

# “走走停停”的旅游行业还撑得住吗

## ——受疫情持续影响的旅游企业经营状况调查

本报记者 张雪 康琼艳

中秋刚过,国庆将至,旅游业再次迎来传统“黄金周”。一年多来,受新冠肺炎疫情的冲击,传统旺季没有那么靠谱了,旅游业走走停停、反反复复,不少企业在恢复经营与不断停摆之间苦苦支撑。记者走进这个行业,走进这些企业,调研中的所见所闻颇有些出人意料。

国庆黄金周的脚步又近了。每年到这个时候,都是旅游业忙碌的时节。但自从新冠肺炎疫情暴发,这些传统旅游旺季也让人摸不准了。旅游业是受疫情冲击影响较大的行业。疫情一来,出游就受限;防控形势好转,市场就回暖。一年多来,走走停停、反反复复成了旅游业不得不面对的常态。令人欣慰的是,马上到来的国庆黄金周市场前景还不错。携程数据显示,截至9月21日,通过携程预订国庆景区门票的订单量同比增长超三成。同程旅行预测,“十一”假期,国内游人数将达到6.5亿人次,恢复至2019年同期的八成以上。这一年多来,尽管困难重重,但出人意料的是,记者在调查中发现,很多旅游从业者并未丧失信心,而是坚信困难是一时的。基于我国庞大的旅游消费需求,有力的政策支持,还有旅游业自身在困境中的转型,旅游业重新拥抱阳光灿烂的日子只是时间问题。

### 高歌猛进与被迫停摆

中秋、国庆假期前的暑期档,也是每年的旅游高峰。今年七八月份,旅游市场迎来不错的开局。“公司旗下的乌镇和古北水镇两景区客流量稳步回升,7月份接待量达2019年同期的80%,局部周末达到甚至超过疫情前水平。”中青旅首席品牌官徐晓磊介绍。“进入7月,西安华清宫景区客源接待量恢复至2019年同期的60%,日最高接待量达到15000人次。”陕西华清宫文化旅游有限公司党委书记姚新垣说,作为华清宫景区的文化名片,实景舞剧《长恨歌》从7月1日开始,每日3场演出,连续全负荷运转。“截至7月29日,这部剧的营收已达1.2亿元,是2019年同期的1.2倍。”旅游活动串起的很多业态都有不俗表现。途家民宿执行副总裁李珍妮说,今年上半年,途家平台上的房源总量已超过63万套,比2019年增长超2.9倍,平台的乡村民宿已累计接待超过310万名房客。随着自驾游升温,汽车租赁行业也成为反映旅游市场变化的“晴雨表”。邹鹏在新疆经营一家汽车租赁公司,他说,7月因为新的高速

开通和暑期到来等利好因素叠加,公司迎来一波租车高峰。就在旅游市场按照预期升温之时,不料,疫情再度在多地“抬头”。暑期旅游旺季刚开始就被迫结束。“部分中高风险地区取消、退订的情况很多,8月民宿预订率环比7月减少90%以上。”李珍妮说。邹鹏也感到,疫情的出现是今年暑期旅游市场的水火岭,前半是高歌猛进,后半则几乎没有外地游客。去哪儿平台数据显示,8月4日,平台退款申请量达到平时的10倍以上。和被中断的暑期档一样,疫情发生这一年多来,原本高速奔跑的旅游行业时不时就会被疫情打断脚步。邹鹏原本还经营着一家旅行社,“自疫情以来,大的团队游很难成团,报名的时候好好的,但也许出发前团队里一两个成员所在地区出现疫情,整个团队的出游计划就需要调整”。原本的业务模式无法适应新情况,去年邹鹏关停了旅行社,只保留汽车租赁业务。

