

基于收益管理视角的高星级酒店客房营销研究 ——以昆山H酒店为例

郑怡清¹, 白天宇²

¹上海旅游高等专科学校酒店与烹饪学院, 上海

²上海师范大学旅游学院, 上海

收稿日期: 2024年11月17日; 录用日期: 2024年11月26日; 发布日期: 2024年12月30日

摘要

文章以收益管理理论为基础, 将昆山H酒店作为案例研究对象, 分析其收益数据、策略和客房营销问题, 得出该酒店存在的问题为出租率和平均房价偏低、细分市场的需求不平衡、房型设置和定价策略不合理等三个问题, 提出应该拓宽销售渠道吸引潜在顾客、重视线上客房营销、调整房型结构及定价策略等三项优化方案。

关键词

收益管理, 高星级酒店, 客房营销

Research on the Room Marketing of High-Star Hotel from a Revenue Management Perspective

—Taking Kunshan H Hotel as an Example

Yiqing Zheng¹, Tianyu Bai²

¹School of Hotel and Culinary, Shanghai Institute of Tourism, Shanghai

²School of Tourism, Shanghai Normal University, Shanghai

Received: Nov. 17th, 2024; accepted: Nov. 26th, 2024; published: Dec. 30th, 2024

Abstract

Based on revenue management theory, this article takes Kunshan H Hotel as a case study, analyzes

文章引用: 郑怡清, 白天宇. 基于收益管理视角的高星级酒店客房营销研究[J]. 现代管理, 2024, 14(12): 3223-3236.

DOI: 10.12677/mm.2024.1412388

its actual revenue data, strategies, and identifies its three main problems: room marketing issues, low occupancy rates and average room rates, imbalanced demand in segmented markets, and unreasonable room types and pricing strategies. It concludes that the hotel should expand sales channels to attract potential customers, emphasize on online room marketing, and adjust room type structure and pricing strategies.

Keywords

Revenue Management, High-Star Hotel, Marketing of the Rooms

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着我国近年来经济的稳健增长以及居民生活水平的显著提升,旅游业迎来了蓬勃发展的机遇。酒店业作为旅游业三大支柱产业之一,同样也受到了积极的影响。对于一家酒店的总收入来说,客房收入往往是最重要且最直观的收入来源,在其他条件不变的情况下,例如不增加客房数量、不追加广告促销费用,系统运用收益管理策略,能够使单体酒店客房收入提升 5%~7%,这说明实施有效的收益管理对于酒店的客房营销方面有着积极的影响,它可将客房的定价以及分配达到最优水平,实现利润最大化,使得酒店显著提升自身的核心竞争力[1]。除了提高客房收益外,酒店收益管理还能够通过制定个性化的销售方案帮助酒店改善顾客体验,也可以借助酒店产品的品牌营销提升酒店形象,进而打破酒店同质化的局面,综合提升酒店在市场上的竞争力。

据此,本文基于收益管理视角,针对昆山 H 酒店的客房营销优化进行研究,为其客房营销工作提供可行性的方案,该研究具有现实意义。

2. 相关理论及文献综述

2.1. 理论基础

2.1.1. 收益管理

收益管理最早起源于 20 世纪美国航空业的管理实践,后来被广泛运用于众多发达国家的酒店业、航空业、汽车租赁行业等。在此期间不同学者从不同学术角度对于收益管理给出了多种定义。根据 Kimes 给出的定义,收益管理就是将合适的产品在合适的时间以合适的价格卖给合适的顾客的过程,其核心思路是通过对价格和有限资源的调配实现利润最大化[2]。Robert 提出收益管理是通过预测消费者行为,重塑产品价值和优化价格,以达到最大化提升收入的策略[3]。Relihan 则认为收益管理是一种经济学概念,主要用于对房价和客房供给的管控[4]。归纳以上学者们的论述,本文将收益管理定义为酒店在恰当的时间、恰当的地点以最合理的价格把最合适的房源销售给合适的顾客。

2.1.2. 4Ps 营销理论

营销组合理论指出市场需求在一定程度上会受到营销因素或者营销变量的影响,企业要对这些要素进行有效组合,从而满足市场需求,以获得最大收益。杰罗姆·麦卡锡(J. McCarthy)于 1960 年在《基础营销》一书中提出了 4Ps 营销理论,该理论将企业的营销要素归纳为四个基本策略的组合,包括产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)。此外还有策略(Strategy),因此简称为 4Ps [5]。

菲利普·科特勒(Philip Kotler)在《营销管理：分析、规划与控制》书中完善了基于 4Ps 的营销组合方法，首先产品(Product)要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位；其次价格(Price)要依据不同的市场定位，制定不同的价格策略，企业的品牌战略往往决定了产品的定价依据，关注品牌的含金量；渠道(Place)是企业培育经销商并建立销售网络，通过分销商与消费者联系，而非直接面对消费者；最后促销(Promotion)是企业通过改变销售行为来刺激消费者，凭短期行为，如让利、买一送一、营销现场气氛等等，促进消费的增长，吸引其他品牌的消费者或提前消费来促进销售增长[6]。

