

第一篇

酒店经营思想

JIUDIAN JINYIN SIXIANG



西方酒店经营思想的演变与趋势

在古希腊罗马时代，接待服务基于一种“给与和接受”（Give and Take）哲学：如果你给予某个陌生人食品与住宿，也许将来某一天某个陌生人会以同样的方式对待你。^①现代酒店管理哲学已经发生了根本的变化，酒店经理必须实现顾客的全面满足，同时改善职工的长期利益及提高股东的价值。为保证顾客的全面满足，斯塔特勒广泛地宣传“顾客总是对的！”。50年代促使希尔顿成功的根源之一是以神奇的方式挖掘酒店的每一寸生产空间。假日集团的创立者威尔逊则基于一个标准化的概念，通过联号经营建立了它的酒店帝国。马里奥特则强调职工是酒店成功之本。80年代里兹·卡尔顿集团的总裁舒尔茨宣称没有质量你将无法在酒店业立足。

第一节 产品、服务标准化

50年代至70年代世界旅游业以“大众旅游”（Mass Tourism）为典型特征。大众旅游是一种“大量包装标准化旅游

^① W. Gray, S. Liguori, *Hotel and Motel Management and Operations*, second edition, Prentice Hall, 1990, p. 2.

产品并以固定的价格卖给大众消费者”的现象。产品与服务标准化的驱动力包括：大众消费者（追求阳光，需求单一与价格敏感的游客）；技术（喷气式飞机，计算机预订系统，信用卡及家用汽车）；管理方式（联号经营，大众营销及规模经济）；政治经济环境（战后和平与繁荣，有薪假日与标准 5 天工作制）。这一时期以求大于供为典型特征。^①从 1970 至 1982 年美国 GDP 增长 209.4%，国际入境人数增长 66.1%，而酒店客房只增长了 20.3%。在这样一种需求驱动的经济环境下，美国酒店业显示普遍增长势头，经营策略由增强内部强势转为外部扩张与联号经营；很少注意内部发展。区位略，大众营销，国际扩张，大规模兼并是这一时期最普遍的竞争策略。

一、区位战略

斯塔特勒的酒店经营信条是：“酒店经营成功的关键三要素是地理位置，地理位置，还是地理位置”。区位是 50 年代至 70 年代酒店经营成败的重要因素之一。威尔逊也把区位看成是酒店经营成功的关键。50 年代至 60 年代，威尔逊建立的路边旅馆系统就是利用区位优势吸引使用汽车旅行的商务散客及家庭旅游者。历史表明区位往往依赖交通方式的发展。在 17 至 18 世纪，旅馆主要分布在马车驿站和海港城镇。二十世纪早期火车是长途旅行的主要交通工具，因此大量酒店布局在火车站附近。在 1951 年，随着州际公路网的建立，数以万计的客栈，酒店及汽车旅馆分布在高速公路旁。联号经营的发展及交通方式的改变促成了假日，拉马达等联号集团的崛起。70

^① A. Poon: Tourism, “*Technology and Competitive Strategies*”, CAB International, 1993, p. 32.

年代，油价上升及恶劣的公路条件大大减缓了汽车旅游增长。同时飞机旅行越来越普遍，尤其是随着 1958 年喷气式飞机的出现。这促成机场成为第二重要的酒店区位。随着计算机预订系统及方便廉价交通的发展，酒店经营的成功越来越依赖于服务质量。

二、大众营销

70 年代的大多数酒店注重产品与服务标准化，服务采取单一标准，销售单一品牌产品。把所有顾客看成具有相同需求与欲望的消费大众。在他的退休演讲中，威尔逊说道：“我得到一个别人没有得到的机会，我看见我的公司采用我的标准化住宿的概念，把它变成了世界上最大的酒店联号集团”。^①在一个从有机性（Organic）到机械性（Mechanistic）旅游产品连续链上，机械性旅游产品更适合于标准化。这类产品经济实惠，相对简单机械。50 年代至 70 年代假日集团与拉马达集团提供的接待服务基本上是实用性的，更多的是“产品导向”而非“服务导向”产品标准化应用于酒店业包括：酒店设计，服务程序，培训，设施家具及娱乐活动的标准化。基本上假日集团是采用大众营销方式推销它的服务。强调两个特征：价格适中与物有所值。

成本控制是产品标准化的关键。例如，假日集团致力于减少：1. 建筑成本；2. 全日制职工的数量；3. 每间客房运营的直接开销。最佳西部酒店集团采用大量购进及同享项目如：保险，融资，信用卡折扣，管理合同及职业培训等来减少成本。

^① C. Musacchio and D. Turk, “Corporate Strategy: Holiday Inns’ Management Team Looking to the 1980’s”, Lodging Hospitality, Jan. 1980, p. 42.

