

7 饭店经理人丛书

搜狐酒店

hotel.sohu.com

本书获搜狐酒店频道强力推荐

中国**第一本**系统、全面介绍收益管理理论与实践的专著
理念新颖，方法先进，通俗易懂，行之有效

收益管理

有效实现饭店收入的最大化

胡质健/著



旅游教育出版社

77 饭店经理人丛书

收益管理

有效实现饭店收入的最大化

胡质健/著



旅游教育出版社

· 北 京 ·

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅

图书在版编目 (CIP) 数据

收益管理: 有效实现饭店收入的最大化 / 胡质健著. —北京: 旅游教育出版社,
2009.7

(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1835 - 1

I. 收… II. 胡… III. 饭店—企业管理: 财务管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 068041 号

饭店经理人丛书

收益管理——有效实现饭店收入的最大化

胡质健 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	22.5
字 数	353 千字
版 次	2009 年 7 月第 1 版
印 次	2009 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1—4000 册
定 价	45.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识、收益管理、安全管理及创新力等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理的新趋势、新理念为参照,以提升饭店经理人的管理水平为最终目的,以

向饭店经理人传输新思想为最高追求。通过对写作专题的严格选择与对写作质量的“苛求”，使得丛书具有“内容领先，实践有效”的特质。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中，我们得到了以下单位的大力支持：中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等；同时，有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议。他们是中国旅游协会蒋其康副秘书长、中国旅游饭店业协会马伟萍副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等。在此，向以上给予我们帮助的单位和个人表示衷心的感谢！同时，也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意！此外，我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作，将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享，于此，也向我们的作者致以谢忱。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系，我们希望能有更多的饭店业经营者、管理者与专家学者加入到丛书的写作队伍，在读者、作者与我出版社的共同努力下培育下，让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

序一

白天鹅宾馆在市场大经济的起伏浪潮中不断追求卓越，以科学的管理和优质高雅的服务，赢得了良好的经济效益和社会效益。在经营管理中，白天鹅宾馆坚持把国际先进的饭店管理经验与中国国情相结合，于2002年正式启用了美国饭店收益管理系统，成为国内首批引进收益管理系统的饭店。多年的管理实践使我们体会到，实施收益管理系统，能帮助饭店准确把握市场供求关系变化的脉搏，使饭店的营销的目标更为具体明确，有助于制定科学合理的应对策略，提高饭店的整体收益。同时，也有助于饭店提高经营管理水平，帮助饭店走上一条与国际接轨之路，增强饭店在充满变数与无情的市场中的竞争力。

胡质健先生写作的《收益管理——有效实现饭店收入的最大化》一书，深入浅出地点明了我国饭店业经营管理方面亟待解决的关键问题，系统介绍了收益管理的理论和有关实施步骤，对提升饭店从业人员的经营管理水平起到了一定的帮助和促进作用。我愿意推荐此书给饭店同行，把收获与各位分享。同时我也对曾是白天鹅宾馆年轻的管理人员的作者胡质健先生表示感谢和敬佩，他亦是將中国酒店业的实践升华为与国外酒店现代化的理论相结合的先行者之一。希望胡质健先生今后更多地吧国外饭店先进的管理经验带回祖国，加速中国饭店业的飞跃发展。

谨此言表。

杨叶

前白天鹅宾馆董事总经理 中国旅游饭店协会副会长
广州地区酒店协会会长

2009年2月16日

序二

随着我国饭店业新一轮兴建热的到来,外国大型饭店集团纷纷进入,攻城略地;国有饭店和饭店公司也积极调整策略,或集团化,或创建新品牌,或积极开拓市场和业务,扩大市场份额。在这种情况下,我国旅游饭店市场的竞争空前激烈,仅仅依靠传统的市场营销策略难以与掌握先进管理理念和经营决策方法的世界饭店业大鳄们抗衡。中国饭店业呼唤学习新知识、新方法,尽快武装自己,以提高竞争力,加快与国际接轨的步伐。

