

中国职业技术教育学会
智慧旅游职业教育专业委员会推荐用书

专家指导委员会主任 / 韩玉灵
总主编 / 吴向东 魏 斌
顾问 / 朱学强

酒店管理与数字化运营系列教材

JIUDIAN SHOUYI GUANLI

酒店收益管理

| 主编 尹 萍 张立俭 张 媛 |



华东教育出版社

中国职业技术教育学会
智慧旅游职业教育专业委员会推荐用书

专家指导委员会主任 / 韩玉灵
总主编 / 闫向军 魏 凯
顾问 / 朱承强

酒店管理与数字化运营系列教材

JIUDIAN SHOUYI GUANLI

酒店收益管理

主 编 尹 萍 张立俭 张 媛
副主编 李佳龙 郑月月



北京·旅游教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

酒店收益管理 / 尹萍, 张立俭, 张媛主编. -- 北京:
旅游教育出版社, 2022. 8

酒店管理与数字化运营系列教材

ISBN 978-7-5637-4443-5

I. ①酒… II. ①尹… ②张… ③张… III. ①饭店—
运营管理—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2022)第126389号

酒店管理与数字化运营系列教材

酒店收益管理

主 编 尹 萍 张立俭 张 媛

副主编 李佳龙 郑月月

总 策 划	丁海秀
执行策划	黄明秋 翦 鑫
责任编辑	翦 鑫
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	tepfx@163.com
排版单位	北京旅教文化传播有限公司
印刷单位	三河市灵山芝兰印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	710毫米×1000毫米 1/16
印 张	12.5
字 数	220千字
版 次	2022年8月第1版
印 次	2022年8月第1次印刷
定 价	49.80元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

酒店管理与数字化运营系列教材

专家指导委员会、顾问、编委会

专家指导委员会

主任：韩玉灵
委员：杜兰晓 康 年 卓德保 丁海秀

顾问

顾问：朱承强

编委会

总主编：闫向军 魏 凯

委员（按姓氏笔画顺序排列）：

于小桐	马婷婷	王 方	王玉娟	王海燕	王 琪	王 静	王瀚君
尹 萍	孔亚楠	左 蕾	石 磊	叶耀玲	田万顷	冯召伟	冯英梅
邢琦娜	朱培锋	刘 伟	刘兵燕	刘 岳	刘居超	刘晓杰	刘 峰
刘 萍	刘 鎏	闫雪梅	孙立新	孙 健	孙 鹏	孙 赫	牟 青
纪 亮	杜奇明	李文英	李 伟	李岑虎	李雨琪	李佳龙	李素馨
李 真	李爱军	李海英	李姬贤	杨杏园	邱 天	何梦华	辛 冰
汪惠萍	汪 婷	沙绍举	宋晓燕	张 文	张立俭	张伟玉	张敏敏
张 琳	张 越	张斐斐	张 晶	张皓闵	张 强	张 媛	张婷婷
张懿卓	陈永燕	陈 颖	陈增红	邵 雯	武真奕	尚晓攀	金 玉
周 彦	周高华	郑月月	柳花鹏	侯兴起	姜录录	秦 娜	袁 博
柴 佳	倪欣欣	徐 倩	栾鹤龙	高 宁	唐志国	鹿 敏	章勇刚
蒋术良	韩爱霞	韩 静	路 飞	解姣姣	綦恩周	蔡丽伟	

《酒店收益管理》

编委会

主 编：尹 萍 张立俭 张 媛

副主编：李佳龙 郑月月



总序

PREFACE

2021年3月，教育部印发了《职业教育专业目录（2021）年》（以下简称《目录》），将高职“酒店管理专业”更名为“酒店管理与数字化运营专业”，这是旅游职业教育呼应旅游业特别是酒店业数字化时代的标志。酒店业与信息化、数字化、智能化融合已是大势所趋，网络预订、短视频营销、直播带货、网络点评、会员系统、云上PMS、移动支付、人脸识别、餐饮POS收银、网络团购、成本控制、在线点单等基本普及，信息技术和信息系统成为酒店企业日常经营的基础工具与竞争利器。中国酒店业已经从产品和服务为中心进入了以客户为中心的时代，数字化成为酒店行业发展命脉所在，同样成为酒店管理与数字化运营专业的必修内容。