2.2. 关于收益管理的国内外文献综述

2.2.1. 国外发展情况

由于收益管理最早发源于美国，随后又渗透到欧洲地区，因此欧美学者对于收益管理的研究较为深入且完善，且已经形成了成熟的体系。Vinod 提出了衡量酒店收益管理效果的主要统计指标，包括超售客房数(Oversales)、客房出租率(OCC)、平均房价(ADR)、平均可出租客房收入(RevPAR)和平均可出租客房利润(Goppar) [7]。平均可出租客房收入(RevPAR)是一个非常重要的指标，可以帮助酒店比较全面地了解当前的经营状况和盈利能力。

基于上述收益指标，目前国外已有研究证实收益管理对于酒店行业的经营业绩有着显著的正向影响，但每家酒店采用收益管理所取得的成效却不尽相同。因此，研究收益管理实施的相关因素非常重要。Queenan 等探究了酒店收益管理行为决策对收益管理绩效水平的影响，该研究不仅详细罗列了酒店收益管理的各项行为决策，还证明了在众多行为决策中市场细分、需求预测是酒店收益管理财务绩效的显著影响因素[8]。

2.2.2. 国内发展情况

国内学者对于酒店收益管理的研究多为建立在外国学者研究的理论基础上进行。李倩将 RevPAR 和 Goppar 两项指标进行分析并比较，提出 Goppar 能够考虑到酒店的成本控制能力与利润状况，得出 Goppar 相对于 RevPAR 更为适合评估酒店行业的综合经营绩效[9]。崔爱婷提出由于目前中高端酒店的收入渠道不仅限于客房，餐饮、会议等附属设施的收入同样有可观的收益，因此 Goppar 更适合衡量全面收益管理的绩效[10]。李沐纯，马素云提出酒店收益管理绩效三个层面的影响因素，即酒店质量属性、技术决策因素以及组织决策因素，采用结构方程模型对 193 家随机酒店样本开展调查并分析，对影响酒店收益管理的绩效进行研究，得出了酒店质量属性对于酒店收益管理绩效并无显著影响，而技术决策行为因素中的定价类因素与非定价类因素均对绩效有显著正向影响，以定价类因素的影响最为强烈[11]。因此，本研究将着重关注昆山 H 酒店的定价类因素。

对于收益管理的具体应用方面，刘魏华提出，收益管理在酒店中具体应用主要体现在四个层面：需求预测、超额预订、库存控制以及动态定价策略。其中，需求预测和动态定价策略属于定价类技术决策行为，需求预测是通过分析酒店历史销售数据，对未来酒店的入住率进行预测，达到合理安排酒店客房，保证客房出租率，而动态定价则是通过细分市场针对不同消费群体动态制定客房价格，以确保酒店获得长期稳定客源；而超额预订和库存控制属于非定价类技术决策行为。超额预订通过设计超出预估客户一定比例的客房数量来实现，其核心思路是避免客户取消预订的风险，出现出租率过低导致酒店收益下降的情况，而库存控制则是预留客房并高价出售给较晚入住的客户，并以折扣的形式提供一定比例客房给提前预定的客户入住，从而实现酒店收益最大化[12]。

基于上述四个应用层面，有学者认为定价策略是酒店实施收益管理的重要板块。徐虹等认为酒店客房的定价策略是一个需求方和供给方的博弈结果，它的博弈过程包括产品价值、销售渠道、需求预测等多方面，往往牵涉到酒店的战略和经营目标等问题[13]。目前已经有部分学者基于收益管理视角对于酒店

的定价策略进行了研究，如罗壹馨将酒店的定价策略分为差别定价和动态定价。其中差别定价以细分市场为基础，为不同消费群体设计不同的客房价格，最大限度地扩大产品销量；而动态定价则是针对市场波动情况做出反应，提前制定合适的房价，比如在周末时放出低价推广，在销售旺季时停止推广价并上调房价[14]。李俊除了差别定价和动态定价外，还提出了一种需求导向型的定价策略，指出酒店不仅可以根据市场需求高低合理制定房价，还可以根据竞争酒店的定价相应进行调整，以保持较高的市场竞争力[15]。

除了研究收益管理的影响因素和应用层面外，目前国内也有一定学者通过选取具体案例酒店的研究方法，并对案例酒店基于收益管理视角进行现状分析并得出了一些结论，这些案例酒店的选取多为高星级酒店，因为高星级酒店是酒店业中较为普遍使用收益管理的酒店类型。魏莉通过对武汉 R 酒店的外部环境、竞争环境和酒店自身条件三方面进行分析，得出该酒店客房营销存在售价调价不及时、预订控制措施不力、平均房价偏低三大问题并提出了营销优化方案。该方案是基于收益管理视角的差别定价、动态定价以及预订控制提出的[16]。崔爱婷针对运城 X 酒店运营实际情况需求，基于收益管理理论对案例酒店提出了实践和优化，提出酒店收益管理要在动态价格、客户结构控制、管理层制度保障三个层面落实并切实执行[10]。罗壹馨以深圳某海景酒店作为案例酒店，探究该酒店定价策略的制定与实施现状，提出我国目前收益管理存在的问题[14]。