产品标准化有助于酒店减少运营成本，从而以低价格吸引价格敏感，注重价格合理，干净舒适的游客。这一时期酒店业成功的关键是价格便宜，标准服务及方便的区位。

价格策略以成本定价及折扣为主。这种策略并非没有遇到挑战。为了弥补因降价 10% 产生的收益损失需要增加 15% 的销售量。由于产品标准化，酒店很难通过市场区隔化来赢得竞争优势，而主要依赖折扣来吸引顾客。主要的折扣方法有：常客折扣，公司折扣，现付折扣及销量折扣。酒店促销主要通过大众媒介如报刊，杂志，电视及旅游博览会等传统广告途径。所有的顾客都被视为具有相同需求与欲望的消费大众。酒店产品主要通过直接销售渠道分配的，而非通过强调中间商，如旅行社，联合体（*Consortia*）及联盟（*Affiliation*）。直接销售渠道同时执行生产与分配的功能。

三、联号经营

联号经营的基础是标准化与规模经济。联号经营注重所有成员酒店采用相同的区位，装潢，建筑格局，价格，服务标准与管理方式。联号经营是“一种营销或分配系统，联号经营者授予某酒店一种权利，它可以在某特定的时间与特定的地点根据联号经营者的准则经营业务。”联号经营者提供商标，预订系统，人员培训，改造资金及保护的领土。成员酒店支付联号费，这样它们就可使用联号经营者的商标，商业秘密，版权及预订系统，得到市场营销帮助与人员培训等。联号经营者的商标往往是被大众认作优质服务的标志。

成员酒店联号经营的利益包括：得到选址协助与建设专家帮助；品牌形象与店名识别；获得广告与促销帮助；规模经济；增加融资渠道；员工培训。

4 种传统的联号方法是：

●总体许可 (Master License)：成员酒店归联号经营者所有并受联号经营者控制，它可以使用所有销售渠道。

●直接许可 (Direct License)：联号经营者授予成员酒店经营许可证，并提供直接的支持。

●分支经营 (Branch or Subsidiary Operation) 联号经营者在某一地区设立分支机构，授予经营许可证并提供直接支持。

●合资企业：联号经营者在目标领地建立合资酒店并授予合伙人经营许可证，合伙人可以使用它的销售渠道，并可以向其他酒店销售经营许可证。^①

在酒店业最成功的早期联号经营实例是假日集团。威尔逊在 50 年代成功地经营了三个假日酒店，为了实现其扩张的目的，假日集团采取了出卖经营许可证的办法。被联号的酒店按照假日集团的经营方针进行经营，同时从每间客房收入中提供一定比例用于广告促销。事实证明这种方法最有效地实现了假日集团的扩张目标。随着“大信号” (Great Sign) 工程的运行，及 Holidex 预订系统的安装，到 1973 年，假日集团的高峰扩张速度达到每三天诞生一个新假日酒店，每 36 分钟一间新的假日客房。^②

起初成员酒店关心的是预订系统能否得到约 25% 的客房业务，今天的成员酒店把预订系统当成一种财产管理的工具。联号经营的新趋势是联号转换 (Conversion)。联号集团之间的成员转换是针对 80 年代酒店市场供过于求的一种基本增长策

^① F. Go and J. Christensen, "Going Global", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Nov. 1989, pp. 73 - 79.

^② C. Musacchio and D. Turk, "Corporate Strategy: Holiday Inns' Management Team Looking to the 1980's," *Lodging Hospitality*, Jan. 1980, p. 33.

