

THE EXPLORATION AND PRACTICE OF HOTEL OPERATION AND MANAGEMENT—
SELECTED MASTER'S THESES OF SCHOOL OF HOSPITALITY MANAGEMENT, BISU

酒店企业运营与管理的 探索和实践

酒店管理专业硕士论文集

谷慧敏 秦宇 冉小峰◎主编



旅游教育出版社

★ 本书获校级“其他项目—促进人才培养综合改革项目——中国酒店企业成长与变革研究平台（391002/019）”项目支持

THE EXPLORATION AND PRACTICE OF HOTEL OPERATION AND MANAGEMENT—
SELECTED MASTER'S THESES OF SCHOOL OF HOSPITALITY MANAGEMENT, BISU

酒店企业运营与管理的 探索和实践

酒店管理专业硕士论文集

谷慧敏 秦宇 冉小峰◎主编

北京·旅游教育出版社

责任编辑：巨瑛梅

图书在版编目(CIP)数据

酒店企业运营与管理的探索和实践：酒店管理专业
硕士论文集 / 谷慧敏，秦宇，冉小峰主编. — 北京：
旅游教育出版社，2018.10

ISBN 978-7-5637-3847-2

I. ①酒… II. ①谷… ②秦… ③冉… III. ①饭店—
经营管理—文集②饭店—商业管理—文集 IV.
①F719.2-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第232135号

酒店企业运营与管理的探索和实践

——酒店管理专业硕士论文集

谷慧敏 秦宇 冉小峰 主编

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
排版单位	北京旅教文化传播有限公司
印刷单位	北京玺诚印务有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787毫米×1092毫米 1/16
印 张	15.625
字 数	302千字
版 次	2018年10月第1版
印 次	2018年10月第1次印刷
定 价	49.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

目 录

论文一 OTA 客源直客转化研究：以 A 酒店为例	夏新星	1
1 绪论		3
2 文献综述		10
3 研究设计与方法		13
4 案例分析		16
5 研究发现和讨论		28
6 研究结论和研究局限		32
参考文献		33
论文二 H 酒店成本管理研究	林学峰	37
1 绪论		38
2 文献综述		41
3 酒店成本控制的基础理论		45
4 案例研究		55
5 酒店成本管理对策与建议		73
6 结论与展望		85
参考文献		86
论文三 中端酒店服务接触过程中宾客满意度影响因素研究		
——以北京地区为例	蔡 科	88
1 绪论		89
2 文献综述		94
3 研究方法与研究过程		100
4 结果分析、讨论及建议		105
5 结论		117
参考文献		118

论文四 营业税改增值税对我国饭店企业的影响研究	刘琳	122
1 绪论		124
2 文献综述		127
3 相关概念及理论基础		133
4 营改增对饭店企业税负变化的影响案例研究		140
5 营业税改增值税后饭店企业的对策建议		159
6 结论与展望		162
参考文献		163
论文五 酒店非正式员工组织承诺影响因素研究	闫明	166
1 导论		168
2 文献综述		171
3 酒店非正式员工组织承诺实证研究		179
4 提高酒店非正式员工组织承诺的对策和建议		192
5 研究结论与展望		196
参考文献		198
附录		203
论文六 中小型国有酒店集团管控问题研究		
——以 K 集团为例	何露	204
1 绪论		206
2 文献综述		210
3 国有酒店集团管控理论		213
4 案例研究——K 集团酒店管控		226
5 对策建议		239
6 结论与展望		241
参考文献		242
附录		245

论文一 OTA 客源直客转化研究：以 A 酒店为例

2015 级研究生 夏新星

摘要

随着 OTA 行业开始整合，OTA 平台数量逐渐减少，越发使渠道的流量聚合，其分销渠道在酒店营销过程中发挥着至关重要的作用，加之单体酒店对 OTA 的依赖性本身就很高，以携程、艺龙等为代表的 OTA 面对单体酒店的议价能力非常强，导致酒店佣金成本持续增加并压迫利润空间。针对上述情况，在 OTA 给酒店业引入客流的同时，酒店经营者如何应对，采取哪些策略合理地对 OTA 客源进行直客转化是行业面临的一个重要问题。

本文在综述酒店直销渠道和分销渠道、客户关系管理、社交媒体营销，以及转化成本和客户忠诚等理论研究成果的基础上，采用单案例研究方法（以单体五星级 A 酒店为案例），对其将第三方客源进行直客转化的战略和措施等方面进行了深入剖析和研究，并对 A 酒店 OTA 客源直客转化思路 and 具体转化方案进行了分析，深入研究了在互联网助力在线酒店交易规模高速增长以及 OTA 与酒店业矛盾加剧的环境下，单体高档酒店如何完善直销渠道，将 OTA 客源转化为自身直客会员，并总结其中的规律和经验，探索、完善相应的营销策略，并有如下发现：

