



# 寂静之春：旅游业的战“疫”之道（一）



编者按：

编者按：疫情期间，旅游业短期受重挫，旅游企业该如何度过这次“寂静之春”？麦肯锡将针对这一主题发布系列文章，解析旅游业现状，探讨企业短期复苏回暖之路及长期制胜之道。本文是该系列的第一篇，旨在盘点迄今疫情对旅游业带来的影响，并提出行业复苏之路可能的情景。

过去十多年，中国旅游市场奋步直前，年均增长两位数。2019年全国居民旅游消费总额高达6.5万亿元，出境游总人次达1.68亿人次，人次及消费规模均居全球首位。如此长期高速发展的背后，是不断壮大的中产阶级、持续完善的交通基础设施、更加丰富的国民旅游经验以及快速演进的旅游产业生态体系等重要驱动力。这些驱动力不仅让更多国人享受到旅游的乐趣，同时也奠定了行业继续发展的坚实基础。我们认为，这些基本面短期内不会发生本质变化，中国旅游产业的中长期前景仍将持续向好。

疫情袭来，旅游业短期受挫

### （一）寂静之春

春节历来是国人旅游出行的旺季。以2019年为例，春节假期期间全国出行人数达到4.15亿人次，期间收入占旅游业当年收入总量的近10%，甚至占部分企业的30%。去年底，市场普遍看好2020年春节假期前景，并大胆预测出行人数将达到4.5亿人次，再创历史新高。

然而，新冠肺炎于2020年1月底突然来袭，疫情在短时间内迅速蔓

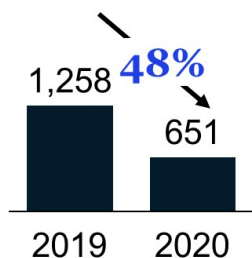
延，成为全国性的公共卫生事件。到大年三十前的 1 月 23 日，国内确诊人数攀升至 830 人，波及全国 29 省。关键时刻，中国各级政府迅速落实多项决策部署，防疫抗疫：1 月 23 日武汉封城，各省陆续启动重大突发公共卫生事件一级响应，限制或取消群聚活动，旅游景点纷纷关闭；同日，民航、铁路等部门为已购票的旅客提供免费退票；1 月 26 日，文化和旅游部发布通知，叫停团体游和“机酒”旅游产品。随着世界卫生组织宣布疫情构成国际关注的突发公共卫生事件（PHEIC），截至 2 月 21 日，超过 50 个国家陆续已对中国公民或近期有中国旅行史的访客实施了入境限制，包括拒绝入境、暂停签证、隔离检疫等（见图 1）。这些严格的防疫措施控制了疫情的传播，但却冲击了众多行业，其中第三产业的旅游行业受到的影响程度最深。

