

魏小安 :后新冠旅游不是复苏是振兴

日前，世界旅游城市联合会首席专家、中国旅游协会休闲度假分会会长魏小安发表了题为“后新冠旅游不是复苏是振兴”的演讲。他表示，当前情况下，旅游企业复工急不得也缓不得。中国旅游发展四十年以来，冲击常常有，危机时时产生，形成常态，旅游企业要学会危机管理，建立危机应对机制，研究危机对策，尤其要研究在危机之下的转机，低谷下的旅游新发展。他认为，后新冠旅游不是复苏是振兴。此次疫情的影响超过了非典时期，如果没有创新，还是传统方式传统运转，我们这番苦真是白吃了，所以需要振兴，研究振兴。以下是观点精要。



1 急不得也缓不得

1急不得

首先说说急不得。严格地说现在发令枪未响，为什么这么着急？目前疫情见缓，农业复产，工业复工，一系列新的现象都在发生。但是中央一再强调，拐点未到，咬住牙不松劲，所以需要分区对应。

我想了一下，除了分区对应之外，还要分业对应。所在这个时候，旅游的特殊性又一次显现。各地重视的是基础产业，旅游这一块还没到这一步。虽然旅游已经变成一个刚性的消费，旅游产业也变成国民经济战略性的支柱产业，但是这个时候也要看到旅游的特殊性。张辉教授的观点我很赞成，现在以景区大面积复业为代表，旅游业全行业跃跃欲试。急不得呀！我们就差这点时间吗？现在来看有两个时间节点，一个是拐点到来，这时候我们可以发力；二是解除疫情，这就可以全面动员。

2缓不得

但是也缓不得。

从旅游的影响来说，一是规模巨大，全域影响。二是数量影响，数量众多，形成世界性的影响。三就业量大，社会影响。说起来旅游的综合性就业占了全国就业的10%以上，由此形成的这种社会影响第一个是面大，第二也不是短期能解决的。

缓不得，第一是政策和政策的落实力度这个缓不得。最近文旅部提出来，旅行社质量保证金返还，80亿还了34亿，不到一半，显然是有具体问题的羁绊和力度不足。其他政策看着热热闹闹，但是不申请则不挂号，不争取还是空的。所以现在人人都想锦上添花，但是很少有人雪中送炭。

第二是企业研发缓不得。一是研发新产品，二是研究新思路，三是引进新技术，四是开发新市场。

第三是免疫力和抵抗力，更缓不得。此次疫情，对中国而言，是一次全面的压力测试，对于各个行业，也是一次严重的压力测试。当前地方政府的积极是恢复积极和社会正常化，这又是一种政绩显现。旅游不必积极，我们的抵抗力薄弱，现在需求严重抑制，也用不着我们来启动。一旦启动，我们承接就是。这是我想谈的第一个看法。

2 冲击常态化

中国旅游发展四十年以来，分析下来，已经历了十次冲击，平均四年一次，也可以说冲击常常有，危机时时产生，形成常态。

另一方面是企业运营冲击，交通事故，运营变化，金融跌宕，恐怖主义，现在中国人的足迹走遍世界，世界的所有影响因素都会涉及。

所以我们要学会危机管理，建立危机应对机制，研究危机对策，尤其要研

究在危机之下的转机，低谷下的旅游新发展。一是强化保险，设立新险种。过去一些一般性的险种我们都有，但是现在看起来这种风险性大，影响性强的险种必须要设立。第二就是整合资源，建立全国性的急救体系和长期疫情防控体系。可以借鉴欧洲急救组织和亚洲急救组织这样的机制，把我们现有的医疗资源整合起来，不需要我们新建。发生了事情，我们能够及时处置，能够调动各

3 不是复苏是振兴

1何以如此说？

2003年的非典，产生了一批网络企业，其中一些得以大力发展。线上和线下的结合现在已经成为常态。这就是一种振兴的方式，而不是一些简单的复苏。但是传统旅游企业仍然是常态运转。市场起来了，危机自然度过。所以路径依赖，原来怎么做现在还是怎么做，这只是一种复苏。此次疫情的影响超过了非典时期，如果没有创新，还是传统方式传统运转，我们这番苦真是白吃了，所以需要振兴，研究振兴。现在的抢跑不需要看重，即使抢跑，出点新花样行不行？因为有些地方也在找我，也在说这种思路，我说咱们换个路好不好？大家都说医护人员，实际上医护人员最担心的是什么？是自己的家属。那我们来服务一把家属，关心医护人员家属的生活，这不好吗？针对他们出一些政策，这也是一个新招嘛。