首先，构建完善的直销渠道和会员忠诚计划是 OTA 客源直客转化的基础和前提。像 A 酒店这样的单体高档酒店在微信平台搭建微官网做直销具有较强的可实施性，符合当前形势下顾客的使用习惯，运营管理成本也较低，和酒店线下订房中心渠道组合在一起完善了酒店的直销渠道，线上与线下相结合，搭配合理的会员忠诚计划，在 OTA 客源直客转化方面能够取得良好的效果。其次，以 OTA 价格为基准并动态平衡酒店价格体系，有助于降低 OTA 客源的转化成本。酒店业的价格越发透明，高档酒店业的暴利时代已经结束。OTA 客源是价格敏感性较高的一类客源，追求性价比，如果酒店直销价格高于 OTA 价格，将增加直客转化的难度。给直客会员以当日 OTA 价格，有助于降低其转化成本，是进行 OTA 客源直客转化的关键。最后，提升客户关系管理、加强社交媒体营销，有助于提高转化效率并培养酒店忠诚客户。A 酒店对会员消费习惯、粉丝和会员增长情况、后台消息数据、图文转化数据等进行了全面的认识和分析，加强与粉丝和会员之间的黏性，并通过微信、微博平台保持互动，及时推送消息，通过加强社交媒体营销并提升客户关系管理，有助于提高直客转化效率和培养忠诚客户，在互联网营销时代中争得一席之地。

关键词：直销和分销；直客转化；客户关系管理；客户忠诚；A 酒店

Research on Transformation from OTA to Direct Customer: Based on the Case of Hotel A

Abstract

In accordance with the integration of OTA industry, the quantity of OTA is getting less and less, whereas more and more important, the channel flow rate is, it acts as a significant role in the hotel distribution process. Furthermore, hotels' operation is highly rely on the OTA, representative such as Ctrip and Elong have really good capability on price negotiation, which result in the increase of commission fee and decrease of accounting profit. Against the above, during the time that OTA brings customers to the hotel, how to deal with the current situation and what kinds of strategies shall be considered regarding the OTA transformation to direct customers (thereinafter "OTA Transformation") is currently a key issue.

This report is based on the research result in the direct sales and distribution, customer relationship management, media sales-marketing, switching costs and customer loyalty, combine theory with practice, adopt single case method to deeply analysis the case of Independent Hotel A, deeply analysis the transformation ideal as well as the detailed solution, deeply analysis that under the increase of the networking sales scale and increase of the conflicts, how to improve the sales-marking channel for Independent Hotel in order to translate the customers from OTA to it selves and summarize the experiences and patterns, explore and improve the corresponding strategy and found the below matters:

First, build the direct sales channel and customer's loyalty plan is the prerequisite of OTA Transformation. The luxury Independent Hotel for example hotel A, has strong ability to build a platform in wechat and it is quite feasible to make the direct sales, it is consist with the current customer's using pattern, operational costs are relatively low, and to refine the hotel direct sales channel by combining with the offline reservation center of the hotel, online combine with the offline, match the reasonable customer loyalty plan, will reach to a good result on the OTA Transformation. Second, dynamic balancing the pricing based on the OTA price, is good for decrease the costs of OTA Transformation. The price is getting more and more transparent, the windfall profit's stage is over. OTA customers is a kind of sensitive customers group, to pursue price-quality ratio, if the direct sales price is higher than OTA price, will increase the complexity of OTA Transformation. To provide the prevailing OTA price to customers, is

good for lower the costs, and it is the key point for OTA Transformation. Again, improve the customer relationship management ability, enhance the media sales-marketing, are good for increase the turnover rate as well as build customers' loyalty. To analysis the membership consumption pattern, membership quantity trend, backstage consumption data, conversion between pictures and text date, enhance the relationship with memberships, meanwhile keeping interactive with them through wechat and blog, push notifications periodically to increase the capability on customers management, are good for increasing the efficiency and build customers loyalty and act as an significant role in networking sales-marketing industry.

Key words: Direct Marketing and Distribution; Transformation from OTA to Direct Customer; CRM; Customer Loyalty; Hotel A

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 竞争激烈的国内酒店业与 OTA 矛盾加剧

过去 5 年, 竞争非常激烈的酒店行业, 并没有出色的表现。特别是一些自管的单体酒店, 在中央预订系统缺失、销售渠道匮乏以及自身经营管理水平有限等情况下映射出的经营问题愈发放大。华美酒店顾问有限公司统计数据显示, 2014 年全国 1.28 万多家星级酒店亏损 59.21 亿元, 超过 1999 年的亏损 (57 亿元), 成为有记录来的最大亏损年。从历史数据来看, 全国酒店的净利润从 1998 年到 2004 年 7 年呈现连续亏损, 1998 年至 2000 年的亏损额分别为 32 亿元、57 亿元和 20 亿元, 2009 年亏损 12 亿元, 2010 年、2011 年和 2012 年分别盈利 50.70 亿元、261.43 亿元和 50.46 亿元, 2013 年亏损 20.88 亿元, 2014 年亏损 59.21 亿元。预计国内酒店业在 2016 年至 2017 年的“十三五”初期还将处于亏损阶段^①。以五星级酒店市场为例, 通过整理国家旅游局官方数据, 从 2010 年至 2015 年, 全国五星级酒店行业综合指数 (RevPar)^② 呈现下滑趋势 (如图 1 所示), 由 2010 年的 402 元降至 2015 年的 335 元, 整体水平都相对较低^③。