2.3. 文献研究述评

综上所述，国外学者对于收益管理的研究起步较早，且涵盖的行业领域较多，目前已经有了比较深入的研究，提出了收益管理的概念以及衡量指标，形成了在国际上受认可度较高的理论体系，并被广泛运用于计算收益管理的收效。多数国内学者对于酒店收益管理的研究大部分主要建立在外国收益管理的理论基础之上。而目前我国许多学者通过研究表明我国多数高星级酒店在实施收益管理方面目前仍存在问题，这些问题主要体现在定价策略不合理上，由于一家酒店具体的定价策略需要通过需求预测和细分市场获悉客户需求，也要通过库存控制和超额预订达到控制效果以平衡盈亏，因此学者们的研究倾向于找到酒店在收益管理操作中较为薄弱的环节并针对该环节提出相应的优化方案。

因此，本研究将重点关注导致昆山 H 酒店收益管理收效不佳的因素，并结合酒店实际情况分析其客房营销存在的问题，从而提出优化方案。

3. 研究方案设计和数据分析

3.1. 研究对象

昆山 H 酒店是 I 集团旗下按照五星级标准建造的酒店品牌，采取特许经营的模式运营，于 2022 年正式开业，致力于打造满足国人商务社交需求的高端国际酒店品牌。它位于花桥国际商务区，毗邻上海与苏州两座城市，该区域致力打造数字经济、总部经济、研发经济三大千亿级产业，三大产业规模均突破 500 亿元，有效高企数达 114 家，商业氛围浓厚。附近高速、国道等多条要道环绕，交通较为便利，距离上海轨道交通车站十分钟车程，半小时左右可至上海虹桥站。

昆山 H 酒店的收益管理板块主要与市场销售部相关联，可分为销售部、市场传讯部、以及收益部，每个部门的联系密不可分(表 1)。根据生意类型不同，销售部又可分宴会销售和公司销售，公司销售负责与公司签订协议价，公司需要承诺每年最少的入住间夜数；宴会销售则是负责宴会和会议等团队性质的销售工作。在市场销售部中，收益部是部门实施收益管理的核心存在，该部门下属三级部门为预订部，预订部的工作主要工作体现在战术层面，比如处理每日来自各种渠道的客房预订；日常监控维护 OTA 平台及渠道产品、库存以及价格；积极参加促销推广以获取专属流量，提高曝光及转化率，而收益部的重

心则是战略层面，通过关注竞争群酒店及昆山市场酒店的实际表现，从而了解生意趋势和市场供需变化，同时要负责分析客房历史销售数据，做好相关预测提出客房售价建议并及时调整价格策略。

Table 1. Job classification of revenue department of Kunshan H hotel

表 1. 昆山 H 酒店收益部门工作分级

层次	内容	频率
战略	市场细分、差别定价	季度或年
战术	计算和更新预订限额	天或周
预订控制	决定接受和拒绝预订	实时

资料来源：昆山 H 酒店收益管理部门制订。

3.2. 客房类型及数量

昆山 H 酒店共有 261 间客房(实际可用房 259 间)，其中包含高级房型 128 间，豪华房型 109 间，以及套房 22 间(表 2)。此外，酒店还设置了好莱坞房型，内有可拆分大床，可以为团队和散客服务。酒店楼层总共 23 层，20 层以上为行政楼层，除客房以外，酒店还设置中餐厅、自助西餐厅、大堂吧、会议室、宴会厅、健身房、泳池、儿童游乐园等服务设施，可以满足任何类型住客的需求。

Table 2. Room types and quantities at Kunshan H Hotel

表 2. 昆山 H 酒店客房类型及数量

房型	面积(平方米)	数量
高级房大床		81
1 King Bed Standard		
高级房双床		46
2 Twin Beds Standard		
高级房大床无障碍	48	1
1 King Bed Standard Customized Accessibility		
高级房双床无障碍		1
2 Twin Beds Standard Customized Accessibility		
豪华房大床园景		29
King Bed Premium Garden View		
豪华房双床园景		42
2 Twin Beds Premium Garden View		
豪华房大床行政礼遇	56	32
1 King Bed Premium Lounge Access		
豪华房双床行政礼遇		6
2 Twin Beds Premium Lounge Access		
单卧套房大床客厅餐厅	108	20
1 King Bed Suite Living Dining Area		
单卧套房大床客厅餐厅厨房会议	148	2
1 King 1 Bedroom STE w Lv Dn Kt Mtg Area		
单卧套房园景客厅餐厅厨房会议	201	1
King 1 Bedroom STE GardenView		
总计		261
Total		