2宏观对策

宏观对策主要是政府对策。现在的大概状况是，世界主要客源国对中国全面停止，134个国家已经限制中国人入境，航班都在收缩甚至停止。国人的出境旅游全面停止。从国内的综合影响来看，形成了股市、房市、外贸、制造业等一系列的联动影响，影响到服务业、航空业，也影响到国际服务贸易。在服务业已经成为国民经济半壁江山的情况下，已经引起了政府的高度重视，一系列政策都在出台。

从旅游消费来看，大家寄托于疫情之后的反弹，甚至是井喷式的恢复，恐怕是一厢情愿。这需要一个过程。

我认为，第一就是城市休闲会大面积的恢复，第二就是郊区的乡村旅游会大面积的恢复，对于我们很多城郊的民宿，乡村旅游点这都是好消息。第三就是短途的观光也会恢复。但是长途旅行现在还不好说，除了几个传统热点地区，比如海南、云南，这都是有可能

的。但是我们疫情的重灾区武汉，就是湖北，尤其是武汉，这个恐怕不是一年的事。对于旅游企业，尤其是做出境游的旅游企业，寄托宏观政策靠不住，至少是远水解不了近渴。寄托市场，变数大，至少是隔山打牛，甚至是有力无处使。所以，只能是一地一实情，一企多对策。今年全年下来，恐怕只是国内旅游的市场复苏。

从国家角度看，一是疫情解除之后，各国的航空和入境等管制会迅速放宽，中国应当加大出入境便利化展示改革开放的新力度。二是大力塑造和宣示中国旅游新形象。三是绿色旅游，安全中国，健康体验将成为创新重点，发展重点。

从地方来看，山水旅游求自然，休闲度假追从容，复合产品构新局。这是地方的三个重点。疫情之后，会引发一场目的地的竞争，现在已经呈现端倪，我不希望它变成一场恶性的削价竞争和变相削价竞争的大战。这个端倪产生了，很可能大家身在局中，但是谁也控制不了。这个时候，真正的竞争力不在削价，一定是在创新。按照市场新的追求和新的消费方式变化来谋求创新，这才是希望所在。

从行业来看，大浪淘沙，行业的起起伏伏，数量调整和结构调整都是必然的，低谷时期调整存量，发展时期调整增量，平缓时期增量拉动存量，这也是一个规律。现在资本进入正是时机，抄底，甚至趁火打劫，这也是结构调整的必然。这里不太涉及道德评价，而是市场的一种必然性。我倒觉得，现在有些有钱的人，有钱的企业，尤其是央企想进入旅游现在已经到了最好的时机。

从企业来说，一安全、二健康、三质量、四创新，这是新的四要素，是基础。

但这些东西都需要成本，我从来不认同优质低价，因为优质低价违背了规律。阶段性的优质低价有可能维持，长期的优质低价那就叫找死。但是安全为基础，健康为追求，质量为导向，创新是根本。

最后是眼前，一个字：熬。生存第一，再说温饱，最后谈发展。好在现在曙光在前，生存有望。活下来比什么都重要，但是熬有熬的方法，熬有熬的精神，归纳起来就是四个字：凝神聚气。

凝神，看国家前景，看经济基础，看企业条件。聚气，一是现在没有现金流可言，但是资金链不能断，这就需要我们节衣缩食。能够借钱就借钱维持，如果钱都借不到，现金流断了，那基本上就差不多了。二是骨干不能散，这是战争年代最宝贵的经验。不管如何艰难，只要骨干能够维持，就有了发展的基础，尤其建制不乱，精神不乱。三是客户不能走，我们旅游企业的根本在于客户。所以怎么保持和客户的关系，争取在振兴时期能够让客户发挥更大的作用。四是资源不能乱，航空公司和目的地的资源是竞争利器，乱了就失去下一步。五是合作，涉及到上下游的合作，也涉及到本地区的合作。简单地说，这么大的一个旅游产业，分工体系经过这么多年的发展现在基本已经形成了，这样一个分工体系是我们企业维持生存和维持发展的宝。这个宝就是上下游的合作，所以这个时候我们自己难，大家都难。能够在一个生存的基础之上继续保持上下游的合作，哪怕打个招呼问个好，也是一份心意。另一方面就是本地区的合作。本地区的合作就是借助政府的力量，形成目的地的营销和目的地发展这样的一种方式。

六是智能化，就是要通过新技术，创造新产品，形成新方式，争取企业的平台化发展。未来的企业发展方向一定是大平台辐射出去，整合各个方面资源，一定是这样的格局。至于整体的产业格局，有能力的我们自己建一个平台，没有能力的我们选择好的平台，也是争取企业平台化发展的一种方式。

(文章仅代表个人观点 来源：绿维文旅)