新性，丰富自助游、小众目的地、康养体育等产品形态和主题。

增强对细节的营销和沟通：基于对消费者关注点转移的预判，企业应

灵活调整与客户沟通的侧重点。比如，积极向消费者公开各种举措，并保证自身的消毒通风措施已达业内最高标准；在产品页面和营销点上突出退改条款和旅游保险选项，并大量以短视频、直播、虚拟现实等手段提升临场感以“种草”消费者。

服务：以科技解决运营痛点、革新游客体验

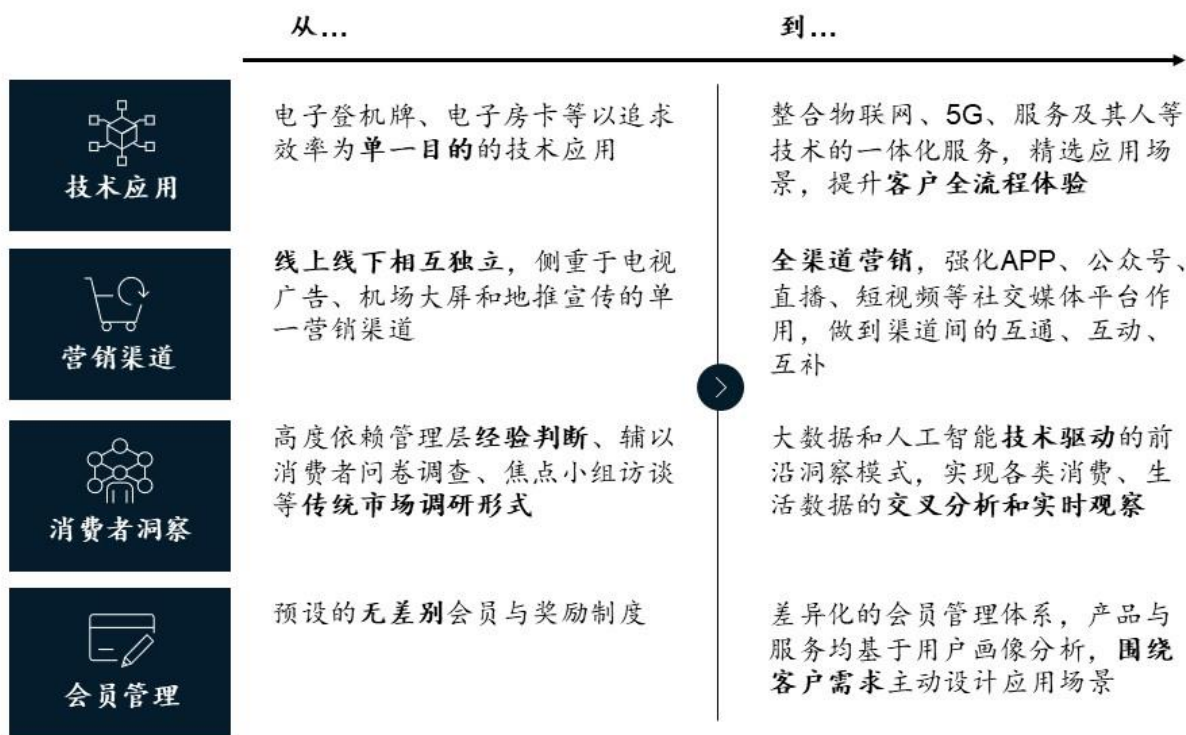
实现“无接触”服务：科技手段不仅能够解决人们对病毒传播的担忧，还能帮助企业提升效率、减少成本。自助托运、无纸化登机/登船、酒店自助入住、机器人客房服务、虚拟导游等“无接触”服务能为游客和企业实现双赢。

打造“个性化”体验：针对“半自由”的小团出游，企业可用高度智能化的“虚拟导游”替代传统人力，降低运营成本；针对景区运营，企业可通过虚拟现实和增强现实技术，为消费者打造极致自由度的沉浸式体验；随着越来越多的中老年客群使用线上渠道，企业可配备自动提示的无障碍导览，提升用户历程的便捷性。

能力：“外引、内练”并举，补齐自身短板

与互联网、零售、快消等行业相比，旅游业在部分商业实践上仍然较为传统，对实战中积累的经验和判断依赖度也较高。不过，面对前述的消费端变化，旅游企业必须加强能力建设，不断推出新的产品和服务模式。结合实际情况，企业可通过市场化招聘、战略合作、兼并收购等途径建设

能力，实现全面升级。



McKinsey
& Company

行业格局

行业格局的两大趋势

旅游业格局的两大趋势

- 1 整体结构:**
集中度显著提升、中游企业承压
特色化发展未来可期
- 2 经营方式:**
内部持续挖潜、决策“稳”字当头

对旅游企业的两大启示



并购:
把握优质机会



颠覆:
提升企业韧性

McKinsey
& Company

未来变化预测

- 一、整体结构：集中度显著提升，中游企业承压，特色化发展未来可期

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_34023