略。联号转换的主要原因是：转换形象与公众感觉；寻求有效的预订系统；采用有竞争力的房价；强化某联号的区域优势；转换目标市场。^①

四、规模经济

从 50 年代到 70 年代，美国酒店成功的一项基本原则就是规模经济。Gold 认为要实现规模经济，公司必须满足三个条件：产品相似，投入相似，以及相同的产业整合程度。规模经济反映在企业的长期平均成本曲线上。规模经济的基本原理是随着企业规模的增加，单位投资成本减少。规模经济的三项基本原理是：随着企业规模的扩大，单位生产能力的资本成本减少；随着企业规模的扩大，单位产出的运行成本减少；随着企业规模的扩大，单位产出的销售成本减少。

根据产业组织原理拥有主导地位的大公司对竞争压力有更强的抵抗力。这种主导地位可能源于供给方面的优势，也可能源于需求方面的优势。供给方面的优势包括垄断控制专利，商标，销售渠道，预订技术及资金来源。需求优势包括因联号声誉产生的品牌识别与顾客忠诚。这可能源于联号进入市场比较早，如假日集团，拉马达集团。也可能是具有很大市场吸引力的新手，如马里奥特集团。如果顾客选择酒店主要根据以往的经历，品牌忠诚，转换成本的话，联号的需求优势愈显突出。大酒店集团可以采用成本领先战略，以低成本服务大众市场，从而实现规模效益。例如，希尔顿的酒店管理七信条之一就是大量采购。在希尔顿集团内，21 项物品，如火柴，瓷器，肥

^① C. Anthony, "Franchise Conversions -- In Search of the Perfect Marriage", *Hotel & Resort industry*, April 1988, pp. 76-82.

皂，地毯等，都是大量采购，这样不但可以省钱，而且制造商可以根据酒店的特殊标准来生产这些物品。^①与此相反，小酒店只能服务小的市场立基（Niches），必须定高价才能覆盖其因过小规模或过于专门化的营销引发的高成本。酒店规模经济的源泉有：1. 随着酒店集团规模的增加，单一品牌成员酒店数量的增加，经营成本减少，而经营效率提高；2. 由于成员酒店共同分担各类成本，如培训，促销，R & D，及人事组织等产生的成本减少。

第二节 质量第一

尽管在 80 年代需求有迅猛的发展，酒店供给增长更快。这导致美国酒店出租率由 1979 年的 71% 降至 1991 年的 61%。80 年代客房供给上升了 24%，新增客房 577, 000 间。80 年代中期，美国客房存量年增长率达 7%。大多数酒店分析家及开发商认为客房供应过剩。这为顾客提供了更多的选择，而酒店经营者则面临更激烈的竞争。供给过剩源于 80 年代充足的资金供给与优越的长期融资环境。大多数投资商都认为酒店行业是高赢利的产业，盲目乐观导致投资过热。尤其是经济型酒店，由于它的建筑成本低，边际利润高，所以这一领域投资十分密集。酒店经营效益变差，产权变换频繁。这种市场压力迫使酒店经营策略从资产组合管理转向服务质量管理。质量概念首次挑战传统的区位思想。酒店经营者开始从其它产业借鉴先进的管理方法。全面质量管理是从制造业借鉴来减少顾客投

^① C. Hilton, "Be My Guest", Prentice Hall, 1957, p. 259.

诉，提高顾客的满足度。为了应付需求的季节性波动，酒店经营者从航空业借鉴收益管理（Yield Management）来实现收入最大化。由于顾客的需求出现多样化的趋势，80年代酒店经营的另一重大策略是品牌延伸（Brand Extension or Brand Proliferation）。酒店集团分化其品牌以满足不同的市场区隔。参比（Benchmarking）被许多酒店用来缩短与市场领先者或竞争者的差距。企业再造工程（Corporate Reengineering）出现于80年代末，一些酒店采用它来重新设计企业结构，注意过程整合与劳动分工的协调。

一、全面质量管理

假日集团在80年代以前以方便的位置，便宜的价格与标准化的服务而著称，原假日集团销售部经理 James Schor 说：“在80年代，除非我们在质量，服务及价格上相对竞争者都有优势，否则游客将不再选择假日酒店。”^①这种由组合资产管理向质量管理的转变以1982年美国酒店协会设立质量保证委员会为标志，在1992年里兹·卡尔顿（Ritz-Carlton）酒店获得马尔科姆·博德瑞奇（Malcolm Baldrige）质量奖时达到高潮。

开展质量保证活动的动力来自1982年度的美国酒店协会主席 Douglass Fontaine，他发现大多数酒店经营者都深切关注服务质量，因此，他设立一个质量保证委员会指导7个质量保证样板工程。^②质量是员工承诺并恪守一系列设定的规范与标准。质量保证项目是设计来：1. 找出酒店经营中对顾客满足

^① C. Musacchio and D. Turk, "Corporate Strategy: Holiday Inns' Management Team Looking to the 1980's", *Lodging Hospitality*, Jan. 1980, p. 38.