① 根据华美酒店顾问酒店有限公司统计数据 (http://res.meadin.com/HotelData/118270_1.shtml)。

② 综合指数 = 平均房价 × 平均出租率

③ 笔者根据全国旅游局官方数据整理得出。

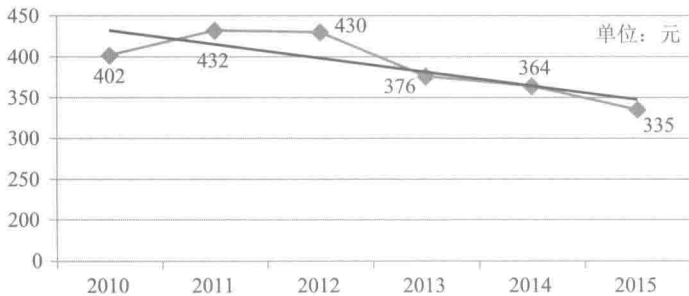


图1 2010—2015年全国五星级酒店综合指数(RevPar)对比

数据来源：笔者根据全国旅游局官方数据整理得出。

与此同时，OTA平台^①对酒店议价能力却越来越强，特别是随着携程与去哪儿合并、携程收购艺龙、美团网和大众点评网的合并，行业整合明显加速。随着OTA平台方数量越来越少，客户流量加速聚合，OTA平台面对酒店的谈判筹码在增加，议价能力在不断提升，而酒店行业面临OTA这种大型购买者而压力剧增。另外，OTA对其客源进行返现促销时常扰乱酒店价格体系。以携程为代表的OTA先在酒店拿到最低的协议价格，然后自行补贴消费者（如返现），这种操作会扰乱酒店价格体系，使得部分酒店自身的客源不在酒店订房而是转向OTA平台进行预订，这样做的结果不但使酒店直客流失还会额外增加酒店的佣金支出。价格返现是OTA在客人以标准价格购买了客房产品后，再向客人返还一定量现金的做法。由于向客人返现多少是由OTA决定的，因此，相当于降低了酒店制定的标准价格，而酒店在其直销渠道无力返现，只能任由价格倒挂的现象出现。OTA这样做的目的是，一方面为了与行业对手竞争，另一方面也是为了从酒店争取客人，达到双重目的。在获取定价权之后，OTA不仅可以应对市场竞争，还能通过导致的酒店价格倒挂而争夺到酒店的客源。OTA以首推和挂金牌为条件从酒店获得最低房价，要求酒店独家合作或在其渠道卖价低于酒店直销渠道价格和其他分销渠道的价格，破坏了价格的一致性并极易导致价格倒挂现象的产生。

1.1.2 OTA渠道在快速增长的在线酒店交易中占比超过七成

经过十几年的发展，国内在线酒店行业已经进入快速成长期。在线酒店预订，主要是指借助互联网，通过手机、平板和PC端等电子设备，在酒店集团官网、OTA平台、酒店预订平台及其官方微信、客户端上进行酒店信息查询、预订、下单确认和评价，并在提交成功后，通过网络支付或到酒店前台进行酒店预订的行为。艾瑞咨询《2016年中国在线旅游行业年度监测报告》数据显示，2015年中国在线酒店市场间夜量超过4.1亿个间夜，交易规模超过900亿元，市场处于高速发展的阶段，预计2019年在线酒店市场间夜量将超过8亿个间夜，交易规模将接近1750亿元。^②

^① OTA平台：在线旅行社，以携程、艺龙、去哪儿和途牛等为代表。

^② 《2016年中国在线旅游行业年度监测报告》。



图2 2010—2019年中国在线酒店交易规模

数据来源：《2016年中国在线旅游行业年度监测报告》。

在线酒店预订模式主要有OTA平台模式、团购平台模式和酒店官网（或APP）直接预订模式三种。《2016年中国在线旅游行业年度监测报告》数据显示，在2015年中国在线酒店预订市场，OTA平台占比超过70%，其中携程、艺龙和去哪儿等占有69.2%的市场份额（其中携程占比最大），市场集中度较高；团购平台市场份额为14.6%；酒店官网（或APP）直销渠道预定模式占比仅为5.8%，占比较低。