在这样的形势下，原有的高职酒店管理专业课程和教学内容留什么、改什么，数字化运营是什么、做什么，酒店管理与数字化运营专业如何建设、如何发展、如何培养人才，成为高度聚焦、深度研究的课题。在专业建设的众多课题中，我们以教材建设作为适应专业变革的突破口，有组织、有计划地进行酒店管理与数字化运营专业的教材建设。根据前期积累的教育教学与专业建设经验，在旅游教育出版社的大力支持下，我们组织专家团队进行全国首套酒店管理与数字化运营系列教材的编写与出版工作。

2020年初，也是在酒店管理专业正式更名之前，作为有着30多年酒店管理专业办学经验的老牌旅游院校，山东旅游职业学院已深切感知到酒店管理

专业应该加强形势研判，抓住机遇，赢得主动，从与专业建设密切相关的教材和课程建设上入手，积极开展相关工作。学院组织包括星级酒店、连锁酒店、连锁餐饮公司、物业公司在内的 22 位企业总监级别以上的管理人员、酒店管理专业教学专家与我院酒店管理专业的教师共同召开专业建设研讨会，形成了全国首套酒店管理与数字化运营专业人才培养方案、课程建设方案、教材建设方案。这套方案的课程设置与当前教育部主导的高等职业学校酒店管理与数字化运营专业教学标准的课程设置是高度吻合的，为我们牵头组织酒店管理与数字化运营系列教材的编写奠定了很好的基础。

2021 年 7 月，山东旅游职业学院与旅游教育出版社共同邀请了覆盖全国院校和酒店行业企业的专家团队召开研讨会，启动了教材的编写工作。编写专家团队来自济南大学、山东青年政治学院、浙江旅游职业学院、青岛酒店管理职业技术学院、郑州旅游职业学院、黑龙江旅游职业技术学院、广州番禺职业技术学院、济南职业学院、青岛职业技术学院、北京财贸职业学院、黑龙江工程学院、平顶山职业技术学院、安徽职业技术学院、烟台工贸学校、顺德职业技术学院、洛阳科技职业学院、湖南商务职业技术学院、安徽广播影视职业技术学院、贵州职业技术学院等 20 多所院校。全套教材的编写注重校企合作与数字化升级。我们还邀请了北京歌华开元大酒店、济南舜和酒店集团、济南南郊集团、山东大厦、洲际集团济南贵和酒店、杭州绿云软件有限公司、杭州柏悦酒店、北京云迹科技股份有限公司、广州蓝豆软件科技有限公司等近 10 家行业企业的专家参与此项工作。在多方共同努力下，历时一年的时间，教材将于 2022 年 8 月份陆续出版。

本套教材既可作为中高职旅游类专业教学用书，也可作为职业本科旅游类专业教学参考用书，同时可作为工具书供从事旅游服务与管理的企事业单位专业人员借鉴与参考。

作为酒店管理与数字化运营专业更名后的第一套系列教材，加之酒店行业数字化转型日新月异，教材编写中难免还存在缺陷与不足，恳请读者指正，我们将在再版过程中予以完善与修正。

总主编：

2022 年 8 月



收益管理作为现代管理科学中的一个重要分支，在 20 世纪 70 年代末期，诞生于航空业，后被广泛应用于服务性行业，被视为是企业提高市场竞争力和收益的管理利器，日益受到管理者的高度重视。越来越多的管理者意识到收益管理需要“合适的人+合适的流程+合适的工具”。

酒店业作为早期应用收益管理的行业之一，伴随着日益激烈的竞争和越来越细分的市场，对具有高素质高技能的收益管理人才的需求也越来越高。

2021 年，为贯彻《国家职业教育改革实施方案》，加强职业教育国家教学标准体系建设，落实职业教育专业动态更新要求，推动专业升级和数字化改造，教育部组织对《职业教育专业目录》进行了全面修（制）订。新版《目录》按照“十四五”规划和 2035 年远景目标对职业教育提出新的要求。高职酒店管理专业名称调整为酒店管理与数字化运营，人才培养定位更聚焦于酒店运营战略、创业思维、收益优化和数字化转型等领域，从而对调整后的专业课程和专业教材提出了更新的要求和标准。

基于以上的行业和专业变化背景，一批高职院校的骨干教师主动承担起《酒店收益管理》教材的编写工作。他们具有一线的行业经历、扎实的理论知识和丰富的教材编写经历。编写团队在数字化发展背景下，通过对收益管理的研究、实践、总结和创新，确定了教材的内容。本书从收益管理理论和实践案例入手，系统阐述了在酒店企业中收益管理的作用和具体应用方法。学