资料来源：昆山 H 酒店内部统计资料。

3.3. 客房价格体系

昆山 H 酒店根据筹开期对昆山、上海嘉定以及花桥本地市场酒店的市场调查，结合目标竞争对手、线下实地考察以及线上客户点评反馈综合分析，最终制定了下列完整价格体系(表 3)。客房价格主要分为散客前台价以及公司协议价，其中散客定价主要根据季节性变动，在节假日或者旺季，价格会相应提升。而公司协议价则是根据协议公司的年产量(以间/夜为单位)变动，协议公司年产量越高，则能享受更优惠的协议价。

Table 3. Room rate system of Kunshan H Hotel
表 3. 昆山 H 酒店客房价格体系

散客前台价 (含服务费和税，不含早)	节假日/大型展会	1388
	旺季	858
	平季	758
	淡季	728
	年产量 <50间夜	688
公司协议价 (含服务费和税，含单早)	年产量50~150间夜	658
	年产量151~300间夜	628
	年产量301~600间夜	588
	年产量601~1000间夜	558
	年产量 >1000间夜	508

资料来源：昆山 H 酒店市场销售部制定。

4. 昆山 H 酒店现状分析

4.1. 细分市场分析

昆山 H 酒店的市场总共被细分为散客(Transient)、公司(Corporate)、团队(Group)三大类，其中散客市场有基准价，也称最优弹性价格(B)；无合同散客折扣价(D)；休闲包价，这包括了周末或是季节性的酒店增值套餐(J + K)。公司市场有长住客(Y)，酒店规定最少连续 14 天住宿为长住客；公司常规价(G)；本地协议价(L)，是根据本地生成的协议客户，业务量来自本地公司，根据具体业务量给予它们一个协议的酒店特别价格，要求签订合同；政府，军队，外交散客(M)；公司优选价(P)，主要是提供给拥有大量业务量的客户；团队市场有公司会议(C)；交易会/展览(F)；政府、军队、外交的团队(Q)；散团，如国内、国际旅游团等(U)；最后还有 P&P 折扣和航班延误(V)，该细分市场主要面向 I 集团会员的奖励住宿、员工折扣以及给航班延误客人提供的价格折扣(表 4)。

Table 4. Market segmentation of Kunshan H hotel based on the rules of I Group
表 4. 基于 I 集团规则制定的昆山 H 酒店市场细分

市场细分	
B	最优弹性价
D	散客折扣价
J	周末休闲包价
K	其他休闲包价

续表

Y	长住客
G	公司常规价
L	本地协议价
M	政府、军队、外交散客
P	公司优惠价
C	公司会议
F	交易会/展览
Q	政府、军队、外交团队
U	散团
V	会员奖励住宿、员工折扣以及航班延误

资料来源：昆山 H 酒店内部统计资料。

4.2. 昆山 H 酒店收益数据分析

4.2.1. 竞争酒店收益数据分析

根据昆山 H 酒店所在位置、酒店类型、酒店品牌和市场定位，本研究分别从昆山花桥(本酒店所位于的区域)、昆山经济技术开发区、昆山市中心以及上海市嘉定区四个区域中选取了七家中高端酒店作为竞争酒店，选取他们的七项关键指标包括酒店库存(客房数)、当月可售房、已售出数量、客房出租率、平均房价、平均实际营业收入以及房间总收入进行对比，深入分析昆山 H 酒店收益水平(见表 5)。

Table 5. Revenue data of Kunshan H Hotel and its surrounding competitors in December 2023

表 5. 昆山 H 酒店及其周边竞争酒店 2023 年 12 月收益数据

酒店名称	H 酒店	凯悦酒店	昆山金鹰 尚美酒店	昆山兰博 基尼酒店	昆山皇冠 假日酒店	中城假日 酒店	上海颖奕 皇冠假日 酒店	枫渡酒店
库存	259	304	369	289	312	261	409	253
可售房	6993	8208	9963	7803	8424	7047	11043	6831
已售出	3273	6213	4621	4550	5218	4595	5082	2538
出租率	47%	76%	46%	58%	62%	65%	46%	37%
平均房价	350	519	484	434	437	341	395	280
平均实际 营业收入	164	393	225	253	271	223	182	104
房间收入	1,145,046	3,454,282	3,225,349	2,237,184	1,974,715	2,280,085	2,007,487	710,752

资料来源：昆山 H 酒店收益管理部门内部统计资料。

由表 5 可知：第一，12 月份昆山 H 酒店的出租率为 47%，相较于嘉定凯悦酒店(76%)、昆山兰博基尼酒店(58%)、昆山皇冠假日酒店(62%)和中城假日酒店(65%)偏低，说明其客源数量与质量存在一定问题，而嘉定凯悦酒店和昆山兰博基尼酒店可能通过更为精准的市场定位和高质量的服务吸引了更多的客源。第二，昆山 H 酒店的平均房价为 350 元/间夜，比枫渡酒店(280 元/间夜)高，而比凯悦酒店(519 元/间夜)、昆山金鹰尚美酒店(484 元/间夜)和昆山兰博基尼酒店(434 元/间夜)低，说明其定价策略可能影响了部分价

