

自掏百万给员工发工资，熬过去希望是春天

原创 每人作者 每日人物

每日人物

轻商业 懂生活



一场疫情，把不少企业的节奏打乱，旅游业首当其冲。

两三天从高峰跌到低谷，不少企业主称无法作出反应。有民宿老板为春节多买一个冰柜，购置大量鸡鸭、鲜奶；有企业从早到晚开会，讨论春节高峰的应对……这些忙碌的横切面都矗立在1月24日之前。之后，酒店、航班迎来大面积退单，有企业为此专门调度20多个员工专职退票，全部退完则需要一周。

以下是4个创业者的故事。他们身处旅游业链条的不同环节，各自讲述了疫情所带来的冲击和改变。最后，他们都说到了希望，想着疫情早点结束，旅游业可能在“休克防御”后迎来一个井喷期。

文 | 龚菁琦

编辑 | 楚明

运营 | 肖睿

“自掏100万给员工发工资”

民宿创业者 谢强

我们在广东有3家民宿，20间房，原本1月15号左右都预定完了，从腊月二十八到年初六几乎都是满房。1月20日钟南山院士宣布人传人后，我有点忧心，很多顾客也忧虑，打电话过来问。

开始大部分都说愿意改期，迟点再来，当然我们也无条件退改。等到后面疫情越来越严重，特别是1月23日武汉要封城后，第二天是大年三十，变成大面积退款，所有人都在忙着协商、对接。

往年，春节客人特别多，厨房从早上6点开始备早餐，晚上可能还有烧烤、party，一个店10个人忙得团团转。这个年很特别，即使没有客人，我们反而更忙了。

两三天的形势变得太快，要马上作出反应，真来不及。1月21号我们准备好所有的物料，冰柜不够，还新添了一台。当地有个花灯节打算1月22号开，结果只开了2个小时就关掉，花也没卖，最后看到摊贩把一摞摞叠起的花砸烂，让人心疼。



▲ 鲜花卖不出去，又不易储存，摊贩只得把花砸烂。图 / 受访者提供

1月20号还是满房，1月23号开始就基本上没客人。省内强制性要求停业，不能私自接待湖北籍客人，只能由政府指定地点接待。有一个深圳的客人早入住，带着父母来的，是湖北籍，但一直住在深圳。卫生院过来检测，确定没问题，才让他继续住。谁知道年初一政府公告，只要是湖北籍的客户入

住，都不允许再离开，就地隔离14天。中午12点来的通告，那客人下午2点刚好退房走。

现在损失蛮大，可能会有两三百万元。我们原本就靠春节、暑假还有国庆创收，现在相当于整个春节收入是零。

前期大量的存货也废了，例如购入的100件鲜牛奶，只有10天有效期，如今只能要求员工年夜饭的时候用牛奶干杯。300只鸡鸭，就全当员工餐了。

工资更是头疼的一部分。每个月的10号会发工资，我和员工讲，1月份的工资会发到位，2月份可能按广东当地最低工资标准发放生活费，这也是广东省人社厅发布的一个指导意见，算下来是1500-2100元的样子。但以往春节算上加班，3倍工资，清洁岗阿姨都有5000多元。

2月1号我开始打算实行上半个月休半个月的模式，一个门店原本10个人，只留5个人来轮岗，最低成本去维持，想着一旦能够恢复，还能马上到正常营业状态。现在马上裁员也不行，重新培养人成本挺大。

如果短期内三个月的话，还是能够撑得住，但如果持续半年甚至一年，确实挺糟糕。我的上限是，自己账上掏100万发工资，大概能维持三四个月。

年二十九、三十和初一是退单最高峰。春晚，我哪有心思看，一堆祝福短信过来，新年快乐，一点都不快乐，我一概没回，真没心思，只想还要退多少？

大年三十晚上一一直都在沟通协调，有些客人要求马上退到账上，但款都在渠道商那儿，放假又转不出来，还有人称要投诉，打市长热线，315等等。也真的会有相关部门打电话来，态度从一开始的强势，说你一定要退，给一个方案，慢慢变得理解我们，实在是退款的太多，后面说尽量沟通，协商好。

一个晚上我都把自己关在房间打电话，没有告诉妻儿什么麻烦，孩子还小，不想让他们难受。处理完已经是凌晨1点，然后看了一场电影，《囧妈》，熬到3点让自己累了，睡觉。

也不是第一次创业，即便这种情况很少遇到，但也不至于一下子就把我们击倒，就像股市一样，不可能一直跌到崩盘，后面还是会涨起来。这两天也有一些老客户说，实在受不了，在家里就要憋出病来，我和他开玩笑，你确定要来吗？你来要体检，要报备，我还可能要扣外罚。他说没关系，我又说厨