习者能清晰地梳理出收益管理的原理和发展历程，掌握收益管理的基本应用方法，认识收益管理在酒店实际运营管理中的积极作用。教材主要内容分为七章，包括收益管理导论、酒店市场预测及方法、酒店客房动态定价、酒店客房的容量控制、酒店客房预订渠道的管理、酒店客房的超额预订和收益管理的其他策略，其中核心理念是充分利用酒店已有资源存量，应用价格杠杆调节供求平衡，挖掘市场潜力，并通过实现收益优化驱动利润优化。

本教材在编写体例上，充分考虑教师教学中的实际需要，结合各章内容特点设置了本章导读、学习目标、思维导图、案例导入、思考与练习等栏目，最高效地方便了教师的课堂组织。同时，教材在编写中融合了近几年行业收益管理使用的典型特色案例，贯穿在每个章节中，帮助学习者充分理解和掌握知识点；用鲜活的运营数据展示了收益管理在酒店日常运营中的使用情况和效果。

通过本书的学习，学习者能够对收益管理的基本理论、方法与工具，以及在实践中实施收益管理形成深刻的认识和理解，并能够在民宿、公寓等新业态住宿企业中加以借鉴和有效实施。

本教材适合作为国内中高职职业教育以及职业本科旅游类专业的教学用书，也可供从事酒店管理实践的中高层管理人员、收益管理人员、前厅管理人员、市场营销人员和财务管理人员等酒店从业者学习之用。

本教材虽经几次修改，但由于编者能力所限，难免还存在诸多不足之处在，敬请广大专家读者批评指正。

编者

2022年8月



目 录 CONTENTS

第一章 收益管理导论	1
第一节 收益管理的出现及启示	3
第二节 收益管理的基本观点	9
第三节 衡量酒店收益管理的途径	11
第二章 酒店市场预测及方法	31
第一节 市场预测在酒店收益管理中的作用	33
第二节 市场需求预测的内容和步骤	51
第三节 市场需求的预测方法	55
第三章 酒店客房动态定价	65
第一节 酒店客房动态定价的实施背景	67
第二节 酒店客房动态定价的方法	76
第三节 酒店客房动态定价的影响因素	100
第四章 酒店客房的容量控制	105
第一节 容量控制的概念	107
第二节 容量控制方法及运用	121



第五章 酒店客房预订渠道的管理	131
第一节 酒店常用销售渠道	133
第二节 酒店销售渠道的管理方法	145
第六章 酒店客房的超额预订	161
第一节 超额预订的基本观点	164
第二节 超额预订的技巧	167
第三节 超额预订的替代方法	172
第七章 收益管理的其他策略	175
第一节 酒店线上口碑管理	178
第二节 客房升级销售策略的应用	182

1

第一章 收益管理导论



本章导读

当酒店经历淡季的时候，面临着需求不足的情况，管理者往往更加注重开拓市场、增加流量和控制成本；当酒店经历旺季的时候，管理者经常忙于接待，疏于对于收益的管控。实际上，管理者对于需求旺盛时收益的管控往往会助力他们的酒店获得经营上的成功。这些做法的原因之一就是传统的管理者并不理解收益管理的使用方法，也不能够完全理解其与他们的日常工作理念有可能完全相悖的收益管理策略。

