

认识酒店收益管理

项目 1



学习目标

知识目标

- 了解收益管理的起源、概念和意义。
- 熟悉收益管理的应用场景及常用的管理工具。
- 理解收益管理的基本要素和实现策略。
- 掌握衡量收益管理的常用指标。

能力目标

- 识别收益管理的应用场景。
- 描述酒店收益管理的基本要素。
- 运用收益管理常用指标进行简单计算。

素养目标

- 具备初步的收益管理意识。
- 培养严谨细致的工作作风。
- 树立积极为酒店创造收益的敬业态度。



学习导引

任务 1 收益管理概述

任务描述



任务描述

张旭毕业之后来到某沿海城市的滨海花园酒店工作,酒店安排他加入新组建的收益管理部门。滨海花园酒店是当地四星级商务酒店,地点在市区,主要接待商务客人和旅游度假客人。

上班第一天,张旭见到了收益经理,经理说:“酒店重视收益管理,因此成立了收益管理部门,收益管理从业者要本着为酒店多盈利的工作态度积极创收。”经理给张旭布置了第一个任务,要求他了解酒店为什么要实施收益管理。

任务分析

张旭在校期间已经学习过酒店管理相关的基础课程,对酒店管理已经有了一定的认识。但他对收益管理还比较陌生,针对收益经理布置的任务,他一方面需要了解收益管理的基础知识理论和内容,另一方面需要调研酒店实施收益管理的原因。

知识准备

1.1.1 收益管理的起源



【拓展课堂】
收益管理的
起源

收益管理(revenue management, RM)理论诞生于 20 世纪 80 年代,最早源于美国航空业。随着收益管理在航空领域的成功,越来越多的公司开始关注收益管理。其中万豪酒店集团的创始人马里奥特先生发现了酒店行业与航空业的相似之处,率先将收益管理的理念引入万豪酒店集团。该集团组建了收益管理团队,并投资开发了能够预测供给需求和为他们超过 10 万间客房提供库存建议的收益管理系统。跟航空业的情况类似,万豪集团也将促销折扣定位在那些对价格敏感的细分市场,当然也会对促销施加限制,最开始的限制是最少入住天数。到 20 世纪 90 年代,万豪集团在收益管理上取得了巨大的成功,收益管理系统及其技术已经成为万豪集团的核心竞争力之一。

1.1.2 收益管理的概念

康奈尔大学酒店管理系教授 Sheryl E. Kimes 在综合研究的基础上结合营销学理论,提出了 4R 理论,即在正确的时间和地点(right time and place),以正确的价格(right price)向正确的顾客(right customer)提供正确的产品或服务(right product or service),

实现资源约束下企业收益最大化目标。这个理论充分反映了收益管理的市场运行模式,被认为是目前对收益管理较为全面和准确的诠释。酒店将客房进行分级,设定不同时间段购买的限制条件和差异化价格,借助不同的渠道将客房销售给有意愿购买的旅行者,最终实现酒店收益最大化。

本书中将酒店收益管理定义为把合适的产品或服务,在合适的时间,以合适的价格,通过合适的销售渠道,出售给合适的客户,最终实现酒店收益最大化的管理方法。定义中涵盖了五个基本要素,即产品或服务、时间、价格、渠道和客户,对这些要素进行组合和优化便可以给酒店带来更高的收益。例如,酒店如果具备优质的产品或服务,就会更容易出售给客户,获得收益;如果能够实现产品差异化和有效的组合,则可能会获得更高的收入。但仅有这些是不够的,我们更需要知道的是,在不同的时间段内,可以卖什么样的价格,通过哪种渠道出售给哪一类的顾客。这样,才能使我们获得更高的收入。酒店收益管理工作的主要任务就是寻找这五个要素的最佳组合,从而为酒店带来最大的收益。

1.1.3 实施收益管理的条件

收益管理适用于所有行业吗?并非如此,实施收益管理的行业往往具备以下特点。

1. 产品数量固定且具有时效性

以酒店行业为例,其主要产品就是出租客房,然而任何一家酒店客房的总量短期内是固定的,不可能因为市场需求的增加而临时增加。产品的时效性是指在不同的时间,产品价值具有很大的差异。酒店一天之中出售客房的最佳时间为21点之前。随着时间推移,酒店当晚客房的价值急剧下降,当天闲置的客房所造成的收益损失没有办法通过任何方式得到弥补。航空、影院等行业的产品价值同样会随着时间的流逝而流失,并无法得到补偿。