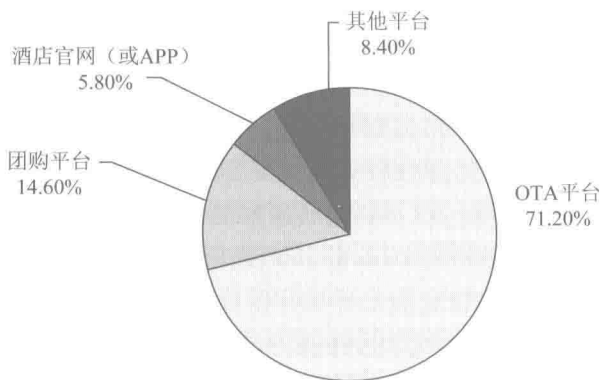


图3 2015年中国在线酒店预订市场各类预订平台所占份额

数据来源：《2016年中国在线旅游行业年度监测报告》。

1.1.3 微信用户高速增长

随着智能手机、平板电脑等智能终端的日渐普及，腾讯公司于2011年推出了微信。微信不仅能够传递文字，还能够传递语音和图片，方便快捷，形式多样，极大地改变了用户的使用习惯。由于微信免费使用，所以它逐渐成为日常人们社交的首选平台之一。作为

一个沟通交流的平台，微信自诞生以来基于 QQ 用户吸引了大量的微信用户，充分发挥了其通信功能。微信公众平台成为有效的社交平台，平台与粉丝之间的美好互动、交流，实现了粉丝交流的便利性、针对性和服务的移动性。2012 年，腾讯公司在微信平台推出了微信公众平台的功能。微信公众平台面向企业、个人、组织等开放，实行一对多的信息推送，具有实时信息交流和传送的功能。微信公众账号用户管理者可以通过公众平台进行品牌建设、产品推广和客户关系管理，微信公众账号为企业或组织提供了业务服务、用户管理能力。微信公众账号用户管理者还可以通过分组管理等对公众账号进行粉丝管理。由企鹅智酷联合中国信息通信研究院和产业与规划研究院共同发布了《2016 年微信影响力报告》，显示微信月均活跃客户数量超过 8 亿，微信支付累计绑卡用户数量超过 2 亿，公众号日提交超 70 万群发消息，城市服务已上线 16 个省 78 个城市。^①

1.2 研究价值

1.2.1 理论价值

(1) 梳理了酒店 OTA 客源直客转化的影响因素

过往对酒店营销模式的研究多关注于传统营销模式和传统网络在线营销模式，对于社交媒体应用于酒店的营销模式的关注不够多，对酒店 OTA 客源直客转化的研究更是非常少。本研究在对酒店社交媒体营销、客户转化成本和客户忠诚等理论进行综述的基础上，对 A 酒店 OTA 客源直客转化进行了研究，为酒店经营方应对 OTA 平台过于壮大提供了一个全新视角。本文在对案例进行深入研究的基础上，深入剖析了影响酒店 OTA 客源直客转化的因素。首先，酒店方面应该有完善的直客销售渠道和自身的直客会员忠诚计划，这是 OTA 客源直客转化的前提也是基础。酒店 OTA 客源是第三方平台渠道的客源，要将此类客源转化为酒店直客，先要做的是构建并完善酒店自有直销渠道，促使 OTA 平台引流至酒店的客人在下次入住酒店时通过酒店直客渠道进行预订，而合理的直客会员计划能够增强此类客源的黏性，通过直客渠道重复预订才有可行的基础。其次，因为酒店 OTA 客源本身就是价格敏感性高、价格弹性较大的一类客源，所以酒店转化 OTA 的价格应低于或等于 OTA 平台上的酒店价格。在互联网高速发展使酒店行业价格越发透明的现实环境下，给到酒店的直客会员的价格与 OTA 平台价格一致，能够有效降低转化成本。这并非酒店业的无奈之举，而是在此特定历史环境和阶段中的明智之选，因为价格一致能够影响原 OTA 客源的预订方式，转化成功后还能酒店方节省佣金支出。只有梳理清晰影响酒店 OTA 客源直客转化的因素，才能更好地研究和应对 OTA 平台，并更好地实施转化方案。

(2) 提出了酒店 OTA 客源直客转化机制

面对 OTA 平台的逐渐壮大，酒店经营者表达无奈的同时也对 OTA 渠道引流客源进行直客转化开展了积极的探索。学术界也纷纷聚焦酒店业该如何应对 OTA 平台的强势压迫。但如何将酒店 OTA 客源合理转化为酒店直客的真正研究基本还没有。本文在对 A 酒店直

^① 中国信息通信研究院和产业与规划研究院共同发布的《2016 年微信影响力报告》。

客转化方案进行深入研究的基础上,提出了酒店业特别是单体高档酒店 OTA 客源直客转化机制及手段,为酒店业与 OTA 平台之间如何合作共赢提供一定参考,也为其他酒店推行 OTA 客源直客转化工作提供借鉴。酒店 OTA 客源直客转化机制在于,依托社交媒体平台的直销渠道,引流 OTA 平台客源并加强客源关系管理,提升服务水平的同时加强与会员和粉丝的交流与互动,利用完善的直客会员忠诚计划增强客户黏性。移动互联的高速发展促进了 OTA 平台的壮大,同时也为社交媒体平台营销提供了便利条件。基于微信平台构建的直销渠道有着广泛的客户使用基础,也为酒店经营者加强与会员和粉丝的互动交流提供新的空间。酒店 OTA 客源直客转化,是为争夺直客会员和培养忠诚客户进行的全新尝试。