收益管理(英语称 Revenue Management 或者 Yield Management)就是在对市场的供求关系和消费者的行为模式进行分析和预测的基础上,以最优化的产品、价格和销售渠道组合,实现最大限度提高产品的销售总量和单位产品的平均售价,从而获取最大的收益的动态管理策略。通俗地说就是:将合适的产品、以合适的价格、在合适的时间销售给合适的顾客,从而谋取收益最大化。收益管理理论和方法最先产生和应用在美国的航空运输业,后来推广到饭店业,极大地提高了美国饭店行业的竞争力,使美国饭店业能在世界保持领先地位。

美国康奈尔大学饭店管理学院教授卡尔莫斯(Sheryl E. Kimes)认为,具有以下特征的资本密集型企业都可以运用收益管理的理论和方法:

- (1) 不同的细分市场具有不同的需求特点;
- (2) 服务设施无法储存;
- (3) 可以通过预订工作提前销售产品或服务;
- (4) 接待能力比较固定;
- (5) 市场需求量波动很大;
- (6) 增量销售成本很低,而增量扩容成本很高。

旅游业所包含的住宿业、餐饮业、旅行社、交通运输业等都具有以上共同特点,应该都可以运用收益管理。其他具有类似属性的行业,如戏院或电影院的座位销售、汽车租赁服务、码头货位的出租、高尔夫球时段的

售卖,甚至体育比赛或演唱会票的销售,以及电视广告时段的管理都可以运用收益管理来提高销售效果和收益。

进入21世纪后,中国的南方航空公司和东方航空公司开始引进收益管理系统来管理飞机票的销售,以白天鹅宾馆和香格里拉饭店集团为代表的少数饭店和饭店管理公司也开始引进收益管理技术管理客房的销售,并且取得了相当的成效。我相信,随着中国经济和旅游饭店业的蓬勃发展和市场竞争的国际化,引进收益管理这类世界先进的管理理念和方法会更加迫切。

胡质健先生的《收益管理——有效实现饭店收入的最大化》一书来得非常及时。该书是我国第一本系统介绍收益管理的概念、理论和应用的著作。该书的出版和发行,将有助于我国饭店管理人员学习、了解和掌握收益管理这一先进的经营管理策略,从而提高行业的经营管理水平和竞争力。当然,正如书中所述,“洋为中用”能否实现,取决于是否能把先进的国外理论和方法与中国旅游饭店业的实际情况有机结合。

虽然该书重点介绍的是收益管理在饭店业的运用,但是,作者也用了一定篇幅介绍了它在其他行业和领域的应用,如餐饮企业、高尔夫球、汽车租赁等行业,相信此书也有助于这些行业的从业人员学习和了解收益管理的理念和方法,便于进一步学习和研究。

作者胡质健先生毕业于中山大学管理学院旅游饭店管理系,并于2003年获得美国康奈尔大学饭店管理学院硕士学位。出国前在中外驰名的广州白天鹅宾馆和霍英东基金会从事饭店管理工作。现在他在美国为世界级饭店管理公司属下的饭店从事收益管理工作。胡质健先生理论联系实际,工作成效显著。他在繁忙的工作之余写作此书,目的是希望将国外先进的饭店管理理论与经验介绍给国内的同行,以帮助我国饭店企业尽快进入世界先进行列。我曾经是他的老师,一直关注他的成长,非常欣赏这样勤勉的后辈。我对此书的出版感到很高兴,倾心把它推荐给从事旅游饭店经营管理的从业人员和从事旅游饭店教学或研究的学者和学子们。

谨识。

徐柄珍

中山大学管理学院旅游饭店管理系教授
2009年2月于广州康乐园

目录

CONTENTS

序一 / 1

序二 / 3

第一章 收益管理基础知识

- 一、什么是收益管理 / 2
- 二、实施收益管理的现实意义 / 4
- 三、收益管理的历史、现状和未来 / 9
- 四、收益管理适用的行业 / 11
- 五、收益管理的四大要素 / 13
- 六、衡量收益管理绩效的方法和指标 / 18

要点回顾 / 26

第二章 饭店的产品、销售渠道与价格

- 一、饭店产品及其组合 / 28
- 二、饭店的销售渠道 / 32
- 三、饭店的价格细分、价格种类和结构 / 44
- 四、饭店常用定价方法及其比较 / 52
- 五、以市场为中心的定价法——动态定价法 / 55
- 六、如何实施动态定价法 / 58