刘亮2019年进入民宿行业,一开始在武汉经营城市民宿,疫情暴发后,生意难以维持,今年他来到北京密云管理乡村民宿,又赶上春节和暑期两波疫情的考验。“民宿不是‘必需品’,它的重要程度不及商业酒店,在疫情中受到的冲击更大,身边有很多朋友转行。”疫情的影响直接体现在企业营收上。姚新垣向记者罗列了一串数字:2019年公司总营收7.6亿元;2020年营收腰斩仅为3.1亿元,亏损1.5亿元;今年截至7月30日,营收达3.2亿元。“正常情况下,今年预计有望突破6亿元。”但是,一波疫情的反复让良好的预期打了个问号。在资本市场,旅游概念股也随着疫情的反复出现不同程度的波动。“最大的难题是不确定性。”徐晓磊表示,旅游业的发展深度依赖稳定的环境和积极的市场预期,时不时“冒头”的疫情带来的不确定性和不连贯性对旅游企业的正常经营影响极大,这一点对于中小微旅游企业来说尤其甚。“疫情对旅游业的影响至少体现在三个层面,一是企业面临巨大的经营压力,二是行业长期发展面临人才的流失,三是管理部门需要研究行

## 主动求变方能化危为机

张雪

一场突如其来的疫情,让旅游业陷入前所未有的困境。难能可贵的是,旅游业整体的信心没有丢。人们常说,信心比黄金更重要,这一点在危机之中尤甚。旅游业的信心来自哪里?采访中,旅游从业者纷纷给出了自己的答案,概括起来不外乎以下几点:旅游成为越来越多人的生活方式,庞大的旅游需求是旅游业复苏的底气;国内旅游资源丰富,并且经过多年发展,旅游产业配套设施及服务得到极大提升,能为消费者提供足够丰富的旅游选择;当然,信心也离不开外部环境的有力支撑,这体现在有力有序疫情防控措施与雪中送炭的解困政策等方面。不过,困境之下,先有信心远远不够,还要有转危为机的实招。可以看到,大多数市场主体没有坐以待

毙,而是主动求变:摆脱对单一市场或业务的过度依赖,调整经营结构;直面“门票经济”等行业旧疾,寻求自我转型;捕捉消费者多元化、高品质的新需求,推出丰富的旅游产品;研究疫情不确定性给旅游消费行为带来的改变,在营销手段上创新求变……回顾我国旅游业的发展历史,旅游产业每一次化危为机、发展壮大,都离不开市场主体抓住需求变化做出的自我改变。这一次尤其如此,与其在“不可抗力”前裹足不前,不如适应新环境、满足新需求、谋划新发展。在未来的一段时间,疫情防控依然是旅游业要面对的基本面,一方面,要坚决落实相关政策,防止疫情通过旅游活动传播;另一方面,旅游业要坚持在困境之中练内功、补短板,抓紧转型升级,增强行业发展的创新性与韧性。如此,危机便也成了生机,旅游业在风雨之中加速成长,必然会在雨过天晴后收获更灿烂的未来。

调查手记



2021年

“五一”假期

国内旅游出游 2.3亿人次  
按可比口径恢复至  
疫情前同期的 103.2%

中秋假期

国内旅游出游 8815.93万人次  
按可比口径恢复至2019年中秋假期的 87.2%

国庆假期

同程旅行预测  
国内游人数将达到 6.5亿人次  
恢复至2019年同期的 八成以上

9月20日,游客在甘肃省张掖市平山湖大峡谷景区内游览。  
王 将摄(中经视觉)

业发展面临前所未有的局面。”北京第二外国语学院旅游科学学院副院长邓宁说。中国社科院旅游研究中心特约研究员吴若山分析,疫情让一些旅游企业面临资金链断裂的风险,同时降低了资本对旅游业的投资需求;此外,人才的流失也是影响旅游业长期高质量发展的因素。

### 外部帮扶与主动求变

疫情的出现,对旅游业的打击可谓突如其来,并且反反复复。用邓宁的话说,“没有先例可以作为应对的参考”。好在从中央到地方,迅速出台了一系列助力旅游企业渡过难关、促进旅游业恢复发展的政策,涉及金融支持、减税降费、稳岗就业等多个方面。这些政策帮助旅游业稳住阵脚,增添了战胜困难的信心。今年以来,利好政策仍在延续。姚新垣说,疫情造成华清宫景区闭园以及《长恨歌》停演,企业承受着很大的经济损失和经营压力,“我们每年在灯光、舞美、设备等方面的维保和提升就需要投入1000万元左右,景区在文物保护、防火防汛等方面还有很多固定支出”。2020年,政府给予华清宫景区近1000万元稳岗补贴。“这些资金非常及时,缓解了景区的经营困难,让企业职工安下心来。”姚新垣说。徐晓磊表示,去年以来,中青旅通过自身努力节约综合运营成本,在政府的支持下,社保、房租、税费等方面争取到千万级别的政策帮扶资金,有效缓解了企业的经营压力。