1.2.2 实践价值

(1) 有助于酒店方正确认识与 OTA 的关系并合理应对

不可否认的是,OTA 成功地培养了消费者在线预订的习惯,为酒店拓展了销售渠道并且丰富了酒店客源的来源。OTA 作为酒店的一种分销渠道,其存在是有原因的,毕竟整合旅游资源打包在线销售和具有经验的预订管理、网络营销技术是任何酒店方难以比拟的。双方达成良好的合作关系是合作共赢的基础。除了能够通过第三方平台补充酒店自身宣传推广难以涉及的客源,OTA 平台还能起到很好的市场推广作用(广告价值),是酒店的市场推广阵地。任何一家酒店的客源组成都是忠诚客源加新客源。对于酒店来说,新客源的比例和进入性非常重要,这是确保酒店可持续性发展的关键。可以预见的是,在未来一定时期内酒店与 OTA 仍是竞合关系,谁也无法单方面撇开合作关系独自发展。

这种竞合关系如何应对,非常值得酒店方深思,也具备较高的研究价值。首先,酒店方面应该把 OTA 平台的客源占比调整到合理的比例(行业一般为酒店客房数的 10%)。酒店根本没必要断绝与 OTA 平台的合作。其次,酒店方面应该结合自身实际情况,为满足客户不同层面的需求,而采取灵活的动态定价模式。不过,要达到上述目标,需要相应的互联网技术作为保障和支持。酒店合理转化 OTA 客人,将之变成自有直销渠道的客人,并不是关闭 OTA,而是通过 OTA 带来新的客源流量。通过打造好酒店的产品和服务,进而通过加强客人的体验,同时通过会员忠诚度计划,合理地将其转化为酒店直客并发展为忠诚客户。

(2) 有助于酒店方(特别是单体酒店)完善直销渠道合理转化 OTA 客源

本文研究的实践价值还在于,帮助单体酒店完善线上直销渠道。转化 OTA 客源,首先要建设酒店直销渠道,比如中央预订系统、官网、微信、APP 等。但对于单体酒店来讲,自建渠道的成本过高并且非常不实际,这就需要酒店经营方通过借势外部资源和平台。微信平台不仅有着庞大的用户基数,还符合消费者使用习惯,便于直接进行预定,带来订单和增值收益。客观来说,酒店直销渠道,特别是线上部分,是酒店经营方的短板。酒店需要有突破线上经营的能力。在线经营能力是酒店应该静下心来思考的问题。原先酒店方只管线下,线上交给 OTA 去做。在移动互联网时代,线上与线下其实是机会均等的。现阶段多数酒店经营方对线上业务重视不够,开展工作也相对较少。可以预期的

是，酒店方一旦真正重视此块业务，并采取合理的转化方案，能够取得不错的执行效果。酒店经营者应该拓展思路，务实创新，找到行之有效的解决方案，积极应对环境变化和竞争。

1.3 研究方法

本文采用单案例研究方法。本文选取的案例 A 酒店地处北京朝阳 CBD 核心，2005 年正式营业，拥有 358 间客房，是典型的城市型商务酒店的代表。A 酒店是单体自管酒店，中央订房系统（CRS）不完善，直销渠道受限，官网预订量低，近年来对 OTA 客源的依赖程度越来越高。A 酒店深刻意识到上述问题的严重性，经过详细地部署和安排，在完善直客销售渠道和直客会员忠诚计划的基础上，加强社交媒体营销和客户关系管理，于 2016 年初开始对 OTA 客源进行合理的转化，取得了不错的转化效果。上述案例非常具有代表性。

1.4 研究内容和框架

本文总体共分为六个部分。第一部分是绪论：介绍本研究的选题背景、研究的理论价值和实践价值、研究内容以及本研究的创新之处。第二部分主要包括理论依据和文献综述。本文在酒店网络营销、直销分销渠道和转化成本等方面具有一定的理论基础。文献综述包括酒店直销和分销渠道、客户关系管理、社交媒体营销、转化成本和客户忠诚几个方面。论文的理论依据和文献综述为后续研究内容做了理论和研究铺垫。第三部分为研究设计与方法：确定了本文使用单案例研究方法，并以 A 酒店 OTA 客源直客转化为研究对象，确定了数据收集方案 and 数据分析思路。第四部分是对案例的深入分析：在深入了解 A 酒店具体经营情况和 OTA 直客转化方案的基础上，对直客转化方案总体思路和具体方案设计进行了分析，剖析了直客转化过程中存在的问题等。第五部分为研究发现和讨论：认为构建完善的直销渠道和会员忠诚计划是 OTA 客源直客转化的基础和前提，以 OTA 价格为基准并动态平衡酒店价格体系有助于降低 OTA 客源的转化成本，以及提升客户关系管理、加强社交媒体营销，有助于提高转化效率并培养酒店忠诚客户，并有针对性地提出了完善建议。第六部分为研究结论和研究局限：主要是高档单体酒店 OTA 客源直客转化模式研究结论的描述分析，探讨可供行业的借鉴之处，以及研究的不足之处和对未来研究的展望。本文的主要研究框架如图 4 所示：

