

饭店收益管理

祖长生◎著

HOTEL

REVENUE MANAGEMENT

中国旅游出版社

祖长生◎著

饭店收益管理

中国旅游出版社

责任编辑：王建华 陈 冰

责任印制：冯冬青

封面设计：谭雄军

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店收益管理 / 祖长生著. --北京：中国旅游出版社，2016. 6

ISBN 978 - 7 - 5032 - 5633 - 2

I. ①饭… II. ①祖… III. ①饭店—企业管理—财务管理—教材 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 129799 号

书 名：饭店收益管理

作 者：祖长生

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166503

排 版：北京旅教文化传播有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京工商事务印刷有限公司

版 次：2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

开 本：720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张：18.75

字 数：319 千

定 价：42.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 5633 - 2

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

序

随着我国市场经济的持续发展，带动着中国旅游市场的快速升温。我们正在迎接一个大众旅游的新时代。作为支撑旅游业发展的供给侧要素，饭店业在充满信心的同时，也需要寻找和发现新要素，确定产业转型升级的新动力。今天的饭店业，已经从人力资源密集、经验驱动型进入到依靠科技、文化和模式创新推动的科学层面。饭店集团更加注重专业化的战略规划、投融资、市场推广、会员体系管理和人力资源团队的专业筹划。

源于美国航空业的收益管理理论，因其能够有效平衡有限资源约束下的供求关系，实现企业收入最大化，而倍受管理者的重视。美国饭店集团应用收益管理，为其带来了十分可观的收益增长和市场竞争力的提升。相对而言，我国饭店业在运用现代科学管理手段方面，起步较晚。要提高我国饭店业在国际国内市场的竞争力，亟需从业人员不断学习先进的管理理念、新的知识和新的思维，并在实践中有效加以运用。在互联网和大数据时代，学习借鉴和应用包括收益管理在内的商业技术和管理理论，对饭店管理与营销实践具有十分明显的现实意义。

我与祖长生先生相识于13年前，当时他是北京建国国际酒店管理

公司的营销总监。由于业务联系，我们曾有过数次愉快的沟通和交流。他是理工科背景，大学毕业四年后进入饭店业，一干就是 20 多年，足以说明他对这个行业的热爱和不倦的追求。他的新著《饭店收益管理》系统地阐述了收益管理的理论和应用方法，在我国饭店中的实践运用。无论理论阐述还是实践案例都凝聚作者多年的实践心得，具有很强的实操指导意义。本书的出版，不仅对我国饭店业收益管理知识的普及、运用起到了积极的推动作用，而且也为我国饭店业进行管理创新做出了一定的贡献。为此，我愿意向饭店业读者推荐这本专业书籍，同时也期望广大读者能从中汲取有益的养分。



中国旅游研究院院长、博士

2016 年 5 月

前言

进入21世纪,互联网技术的发展、饭店业态的演变、消费者代际的更迭、市场趋于新常态等形态变革,都迫切需要饭店通过经营与管理创新来提高核心竞争力,这是饭店业面对汹涌澎湃的技术革新以及与之相关的消费者生活形态变革趋势下的必然走向。收益管理作为现代管理科学中的一个重要分支,近年来愈来愈受到相关行业管理者的关注和重视。多年的实践应用证明,收益管理方法能够有效平衡有限资源约束下企业的需求与供给关系,并通过价格杠杆调节来提高产能相对固定的企业的潜在收益,从而实现收入最大化的目标。起源于美国航空业的收益管理理论,在吸纳运筹学、市场学、经济学、管理科学、信息科学等多学科理论的基础上,发展和奠定了收益管理的理论基础,逐步形成了以市场和顾客为中心、以市场细分和预测为基础、以价格调节和资源存量控制为优化机制、以组织文化建设为经营保障的收益管理理论体系。随着互联网和计算机技术的快速发展,尤其是大数据时代带来的思维变革和云技术的诞生,进一步推进了收益管理理论与应用方法的延展空间。目前,收益管理理论和方法已被广泛应用于民航、饭店、租车、广播电视等服务性行业。