格敏感客户的选择。第三，昆山 H 酒店当月可售房(6993 间)数量也相对有限，位列倒数第二，导致其未能获得较高的客房出租率和平均房价。第四，昆山 H 酒店的平均实际营业收入为 164 元/间夜，比凯悦酒店(393 元/间夜)、昆山兰博基尼酒店(253 元/间夜)和昆山皇冠假日酒店(271 元/间夜)低，说明昆山 H 酒店的客房盈利能力还可以进一步提高。

值得一提的是，为了进一步缩小了竞争圈的范围，昆山 H 酒店收益部门专门选取了昆山市内四家酒店的数据，计算了 2023 年 12 月份该酒店的市场收益指数，由此可以更直观了解到昆山 H 酒店的收益表现对比(见表 6)。

Table 6. Market earnings index of Kunshan H Hotel in December 2023
表 6. 昆山 H 酒店 2023 年 12 月市场收益指数

日期	市场渗透指数	平均房价指数	单房收益指数
12/01/2023	43.5	77.3	33.6
12/02/2023	55.7	83.6	46.5
12/03/2023	31.6	90	28.5
12/04/2023	42.2	96.7	40.8
12/05/2023	163.7	71	116.2
12/06/2023	167.3	70.6	118.2
12/07/2023	148.3	72.6	107.6
12/08/2023	133.2	67.5	89.9
12/09/2023	113.3	66.9	75.8
12/10/2023	54	100.5	54.2
12/11/2023	47.8	100.7	48.1
12/12/2023	38.1	109.9	41.9
12/13/2023	44.3	93.9	41.6
12/14/2023	97.7	98	95.7
12/15/2023	90.4	73.2	66.2
12/16/2023	112.7	78.5	88.4
12/17/2023	48.2	90.2	43.5
12/18/2023	45.6	83.4	38
12/19/2023	69.9	70.7	49.4
12/20/2023	45.1	86.6	39
12/21/2023	126	69	87
12/22/2023	196.4	63	123.8
12/23/2023	158.7	64.7	102.7
12/24/2023	75.8	78.4	59.4
12月总计	87.6	77	67.4

资料来源：昆山 H 酒店收益管理部门内部统计资料。

表 6 中的三项数据分别用于衡量昆山 H 酒店在入住率、平均房价以及平均每间可售客房收入方面，与市场酒店的对比情况。如果数值如果超过 100，说明该项数值高于市场平均水平，反之如果低于 100，则说明该项数值低于市场平均水平。由表 6 可知，昆山 H 酒店在该月有超过一半天数的表现未达到市场平均水平，说明该酒店在目标市场中的总体表现不佳。

总体而言，与竞争酒店相比，昆山 H 酒店的各项收益数据皆位于末列，反映出了其客房盈利能力较弱以及市场表现不佳的核心问题。该问题的产生可能是由于市场定位、定价策略、品牌影响力以及市场推广活动的不足。相较于竞争酒店而言，昆山 H 酒店的开业时间较短，其用户在各大 OTA 平台的评论数较少，导致其品牌知名度不高。此外，昆山 H 酒店的品牌定位导致其服务策略倾向于接待商务客人，酒店在大堂专门设置了封闭式茶室，以便客人洽谈生意，但在吸引其他类型的客源上还不够理想。

4.2.2. 昆山 H 酒店不同房型收益数据分析

昆山 H 酒店的房型总体可分为基础房、豪华房和套房三大类。在各种房型中，属于基础房的高级房是数量最多的，共有 128 间，2023 年全年的已售房间夜数为 46,720 间。属于豪华房的豪华园景房和豪华行政礼遇房也有相当可观的间夜量，分别为 25,915 间和 13,870 间，并且升级率较高，这是由于酒店会在特定情况下将高级房升级到该房型的缘故。由表 7 显示，昆山 H 酒店的房型全年的整体出租率为 35.00%，房间收入达到 12,648,194 元，平均房价为 382.53 元/间夜(见表 7)。

Table 7. Revenue data of room type of Kunshan H Hotel from January to December in 2023
表 7. 昆山 H 酒店 2023 年累计 1~12 月各房型收益数据