2. 拥有较高的固定成本和较低的变动成本

酒店行业是重资产行业,企业前期需要投入大量资金用于硬件采购和设施建设,然而后期单位产品的边际成本相对较低。酒店每多出租一间客房,所产生的额外费用主要包括布草更换、水电能耗、清扫人工、客用品添补等。然而,这些与硬件投入和客房收入相比是较少的。因此,这类行业在产品销售中可以依托收益管理提升销量来增加利润,而不用太关注固定成本。

3. 拥有不同的细分市场

细分市场是指通过客人价格敏感度和购买行为等因素对客户群体进一步细分。酒店可以对各个细分市场采取差异化定价策略实现收入最大化。例如,商务客人对价格不敏感,而且出差具有临时性的特点,因此,他们入住酒店时往往支付的费用最高。

4. 产品可提前预订

预订可以让酒店提前了解未来某一时段的产品销售量和市场需求,并对该时段的

产品价格、分配给每个细分市场的产品数量、预订进度等进行调整,以期实现收益的最大化。

5. 客人需求的波动性较大

酒店面临的客人需求波动较大,客人的需求在一年的不同季节、一个月的不同日期和一周的不同日子都是变化的。酒店收益管理可以通过入住率和入住价格来调节客人需求波动。如果酒店的管理者能够知道即将到来的需求高峰和低谷,就可以更好地进行计划安排。

知识链接

边际变动成本

边际变动成本是指每多出售一单位产品时,需要追加的成本。当滨海花园酒店客房的售价是100元/(间·天),而客房的边际变动成本率为15%时,如果这一天多出售一间客房,酒店便可获得85元的经营利润。因此,企业高固定成本和低变动成本的特点决定了如果采取收益管理方法来最大限度地提高收入,将非常有助于企业利润的增加。

1.1.4 酒店收益管理的意义

经过多年的发展与实践,收益管理理论在酒店行业得到了广泛应用,其意义主要体现在以下两点。

(1) 有效提升企业的收益,实现业绩最大化。酒店提升收益就是依靠增加收入来降低成本。收益管理人员依靠企业历史数据,预测未来的需求走势,再利用价格杠杆调节用户需求。在旺季时,提高价格增加收入;在淡季时,降低价格减少闲置资源。有学者研究发现,单体酒店在不改变客房数量、广告宣传费用等因素下,仅依靠系统的收益管理策略,就能够为其带来5%~7%的客房收入。

(2) 有助于提高现有企业的管理水平,改进已有的市场营销观念,提升企业的运营管理能力。实施收益管理不仅仅依靠管理者经验做出收益决策,还要以系统的预测为基础。目前,领先的酒店连锁集团往往配备有上百名员工,与销售部门、营销团队、高层管理者通力合作,致力于制定、支持、实施收益管理战略和技术。万豪集团负责全球收益管理部署和系统战略的副总裁内尔·威廉姆斯(Nell Williams)指出:“在万豪,如果没有来自收益管理部门的建议和反馈,没有一项重大的决策和战略能够被通过。”

1.1.5 酒店收益管理的发展趋势

1. 收益管理流程区域化

未来,酒店收益管理会更加区域化、集中化与独立化。不同区域对收益管理部门的安

排想法不一样,亚太区、欧洲和中东等地区,都认为应该独立设置专门的收益管理部门,而北美地区则偏向于认为酒店收益管理部门应放在其他部门的下面。未来的收益管理更应该集中于整体的收益,更加关注全面与整体的营收。酒店的 KPI、SOP 和部门安排等都要成体系地进行调整,以适应市场的需求与变化。酒店收益管理也应该更加独立,帮助酒店做全面的收益管理把控。

2. 收益管理工具数字化

大数据时代的来临,让原本无声的数据变成有声的数据。就酒店收益管理而言,大数据思维的出现,为我们展现了一个新的思维 and 空间。现今,很多信息与数据研究机构已开始运用大数据思维、方法和技术为企业提供诸如市场分析、消费者行为分析和市场现象预测等方面的服务。一些酒店基于大数据开发的收益管理组合产品,使其具有酒店产品评价、运营质检、价格预警、市场需求分析以及市场现象的预测等功能。运用大数据分析结果为酒店提供研判未来趋势、机会以及动态定价等收益管理策略,并为持续优化酒店收益提供帮助。未来,大数据思维和方法的运用,将成为收益管理系统拓展其服务功能和提高系统性能的有效途径。

3. 收益管理系统的自动化

目前大多数酒店使用非自动化的收益管理方式,如使用 Excel 来手工采集历史数据,手工工作占据了大量的人力、物力,准确性也无法确保。未来,随着技术的成熟和人工智能的发展,收益管理系统会在数据采集、分析、预测、优化和决策等方面实现自动化。届时,酒店可以根据系统预测出来的需求量提前进行合理的价控和房控。收益管理系统还可结合季节性、预订提前量、星期规律和入住时长等因素帮助酒店分析制定最优房价。