饭店作为有限资源约束下的企业,存在着前期投资额较高、产品具有易逝性等特点,经常会面临着资源闲置或因潜在收益流失而造成收益下降等情况。通过运用收益管理的理论和方法,能够使饭店提高市场竞争力、发挥饭店有限资源的最大效能、挖掘市场中潜在的收益并最终实现收入最大化。这些正是饭店开展收益管理的目标所在,也是笔者撰写本书的主要目的。笔者从事饭店经营与管理工作27年,曾为国内多家饭店集团和在线旅游服务机构等单位进行收益管理授课、培训和实战指导,熟谙饭店管理者在收益管理应用方面的渴望和痛点。本书在阐述收益管理理论和基本概念的基础上,更加注重对收益管理用于饭店业的实践应用,其中有大量篇幅详细阐述了收益管理的应用方法和实施策略,并汇集了大量来自工作实践中的案例。本书是笔者多年来研究和探索收益管理在饭店业中应用的成果体现,也是一次自我实践工作经验的总结、沉淀与思考。

本书主要内容分为五个部分：收益管理理论及其基本概念、收益管理应用方法及其策略、饭店收益管理系统及其应用、饭店隐性收益管理和饭店收益管理组织构建。第一章着重阐述了收益管理的起源、定义、基本观点、衡量指标以及实施收益管理的重要意义，为读者掌握和了解收益管理思想和核心理念奠定基础。第二章和第三章着重阐述了饭店产品的组合、价格决策、市场细分和销售渠道管理方面的内容。饭店产品、价格、市场细分以及销售渠道既是饭店开展收益管理的关键要素，也是从事收益管理的基础。第二章和第三章正是从对这些要素的认识、构建和运用角度出发，详细阐述了饭店产品的组合、价格的制定与决策、市场细分以及销售渠道管理的主要方法，以便为饭店顺利开展收益管理工作提供保障。接下来，第四章至第八章的主旨是阐发收益管理在饭店中的主要应用方法，包括市场预测、价格优化、动态定价、容量控制、客房超订以及餐厅收益管理等内容，从收益管理战略和战术层面着重阐述了如何运用这些方法和技术来实现饭店收入最大化，并以此驱动利润最大化。这些方法不仅可以帮助饭店提高收益，还能够改善饭店运营环境，从而提高市场竞争力。第九章主要从收益管理系统产生的背景入手，介绍了系统的基本概念、工作原理、应用功能以及运行方法等方面的内容。使读者认识到收益管理系统作为饭店开展收益管理工作的常用工具，对保证收益管理策略的实施和提高收益工作效率所起到的重要作用。第十章主要阐述了饭店隐性收益管理的概念、内容及其对提高饭店收益所起到的重要作用。隐性收益管理是近年来随着收益管理的延伸和发展所形成的一个全新概念。如今，由于饭店文化建设和社会价值等隐性要素在提升饭店收益中所起到的作用正日益增强，因此，通过延伸饭店收益管理理念，形成内外部环境收益要素的协同管理，以此获得社会和顾客的高度认同，使饭店从产品价值最大化向收益最大化转变，被视为隐性收益管理的主要内涵。第十一章的主旨是介绍饭店收益管理组织机构的设立方式、岗位职责、工作职能及其在收益管理工作中所起到的作用，并对饭店收益管理会议内容和饭店内部的跨部门协作进行了详细的阐述，对指导读者在实际工作中建立收益管理组织、制度和工作流程具有较大的现实意义。

本书既可作为饭店从业人员学习收益管理知识的参考文献，也可作为饭店管理专业学生学习收益管理课程的应用教材。由于笔者水平有限，难免会有错误疏漏，恳请读者批评指正。

祖长生
2016年3月于北京

目 录

第一章 收益管理的基本概念	1
1.1 收益管理的起源	1
1.2 收益管理的定义	3
1.3 实施收益管理的重要意义	7
1.4 收益管理的基本观点	12
1.5 衡量收益管理的指标	17
1.6 小结	26
第二章 饭店产品组合与价格决策	27
2.1 饭店产品的构成	27
2.2 饭店产品设计中的增收要素	29
2.3 客房定价的基本原理	33
2.4 客房常用的定价方法	35
2.5 客房价格的基本类型	46
2.6 收益管理的定价策略	49
2.7 小结	53
第三章 饭店市场细分与销售渠道管理	54
3.1 饭店市场细分的概念和方法	54
3.2 饭店常见的细分市场	60
3.3 市场细分在收益管理中的作用	66
3.4 饭店销售渠道的概念和类型	68
3.5 饭店常用的销售渠道	69
3.6 饭店销售渠道的管理方法	77
3.7 小结	83