房型类别	房型名称	库存	可售房	已售房间夜		出租率	房间收入	平均房价
基础房	高级房	128	46,720	小计	17,122	36.60%	6,327,241	369.54
				付费	1478	5.70%	596,296	403.45
	豪华园景房	71	25,915	升级	8098	31.20%	2,943,874	363.53
豪华房	豪华行政礼遇房	38	13,870	小计	9576	37.00%	3,540,169	369.69
				付费	194	1.40%	99,590	513.35
				升级	3653	26.30%	1,412,334	386.62
	单卧套房108 m ²	19	6935	小计	3847	27.70%	1,511,925	393.01
				付费	507	7.30%	412,662	813.93
				升级	1955	28.20%	785,812	401.95
套房	单卧套房148 m ²	2	730	小计	2462	35.50%	1,198,474	486.79
				付费	12	1.60%	27,433	2286.1
				升级	40	5.50%	28,778	719.44
	单卧套房201 m ²	1	365	小计	52	7.10%	56,211	1080.98
				付费	0	0.00%	0	0
				升级	6	1.60%	7513	1252.22
				小计	6	1.60%	7513	1252.22
				付费	19,313	20.40%	7,463,222	386.44
合计	259		94,535	升级	13,752	14.50%	5,178,311	376.55
				合计	33,065	35.00%	12,648,194	382.53

资料来源：昆山 H 酒店收益管理部门内部统计资料。

通过对比表 7 中各房型的数据，可以看到不同房型之间存在显著的出租率和平均房价差异。首先，相比出租率可达到 36.6%和 37%的“高级房”房型和“豪华园景房”，“豪华行政礼遇房”的出租率未达到 30%，并且“单卧套房 148 m²和 201 m²”这两个房型的出租率合计不到 10%，这表明不同房型间存在供需不平衡或定位不明确的问题，这也暗示定价策略需要依据市场接受度进行优化调整。此外，通过升级销售的房间在某些房型中展现出较高的出租率，如豪华房型和单卧套房 108 m²，暗示顾客相比于直接预订，可能对于升级优惠有较高兴趣，说明酒店提供的限免升级政策及提供附加价值服务特别有效，能显著促进销售。

不同的房型收益在一定程度上能够反映昆山 H 酒店房型受青睐的程度，而客房的定价策略则能体现该酒店的收益管理思路。目前昆山 H 酒店采取的定价策略为根据不同时间段采用季节性的差异化定价，如表 8 所示，图中的价格皆为 I 集团所制定的最优弹性价格，可以看出在周末或是旺季，昆山 H 酒店会采取比平日高出 100 元/间夜的房间价格，在节假日和特殊活动时期，例如春节、国庆节、大型展会和赛事期间，昆山 H 酒店会采取比平日淡季时期高 630 元的房间价格销售标准房(单卧套房 208 m²除外)。该定价策略体现了昆山 H 酒店能够根据不同时期的客流量制定价格，以期获得最大收益，但也引起了一些对价格较为敏感的客源的不满，表明昆山 H 酒店在定价策略上还需进一步调整优化。

Table 8. The pricing strategy of each room type in Kunshan H Hotel for different time periods
表 8. 昆山 H 酒店各房型不同时间段的定价策略

	标准房	豪华房	行政房	单卧套房108 m ²	单卧套房148 m ²	单卧套房208 m ²
平日旺季	858	1008	1258	1958	3358	12,888
周末旺季	958	1158	1358	2058	3458	12,888
平日淡季	758	908	1158	1858	3258	12,888
周末淡季	858	1008	1258	1958	3358	12,888
节假日	1388	1588	1788	2488	3888	12,888
特殊活动	1388	1588	1788	2488	3888	12,888

资料来源：昆山 H 酒店收益管理部门内部统计资料。

4.2.3. 昆山 H 酒店细分市场收益数据分析

细分市场往往较能体现酒店客房收入的消费者结构，通过前文可知，昆山 H 酒店的细分市场主要为散客、公司和团队。基于该三类客群，本研究统计了昆山 H 酒店的细分市场具体收益数据(见表 9)。

通过对比表 9 数据可知，在夜间量及客房总收入方面，昆山 H 酒店的团队市场的位居第一，其次是散客市场，最后是公司市场。其中，散客市场以 506.08 元/间夜取得了三大细分市场中最高的平均房价，其次公司市场以 434.04 元/间夜的平均房价位于第二。由此可见，虽然团队市场有可观的间夜数和客房总收入，但平均房价略低，仅为 314.85 元/间夜，导致其实际收入并未和散客市场拉开较大差距。

散客市场中，无合同散客(D)占据了该市场的大部分收入，达到了 56%的占比。这是因为该细分市场多为从 OTA 渠道预订的客人，而 OTA 渠道的价格相较电话直接预订的基准价(B)更为优惠，导致散客市场多青睐通过 OTA 平台预订。此外，酒店推出的休闲包价套餐(J+K)也在散客市场中取得了可观的平均房价和收益，说明酒店的散客市场是酒店需要重视的一大细分市场，尤其是针对该市场定制化的休闲包价套餐，如酒店目前推出的两晚连住优惠套餐、自助晚餐含房间一晚等套餐。散客市场的特征是对酒店客房的价格较为敏感，优惠的价格往往能够吸引客源，从而带来更好的产品销量及收入。