七、实施动态价格管理面临的挑战 / 66

要点回顾 / 67

第三章 收益管理的市场环境分析

- 一、实施收益管理必须理解和掌握的市场营销的概念 / 70

- 二、饭店的细分市场 / 76
- 三、竞争环境分析——如何评估饭店的比较竞争优势和弱势 / 85
- 四、如何确定自己的竞争对手 / 86
- 五、如何获得竞争对手经营管理情况的信息 / 89
- 六、如何与竞争对手比较经营绩效优劣 / 93
- 要点回顾 / 96

■ 第四章 收益管理的分析和预测方法

- 一、分析预测工作的重要性 / 98
- 二、收益管理工作循环 / 100
- 三、市场分析预测的步骤 / 101
- 四、市场分析预测的主要对象和内容 / 104
- 五、常用的预测方法 / 117
- 六、如何选择预测方法 / 137
- 七、如何理解和衡量预测的准确性 / 138
- 要点回顾 / 140

■ 第五章 收益管理系统及其应用

- 一、什么是饭店收益管理系统 / 143
- 二、收益管理系统的主要功能 / 155
- 三、收益管理系统发展的方向 / 163
- 四、如何有效使用收益管理系统 / 165
- 五、收益管理系统的选购和投资回报 / 169
- 六、收益管理系统的应用实例 / 174
- 要点回顾 / 184

■ 第六章 收益管理策略与市场营销策略的关系及饭店营业收入预算的制定

- 一、收益管理策略与市场营销策略既有区别，又有紧密联系 / 186
- 二、收益管理策略和市场营销策略的稳定性与灵活性 / 189

一、收益管理实施的全过程 / 263

二、收益管理组织机构和管理团队的建立 / 272

三、如何召开有成效的饭店收益管理会议 / 283

四、收益管理部门如何与其他部门顺畅沟通 / 284

附：收益管理自我评估关键点 / 289

要点回顾 / 291

■ 第九章 饭店全面收益管理

- 一、饭店的大部分营业部门都可以使用收益管理策略
来提高收益 / 293
- 二、实施全面收益管理必须树立正确的指导思想 / 294
- 三、实施全面收益管理必须纠正的一些常见错误思想 / 302
- 四、如何利用收益管理提高餐厅的营业收入 / 316
- 五、如何利用收益管理提高高尔夫球会所的收益 / 330
- 六、如何利用收益管理提高汽车租赁业务的收益 / 338
- 要点回顾 / 343

后记 / 345



绩效管理实务

第一章

收益管理基础知识

导读

收益管理是对客源市场进行细分,对消费者的行为模式进行分析,对市场供求关系的变化进行预测,在此基础上优化企业的产品和服务、销售价格以及销售渠道的组合,最大限度满足各细分市场的需要,从而最大限度提高产品和服务的销售总量和单位销售价格,获得最大收益的动态管理过程。收益管理是一项重要的现代企业管理策略和管理技术。实施收益管理可以帮助企业在维持生产经营成本不变、不增加投入的前提下,将企业的销售收入提高5%~7%,并有效地提高企业利润率和市场占有率。本章将介绍收益管理的概念,实施收益管理的现实意义,收益管理理论和实践的历史、现状和发展,以及收益管理适用的行业,收益管理的要素、衡量收益管理实效的方法和指标等基础知识,以使读者对收益管理有一个初步的总体性认识。



一、什么是收益管理

根据互联网百科全书的定义,收益管理,又称产出管理、价格弹性管理,英语称 Revenue Management^①,是指在不同消费时段,对同样的产品或服务收取不同的价格,给予不同折扣,从而实现总体收益最大化的管理模式。其另外一个定义是指通过理解市场消费行为的特点,预测销售行为的变化,并与之同步互动,实现收益最大化。不同的学者,从不同的角度出发,对收益管理的概念还有其他种种界定。在笔者看来,收益管理的概念可以概括为:

收益管理是对客源市场进行细分,对消费者的行为模式进行分析,对市场供求关系的变化进行预测,在此基础上优化产品和服务、销售价格和销售渠道的组合,以最大限度满足各细分市场的需要,同时最大限度提高企业产品和服务的销售总量和单位销售价格,从而获得最大收益的动态管理过程。