师都已经回家，他说，能煮碗面就很好。

大家被憋坏后，说不定有报复性的消费。我调侃他，你来了菜园子的菜倒是不用抢了，摘一箱，抱走。



▲ 谢强民宿曾经的热闹场景。图 / 受访者提供

“上万家客栈集体停业”

丽江客栈老板 萱萱

在丽江涑河古镇开客栈4年，过年是生意最好的时候，一共12间房，属于你
有钱，我没房。而在22号那天我们退了差不多20间房次，但另一面湖北客
人没有地方住，有人在肯德基坐一晚。当时合伙人问我，如果有滞留在丽江
的湖北客人，我们接不接？我说接，我是宜昌人，合伙人是武汉人。信息公
布到平台后，大年三十、初一到初二接到八九百个电话。有在日本的，马来
西亚的，在新加坡的，他们要回来，可是进不了武汉。

丽江是1月25日也就是大年初一下的命令，封城，相当于所有客栈全部关，
不接客，我们只能把后期的订单全部退完。无法接待湖北人，我们就组织一
个群，和政府一起协商，定下安置酒店。

操劳一圈，账算起来怎么都是亏的。这两个月，至少亏10万左右，人工
3000元、水电3000元、房租一年25万等等，往年这个时期能够讲账40

万，还是非常有利润的。在丽江有1万多家客栈，总体算起来是一笔大数，若按每家亏10万，粗算是10亿。

安置酒店看上去有接待客人，但也是亏。他们本来最便宜的房都是900块，被政府和我们每天磨，从900块磨到700块，从700块到400块，昨天晚上又磨下来100块。他们也不容易。

可能是接触到客人、酒店和政府三种角色的难处，我对自己亏损的事倒看得更淡一点。那天在安置酒店看到留守的一线干部，天天跟人密切接触，只有一个单层的口罩。而他们工作安排很好，湖北老乡每天水果都吃不完，各种慰问。

今年过年我没回家，老爸昨天还在问，今年没赚上钱，买物资的钱够不够？他很担心我。现在丽江街上几乎没人，隔壁家回老家了，留下4条狗，我家也有一条狗，每天就喂狗，睡觉。有时组织客栈的老板们包饺子，做卤鸡爪。昨天我们给一个安置点送去卤鸡爪，今天帮助送口罩、鲜花饼。往年这个时候从早忙到晚，送机、安排入住，当向导，晕晕乎乎的，现在做这些事，心反而很静。

平常一年赚30万没问题，谁也不想钱在里面亏掉，今年大环境不好，淡然心态，莫去强求。我准备好今年一年不挣钱，只要能保本就可以。

丽江古城景区暂停接待游客的通告

为进一步做好新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控工作，避免疫情因人员聚集引发交叉感染，确保广大市民和游客的健康安全，经研究决定：丽江大研古城景区（含狮子山景区）于2020年1月25日10时起暂停接待游客，具体恢复时间另行通知，如有疑问敬请关注“世界文化遗产丽江古城”官方微博、“丽江古城游”“丽江古城景区”微信公众号或拨打咨询服务电话：0888—5111118。请市民、游客、景区内经营户知悉，配合上述工作并相互转告。

感谢您的理解和支持！恭祝您和家人新春愉快、身体健康！



2020年1月25日

▲ 丽江古城景区暂停接待游客。图 / 网络

“很多同行到了生死关键”

旅行平台CEO 边帆

1月中旬就有医生朋友告诉我武汉情况不太好，没想到和广东有关系。从没什么信息，到信息突然爆发，以很猛烈的方式应对疫情，只有短短几天。

疫情最容易波及的是旅游业。以往的春节是旺季，一直会持续到正月十五，相对于平时来说都会涨价10%~20%，我们的房间平时是800多一间，可能涨个100来块钱。但在大年三十那天，几乎全部都取消。一个省内，政策各有松紧，像广东清远，要求景区、酒店关闭经营；惠州有一些民宿还是营业，因为旅游是惠州的一个支柱产业，上面只是说建议关停。

其实现实里也不得不关，有人把车进村的路堵上了，客人进不来，营业不了，索性就停掉。民宿、酒店老板也不想去冒险，造成跟当地政府和居民关系紧张，可能没法维持以后的生意。

同行们都没有除夕。有一个团正好是大年初一去九寨沟，景区通知年三十晚上11点关闭，只能全部退款，游客没有损失，但旅行社每个人几百元的利润全泡汤。这还只是一个九寨沟，全国大部分景点都在那几天相继关闭。看到同行谈的感受是，想哭，真的想哭。

更多同行忙着和国外旅行社争取退款。有同行做了40多人的迪拜团，疫情下中国游客无法入境。迪拜旅行社给出两个方案，一是给出损失明细，和客人商量，接受就退剩下的钱；另外就是等疫情结束后，一年之内，客人走同样的行程不加价，也可以转让。这给我处理当下平台退订有不少启发。