本章通过论述收益管理策略在酒店行业的应用，将呈现给您酒店收益管理的发展历程和基本观点。我们希望通过对本章的内容的学习，能为你开启一段有意义的酒店收益管理之旅。





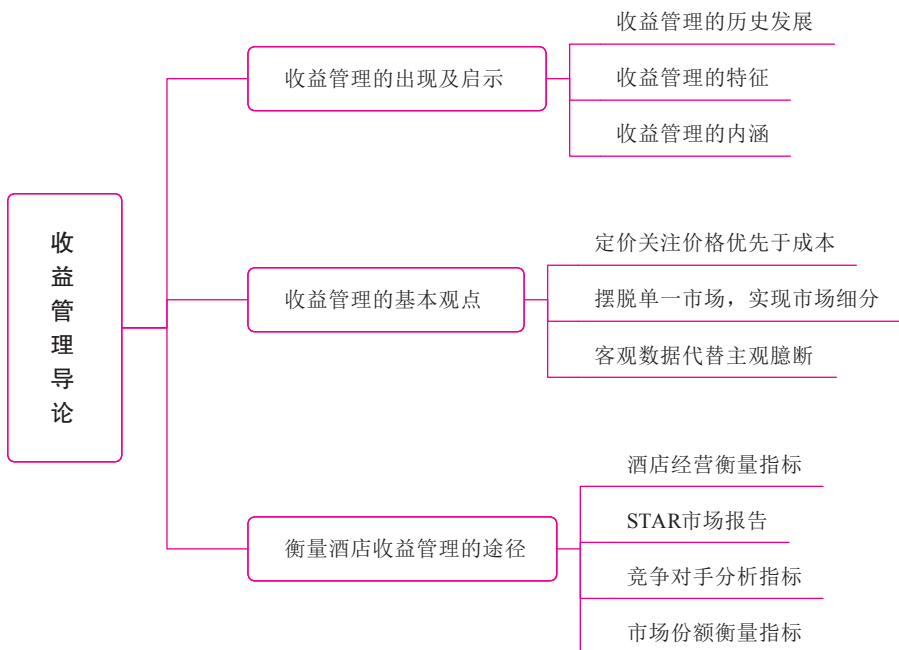
学习目标



1. 了解收益管理的发展历程及对于酒店业的启示；
2. 摆脱传统的思维模式，掌握酒店收益管理的基本观点；
3. 掌握衡量收益管理的基本指标。



思维导图





第一节 收益管理的出现及启示

虽然许多酒店专业的学生在学校的入门课程中已经了解了酒店产品和服务的演变过程，但这些课程中，收益管理的相关历史出现得较少，学生很难从中有所了解。本章我们回顾几个世纪以来收益管理是如何被应用的，以及最早的在酒店业应用的收入管理技术及其演变。而最早应用收益管理的行业是航空业，酒店行业最早应用并将其系统化的是万豪酒店集团。

一、收益管理的历史发展

（一）航空业关于收益管理的应用

1978年以前，美国的航空业在航线和价格上受到政府和民用航空委员会的严格管制。航空公司为了获得投资的合理回报制定了较高的价格。1978年，国会通过了《航空业解除管制法案》，这个法案解除了航空业国内航线和新业务方面的所有限制。这极大地鼓励了竞争者的出现，而其中最著名的竞争者是人民航空公司。

人民航空公司没有工会，而且只提供最基本的服务，旅客如果要求托运行李或在机上用餐则需另外付费。因此，人民航空公司的成本明显低于美国航空公司（American Airlines）和其他大型航空公司（比如联合航空公司和三角洲航空公司）。通过提供仅相当于大型航空公司票价70%的机票，人民航空公司的航班受到了那些尚未开发的细分市场中旅客的青睐，即对价格敏感的学生以及中产阶级的闲暇旅客，正是航空业前所未有的低票价吸引了他们坐飞机旅行。人民航空业务先是从进入需求未得到充分满足的市场开始，那里的竞争对手主要是巴士或私家车。人民航空公司在经历了4年的显著增长后，于1984年开设了纽瓦克（Newark）至芝加哥和新奥尔良到洛杉矶的航线，而这正是美国航空公司的核心市场。

美国航空公司面临的形势十分严酷。如果把票价降到和人民航空公司一样低，虽然能够保住自己的顾客市场，但将入不敷出；如果不把票价降到和人民航空公司一样低，则大部分的顾客市场将被低价竞争者吸引过去。当然，在这个解除了管制的环境里，没有什么能够阻止成功的人民航空公司向美国航空公司的所有核心市场进军。美国航空公司似乎遭遇了厄运，它唯一的选择似乎只是死得慢点还是快点。然而，美国航空公司的CEO罗伯特·克兰德



尔（Robert Crandall）发起了一次反击：美国航空公司可以在低票价上与人民航空公司竞争，但同时仍然可以把一些座位以高票价卖出。

1985年1月，美国航空公司公布了“超低票价”（Ultimate Super Saver Fares）计划。“超低票价”可以和人民航空公司的票价匹敌，但有两个关键的不同：