收益管理是一门综合学科,它综合运用了宏观经济学、微观经济学、市场营销学、数理统计学、消费心理学,以及财务管理等等学科的理论和方法,此外还运用了计算机管理信息系统以及网络营销等领域的知识和技术。

就旅游饭店这一行业而言,收益管理可以理解为通过对饭店所处国家、社会和行业的宏观经济环境,以及饭店所处的市场的微观的供求关系变化以及饭店竞争状况等的分析,预测各细分市场对本饭店产品和服务的需求情况,确定饭店可争取得到的各细分市场的销售量和平均价格,结合饭店的经营目标进行价格产品组合取舍,以此实现饭店总体收入最大化。由于饭店的主要产品和服务是客房出租、餐饮服务和会议及展览设施设备的出租,所以,实施收益管理要对市场进行分析,预测市场对这些产品和服务的需求,确定它们的最佳销售量和销售价格的组合。从这个角度来看,一些学者认为收益管理可以简单地概括为“制定合理的策略,把适当的产品和服务,在适当的时间,以适当的价格,出售给适当的客人。”他们相信,只有同时做到了上述三点,饭店才能最大限度

① 在外国文献中,收益管理(Revenue Management)有时也称为Yield Management。通常认为Revenue Management的内涵比Yield Management大,后者强调产出的管理,即如何提高生产能力并把产品卖出去,前者不仅包括后者的全部内容,更强调生产和销售时,如何全面提高企业的收入。

地提高产品和服务的使用率和平均售价（出租价），实现收益最大化。

收益管理理念与饭店传统的价格和销售管理理念相比，二者存在某些共同点，例如，两者都认为价格必须以价值为支撑点，饭店的价格建立在产品和服务的质量的基础上。但是，收益管理是一种全新的理念，在很多方面与传统的价格和销售理念不同。为便于读者理解，笔者将收益管理的核心理念，即收益管理显著区别于传统的价格和销售理念的地方概括为以下九点：

- （1）收益管理关注的重点是价格而非成本。
- （2）实施收益管理，采用市场为导向的定价方法，而非成本或利润为导向的定价方法。
- （3）实施收益管理，必须将客源市场细分，在细分市场中寻找提高收益的机会，根据预测决定提供给各细分市场的价格和产品数量及品种，使市场组合最佳化。
- （4）实施收益管理，有时需要将部分甚至全部产品和服务保留下来，等到适当的时机，通过特定的渠道，销售给最有价值的顾客，从而颠覆了“先来购买先得”的观念。
- （5）收益管理的决策建立在对市场供求关系的预测以及消费者购买行为的分析之上，而非主观臆断。
- （6）必须让消费者和收益管理人员充分理解同样的产品和服务在不同市场环境下有不同的价值和价格。
- （7）必须实施超额预订，以最大限度降低因临时取消订房或订房后没有来入住而给饭店造成的损失。
- （8）收益管理是一个动态管理过程，收益管理人员要不断重新评估收益管理的机会，不断调整策略。有时一天内要多次更新数据，多次进行优化运算，多次改变策略。
- （9）收益管理策略建立在预测基础上。预测有误差，故实施收益管理有风险，收益管理人员、饭店各级管理人员以及业主都要明白这点。

本书各章节基本上是围绕上述理念，从不同角度来阐述收益管理的理论和实践。由于章节是按照由浅入深的顺序来编排的，所以，没有收益管理基础知识的读者最好按照章节的顺序阅读。随着章节介绍的深入，读者对收益管理的理解也会加深。如果读者已经具备收益管理的基础知识，可以不按章节顺序而直接跳到自己感兴趣的章节去阅读。

二、实施收益管理的现实意义

实践表明,收益管理策略的运用,能使饭店在不用增加任何投资的情况下,有效地提高营业收入和利润。为什么这样说呢?通过下面的例子,读者可以看到采用收益管理策略与不采用收益管理策略的巨大差别。

假设一家饭店共有 400 间客房,为计算简便起见,假设这些客房是单一的标准双人房,牌价为 \$220。现在该饭店正处于营业旺季,预订部接到客房预订信息的情况如下:

- * 在离客人入住日还有 56 天的时候饭店没有接到任何预订。
- * 在离入住日还有 56 到 49 天的时候,一家旅行社要预订 150 间客房,每间房愿意支付 \$75。
- * 在离入住日还有 48 到 28 天的时候,一商务团队要预订 75 间客房,每间房愿意支付 \$125。
- * 在离入住日还有 27 到 21 天的时候,旅游度假散客要预订 60 间客房,每间房愿意支付 \$115。
- * 在离入住日还有 20 到 14 天的时候,政府散客要求预订 15 间客房,按协议价每间房 \$85。
- * 在离入住日还有 13 到 5 天的时候,商务散客要求预订 90 间客房,按协议每间价格为 \$145。
- * 在离入住日还有 4 到 3 天的时候,过境散客要求预订 40 间客房。
- * 在入住日当天和前 2 天,过境散客要预订 30 间房。

假设现有 A 和 B 两位经理, A 经理没有听说过收益管理, B 经理则受过收益管理的训练。现在请他们两人分别来处理这些订房信息,决定客房的销售,看两人最后为饭店创造的财富如何。分析结果表明,两人使用的思路和方法不同,结果也截然不同,详情如下。

(一) 运用传统销售策略产生的结果

由于经理 A 不懂收益管理,他按照饭店业的传统做法,凭自己的经验和感觉去处理这些预订信息,做出销售决定。他认为该饭店在客人入住那天,客房出租率将达到 90% 以上,但是,他不确定是否达到 100%。所以,

他给自己确定的目标是尽快把客房都租出去,使客房出租率达到百分之百。所以,到手的预订越多和越早就越好。为此,他采用了以下常见的三种办法来处理上述预订信息。

(1) 先来先得。只要饭店还有空房,谁先来预订,就优先预订到客房。

(2) “漫天要价,就地还钱”。即从高到低报价,与客人讨价还价,最后根据饭店授权的程度以及自己的感受,以及客人的接受程度成交。这种做法的明显弊病是相当主观,成交价格受客人的谈判技巧和预订人员的主观意志影响很大。此外,很明显,按照这种办法成交,销售价格通常是低于牌价的折扣价。

(3) 根据与客户的关系来定价。如果客人与饭店的关系好或者与销售人员的交情好,就容易得到客房,而且获得较大的折扣价。例如,假设某天的市场需求很大,饭店能以 \$330 平均房价把所有客房全部出租,现在仅剩下 3 间对外价格高达 \$500 的客房。此时,如果经理 A 的朋友想拿下这 3 间房,并希望得到五折优惠,经理 A 很可能碍于情面答应。如果答应,很显然饭店就少挣钱。

根据这些原则,他接受了上述所有旅行社、商务团队、旅游度假散客、政府散客及商务散客的预订。因此,在离入住当日还有 4 到 1 天时,饭店仅剩下 10 间房,通过讨价还价,他成功地把这些房间以 \$175 的平均价格出售给过境散客。此时饭店客房已经全部售出,不能再接受新预订。

假设在入住当日,旅游度假团、商务团队、旅游度假散客、政府散客及商务散客各有 1 间订房没有客人入住 (No show),那么,这一天该饭店实际被占用的客房总数为 395 间,客房实际出租率为 99%,客房总收入为 \$43,255,平均每间房价为 \$110,平均每间可出租的客房的收入是 \$108。见表 1-1。

表 1-1 A 经理按照传统的销售策略处理产生的结果

	离入住日天数						
	56-49 日	48-28 日	27-21 日	20-14 日	13-5 日	4-2 日	1-0 日
	旅游度假团	商务团队	旅游度假散客	政府散客	商务散客	过境散客 1	过境散客 2
市场需求房数	150	75	60	15	90	40	30
接受订房数	150	75	60	15	90	10	0
已订房但没有入住的房数	1	1	1	1	1	0	0
客房实际入住数	149	74	59	14	89	10	0
客房价格	\$75	\$125	\$115	\$85	\$145	\$175	\$220
客房销售收入	\$11,175	\$9,250	\$6,785	\$1,190	\$12,905	\$1,750	\$0