



# “逆境求存”：旅游业的战“疫”之道（二）



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》后，我们推出该系列的第二篇，本文中我们将分享企业在危机中的最佳实践，提出企业战“疫”的八大举措建议，供企业参考。

旅游企业现举步维艰。一方面，文化和旅游部还未下令恢复旅游活动，短期内旅游企业难以走出低收入甚至零收入的困局；另一方面，客户大量退订、人员成本空转、员工士气不振等问题，也给管理者们带来巨大的挑战。如此困境之下，现金流就是企业最重要的生命线。

面对疫情带来的诸多挑战，“冬眠”式的消极等待并不能帮助企业走出寒冬。唯有前期积蓄力量，为市场恢复期的激烈竞争策战术、谋布局，才能在“寂静之春”结束后迅速启动资源、抢占先机。

麦肯锡结合自身在旅游行业的丰富咨询经验，以及过去几周的重点调查研究，总结出针对旅游企业的八大战“疫”举措。这些举措详细阐明了克服短期现金流危机的方法，以及企业应在恢复期中如何谋篇布局，希望能为广大旅游企业提供一些参考，并与全行业共勉。

## 旅游企业走向“胜者为王”的八大战疫举措



**客户：**  
换位思考，展现企业风骨



**成本：**  
周全考虑，谨慎调整人工



**运力：**  
重估需求，灵活调度布局



**反击：**  
提前行动，部署“复苏”之战



**流动性：**  
调动资源，多元途径“搜刮”



**创收：**  
开源活水，创新拓展营收



**员工：**  
真情关怀，凝聚使命愿景



**定谋：**  
拨开迷局，畅想行业走向

McKinsey  
& Company

新冠疫情打乱了数百万消费者的出行计划，令旅游行业措手不及。1月23日，政府推出火车、飞机和酒店免费退票政策，各大企业纷纷响应，有些还主动将其他旅游产品纳入退票范围，加班加点完成退费任务，马蜂窝甚至将退订完成率设置为最高 KPI 指标。

除了提供高效体贴的退款服务外，旅游企业还可更进一步，利用加码的贴心服务提升客户忠诚度：

1) 急人所急，主动解决痛点。时值特殊时期，旅游企业可以换位思考，主动识别旅客亟待解决的问题，判断除了退票和改签外，他们是否在卫生

安全、住宿和出行工具的选择等方面存在未满足的需求。有余力的企业大可在官方规定的基础上更进一步，即便短期可能蒙受损失，但长期来看，这种对消费者的善意之举定能有所收获。例如，锦江酒店就在春节期间主动接纳被困外地的湖北同胞入住，一举赢得社会声誉和客户口碑的双丰收。

2) 敢为人先，勇于雪中送炭。一位经历过 SARS 疫情的旅游业高管表示：“客户会记住特殊时期的善意之举。”企业可以主动出击，赶在行业之前针对最核心的客群释放优待政策，以最小化他们在疫情期间遭受的损失。例如，国航就于 2 月 4 日宣布贵宾会员将享受自动保级政策。此乃国内航空业的首例，也带动了其他航司的纷纷效仿；洲际酒店集团 (IHG) 于 2 月 18 日率先宣布延长酒店会员会籍 12 个月，成为国内酒店业的首例。

在冻结或削减营销费用和资本性支出后，企业通常会调动一切可用资源为现金流解压。一是与供应商和服务方等商业伙伴沟通，协商延长付款期限或减少应付账款，如物业租金、经营性租赁款、供应商支付款等。二是与银行接洽，协商调整已有贷款契约（如新增贷款额度、延期偿还本金），或申请信用贷款及抵押固定资产贷款等；抑或是向大企业借贷、向员工发起内部举债，甚至在极端情况下让渡部分股权。

在此过程中，企业自身的融资行动速度及长期战略考量是决定成败的关键之举：

1) 兵贵神速，抢占信贷额度。制造业和重工业等基础性行业与国民经济息息相关，相比之下，隶属服务业的旅游行业并没有享受到太多的融资

政策优惠。因此，面对金融机构较为有限的融资供给和风险胃纳，业内企业更需快人一步，这样才能“先到先得”，占据稀缺的信贷额度，并与金融机构建立起长期的战略合作伙伴关系。

2) 同舟共济，识别长期伙伴。与供应链各方共战疫情的危机中，企业亦可战略性地关注那些伸出援手、“济困解危”的伙伴，作为建立长期战略合作关系的参考。与此同时，有余力的旅游企业也可主动向合作伙伴给予帮助，巩固关系。携程近期便发起了“同袍”计划，推出了10亿元供应商合作伙伴支持基金、免除近8000家全国旅游门店3个月管理费、酒店营销费用减免等10项同业支持举措。荷兰飞机租赁公司AerCap的CEO则表示，“有些航司已经跟我们合作了40多年，我们会通过延迟租金等方式来为他们提供帮助”。