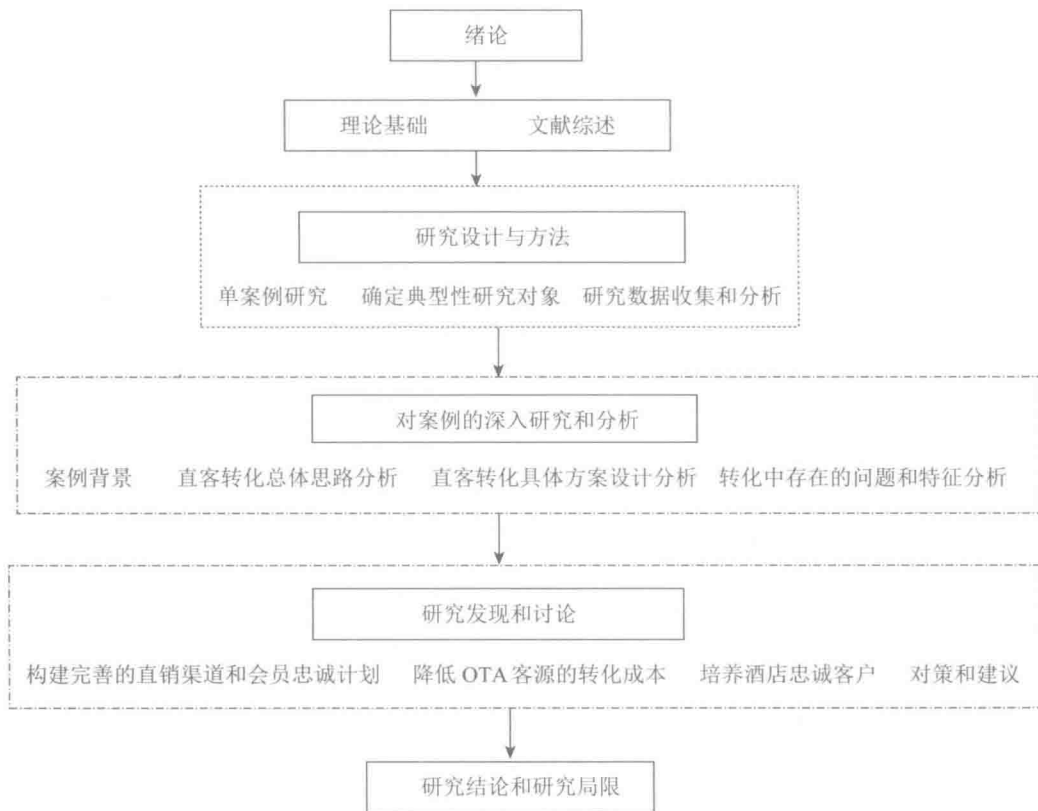


图 4 本文研究框架图

1.5 研究的创新之处

第一，探索了基于社交媒体平台的酒店直销渠道。正常情况下，直销渠道的直客是酒店销售目标的首选。这类客户不需要经过中间环节，也不需要向中间商返佣，净房价全部为酒店所得，本身平均房价水平和总体收益都较高，忠诚度提升后对酒店的认可程度也非常高，具备在酒店进行多次消费的基础，酒店精准营销和客户关系管理都有较强的针对性。单体高档酒店一直苦于自身预订系统不完善，自建销售平台成本过高，多数酒店经营方只管线下，而直接把线上交给 OTA 去做。其实，在互联网高速发展和社交媒体广泛运用的大背景下，线上线下机会是均等的。这就对新时代的酒店人提出了更高的要求。本研究的创新之处在于，通过理论结合实际对 A 酒店的案例进行分析，探索了基于微信平台的酒店线上直销渠道，通过线上线下相融合来提升客户关系管理和巩固客户忠诚度。

第二，探索了针对酒店 OTA 客源进行直客转化的方案。携程与去哪儿、艺龙相继发生并购，原本竞争激烈的 OTA 行业发生巨变，平台逐步整合聚焦，但这却不利于酒店行业的发展。OTA 类在线企业成本相对固定，其利润点在于签约返佣酒店的数量。然而，OTA 平台为争夺客户大打价格战，牺牲自身利益来对用户进行贴补、返现促销并培养用

户使用习惯,这无疑影响了酒店正常的价格体系,导致酒店自身直客的流失。三大 OTA 平台成了一家,酒店业经营者更难有话语权和议价能力,酒店佣金支出越来越高,负担越来越重。学界包括酒店从业者都在考虑如何应对 OTA 平台挤压利润空间,如何对其客源进行合理的直客转化。本研究基于直销渠道、转化成本和客户忠诚等理论,通过对 A 酒店的案例分析,创新地提出了切实可行的 OTA 客源直客转化方案,值得业界借鉴和参考。