案例分享

酒店收益管理即将出现突破

在数字时代,创新迅猛发展,即使酒店收益管理实践和技术已有 30 多年的历史,我们也很难相信全球只有约 15% 的住宿企业采用收益管理技术。

以此令人困惑的行业统计数据为动力,权威旅游研究机构 PhoCusWright 从收益管理人员的角度对酒店收益管理的状态进行了一项全球研究,结果令人欣喜。

1. 当下的挑战

(1) 信息过载,不同的酒店系统以及在线分销的发展日益复杂。互联网、OTA 和旅行批发商的普遍存在以及由此产生的价格透明性使得收益经理几乎不可能做他们以前擅长的事情,即管理客房库存并及时做出定价决策以提高收入业绩。

(2) 由于来自各个分销渠道的海量数据被淹没,收益管理人员不得不花费 50% 的时间来整理信息,从而留出有限的时间来分析和执行决策,最终使合理的 RM 战略与众不同。大型酒店和连锁酒店也不能幸免。

(3) 尽管大多数大型连锁房地产和管理公司都可以使用收益管理技术,但许多房地

产类型的收益管理人员还是会因为其基于本地的认知或其品牌规定的 RM 解决方案对建议缺乏信心,从而忽略了系统建议。

(4) 许多收益经理认为“缺少其他重要信息”。例如,预订类型,只需要房间还是只需要会议室,或者客人的忠诚度计划状态是否与该过程相关。

2. 未来的机会

(1) 更少的 RM 技术,更多的 RM 功能。收益经理希望拥有一种真正的基于云的集成式 RM 技术,或者是一种洞察解决方案,该解决方案能够集成来自酒店系统整体的数据、验证数据并共享可行的建议。

(2) 旅游中介机构加快步伐,填补信息空白。随着消费者的购买方式已经转变为在线方式,越来越多的消费者要求旅游中介机构提供更多的信息,如目的地需求数据、旅行者购买见解等,而这在其他地方是无法获得的。随着分销格局的不断发展,旅行中介可以解锁更多有价值的数据信息,如目的地需求数据、酒店动态价格、转化率和实时竞争数据。

(3) 人工智能(AI)在收益管理中的应用。收益管理技术的真正突破在于机器学习功能,使其可以汇总和分析数据,提出明确和规范性的建议,同时使用户能够了解其操作的结果。在这个由 AI 驱动的世界中,收益管理技术正在争相利用数据及其优势,但不要忘记,最终还是要取决于人类对这些数据采取的行动。

(资料来源:迈点网·酒店收益管理:即将出现突破? [EB/OL]. [2020-02-05]. [https://www. meadin. com/jd/210237. html](https://www.meadin.com/jd/210237.html).)



任务实施

张旭认为酒店实施收益管理的原因应从以下方面分析,步骤如图 1-1 所示。

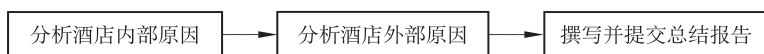


图 1-1 滨海花园酒店实施收益管理原因分析步骤

步骤 1: 分析酒店内部原因。

(1) 滨海花园酒店成立多年,前期缺少专业收益管理人员,酒店的收入大大降低。

(2) 酒店着手向数字化酒店转型,引进了一系列智能设备,搭建了官网、手机 App 和微信小程序等渠道,为实施收益管理提供了基础。

(3) 酒店的市场口碑不错,拥有不同类型的客户群体,目前没有完善的价格体系。

步骤 2: 分析酒店外部原因。

(1) 酒店市场易波动,收益管理可以帮助酒店尽可能地提升每个房间的收入。

(2) 市面上同档次的主要竞争对手早已采用收益管理策略,每间可供出租客房的收入普遍提高 30~60 元不等。

步骤 3: 撰写并提交总结报告。

张旭依据滨海花园酒店内外部环境的分析,向酒店经理提交了自己的总结报告。



小组训练

将班级每 5 名学生分为一组,每组确定 1 位负责人,完成表 1-1 所示的小组训练。

表 1-1 小组训练 (1)