第四章 收益管理的市场预测	85
4.1 市场预测的概念	85
4.2 市场预测在收益管理中的作用	86
4.3 收益管理预测的内容和步骤	88
4.4 收益管理中的预测方法	96
4.5 小结	134
第五章 价格优化与动态定价	135
5.1 饭店客房动态定价的基本概念	135
5.2 饭店客房的价格优化	145
5.3 饭店客房动态定价的方法	157
5.4 影响饭店客房动态定价的因素	164
5.5 饭店客房动态定价的实际意义	166
5.6 小结	167
第六章 收益管理的容量控制	169
6.1 饭店客房的差别定价	169
6.2 容量控制的基本概念	177
6.3 容量控制的常用方法	178
6.4 容量控制效果的衡量	182
6.5 小结	183
第七章 收益管理的客房超订	185
7.1 超订的基本概念	185
7.2 饭店的客房超订	188
7.3 过度超订及其处理方法	194
7.4 小结	201
第八章 餐厅收益管理	203
8.1 餐厅收益管理概述	203
8.2 衡量餐厅收益的指标	207



8.3 餐厅收益管理方法	211
8.4 小结	221
第九章 饭店收益管理系统及其应用	223
9.1 饭店收益管理系统简介	223
9.2 饭店收益管理系统的主要功能	229
9.3 饭店收益管理系统的作用	235
9.4 饭店收益管理系统的发展趋势	238
9.5 小结	242
第十章 饭店隐性收益管理	243
10.1 饭店隐性收益管理简述	243
10.2 重视饭店文化体系建设并根植于顾客心中	244
10.3 创造饭店跨文化服务产品与延伸服务产品价值	246
10.4 建立饭店在线点评管理与服务补救体系	249
10.5 树立提高饭店信誉和创造社会价值意识	254
10.6 小结	255
第十一章 饭店收益管理组织构建	257
11.1 收益管理部门在饭店中的作用与职能	257
11.2 饭店收益管理部的组织机构	260
11.3 饭店收益管理部相关岗位职责	262
11.4 收益管理会议的主要内容	271
11.5 收益管理的跨部门协作	273
11.6 实施收益管理应该消除的误区	277
11.7 收益管理的发展趋势	282
11.8 小结	283
参考文献	285
后 记	289

第一章 收益管理的基本概念

【本章概述】

收益管理是源于管理学、运筹学以及微观经济学等诸多学科理论的产物。作为管理科学中的一门新技术,收益管理已被广泛应用于航空、饭店、汽车出租、航运、影剧院、广播电视和公用事业等行业。由于实施收益管理能为饭店在现有条件不变的情况下带来更高的收益,因此在欧美及全球其他国家得到了快速的发展。近年来,我国饭店业也开始重视收益管理工作和应用收益管理技术。本章作为收益管理的绪论,着重阐述了收益管理的起源、定义、基本观点、衡量指标以及实施收益管理的重要意义。

1.1 收益管理的起源

1.1.1 收益管理的起源

收益管理理论最早起源于美国航空业,其发展主要经历了三个阶段:一是航空业发展初期,飞机成本较高,价格昂贵,市场供给远远小于市场需求,航空业主要用于经营货物运输和社会主流的高端市场,且航空业市场被大型航空企业所垄断,它们通过高额垄断价格策略获取超额的垄断利润。到了20世纪60年代,飞机制造技术的发展极大地推动了航空运输业的发展。飞机的高速性和舒适性极大地刺激了顾客的旅行需求,随着航空业供给能力的增加和市场需求的多元化,单一的高额票价政策也给顾客消费带来了很大限制,其结果是导致飞机座位经常闲置,这不仅增加了航空公司的运营成本,而且由于飞机座位资源具有不可存储的特点,使得航空公司的收益开始下滑。20世纪70年代末期,美国总统卡特签署了《航空业解除管制条例》,放宽了对经营国内航线新公司的批准权,航空公