除了真金白银的帮扶,各地文化和旅游部门在做好疫情防控的同时,还不断送出优惠“大礼包”,激发市场活力,促进旅游消费。国庆节前,又有一波旅游消费券提前发放到游客手中。政策帮扶犹如雪中送炭,但要真正走出泥泞,还要靠自身及时主动求变。“回顾历史可以发现,我国旅游产业每一次发展壮大,都离不开市场主体抓住需求变化而做出改变。”吴若山说。

“打开思路,毫不犹豫去转型。”徐晓磊说,一直以来,中青旅以出入境游见长,出入境游在公司旅行社业态中占比高达85%,疫情暴发至今,出入境游业务一直处于停滞状态。面对这种情况,加速调整业务布局,寻找新的发力点成为头等大事。中青旅旅行社业务将运营方向转向国内游,尝试用出入境游产品的研发思路开发国内市场。“西南、西北等目的地在地域风貌、饮食住宿甚至飞行时长等方面与境外目的地有诸多相似之处,特别是西北地区,作为出境旅游替代地的首选目的地去打造很有潜力。”

万云飞是浙江绍兴新昌安岚酒店的市场销售总监,在他看来,去年疫情暴发后酒店第一时间实施的自救意义重大。“从去年3月开始,我们和在线旅游平台合作,进行直播带货和预售,给消费者一个较长的出行时间选择,在房券核销前可以随时退改,避免疫情的不确定性给消费者带来损失。”万云飞说,这一招见了实效,去年,公司旗下两家度假酒店的预售额达到3500万元,到年底的核销率在40%至50%。

位于广州的白天鹅宾馆是国内首家五星级酒店,疫情之下,老牌酒店也把改变变成常态。宾馆相关负责人林镇海介绍,他们对酒店产品进行整体彻底的调整,打破原有套餐,重新制定34个组合套餐,并调整其中的产品差异化元素,除此之外,还更加高频次、精细化地制定营销方案,“疫情以前的营销方案都是几个月做一次,如今是每周、每日都有不同预案”。

### 需求还在但形式变了

一年多来,邹鹏尽管经历了很多,但从没有想过放弃,“只要打过眼前的困难,一切都会好起来。”邹鹏的坚持源自他对旅游业发展前景的看好,“我们国家有丰富的旅游资源以及庞大的消费需求。”飞猪旅行副总裁黄宇舟同样认为,内需的巨大潜力是旅游业复苏和持续发展的底气所在。旅游已经成为越来越多人不可或缺的生活方式。回顾我国旅游业的发展,从上世纪80年代中期开始,随着综合国力的提升以及居民收入的显著提高,国内游市场开始形成。到2018年,我国人均年出游已达4次,进入名副其实的大众旅游时代。在疫情发生前的2019年,我国国内旅游人数已达60.06亿人次。

“疫情会把人们的出游需求压抑一阵子,但让大家几年都不出门旅游不太现实。”邓宁说。去年“十一”黄金周以及今年“五一”小长假等期间的旅游数据都能佐证邓宁的判断。以今年“五一”假期为例,国内旅游出游达2.3亿人次,按可比口径恢复至疫情前同期的103.2%。疫情防控常态化之下,消费者对局部疫情的反复已经有了一定的心理预期,整体的消费信心和需求都在。需求还在,但是需求变了。