2 文献综述

2.1 酒店直销与分销

Dimitrio Buhalis (2004) 认为,互联网改变了酒店的预订和宣传方式、方法,在线分销和预订已经被证明是安全、可靠并可以接受的。酒店方要开发自己的直销渠道,并与各种销售渠道相结合,实现信息和服务多渠道化。王兴琼、罗晓彬(2008)认为,酒店业销售模式主要分为直销和分销两种。直销是指酒店不通过任何中介商和代理商,直接向消费者销售产品的一种交易方式。酒店直销和酒店分销的方式对于酒店都很重要。通过直接销售,可以降低交易成本,提高酒店的收益。杨俊(2010)根据经销商是否参与到酒店产品销售过程中,将酒店客源主要分为直接客户和间接客户。由于两种不同的客户来源形成不同的客户定位和销售收入分配,从而形成了不同的销售资源配置和不同的营销方式。李晴晴、陈少华(2013)指出,酒店传统在线营销模式主要包括中介代理和直销两种。中介代理主要包括像艺龙、携程等 OTA 旅游代理商,以及一些传统的电子商务网站。酒店新型在线营销模式包括移动客户端营销、社交化媒体营销、团购等。平板电脑和智能手机的普及为手机客户端营销提供了便利,也为企业通过移动客户端与客户加强沟通互动提供便利。齐超(2014)认为,直接客户对于酒店而言意味着更高的房价、全部利润转化以及较高的忠诚度。杨俊博(2014)指出,在电子商务环境下旅游电子商务企业主要应用了主题营销、许可电子邮件营销、搜索引擎营销、互惠营销、联盟营销、社交媒体营销和会员制营销模式等网络营销模式,并指出旅游营销模式应该全面、系统。

2.2 社交媒体营销

李晴晴、邢丽涛(2013)指出,社交媒介如微博和微信,为酒店业带来了新的营销模式,团购模式有助于有效缓解酒店房态起伏。段耀婷(2013)通过分析我国高端酒店市场开展网络营销的现状,提出四大网络营销问题,并提出了相应的营销对策,即开放的手机网站、完善酒店网络、充分利用网络营销、提供个性化服务和培训领域的专家营销。Shama Hyder Kabani(2011)提出,社交媒体实时交互、影响力大并且成本负担低,这将是重建客户关系、开放企业合作、赢得良好的声誉最好的平台。Luis Callarisa、Javier Sánchez García、John Cardiff、Alexandra Roshchina(2012)指出,在线社交媒体上的酒店评价是顾客离开酒店后填写而并非离店时仓促完成的,其可信度更高更能反馈顾客意

见。Woo Gon Kim、Hyunjung Lim、Robert A. Brymer (2015) 认为, 社交媒体网站上的评论, 尤其是综合评价和负面评论, 应该作为酒店营销管理的关键部分。张金玲、赵婷婷 (2014) 指出, 微信营销的价值在于它的公共平台, 微博的营销价值在于粉丝数量、质量和微博内容。王立影 (2013) 指出, 微信营销的核心优势是维系老客户关系基础上再拓展新客户。吕清远 (2013) 认为, 微信有着庞大的用户群基础, 可以为企业营销提供足够的数据支持, 使营销更加精准, 发挥其在大数据时代下的营销价值。孟太斗 (2014) 指出, 在移动互联高速发展的环境下, 微信营销的优势主要体现在支付方式的方便快捷, 如微信转账支付、二维码扫码支付, 以及订阅号能够精准地汇集目标客群, 准确地传播营销信息。Paul Phillips、Krystin Zigan、Maria Manuela Santos Silva、Roland Schegg (2015) 指出, 酒店在线评价是影响酒店经营和业绩的重要因素, 其中良好的区域评价、房间质量、酒店区域信誉对酒店经营业绩有积极的影响。