训练名称	收益管理的应用场景
训练目的	引导学生多关注酒店行业收益管理发展动态,思考收益管理在酒店其他部门的实践应用。在讨论和撰写报告的过程中,训练学生的团队意识,同时加深其对收益管理的认识,培养其相应的专业能力与职业核心能力;通过践行职业道德规范,促进其塑造健全的职业人格
训练内容	学生分组,在查阅资料的基础上进行讨论,集体分析
训练步骤	(1) 小组成员各自查阅线上资料,了解目前收益管理在酒店其他部门的实践应用; (2) 撰写一篇综合分析报告; (3) 各组在班内进行交流、讨论
成果形式	撰写一篇题目为《酒店其他部门收益管理的实践应用》的调查报告

任务 2

收益管理的要素与实现策略



任务描述

某日一早,收益经理转发给张旭一则宣传海报,如图 1-2 所示,他说:“优秀的收益管理从业者通过洞察消费者的消费特点,推出迎合市场的产品,赢得最大的收益回报。”他让张旭思考某火锅店打折活动的背后都运用了哪些收益管理的要素。



任务描述



在校大学生打折活动	
时间:	6.9折时间: 周一至周五14:00—17:00、22:00—次日7:00; 8.8折时间: 周末9:00—23:59:59
要求:	在支付宝进行大学生认证和领取优惠券即可享受打折优惠。

图 1-2 某火锅店的宣传海报



任务分析

张旭要理解收益管理要素以及各个要素的特点。



知识准备

1.2.1 收益管理的要素

任务1我们学习了酒店收益管理就是把合适的产品或服务,在合适的时间,以合适的价格,通过合适的销售渠道,出售给合适的客户,最终实现酒店收益最大化的管理方法。定义中包含了收益管理中重要的五个要素,产品、时间、客户、价格和渠道,这也是收益管理所重点研究的对象。

1. 产品

客户购买的大多数酒店产品只是购买了产品某一时段的使用权而非所有权。例如,客户购买了酒店某一日的客房入住,其就拥有了那一日的客房使用权。在餐厅和康乐等部门也是如此,客户预订了餐厅的餐位,其就拥有了某一时段的餐位使用权。正是基于此,酒店可以多次重复地出售其产品使用权。由于产品使用权的时效性,酒店的首要任务是每天尽可能多地出售其产品使用权,避免产品闲置带来的损失。

2. 时间

时间的变化会使酒店客房需求产生波动。酒店收益管理基于酒店历史经营数据和市场变化来预测需求。酒店需要梳理好下月乃至未来3个月的远期房态,对收益期房价进行调整,提前预埋价格。同时酒店还要关注一周之内流量,然后根据流量进行价格调整。当酒店预测某一时期,市场需求旺盛时,酒店会密切关注已售房间数量,预先提升价格,甚至对部分客房予以保留,待日期临近时高价卖出。这样可以有效避免客房提前以普通价格被一抢而空,影响酒店收入。当酒店预测某一时期市场需求减弱时,酒店会降低客房价格,从而刺激消费。

3. 客户

由于消费者在年龄、性别、职业、消费习惯等方面存在差异,酒店客户的消费行为并非完全相同。酒店一般将客户分为散客和团队,散客中包含自来散客、度假散客、商务散客等,团队中包含商务团队、政府团队、旅行团队等。这些客户在价格、时间敏感度、订房模式、消费模式等方面都有各自的特点。因此,收益管理要结合客户的这些特点,确保酒店收益的最大化。

4. 价格

价格是影响酒店收益的核心要素之一。差异化定价是实现收益最大化的主要途径。

同一产品会对不同客人实行差异化定价。酒店常见的价格有散客价、公司协议价、旅行社批发价、团队价等,这些价格组成了一家酒店的价格体系,并保证各细分市场价格体系的统一性,避免相互蚕食。此外,酒店也会根据每日需求预测,在不同时间动态调整酒店房价。

知识链接

酒店动态打包价格

酒店动态打包技术让旅客通过动态组合引擎添加必要服务、实现定制化旅行,这种方法允许旅客使用单个 App 预订多个平台的产品。相比购买现成的旅程或者人工预订,动态打包技术更加灵活,而且可以满足定制需求。当酒店使用动态打包平台时,房间价格以及其他库存的价格可以进行相应的调整。如果客人预订了高价的辅助服务,客房价格也会相应变化,但这其中的定价方法会更复杂。

5. 渠道

渠道管理的目的是让酒店产品更好地触达消费者。在传统意义上,酒店可以通过顾客电话预订、散客自来、旅行社分销、旅游批发商代理等渠道销售产品。当下的酒店业,渠道管理已经成为收益管理中的重要话题。通过应用合适的渠道来触达目标客户群体,并优化各渠道产品比例,现已成为酒店收益管理成功的关键之一。酒店在选择渠道时,需要充分考虑到目标人群的消费习惯。