说起来，能处理好退单，是考验酒店、民宿、旅行社的生死关键。一开始没那么严重时，我们公司尽量劝客人不要退。大面积要求退后，我们最好的解决方案就是免费改期，客人大部分都来自广东省，熟客很多，还有机会消耗这些资源。

休克式的防御，对整个旅游业影响很大。旅游是个非常综合的产业，吃、住、行、游、购、娱都算，牵涉了很长的链条。去年十一之后入住率就不太理想，本来春节卯足劲要赚钱。全部切断，处理不好，真怕很多人丢掉工作。但我看好今年五一，如果疫情能早点结束，提高内需的一个核心引擎还是旅游。



▲ 出境游的中国游客也戴着口罩。图 / 网络

“这么大的窟窿，现金流很重要”

北京包机平台公司CEO 邱华

企业的现金流多重要，在这次疫情里体现得淋漓尽致，特别是我们这一行。

我们公司主业是做机票采购。做这个业务，首先要有国际航协的资质，预定还得有第三方担保。出票后，按一周两次支付钱给航协。

包机是一个非常重资产的活儿。比如包机去欧洲，一次就得投入一两百万，而我们业务量很大，几千万、上亿进去都是很正常的。我算了一下这一次，担保押金近1个亿，加上支付给航空公司的钱，出去有近2亿元。

出现疫情后，文旅部门宣布停止业务，1月24号发文从27号开始不接受新的团，27号以前的团可以正常的出行，从27号一直到3月底，可能都要取消，等于一整个季度的收益都受影响。钱退给客户，又没有新业务进来，每月要支出员工工资1000万，加上房租、税收一起大概1500万，一个季度亏在4500万元左右。

面对如此大的窟窿，现金流显得非常重要。

我们去年资金储备还算比较充足，账上大概有1亿元左右。创业至今股东没有分过红，此外，年前正好收回一笔佣金，将近1亿元，大概算算，能撑半年。

过年这几天公司也没闲着，平时按正常的退票比例做人员安排，大概10多人负责就行。退票量一上来，只能全公司会退票的人员集中在一起，二三十来人24小时待命处理。

突然之间翻好几倍的退改，你眼睁睁地只能看着电脑上三个字——待处理，另一边还得心平气和地去和客户解释。

最难退改的是境外业务，国内有免退改政策，航空公司会退给我们，但像美国、欧洲等，当地没有疫情爆发，也不会理解免费退改。比如客户从北京飞到旧金山，这个机票也许能免费退改，但是在美国当地订的行程，资源方就不会退，而这些占业务的百分之二十。

我一直很担忧上下游链条，我们都是一条线上的蚂蚱。上游是客户在1月20号出行的账，已经飞了，钱还没回到我们这儿。下游是航空公司的退款，很难保证所有航空公司的现金流都充分。若发生系统性的崩溃，我们掏出去的押金和机票近2亿元，可能就回不来。





▲ 受疫情影响，近日来大批次航班被取消。图 / 网络

这几天有时会非常恍惚、迷茫，一直在思考怎么面对接下来的事。比如能不能从政府那里获得一些支持，比如贷款、房租、税收方面。甚至想到如果说旅游行业停摆一年怎么办，我们要不要转做别的？

昨天电话会议里还在讨论员工工资问题。我没想过都按最低标准去发工资，700多人的团队，很多人有家庭，有房贷车贷。而且这段时间，员工出去也不可能找到工作。

最近有城市出台政策，让我们很敏感，说是家里有未成年人的可以一人在家照顾小孩，企业主支付正常工资。在我看来，这个成本的锅等于让企业主背，现在最怕政策是要加负，而不是豁免。真怕啊，无法支撑到半年。

有时我想到最坏的结果是，优化人员，留下骨干。再不然，重新创业。

这个春节，员工群里红包都没怎么发，以前会发几十万，今年是祝贺还是不祝贺，反正都尴尬，只能给大家提士气。

好在我还算是一个抱有积极期待的人。我仔细研究了非典时期行业的情况，2003年是一个低谷，到2004年井喷，一些公司因此也乘风而上。而非典期间，国家会对部分行业实行税费减免等政策。我总想练好内功很重要，利用空档把之前忽视的问题补上。比如，员工素质技能培训，年前也没来得及做。2月9号上班，先从这件事开始吧。





▲ 图 / 视觉中国

(文中访谈对象为化名)



每人互动

你感受到哪些行业受到疫情的影响？



文章为每日人物原创
侵权必究



人物

做中文世界最好的人物报道
NOTHING BUT STORYTELLING



每日人物

轻商业 / 懂生活