（1）“超低票价”需要的条件：乘客必须提前两周进行机票预订，而且必须在目的地的周六晚上产生住宿。如果乘客不满足限制条件只能接受较高的机票价格。

（2）美国航空公司对于航班折扣机票的数量进行了限制；以便为那些能够接受较高票价但需要紧急出行的乘客保留部分机票。

但是，在这方面人民航空公司对于折扣机票的购买没有设置限制条件。

美国航空公司的二分策略是在慎重考虑下做出的，最终证实，它是对人民航空公司挑战的完美反击。预订限制保证了绝大部分购买到美国航空公司折扣机票的乘客都是闲暇旅客，他们能够很早预订机票并且对价格比较敏感。那些较晚预订并支付全额票价的乘客则主要是商务旅客，他们对价格不那么敏感，但需要在航班起飞前最后一分钟都能订到座位。两个顾客群都更倾向于美国航空公司优质的服务而不是人民航空寒酸的服务。实际上，美国航空公司是把市场细分为闲暇旅客和商务旅客，并使用差别定价策略来对抗竞争者。

美国航空公司的价格策略为其带来了更大的竞争力。1985年1月，美国航空公司宣布了新的票价结构。当年3月，人民航空公司濒临破产；当年9月，得克萨斯航空公司以不到人民航空公司一年前市值10%的价格将其收购。人民航空公司的CEO唐纳德·伯尔（Donald Burr）坦率地将其公司的失败归因于美国航空公司卓越的产出管理能力，他说：“我们曾有优秀的员工、巨大的价值以及良好的增长势头。我们做了很多正确的事情，但我们却没有着手开展产出管理和自动化售票。”^①

这就是收益管理（或“产出管理”，人们在当时这样称呼它）的起源。美国航空公司的成功刺激了美国其他大型航空公司开发自身的收益管理能力。从20世纪80年代末到90年代，联合航空公司、三角洲航空公司和大陆航空公司等投入了数百万美元来实施收益管理系统和建立收益管理机构。由于世界航空市场逐渐解除管制，欧洲和亚洲的航空公司也开始采用收益管理。万豪酒店（Marriott）是酒店业收益管理的先行者。美国赫兹公司和国家汽车租

^① 唐纳德·伯尔（Donald Burr）的发言，美国航空公司对决People Express公司的故事在Robert Cross的Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination（1997）一书的第4章中有论述。



赁公司是汽车租赁业收益管理的先驱。PROS 和 Talus Solution 等软件商开发并且销售商业收益管理软件包。随后采用收益管理的行业包括游艇业、列车客运业以及其他行业，直至今日，上述许多行业仍在继续对收益管理进行开发和投入。

（二）收益管理的发展——酒店业收益管理的应用

位于波士顿的一家万豪酒店拥有 400 间客房，通常每周的周三、周四、周六客人会很多，这时客房即使再多一倍也会有客人入住。而每周的另外几个晚上，比如周日，客房的出租率却非常低。

这两种情形对于酒店管理者来说都是挑战，酒店管理者不仅仅要达到 100% 的出租率，还要以最合理的价格提供给客人，为酒店赢得更多的利润。因此需要将定价和房量控制结合起来使得利益最大化。在出租率高的晚上，酒店需要注意不要以低房价将客房早早地卖出；同时，还要考虑旅客居住时间的长短。有许多因公出差的客人愿意支付较高的房价但仅住一晚，但这些顾客一般又不会在几个市场需求较低的晚上入住。而在周中市场需求旺盛的时候，酒店需要以较低的价格吸引足够多的顾客，但同时也要预留一些客房给那些愿意付更多钱的人。

2003 年的时候，这家万豪酒店为了应付这些挑战，依靠的是员工手工整理的统计资料以及个人的智慧，通过这些来帮助决定最终以什么样的价位将客房提供给消费者。而制定和调整这些价格会耗费酒店更多的人工和时间。

而截至 2019 年 4 月，万豪集团拥有的 7000 家^①酒店中很多都使用了能使企业收益最大化的自动业务处理系统 One Yield。与早期解决酒店业的这个最重要问题（使每一间客房的收益最大化）的系统不同，One Yield 最大限度地降低了价格制定过程中的主观性，它能提供给万豪员工关于某一天、某处资产应该是什么价位的建议。在许多其他酒店企业为了生计不停奔波的时候，One Yield 系统使一个资产数百亿美元的万豪酒店集团进一步拉大了它与其他酒店集团的竞争优势。

从 One Yield 上线以来，它一直在不断地为万豪集团创造价值，而且使用者对 One Yield 越来越熟悉，他们还提出了使用这个系统的新方法。One Yield 帮助万豪酒店将资产有效使用率从 83% 提高到了 91%。