^② "Quality Assurance: A Philosophy for Hospitality Operation", *Lodging*, Oct. 1982, p. 8.

及赢利有消极作用的差错；2. 采用员工参与制定的服务标准（书面）来纠正这些“差错”；3. 用书面标准培训与再培训员工。质量保证项目基于这样一种思想：在改善系统的同时，改变人们的态度。酒店业服务质量的要素是：洁净，物有所值（Value for Money），谦诚（Courtesy）与友善。Iverson 指出成功酒店的标准是：产品质量，服务，顾客参与及一致性（Consistency）。^①

80 年代酒店经营者普遍相信全面质量管理有助于服务质量的提高。全面质量管理认为：90% 的质量问题源于系统缺陷。大多数经营者认为全面质量管理是增强一致性和消除差错的有效途径。

全面质量管理的基本原则是：

- 以顾客为中心；
- 不断改进（Continuous improvement）；
- 全员参与（Total involvement）；
- 一次到位（Do it right the first time）。

全面质量管理的 5 个信条是：

- 全员承诺保证质量（Commit to Quality）；
- 强调顾客满足；
- 建立企业文化；
- 充分授权（Empower Employees）；
- 监测质量改进效果。

全员承诺保证质量 全面质量管理始于管理高层，无论是总经理还是普通员工都要积极参与服务质量的改进。管理高层

^① K. M. Iverson, “Introduction to Hospitality Management”, Van Nostrand Reinhold, Newyork, 1989.

要确保每一个员工都投身于这一过程。服务质量要看成是酒店经营的第一优先。在里兹·卡尔顿集团，高层管理人员组成一个质量委员会，并制定 2 项策略来保证其市场上的质量领先者的地位。其第一项质量策略就是“新成员酒店质量保证项目”，管理高层确保每一个新成员酒店的产品与服务都必须满足集团的顾客的期望。这一项目始于一个叫“7 天倒计时”活动。高层经理手把手地教授新员工。所有的新员工都必须参加这项活动。公司总裁向员工们解释公司的宗旨与原则。并着重强调 100% 满足顾客的需求。公司将大力彰扬杰出员工的成就。100% 顾客满足是里兹·卡尔顿高层管理人员对质量的承诺。

强调顾客满足在 80 年代和 90 年代，满足顾客是企业的第一优先，在里兹·卡尔顿的顾客满足始于了解顾客的需求与期望。公司通过顾客意见卡，及行业研究报告收集顾客需求信息，每季度作一次调查，请顾客及会议规划者评价里兹·卡尔顿酒店的产品与服务。之后把顾客的要求转为服务标准与员工的行为准则。里兹·卡尔顿在满足顾客方面取得了两个方面的明显改进。里兹·卡尔顿的常客项目（Frequent - Guest Program）是美国第一个追踪顾客个人偏好的酒店服务项目。它的旅行商政策是本产业第一个在佣金支付，供应商合作关系及预订方面与旅行商全面合作的酒店。^①

建立企业文化 企业文化或公司哲学是质量保证的关键，它促使所有员工共同协作以实现公司的共同目标：100% 顾客满足。公司文化是一系列共享的观念，通过各种仪式，符号，

^① R. H. Wood, J. Z. King, "Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry", *The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association*, 1996, p. 87.

故事，神话表达出来，并经由组织的结构与功能得到强化。①里兹·卡尔顿把产品与服务要求转化为里兹·卡尔顿黄金标准，包括一个信条，一项座右铭，三步服务与 20 项基本要求。比如，里兹·卡尔顿的三步服务是：

- 一个热情而真诚的问候，如果可能则称呼客人的姓名；
- 预期并迎合客人的需要（Anticipation and Compliance with Guest Needs）；
- 一个深情的告别。热情地说声再见，尽可能称呼客人的姓名。②