司在开辟新航线和定价上被授予了基本的自主权。此条例的颁布,放松了对航空业的管制,给美国航空业带来了空前发展的大好时机,使得许多中小型航空公司纷纷涌入航空市场(如 People Express 航空公司等)。同时也导致美国航空市场竞争异常激烈。残酷的竞争给美国航空业造成了较大的损失。在此期间,美国航空公司 CEO 罗伯特 L. 克兰德尔(Robert L. Crandall)先生率先采取了差别定价、预订限制和容量控制等策略,并借助计算机技术对顾客订票系统进行管理,取得了很大的成功。这些技术和管理手段逐渐形成了收益管理理论的雏形,奠定了收益管理理论由定性研究向定量研究的体系基础,使得收益管理理论的科学性得到了有效保障。二是航空票价和航线放松管制以后,由于当时没有对顾客订票后取消(Cancellation)和订票后既没有告知又无故不到(No-Show)的限制条件,相当于顾客的取消订座和无故不到的成本为零,经常导致飞机座位这一有限的资源闲置和虚耗,使得航空公司的收益下滑。为解决这一难题,在收益管理初期理论的基础上,航空公司借助计算机技术开始自主开发收益管理系统,并将其应用到经营实践中。收益管理系统使用后,有效地解决了座位资源浪费和虚耗的难题。在 1989 年至 1992 年间,收益管理为美国航空业增加了约 14 亿美元的收入,比同期的净利润 8.92 亿美元高出将近 50%。收益管理理论在美国航空公司的成功应用,引起了业界和学术界对收益管理的重视和研究。国际航空运输协会(International Air Transport Association,简称 IATA)、科研机构 and 高校(如美国康奈尔大学)、航空公司和管理咨询公司先后组建了收益管理理论研究和应用的组织与机构,在运筹学、市场学、经济学、管理科学、信息科学等多学科理论的基础上,发展和奠定了收益管理的理论基础,推动收益管理系统理论得以快速的发展。在此阶段,随着收益管理理论逐步完善和实践拓展,收益管理逐步形成自身体系,成为现代管理科学中的一个重要组成部分。三是随着市场经济的不断发展,现代服务企业经济也由原来的面向市场经营转变为社会信誉、顾客价值、员工价值和企业文化价值链经营,收益管理也从原有的对资源和价格管理逐步渗透到企业文化及价值链的隐性收益管理当中。20 世纪 90 年代末,收益管理理论引入中国,一些学者开始对收益管理理论进行研究。2001 年 4 月,中国南方航空公司与美国 PROS 公司合作,首次引进收益管理系统,成为中国第一家应用收益管理系统的企业,这也在有效解决资源配置和提高运营收益方面起到了重要的作用。目前,收益管理已经被广泛应用于航空业、饭店业、运输业、广播电视业和公用事业等行业。

1.1.2 收益管理在饭店业中的应用

由于饭店产品与民航产品非常相近,都为易逝性产品,收益管理在航空业应用取得的巨大成功,为饭店业提供了可借鉴的依据,也让饭店业人士为之心动。20世纪90年代初,美国饭店业率先开始借鉴航空业的经验,研究收益管理在饭店管理中的应用,使用收益管理技术。美国康奈尔大学早期便对在饭店业引入收益管理理论方面进行了系统的研究和探索,形成相关理论,并开设了饭店收益管理课程。一些计算机软件公司都已开发出成熟的饭店收益管理软件,多年来为饭店业提供着收益管理服务,例如:美国SAS软件公司旗下的IDeaS系统、Infor旗下的EasyRMS系统、BookingSuite公司的RateManager系统(原PriceMatch系统)、众荟公司的Revenue Plus系统等,在美国一些知名和大规模的饭店集团中这些系统得到了广泛的应用,如万豪酒店集团(Marriott)、凯悦酒店集团(Hyatt)和丽笙酒店集团(Redisson)等。实践证明,收益管理能显著提高饭店的收益。在其他条件不变的情况下,通过收益管理的应用和实施,使Harrah娱乐有限公司旗下Cherokee品牌的饭店增加了高达15%的收益。^①由于收益管理技术的实施能为饭店在其他条件不变的情况下带来很大的收益,在欧美及全球其他国家得到快速的发展。在中国,随着市场经济的对外开放和加入WTO,国外知名品牌饭店集团大量涌入国内,这些饭店品牌的进入在给中国传统饭店带来严峻挑战的同时,也为中国饭店业带来了先进的管理理念、管理技术和管理经验,饭店收益管理技术也随之进入中国饭店业。近几年来,随着国内饭店业市场竞争态势的加剧,加上经营成本的不断攀升,国内一些大的本土饭店集团,甚至是单体饭店也逐渐开始重视收益管理工作和应用收益管理技术。笔者在多年对收益管理研究和授课的基础上撰写本书的目的,意在为推进收益管理理论与技术在中国饭店业的实践与应用尽一份微薄之力。

1.2 收益管理的定义

1.2.1 收益管理的定义

收益管理起源于航空业,诞生于生产实践中,理论体系的形成来自于运筹

^① 刘淑芹.汪寿阳.酒店收益管理研究[M].北京:科学出版社.2013.