人员成本是大部分旅游企业占比最高的成本项目，在业务停滞期，降低人员成本往往是最快、最直接的降本抓手。不过，即便身处危机，企业也不应忘记自身的社会责任，公平对待员工。此外，危机过后，企业还需倚仗员工才能有效抓住市场反弹的机遇。因此，裁员应是企业削减人力成本的最后选项，并且在推出全员无薪休假或减薪前，企业应当先行削减高管福利和差旅标准等项目，避免大伤士气。

除这些较为常见的操作外，部分企业还在一些细节的处理上更上一层楼：

1) 决策果断，敏捷执行调整。管理层应迅速进行全年预算调整，预估

各财务抓手落实后的缺口，并制定人员成本的短期调整方案。在执行上述举措时应采取敏捷工作方式，高效沟通，充分动员。例如，某航空公司高管在回顾“非典”疫情时曾表示，“复盘当时的应对，我们应该更及时地启动无薪休假计划，以避免出现市场恢复时员工仍休假未归的情况。”

2) 身先士卒，保留核心能力。企业在规划时应遵循“自上而下”的原则：管理层应作出表率，承受更高比例的降薪和无薪休假，尽量保障基层员工的生活并减少人员流失。即便不得已要“壮士断腕”，企业也应甄别出关键岗位，保留拥有稀缺技能的员工。华住集团在本次疫情期间就将减薪集中在高管层级。某国际连锁酒店集团于“非典”期间采用梯级式“无薪休假”，总监、主管和基层员工每月分别休两星期、一星期和5天。

3) 善意回报，形成良性反馈。作为对员工“共克时艰”的感谢，有条件的企业在走出危机后，可以考虑补偿那些疫情期间愿意接受无薪休假的员工，以增强企业凝聚力。国泰航空曾在“非典”疫情期间鼓励员工自愿无薪休假，省下3亿港元安度危机。待财务情况好转后，公司补发了所有员工的薪资损失。今年，该公司在疫情之下再次鼓励员工无薪休假，收到较好的反响。

除了依赖传统的降本和融资等手段来开源节流，企业也应尽量盘活闲置的生产或服务资源，甚至在短期内寻找门槛较低的新赛道，增加额外的业务收益。企业可将疫情视作一次“头脑风暴”的试炼，通过捕捉短期内新的市场机遇、对接可匹配能力的用工需求方、进行业务“跨界”的尝试，

为危机下的企业寻找新的增长点。

1) 挖掘需求，打造临时产品。企业可在主业无法正常运转时，敏锐捕捉市场变局中催生的新需求，探索资源的新用法，并推出满足消费者急需的临时产品。例如，南京世贸滨江希尔顿酒店就提供了1~2周的“隔离套餐”，其中包含了江景房、一日三餐和洗衣优惠；订房平台深捷旅则在其用于提供周边游预定和酒店预订的小程序上，临时上线了酒精喷雾等卫生防护用品和日用品的售卖。

2) 匹配技能，出借对口能力。企业应盘点闲置的服务能力，积极对接技能门槛匹配、有对口需求的企业，以出租服务能力的方式来收回人力成本，甚至获取额外的营收。例如，携程曾于“非典”疫情期间将闲置的呼叫中心出租给招商银行，促进信用卡电话销售；旅游业招聘平台最佳东方则联合菜鸟网络，发起了旅游业共享员工计划，旅游企业可以据此对接用工需求旺盛的商超、物流配送等行业。

3) 巧思跨界，开辟“副业”收入。除去盘活自身的闲置资源和服务能力外，旅游企业也需要跳出思维局限、锐意创新，在确保可行性和协同性的基础上，“跨界”创收。例如，成都香格里拉、成都希尔顿等星级酒店均推出了外卖服务；同程国旅则与私域流量企业咪店合作，将数千名销售经验丰富的旅游顾问转移到线上，为生活品类交叉带货，单日销售流水突破千万元。

面对惨淡的上座率，航空和邮轮等行业对亏损的业务线作出相应调整，

以及时止损。大多企业均已暂停了前期筹备的飞机、邮轮等资产的交付，甚至提前退役部分老旧型号，在“搁浅”闲置运力前已经尝试了航线机型调整、提前维修保养等安排，甚至将部分资源投入公益（如招商局集团在交通运输部的调度下调度“蓝鲸”号邮轮驰援武汉，作为“水上酒店”并为医疗队提供后勤保障服务）；同时，企业也纷纷提高运营数据的分析和决策频率，并针对疫情发展态势调整预测模型。

在此基础上，企业可尝试在运力布局和数据合作两方面更进一步：

1) 盘点供需，灵活转移运力。国际邮轮与航空公司可根据各业务板块需求进行全球调度，特别是从疫情结束后可能相对复苏较缓慢的线路调出闲置的运力。例如考虑到国际航线的疫后恢复时间通常久于国内，美国飞机租赁公司 Air Lease Corporation 正准备将部分飞机从中国调往欧洲以迎接暑期高峰，补充因波音 737 MAX 禁飞而损失的运力。

2) 跨业联盟，建立数据平台。运力的灵活调整很大程度上取决于对于未来出行客流的精确预估，但数据割裂是旅游业各垂直领域存在已久的痛点。号召力较强的业内企业可在此时挑起大梁，牵头成立行业数据共享平

**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\\_34025](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34025)