里兹·卡尔顿通过培训，日常会议，袖珍卡，张贴物等不断地向员工灌输黄金标准，因此，所有员工都能彻底地了解公司的背景，价值与质量目标。

充分授权 全面质量管理要求企业放弃传统的由上至下，控制导向的管理模式，而采用一种全体员工高度参与，高度自主管理方式。鼓励各阶层的员工从战略的高度思考如何经营酒店，如何改进质量，同时对改进质量承担更大的责任。为此，企业应给员工更充分的授权。充分授权（Empowerment）意味着员工在处理顾客的问题时享有更大的权利，同时承担更大的责任。更重要的是改变员工的态度。从过去的“这不是我的工作”转为“这是我的酒店，这些是我的客人”。“我过去讨厌我的工作，因为我感到厌烦。现在，我为我的工作感到自豪，我爱这个酒店”。在里兹·卡尔顿，一旦什么事情出了差错，员工会立即放下手上的工作而采取积极的行动调查事故原因，并立

① G. E. Ledford, Jr.: "Realizing a Corporate Philosophy", *Organizational Dynamics*, Winter, 1995.

② S. G. A. Weimerskirch: *Total Quality Management*, John Wiley & Sons, Inc. 1994, p. 71.

即予以纠正。公司着重训练职工服务时一次到位（To do it right the first time）的能力。

监测质量改进效果 不断改进意味公司要比较员工的表现与企业的服务要求，找出差距并调整员工的努力方向，以实现顾客 100% 满足的目标。

经过长期不断的改进，到 1987 年里兹·卡尔顿酒店被公认为酒店业最好的豪华酒店。在 1991 年它获得了 121 项质量奖。调查的顾客中，97% 认为它们不仅感到满意而且留下了美好的回忆，有一个难以忘怀的经历。里兹·卡尔顿的员工流动率减少了 47%，比“行业最佳酒店”（Industry Best）还低 16%。

二、参比市场领先者

施乐公司总裁 Kearns 定义参比（Benchmarking）为“不断地把自己的产品与服务同最强的竞争者或行业领先者相比较的过程。”^①参比的 10 个常用步骤是：

- 确定参比什么；
- 决定参比哪个公司；
- 收集相关材料；
- 找出当前的表现差距；
- 企划未来的表现水平；
- 传播分析结果并赢得共识；
- 确定目标；
- 制定行动计划；
- 实施与监控；

^① D. F. Cannon and W. E. Keat, “What Every Hospitality Educator Should Know about Benchmarking”, *Hospitality & Tourism Educator*, 1994, p. 61.

● 调整参比。

参比是把市场领先者或竞争者的实践与经历作为自己的参照物。里兹·卡尔顿认真地考察前博德里奇质量奖获得者，如 Milliken & Co.，学习它们如何在经营中实施全面质量管理。里兹·卡尔顿还跨行业参比市场领先者，学习它们如何既满足顾客又提高生产力并赢得利润。参比是里兹·卡尔顿全面质量管理的一部分。通过参比它们不仅满足而且超过了顾客的需求，另外超过所有竞争者，并与最强的竞争者保持 10% 的表现差距（Performance Gap），与行业平均水平保持 95% 的表现差距。^①

三、品牌延伸

随着市场需求的多样化，市场区隔化成为 80 年代的一项有效的策略。区隔化意味着酒店业试图提供反映顾客的不同生活方式。而非用一种产品或服务去满足所有的顾客。大多数酒店产品都作了调整满足不同的目标市场的需求。区隔化意味着顾客有更大的选择自由。各种不同的酒店提供不同档次的服务以满足不同的顾客需求。区隔化是过去十年最大供应方的一大发展，很多联号集团开发不同的产品线填充不同市场区隔的需要，最典型的产品是：有限服务（Limited Service）酒店，全套房（All Suite）酒店及博彩（Casino）酒店。酒店在接待业里，产品差异化能给顾客独特的利益。一个显著的差异化反映在酒店的品牌以及品牌所意指的形象及服务。品牌延伸能在不损害原有品牌价值及维持品牌的明晰，深度与强度的同时开发次生

^① *The Ritz - Carlton Hotel Company, 1992's Application Summary, Malcolm Baldrige National Quality Award.*

产品来满足变化的市场。品牌延伸是响应变化的人口特征，市场需要，生活方式及消费者行为的策略。

品牌延伸的三个主要原因是：

● 当原有市场饱和后，酒店集团希望开发其他市场区隔。如马里奥特的庭院 (Courtyard) 系列，假日的使馆套房 (Embassy Suite)。

● 为对付高建筑成本，酒店在改造更新旧酒店成高档酒店时采用新品牌以减少建设成本。如拉马达的复兴酒店系列及假日的皇冠广场 (Crowne Plaza) 系列。

● 有些公司采用品牌延伸来把一个联号集团区分成不同质量档次的酒店。如乔伊丝 (Choice) 集团的 Quality Royale, Quality Inn, 及 Comfort Inn。^①