案例分享

打造数字化全渠道销售体系,华住会 App 赋能华住集团数字化转型

华住会是华住酒店集团会员俱乐部,也是一个高效、简单、温情的酒店预订平台,拥有汉庭、海友、全季、宜必思、桔子、漫心、美居、禧玥等知名酒店品牌,可以满足消费者从高端到平价、商务到休闲的多元化需求,也可以为全球 1.78 亿会员提供住宿、出行、购物等服务。作为华住集团的流量入口,华住会 App 为华住集团旗下各大酒店品牌提供了巨大的流量支持。华住会,想住就住,为消费者提供高品质的品牌服务。

作为华住集团的酒店预订服务平台,华住会 App 始终坚持以客户为中心,致力于打造住宿全程服务体验闭环,可为会员提供诸多服务,如自助选房、入住、退房、发票打印以及出行一站式服务。其中,线上自助选房,能够满足客人的个性化需求;积分当钱花的混合支付,能够快速提高客户黏性和复购率;自助入住和退房,能够提高服务的效率和质量。华住会 App 涵盖华住集团旗下多家酒店,与华住集团线下业务相互配合,共同为消费者带来高效的入住体验。

作为华住集团的会员体系,华住会 App 用户基数大,质量高。目前,华住会会员数量已达 1.78 亿,成为国内最大的会员体系,大大提升了华住集团旗下品牌的直销比例。有数据显示,2021 年 5 月华住会 App 月活跃用户达 460 万人。高活跃用户数使得华住自有渠道订单占比高达 85%,处于业内领先地位,有效降低了 OTA 服务佣金。

华住的愿景是利用“品牌、技术、流量”三位一体战略,成为世界级伟大企业,在落实三位一体战略的过程中,华住会 App 在“流量”上构筑了巨大的竞争优势,与品牌和技术形成正向循环,强化规模壁垒。

在大数据等互联网技术飞速发展的大背景下,酒店行业的数字化转型已成为趋势,作为科技优势明显的多品牌酒店集团,在会员主导的流量平台——华住会 App 的加持下,华住集团的数字化转型之路走得又稳又快。未来,华住会 App 会继续完善华住的会员体系,加强与华住集团旗下各大品牌酒店的合作,稳定流量入口,为消费者的高效出行保驾护航。

(资料来源:岭东生活君·打造数字化全渠道销售体系,华住会 App 赋能华住集团数字化转型[EB/OL]. [2021-10-14]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1713565566149154471&wfr=spider&for=pc>.)

1.2.2 收益管理的实现策略

上述五要素是收益管理的基础,然而在实际运营中,实现收益管理离不开选拔培养合适的人员、制定合适的流程以及搭配合适的工具。

1. 培养合适的人员

(1) 合适的人员需要具备跨学科的专业知识。面对市场的日益复杂和多变,酒店收益管理人员需要具备酒店管理知识,同样还要具备统计学、财务管理、经济学等多门学科知识。现如今,大数据时代对从业者又提出了新的要求,例如,网络营销、计算机信息管理系统管理等互联网知识素养及运用的能力。

从业者还需拥有丰富的酒店一线工作经历。继客房部门之后,越来越多的部门引入了收益管理,正确的收益管理策略需要从业者对酒店各一线部门的运营和客户需求有充分的了解。以餐厅为例,顾客用餐的平均时长、餐厅高峰用餐时间、餐桌结构优化、容量配置和顾客的来源渠道等信息都是开展收益管理的必备知识。因此具备一线部门运营经验的人员可以更好地开展酒店收益管理工作。

(2) 合适的人员需要具备优秀的团队协作能力和业务沟通能力。收益管理会涉及多个部门的协同配合,单纯依靠收益管理部门或几个收益管理人员是做不好一家酒店的收益管理工作的。收益管理团队需要加强与酒店其他部门(如预订部、前台、销售部、财务部)的密切合作和沟通交流,以准确执行既定的发展战略。当客人办理入住时,员工是否为客人提供增销服务,是否将客人转化为酒店会员,这些小小举动都会影响到酒店的收益管理。

(3) 合适的人员需要具有数据分析能力,特别是对酒店关键运营指标的分析能力。一家出租率 100% 的酒店未必是盈利的,实际的收入数字才是酒店成功的标志。一家酒店的经营状况往往是从酒店经营数据中看出的。从业者需要能够从经营数据中发现目前的经营问题,预测未来的潜在机会,并及时调整经营策略,这些经营数据包括酒店收益率、每间可卖房房价、市场渗透指数等。此外,收益管理人员能运用数据思维对互联网用户进行用户画像、用户行为分析,并将这些数据应用到酒店经营决策和战略中,做到精准营销,