学、营销学、管理学、经济学等学科，是多学科结合的产物。关于收益管理定义，专家学者从不同的角度有不同的诠释。Talluri 和 Van Ryzin (2004) 从经济学视角将收益管理定义为需求决策管理 (DDM)，认为收益管理是通过对市场需求的细分和预测，决定何时、何地以何种价格向谁提供产品或服务，通过扩大顾客有效需求来提高企业收益。Weatherford 和 Bodily (1992) 从企业的产品或服务性质的视角提出收益管理就是易逝性资产管理，认为服务性企业的产品或服务有别于制造业产品的重要特性即为易逝性，其产品或服务的价值或收益同时间有密切关系，且价值随着时间而呈递减趋势。Kimes (1989) 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^①。4R 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。因此，收益管理就是对不同时段资源（如饭店的客房等）和价格进行有效的管理，通过有效利用企业的有限资源，并根据不同时段资源的价值制定合理价格的途径来提高企业收益，具有价值将随时间变化的重要特征。

就饭店而言，客房收入通常在总体营业收入中占有较大的比重，饭店的主要收入多来自于客房，那么如何在不同的市场环境和现有的设施条件下使客房收入最大化呢？收益管理为我们提供了可操作的方法。因此，综合以上专家、学者从不同角度对收益管理概念的诠释，我们把收益管理定义为：**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，出售给合适的顾客，最终实现饭店收益最大化的管理方法。**以上定义中涵盖了五个基本要素，即产品或服务、时间、价格、渠道和顾客，对这些要素进行组合和优化便可以给饭店带来更高的收益。例如：饭店如果具备优质的产品和服务，就会更容易出售产品，以获得收益；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，应该卖什么样的价格，通过哪个渠道去出售给哪一类的顾客。这样，才能使我们获得更多的收入。饭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，从而为饭店带来最大的收益。就定义中的“合适”而言，该如何来理解和解释呢？应该说，不同的市场环境下，有着不同的合适要素组合，这是因为合适是一个相对

① 施若，顾宝炎．收益管理理论的发展问题及基础研究 [J]．企业经济，2008 (9)

的概念，而不是绝对的。表 1-1 显示了对收益管理定义中“合适”的一般释义。

表 1-1 收益管理定义中“合适”的一般释义

五要素	“合适”的一般释义	收益管理方法
产品	能满足不同细分市场顾客需求的产品	• 品牌文化 • 品牌优质化与差异化 • 创造卖点
时间	把握产品出售的最佳时机	• 市场预测分析与决策 • 细分市场与容量控制 • 杜绝“先来先得”
价格	最佳可用房价（BAR）及满足市场需求的价格体系	• 价格优化与动态定价 • 关闭与开放价格等级
渠道	销售渠道管理、优化与选择	• 直销与分销渠道比例、转换率 • 大数据与顾客黏性
客人	为饭店创造价值的顾客	• 市场细分 • 寻找最有价值的顾客

1.2.2 收益管理可应用的行业

收益管理的核心理念是应用价格杠杆调节供需平衡和用收入最大化驱动利润最大化。目前，主要应用于航空、铁路、饭店、银行、影剧院、汽车租赁、电信、电力、广告等资源有限的服务性行业。一般来讲，适合应用收益管理策略的行业应具有以下特点：

1. 企业生产能力相对固定

例如：在航空或饭店行业，无论是建造饭店还是购买飞机，投资规模都很大。特别是饭店，不仅建造周期长，而且受到土地和规模的限制，一旦建成，在短时间内不可能通过改变其生产或服务能力来满足市场需求的变化。因此，饭店的最大生产或服务能力在相当长的一段时间内都会固定不变，由于建造好的客房、餐厅以及康乐等产品资源有限，在市场过度需求时只有通过采取相应的管理手段来提高饭店收益。