2.3 转化成本和客户忠诚

转化成本概念最早出现在经济学领域, 由 Porter (1980) 提出, 是指消费者从一个产品或服务的提供者转向另一个提供者时所产生的的一次性成本。Klemperer (1987) 第一次指出了顾客转换成本的类型, 认为在很多市场上顾客都会面临转换成本问题, 至少存在以下三种类型的转换成本: 交易成本、学习成本和人工或合同成本。交易成本包括成本的建立与供应商之间的关系引发的成本, 有时也包括终止现有关系所必须付出的成本。学习成本代表顾客若想像使用老产品那样使用新产品所必须付出的代价。人为或合同成本则是由公司的特意行为所导致的, 如企业制定的重复购买计划等。研究者从不同视角对转换成本进行了研究, 认为它是维系顾客关系的重要屏障, 是保持顾客忠诚度的一个重要因素。Oliver (1992) 注意到顾客满意度对顾客重复购买行为和顾客忠诚度的影响程度因行业而异, 顾客满意度和顾客忠诚度之间的关系依赖于如品牌、专有技术、市场规则、转换成本和产品差异性等因素。Anderson、Sullivan (1993) 在研究中发现, 顾客忠诚与顾客重复购买意向之间之所以存在差异原因可能是客户忠诚度还取决于其他因素, 二者之间的关系可能与某些特定消费环境中的转换屏障具有一定联系。Fornell (1992) 认为, 转换成本使客户改变服务提供者需要付出一定的时间、精力和财力; 推行客户忠诚度计划, 比如俱乐部会员, 累计积分和客户等, 可以增加客户转换成本; 增加更换服务提供者的难度和成本, 培养和维系客户忠诚度。Deighton (2000) 指出, 顾客忠诚计划首先在汽车租赁、航空和酒店等行业被广泛使用, 并且在零售和金融服务业这些非旅游行业逐渐流行起来。Kopalle、Seott (2003) 认为, 顾客忠诚计划能够有效刺激产品和服务的销售, 是提升顾客忠诚度的有效手段, 也是顾客关系管理的一个重要角色。Sharmaetal (1997) 认为, 客户和企业之间关系的持续发展, 可能并不是因为忠诚的感觉, 而是因为从现有企业转换到新企业的过程中所需要付出的时间、精力和财务成本。La Pointe (2002) 指出, 至少有一半的美国成年人加入至少一个客户忠诚计划中, 并且这个数字仍在以每年 11% 的速度增长。换言之, 一旦达到客户的转换成本, 完成客户转化具有可行性。

2.4 客户关系管理

Gallup (1993) 认为, 客户关系管理应定义为策略、管理和 IT 技术的结合, 认为企业应当想方设法满足客户需求、全力提高客户满意度来留住客户; 建立和维护公司的核心竞争力优势, 以前讲究以产品为核心, 现在已经开始向客户中心论转变。Beny (1995) 指出, 客户关系管理就是利用相关信息技术, 将市场营销和客户服务等支持活动进行智能化和信息化, 在此基础上完善业务服务流程或者进行业务流程再造。Davids (1999) 指出, 一个复杂的策略, 包括一对一营销、生命周期价值营销、忠诚营销和关系营销等。建立复杂的战略目的是创建一个与客户长期的互惠关系从而发展出忠诚关系与利润的完美结合。王健康 (2001) 对价值链进行了初步探讨, 提出了价值链模型并对价值链的基本阶段及其支持条件进行了深入的分析。南玉范 (2005) 阐述了客户关系管理与市场营销的关系、客户关系管理对市场营销的影响, 以及对提升、完善客户关系管理并推进市场营销工作提出了建议。齐加音、李怀祖 (2002) 指出, 客户关系管理是一种通过与不同客户差异化沟通互动交流学习来实现企业盈利最大化的企业发展战略。吴立蓉 (2002) 指出, 客户关系管理可以描述为一种契约关系, 客户感受和体验是这个契约的中心, 客户关系的改善是通过加强系统、流程、信息资源及体验来实现的。王素芬 (2002) 则建立了不考虑客户支出分配的基于收入利润贡献层面的忠诚客户终身价值模型, 以及考虑客户支出分配的基于利润贡献的客户终身价值模型。彭翠珍 (2004) 就酒店内部关系营销提出, 实现酒店员工满意与忠诚有助于赢得顾客满意度和忠诚度。酒店内部关系营销主要围绕提高员工组织认同、工作生活感受、归属感和提升员工工作能力等方面进行。在具体执行过程中, 制定和实施公平、合理的薪酬体系和绩效评估体系, 增强员工各部门间的交流和学习, 对员工进行营销培训, 提高员工工作积极性。李纯青 (2004) 指出, 动态客户关系管理是通过获取客户、识别有价值的客户并分析客户的交易数据等技术手段为基础实施保持客户黏性的营销组合策略, 从而实现公司与客户利益最大化的一种管理过程。孟海 (2007) 认为, 利用客户关系管理有利于发展长期、稳定的顾客关系, 保持并提高顾客忠诚度。企业通过建立数据仓库, 利用数据挖掘技术来管理客户生命周期, 更好地提高顾客忠诚度。

2.5 文献评述

第一, 对基于社交媒体构建直客销售渠道的研究还不够充分。学术界对酒店营销模式的研究多关注于传统营销模式和传统网络在线营销模式, 对于社交媒体应用于酒店的营销模式的关注不够。中国酒店业起步较晚, 酒店营销模式多借鉴国外先进经验, 近年来酒店营销模式的研究综述主要集中在酒店营销体制、酒店服务营销、酒店关系营销和酒店网络营销等方面, 基本是分析其中存在问题并提出改进措施。酒店营销模式从最初的酒店门店活动营销到网络在线营销, 其中网络营销又包括中介代理在线营销 (在线分销) 和直销两种。学术界对于酒店营销模式的研究多注重传统网络在线营销模式, 同时关注消费者网络预订行为以及在线点评对酒店经营的影响等, 但对于基于社交媒体平台如微信、微博等构建酒店自身的直客销售渠道对客进行酒店直销的关注明显不够。