随后，洲际、喜达屋等酒店也研发了自己的收益管理系统，而其他酒店品牌更多的是应用第三方的收益管理软件，比如 IDeaS、EasyRM 或者鸿鹊等。

^① 美通社：万豪国际集团迎来全球第 7000 家开业酒店，<https://www.pnasia.com/story/242501-1.shtml>。



图 1-1 万豪是酒店业收益管理的先行者，这是位于三亚大东海的万豪酒店

二、收益管理的特征

从收益管理发展历史来看，收益管理应用的行业是非常广泛的，它是在供应约束下的收益最大化战略。

大多数消费者和销售商都曾经历过供应约束的情况。作为消费者，无论在网络上还是在实体店中，都会遇到此商品售罄的情况，比如华为手机 P50 pro，在 2021 年 8 月 12 日开始销售，但是很多实体店黑色的 256G 款在很长一段时间内是没有货的状态，作为消费者在购买时就遇到了供应约束的情况。作为销售商，补货的时间基本是固定的，一周一次或两天一次等，在两次补货之间，销售商的供应是约束的。

除非一些特殊情况，虽然销售商手上的存货在一定时期内是有限的，但他们在设定价格时不需要考虑供应约束的问题。

因此，从收益管理的发展历程来看，收益管理的应用需要行业具有以下特征。

1. 提供的服务和产品无法储存

这个特征是企业实施收益管理策略的动机。酒店等服务行业区别于制造业的最大特点是生产与服务的同时性，虽然菜品可以提前加工，但是其主要制作（酒店）与消耗（顾客）是同时发生的。因此，这些产品与服务是无法储存的。一般来说（不考虑日租房等情况），客房每天的销量（出租客房数）就是酒店的物理客房数，如果平均房价确定，酒店的客房收入是有上限的。同时，如果当天客房无法销售出去，这部分收入是损失掉的。酒店销售的客房不是其产



权，而是空间与时间的租赁。这两个维度共同构成了客房的有形产品。而作为制造业，比如空调生产企业，它生产出来空调这个夏天没有销售出去，还可以等到冬季或者下一个夏季进行销售，它的产品是可以储存的。

除了酒店行业，汽车出租行业、停车场等行业提供的服务和产品都无法进行储存。

2. 企业的生产和服务能力受到约束，这种约束在短期内无法改变

酒店在建成之后，整个建筑面积、营业面积固定下来，相应的客房数量、餐位数量、宴会厅面积是固定的。短期内酒店想要改变营业面积是比较困难的，因此，在需求旺盛的时期，酒店很难根据市场变化扩大供给量，这时候采取收益管理策略来提高收益就变得更加重要。这也是企业实施收益管理策略的前提之一。

3. 企业所提供的产品和服务具有较高的固定成本，而其可变成本相对较低

酒店建成投入运营之后，巨额的固定成本就已经支出了，而员工工资、公共区的能源费用支出都是只要开业就必须支出的费用，这部分支出就是固定成本；剩下的客房支出，即变动成本，如一次性的消耗品、原材料支持、洗涤费用等和房价相比是很低的。结合酒店产品的不可储存性特征，为了销售更多的客房，原则上只要高于变动成本，酒店就可以获得收益。

这是企业能够实施收益管理策略，进行价格变动的前提条件。

4. 企业的市场可以进行细分

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，采用单一的市场或价格策略都可能导致顾客或潜在收益的流失，并导致出现各种形态的“黄牛党”从中赚取差价，顾客并不会在市场需求旺盛的时候从中获益。从顾客角度来看，即使对相同水平的服务，他们愿意承担的价格也是不同的。一般来说，酒店的宾客可以分为两大类：以商务活动为目的的商务旅客与以休闲度假为目的的游客。商务旅客又可细分为公司客人和政府客人；游客还可细分为企业出资的考察旅游者和私人出钱的旅游者，等等。此外，酒店还可以根据订房数量将市场划分为散客和团队客人两大类：散客同样可以划分为公务散客和度假散客；团队客人可以划分为商务团队和度假团队。当市场能细分时，酒店就可以针对他们的不同消费偏好、行为模式，实施收益管理，制定产品和价格组合策略，以使酒店收益最大化。

市场细分为收益管理策略的差异化定价提供了土壤。

5. 市场需求呈现波动性

某些企业因旅游市场的波动性，导致为其提供产品的企业市场需求呈现出波动性。比如，青岛的夏季是旅游的旺季，相对于其他季节，游客的数量