2. 产品或服务属易逝品

与传统制造业的产品不同,航空、饭店和银行等服务企业的产品或服务具有易逝性,通常也被称为时效性。其特征是产品或服务的价值随着时间的推移会逐渐减弱或衰退,直至完全失去价值,无法通过储存来满足顾客未来的需求,亦即具有不可储存性。如果此类产品在一定时间内销售不出去,其价值将会逐渐衰减并最终衰减为零,企业也将永远失去这些产品存在的价值。因此,这类企业要在规定的时间内把产品最大限度地销售出去,则离不开包括价格调节和资源有效分配在内的一系列有效管理策略。

3. 市场需求具有可预测性

市场需求的可预测性为企业挖掘潜在的收益提供了条件。例如:从饭店产品角度看,有硬件产品和软件产品之分;从顾客购买行为看,可分为预约顾客和随机顾客;从市场销售角度看,又可划分为旺季市场和淡季市场。因此,饭店管理者只要通过收集市场信息,分析顾客购买行为,充分利用市场需求的可预测性,找到未来市场的运行规律,作出正确的判断和决策,才能够对饭店现有资源存量进行优化配置,最终达到挖掘潜在收益的目的。

4. 市场可以细分

服务企业面对的是一个多元化的市场,不同顾客对企业产品或服务的感知度和敏感度各不相同,采用单一的大市场或价格策略都可能导致顾客或潜在收益的流失。例如:就购买行为而言,饭店市场存在两类顾客,一类是对价格不敏感,但对时间和服务敏感的商务顾客;另一类是对价格敏感,而对时间和服务不够敏感的休闲度假顾客。如果采用高价策略,休闲度假顾客可能选择低档次饭店或经济型饭店,以获得较低的价格,造成高价格饭店资源的闲置;反之,可能因无法满足商务顾客需求或因服务质量的限制而导致他们流失。同时,价格过低也会造成饭店潜在收益的下降。因此,服务企业市场的可细分化,为实施收益管理策略奠定了基础。

5. 市场需求具有波动性

服务企业多因经济周期不同、季节变化以及各类假期的存在,市场需求呈现出波动性。例如:春季和夏季,通常为消费者出门旅行的高峰期,相对于冬季旅游人数会有较大幅度的增长,因此市场因季节性影响而呈现波动。每年春节,尽管天气比较寒冷,但出行人群数量一般会剧增,对交通和住宿的需求量很大,相对平常市场也会呈现出波动性,这正是旅游市场存在着因季节和假期影

响而出现波动的特征。企业可以借助旅游市场存在波动性这一特征，通过价格杠杆来调节供需的平衡，在需求旺盛时可通过提高价格来增加企业的收益，在需求衰弱期可以通过降低价格来增加产品的销售量，从而减少资源的闲置和浪费。

6. 具有高固定成本和低变动成本的特点

航空和饭店企业均属于高固定成本和低变动成本的企业，相对于高额的前期投资费用而言，经营成本所占比例较低。这类企业在短期内要提高生产或服务能力一般非常困难，但利用其变动成本低的特点，所获得的收入增加值可多转化为利润。例如：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。当一间饭店客房的售价是 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，饭店便可获得 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。

7. 产品可以提前预订

企业产品可以提前预订，为收益管理策略的实施提供了可培植的土壤。例如：饭店不仅面临着市场需求的多元化，而且产品可以提前预订。这就决定了饭店在产品预订中可以采取有效的控制策略。而这一策略的目的是既要保证对价格敏感度高的休闲度假顾客的订房，又要留出一部分客房给订房较晚的商务顾客；这些商务顾客对价格的敏感度较低，通常会支付更高的价格来购买饭店的产品，从而使饭店可获得更多的收益。同时，收益管理的预测技术能够帮助饭店管理者对未来市场作出正确的判断和决策，从而保证预订控制策略实施的准确性。

1.3 实施收益管理的重要意义

在前面的章节中曾经阐述，收益管理理论源于美国航空业。经过多年的发展与实践，目前，收益管理理论在世界各地的航空业和饭店业已得到广泛的应用，对提高企业营业收入和利润以及实现收益最大化都具有现实的意义。因此，收益管理理念受到了供给资源受限企业尤其是饭店业和航空业的重视。众所周知，无论是飞机座位，还是饭店客房或餐厅的餐位，都属于有限资源。收益管理需要研究问题的核心即是如何充分利用这些资源，最大限度地减少这些资源的浪费，从