## 图1 旅游行业各细分市场受疫情冲击情况

### 航空业：



民航运送旅客量：



单位：万人次

航班取消：

2月1-11日每天约  
**70%**  
的国内航班被取消

停航：

至2月9日，超过70家  
航司部分或全部停飞  
往返中国的航班，  
停飞比例近  
**60%**

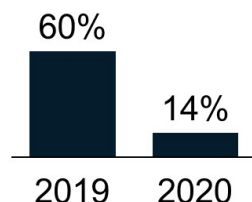
### 酒店业：



总营收：

较2019年同期下降约  
**70%**

入住率：



注：春节七天假期全国酒店数据

平均客房收益：

较2019年同期下降约  
**73%**

### 目的地景点：



主题乐园：

各地重大突发公共卫生事件  
一级响应下，几乎

**全部关闭**

迪士尼表示，若沪港两国  
关闭两个月，预计将损失

**1.75亿美元**

赌场：

2月4日起，澳门博彩业  
**暂停营业**半个月

### 邮轮业：



班次取消：

共计10艘邮轮（逾3万床位）  
取消1月底至3月从中国出发的船期

预测将影响全年中国母港邮轮  
旅客人数的

**~10%**

检疫隔离：

1月底至2月初，全球有多艘邮轮  
接受检疫隔离，船上共计约

**14,000人**

## (二) “内忧外患”

旅游行业有相当部分是重资产、薄利润的门类，且由于节前在营销、库存和人力等方面的大量投入，在如此大规模的退订下，不少企业纷纷陷入困境，现金流告急。据行业分析，上市旅游企业的账面现金仍可支撑 6 个月左右，而众多中小企业的现金已经难以支撑超过 3 个月。危情之下，企业纷纷开启“生存战”，通过下调管理层工资、无薪休假等方式自救。政府部门也颁布了一系列救助措施，如加大金融信贷帮扶力度、减税降费，文化和旅游部决定向旅行社暂时退还部分服务质量保证金等。但归根结底，企业能否挺过难关，仍较大程度取决于其现金储备，以及能否在危机中迅速反应、精准决策和高效执行。

同时，各主要目的地国家和地区的旅游企业也遭重创。在中国人最喜爱的 10 大目的地中，7 个已经实施入境管制（见图 2）；排名第二的澳门虽未关闭边境，但也停止了所有的赌场运营，因此损失惨重。排名第三的泰国未限制国人入境，但农历新年期间中国游客数量亦仅有 14.3 万，较去年同期减少 20 万，降幅 58%，若计入已取消今年 2 月、3 月期间赴泰旅行的 120~130 万中国游客，经济损失最高可达 150 亿人民币。

图2 中国出境游十大目的地入境管制情况（截至2020年2月21日）

目的国家/地区	2018年中国入境旅客数量 (百万人次)	中国旅客占 总入境数量比例	限制入境措施
香港	51	78%	✕ 关闭口岸
澳门	25	71%	
泰国	11	28%	
日本	8	27%	✕ 限制入境 <sup>1</sup>
越南	5	32%	✕ 限制入境；暂停航班；暂发签证
韩国	5	31%	✕ 限制入境 <sup>1</sup> ；暂发签证
新加坡	3	18%	✕ 限制入境；暂发签证；检疫隔离
意大利	3	5%	
美国	3	4%	✕ 限制入境；暂发签证
马来西亚	3	11%	✕ 限制入境 <sup>1,2</sup> ；检疫隔离

McKinsey  
& Company

1. 仅限有特定省份旅行史，或持有特定省份签发护照的人员

2. 沙巴和沙撈越州政策略有不同

资料来源：UNWTO；国家移民管理局（截至2020年2月21日数据）；麦肯锡分析

不过需要指出的是，黑天鹅事件后中国消费者往往也是最快重拾旅游信心的：以巴黎 2015 年的恐怖袭击事件为例，中国游客数量在 1-2 个月内即恢复到去年同期水平，而日本游客则花了大约 5 个月。

## 旅游业复苏的三种可能情景

### （一）情景假设

2 月返工大潮已至，疫情的传播范围和持续时间均有诸多不确定性，后续如何发展仍是未知。为此，我们参考全球曾经出现的旅游业危机，提出了在疫情未来发展的三种假设情景下，旅游业的预计复苏时间和行业格

局可能发生的变化 (见图 3):

图3 疫情未来发展的三种假设情景

假设情景	旅游业恢复至预期水平的时间	对旅游业影响时长相似的黑天鹅案例	情景特征
情景一： 快速恢复	约3个月	韩国：2015年 中东呼吸综合征 (MERS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 疫情在湖北较严重，但在省外及境外受到较好控制，死亡率降低</li> <li>• 疫情2月底到达拐点，在4月结束前疫情基本结束</li> <li>• 旅游市场迅速反弹，最晚6月即回到预期水平</li> </ul>
情景二： 部分恢复	至少5~6个月	中国：2003年 非典型性肺炎 (SARS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 疫情在部分国家和地区持续传播，但均能有效控制感染人数</li> <li>• 经济活动恢复，持续的复工潮未带来疫情的二次大规模爆发</li> <li>• 旅游等休闲娱乐活动到暑假前后开始恢复，行业复苏迟缓</li> </ul>

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\\_34026](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34026)