从出游决策过程来看,疫情的不确定性缩短了消费者规划出游的时间窗口,“一场说走就走的旅行”成为很多人的选择。去哪儿大数据研究院院长兰翔分析,如今游客的旅行制定周期更灵活,部分游客的订票时间甚至推迟至出发前几天。发生改变的还有出游距离。疫情发生以来,本地游、周边游需求增加,度假酒店、特色民宿等新兴业务发展很快。对于即将到来的“十一”假期,上海商学院酒店管理学院教授邹光勇判断,“受疫情不确定性的影响,旅游距离和时长受到约束,短距离、周边深度游和品质游是趋势”。

疫情还改变了传统的旅游方式。与传统大的跟团游相比,“小而精”的团队游,包括私家团、定制游等逐渐受到欢迎。6人游旅行网CEO贾建强表示,消费者意识的转变以及疫情的影响,加速了私密化、个性化旅行需求的增长。与此同时,消费者对旅游品质的要求更高,不再满足于走马观花的观光游,而是向度假式、体验式旅游转变。

邹鹏感觉疫情发生后,自驾游市场更广阔了,这也是他决定坚持下去的另一个因素。“今年‘五一’假期,我们公司的30多辆车被预订一空。”和团队游相比,自驾游、房车游具有小聚集、大空间的优势,一般都是家人、朋友在一起,在车上实现自我服务。因此,在疫情防控常态化背景下,越来越多的人愿

### 危机压力与转型动力

疫情给旅游业发展带来麻烦,一些企业陷入经营危机,但也有一部分企业迅速稳住了阵脚,并在新的经营策略和业务模式上取得不错的成绩。在程超功看来,某种程度上,疫情成为检验企业健康度乃至整个产业发展质量的一块“试金石”。疫情放大了行业发展的脆弱之处,也正因此,旅游业更深层次的变化得以加速推进。“只有跳出行业本身,发挥旅游作为黏合剂、连接器的综合优势,与其他领域深度连接、创造价值,才有可能对冲疫情等不确定因素带来的风险。”徐晓磊说。近年来,中青旅提出“旅游+教育”“旅游+体育”“旅游+康养”的战略布局,瞄准成长中的青少年群体、富有活力的中青年群体以及有钱有闲的老龄群体。经此一“疫”,中青旅调整战略、跨界融合的步伐迅速加快,这成为他们盘活眼下棋局的关键一步。

摆脱对门票经济的依赖,扩大品牌影响力,是华清宫景区一直以来探索转型的主要方向。2019年,依托旅游演艺、文创产品研发等业态,公司的非门票收入已经占到总收入的45%。此外,公司制定各类旅游演艺管理、服务标准251项。疫情的到来,让公司的经营触角加速伸向远方。姚新垣介绍,利用华清宫的牌匾影响力,公司与洛阳大河荟、绍兴柯岩等10余家旅游企业和管理部门合作,使华清文创、演艺、旅游等管理体系不断输出,力求扩大经营空间,多点开花,避免局地因为疫情中断业务而让公司经营陷入困境。

在邓宁看来,疫情增加了旅游业的科技含量。技术的发展首先提升了旅游业管理精细化程度。最显而易见的是,“无预约、不旅游”成为常态,依靠大数据等手段,景区能实现精准的人流管控,管理部门也可依此提高管理服务效能。数字化技术应用也促使旅游企业改变经营方式。“对旅游企业而言,建立抵御风险的可持续运营能力至关重要。”黄宇舟说,一方面,旅游企业通过提高数字化能力更高效地获取用户、运营用户、转化用户,更好地满足消费者的需求;另一方面,通过数字化方式组织运营阵地、沉淀品牌资产,不断创新产品、保障服务体验,这是与不确定性共存的最好选择。

新技术还在推动新的旅游产品诞生。去年,陕西旅游集团全面开启数字化转型,建设了业内首个“数字文旅实验室”,打造声音博物馆,穿越大峡谷等一批数字体验项目,丰富游客的旅游体验。不期而至的疫情改变了旅游业发展的外部环境,不时按下的暂停键打乱了旅游业原本快速行进的脚步,此为危机;与其无可奈何,不如积极求变,疫情逼迫旅游业加快探索转型升级,在产品内容、服务方式、管理模式等方面的迭代上按下快进键,一些根本性的变革或许就此发生,此为新机。在危机中寻找新机,旅游业的未来会走得更稳。