公司市场中，本地协议(L)占据了绝大部分收入，达到了 82%的占比。虽然平均房价差异不大，但该

市场以 5961 间/夜远远超过了其他市场的间夜量，这是由于企业与酒店签署公司协议价时，需要保证一年内入住酒店的间夜量，这一规则使得该细分市场具有较为稳定的客源量，另一方面也充分说明了 H 酒店能够利用其所处商务区的优势，与多数企业签订本地协议价，为酒店带来了收入。

Table 9. Revenue data of each segment in Kunshan H Hotel from January to December in 2023
表 9. 昆山 H 酒店 2023 年累计 1~12 月各细分市场收益数据

	市场细分名称	间夜量	平均房价	客房总收入
B	最优弹性价	899	651.07	585,313
D	散客折扣价	4588	544.92	2,500,093
J	周末休闲包价	10	529.55	5296
K	其他休闲包价	3348	413.85	1,385,560
	散客市场	8845	506.08	4,476,262
Y	长住客	432	412.57	178,231
G	公司常规价	531	480.86	255,337
L	本地协议价	5961	433.28	2,582,765
M	政府、军队、外交	11	302.20	3324
P	公司优选价	362	407.59	147,549
	公司市场总计	7297	434.04	3,167,205
C	公司会议	14,939	310.47	4,638,049
F	交易会/展览	700	405.71	284,000
Q	政府、军队、外交团队	141	304.97	43,000
U	散团	50	380	19,000
	团队	15,830	314.85	4,984,049
V	会员奖励住宿、员工折扣以及航班延误	1506	19,687	296,489

资料来源：昆山 H 酒店收益管理部门内部统计资料。

团队市场中，公司会议(C)占据了绝大部分收入，高达 93%的占比。可见该酒店接待的团队类型多为公司会议及培训等小体量的团队，其中以大众汽车集团为首的团队每月会固定在酒店进行员工培训，为酒店提供了稳定的间夜量。由于该酒店可拆房型有限，一定程度上限制了其接待大型团队的能力，这直接导致了该酒店接待其他类型团队的机会较少。

总体而言，昆山 H 酒店的总收入主要来自无合同散客、本地协议企业以及公司会议这三个细分市场。其中两个细分市场的客源皆为商务客人(公司)，虽然酒店会给予这些市场低于基准价的优惠价格，如签订协议价、签署团单给予团队客人优惠，这些策略确保了酒店拥有了可观的间夜量，但难免会导致酒店的平均房价这一收益指标降低。过于看重公司市场，并且其他细分市场的间夜量与收入相差过大，说明该酒店的细分市场需求还处于一个并不平衡的状态。

5. 基于收益数据分析昆山 H 酒店客房营销存在的问题及优化方案

5.1. 基于收益数据分析昆山 H 酒店客房营销存在的问题

5.1.1. 出租率和平均房价偏低

由表 5 可知，昆山 H 酒店 2023 年 12 月份客房出租率为 47%，低于竞争酒店圈的平均水平 54%，而

该月平均房价为 350 元/间夜，同样低于竞争酒店圈的平均水平 405 元/间夜。这两项数据能够直观表明昆山 H 酒店目前的平均可出租客房收入 RevPAR 同样在竞争环境中处于劣势，酒店的 RevPAR 往往代表了其客房销售表现，而较低的 RevPAR 则说明昆山 H 酒店应该优化相应的市场营销策略以及定价调整策略。

出租率过低首先反映了昆山 H 酒店的空房率较高，以酒店 148 平方米和 201 平方米的单卧套房为例，其出租率仅不到百分之十，说明两种房型经常出现闲置情况。其次，出租率低也说明酒店存在营销和推广策略不足或无效的问题，导致潜在客户对酒店或特定房型的认知度不够，这可能包括在线营销、社交媒体推广、合作伙伴关系和传统广告等方面的力度不足。例如，昆山 H 酒店只选择参加极少数的 OTA 平台促销活动，导致酒店在平台上曝光量和浏览量长期处于较低水平，酒店在渠道的排名也远低于同类型的竞争酒店。

平均房价过低反映了该酒店的客源结构、客户需求与房价匹配出现了问题，昆山 H 酒店在平日客房需求量不足，酒店的订单多为商务客人和包价套餐客人，这些订单以优惠的客房售价成交，导致客房售价无法进一步提升，拉低了全年的平均房价。

5.1.2. 细分市场需求不平衡

昆山 H 酒店的品牌定位倾向于商务客人，本地协议和公司会议这两大商务市场占据了大部分的客房收入，而其他细分市场则表现平平。细分市场策略与酒店所处的市场环境不匹配的问题直接导致了昆山 H 酒店在识别和吸引特定客户群体方面的不足，表明酒店在房型的定位、定价策略、促销活动等方面未能有效触及及其潜在目标客户群，这很可能是因为酒店没有准确把握目标客户的具体需求、偏好、预算限制或其他关键特征，从而未能提供与这些需求相匹配的产品和服务。