假日集团把它的资产分成 5 种酒店：传统型（假日酒店），经济型（汉普顿旅馆），全套房型（使馆套房），博彩型（哈拉斯），及豪华型（皇冠广场）。假日集团通过价格与服务来区分它的产品，延伸它的品牌。凯悦 (Hyatt) 服务多个市场区隔，都在豪华市场里：凯悦丽景（商务与度假），堂皇凯悦（会议，商务与度假）；园林凯悦（欧洲风格酒店接待追求静，轻松环境的商务与度假游客）及凯悦 300（全套房饭店，位于郊区，接待追求豪华宽敞的商务客人）。而凯悦酒店（传统酒店）往往比较老，定价偏低但仍然面向豪华市场。喜来登花费几十亿美元用于提高品牌质量及顾客的经历质量，喜来登集团严格区分各种品牌，分别针对中档市场，高档市场及豪华市场。

^① D. B. Lambert, *Lodging Research*, January 1984, pp. 104 - 106.

四、收益最大化策略：收益管理

Kimes 定义收益管理为“把合适的客房以合适的价格销售给合适的顾客以实现收益最大化的过程。”^① 收益率（Yield）是实际收入（Revenue Realized）与收入潜力（Revenue Potential）之比。收益管理是一种市场导向的管理，一种收益最大化的策略，旨在通过以最优价格合理分配客房存量给既定的市场区隔实现收入最大化的目标。^② Kimes 认为在下述条件下适合采用收益管理：

- 承载力（Capacity）相对固定；
- 产品可以预售；
- 产品具有不可保存性；
- 需求可明确区分不同的市场区隔；
- 边际销售成本比较低，而边际生产成本比较高。^③

在下述情况下收益管理不起作用：

- 少于 50 间客房；
- 单一市场区隔；
- 市场需求稳定，无季节变化。

航空业最早采用收益管理，它们采用座位存量管理及定价技术来实现收益最大化。通用策略是超额预订与折扣。在酒店业，收益管理关心的是如何最优配置客房销量与客房价格。当求大于供时收益管理注重房价最大化，当供大于求时，收益管理注重出租率最大化，有时以降低房价为代价。

^① S. E. Kimes, "The Basic of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Nov., 1989, p. 15.

^② K. Donaghy, U. McMahon, D. McDowell, "Yield Management: an Overview", *International Journal of Hospitality Management*, June, 1995, p. 140.

^③ S. E. Kimes, "The Basic of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Nov., 1989, p. 15.

酒店通常组成一个收益管理团（Team）（夏威夷的瓦基基喜来登酒店甚至设有与销售部平行的收益管理部）。收益管理团组通常由销售经理，客房部经理及预订部经理组成。

确立价格—价值关系 收益管理始于确定酒店产品在竞争市场上的价格与价值的关系。价格—价值关系是收益决策的基石。酒店经营者确定房价及控制客房存量主要基于顾客对酒店产品的价格与价值的感觉。例如喜来登利用顾客服务指数（Guest Service Index）来确定自己在市场中相对竞争者和市场领先者位置。通过仔细考察竞争者的产品与服务确定自己的市场定位。

细分目标市场 收益管理的基本原理就是不同的顾客在不同的时候有不同的需求。因此酒店可采用不同的房价以实现收入最大化。酒店收益管理团组必须仔细研究其市场区隔：商务，会议，度假，过境等。仔细研究其消费行为，预订方式。从而为需求预测及制定策略提供依据。

预测 对市场区隔的客房定价及存量管理都是基于市场预测。收益管理团组利用往年同一时期酒店的预订与销售记录来预测今年的市场需求。同时要考虑一些其他因素，如：天气，航班变化，重大事件及新的竞争。另外还需考虑临时取消，未露面，未能抵达（DNA）及随机入住者（Walk-ins）。

制定策略与措施 市场需求随时会发生很大的波动，针对这种波动收益管理需制定不同的策略。通常是在需求高峰日注重平均房租最大化，有时还采取适当超额预订。在需求低潮日，同时设立高房租与低房租，提高出租率。另外还要针对团队与散客制定不同的策略。例如，在高峰日对散客的策略是：

- 取消低房租；
- 附加最短逗留夜数要求；