因此，昆山 H 酒店需要重新审视其市场定位和细分策略，通过深入仔细的市场调研来更好地满足其潜在客户的需求和偏好，并据此调整其产品、服务和营销活动，以更有效地吸引新的客群，同时巩固原有的客群，从而提升酒店的整体盈利能力。

5.1.3. 房型设置和定价策略不合理

昆山 H 酒店面临的客房设置及定价问题对于提升盈利能力具有直接影响。首先，不理想的房间布局可能影响顾客的住宿体验，尤其是当房间设计不满足市场需求或客户偏好时。例如，愿意直接预订豪华行政房的客人较少，因为他们觉得该房型相比高级房型不具性价比，多数客人在预订时表示不需要行政房所附加的行政礼遇；单卧套房的出租率低，可能是因为该房型的房价高于客户心理预期，也可能是房间大小、布局或设施不符合目标客户的期望。此外，酒店的公共区域和辅助设施布局也会影响顾客的整体满意度和重复入住率。

其次，对昆山 H 酒店进行的分析中，各大商旅协议公司因控制经营成本降低了出差预算、酒店开业时间较短、品牌认知度和影响力较低、酒店客房数量相对有限、接待大规模团队预订的能力不足，这些方面也成为了酒店方实施定价策略的不利因素。定价策略的不当可能导致昆山 H 酒店无法在激烈的市场竞争中保持竞争力。定价需要基于市场研究、成本分析和客户支付意愿来综合考量，以确保价格既能反映酒店服务和设施的价值，又能吸引目标市场。对于酒店来说，定价往往是以市场为导向的，因此，昆山 H 酒店需要根据市场情况改善并优化自身的定价策略。

5.2. 基于收益数据分析的昆山 H 酒店客房营销优化方案

5.2.1. 拓宽销售途径，吸引潜在顾客，提高出租率和平均房价

针对不同细分市场，昆山 H 酒店可以开发专属营销策略，结合定制化服务和产品，确保酒店吸引并维护广泛的客户基础。通过前文分析可得知，昆山 H 酒店所处的地理位置拥有丰富的旅游资源，但酒店

目前推出的客房套餐仅局限于“客房 + 餐饮”或是“客房 + 礼品”的模式, 比较单一。因此, 酒店可以与当地旅游局及各大景点密切合作, 共同开发一系列精心设计的旅游套餐, 这些套餐不仅包含舒适的住宿体验, 还整合了旅游门票和专车服务, 从而为不同类型的旅客提供度身定制的旅游解决方案。例如, 为寻求浪漫体验的情侣设计专属套餐, 或为家庭旅行者提供包含儿童娱乐项目的套餐。此外, 酒店可推出周边游活动, 特别是为当地居民量身定做的周末休闲套餐, 鼓励他们探索周围丰富的旅游资源, 同时享受高星级酒店的优质服务, 这不仅增加了酒店与当地社区的联系, 同时也可以起到吸引潜在的新客源。同时, 运用个性化营销和沟通手段, 比如社交媒体广告、邮件营销和定制化的促销活动, 确保酒店的市场推广活动更加精准和有效。为了持续监控营销活动的成效, 采用客户反馈和市场分析工具来评估并调整营销策略是非常必要的。这种动态的市场策略调整过程, 确保酒店能够灵活应对市场变化, 并持续满足目标市场的需求。

最后, 考虑到市场环境和消费者需求的不断变化, 酒店需定期进行市场细分策略的评估和调整。通过持续的市场研究和数据分析, 酒店可以及时发现新的市场机会, 并针对性地调整现有的营销和服务策略, 以确保在竞争日益激烈的市场中保持领先地位。

5.2.2. 重视线上客房营销, 平衡不同细分市场需求

目前昆山 H 酒店的散客市场的预订渠道多来自携程, 结合前文分析可知, 昆山 H 酒店收益部门员工有限, 在处理 OTA 渠道的大量订单时会显得有些力不从心, 这导致预订部除了处理常规的预订外, 并没有善用平台上的工具或是关注其促销活动, 如携程平台的金字塔, 这是一种按点击计费的广告, 成功投放金字塔广告的酒店将会在搜索列表的广告位等醒目位置展示, 这可以提高酒店在列表页的点击率, 昆山 H 酒店可以结合前一周数据和昨日客房销售数据, 判断大环境流量是否过低, 从而选择参与金字塔来抢占市场曝光。此外, 昆山 H 酒店可以积极配合平台发布的促销活动, 为酒店提供可观的流量以及转化率。

除了 OTA 平台外, 为了拓宽市场覆盖范围, 提高品牌可见性, 从而吸引更多的潜在客户, 昆山 H 酒店可以自己利用并建立线上和线下相结合的销售渠道, 如电子商务平台、社交媒体、官方公众号以及实体店铺等。目前昆山 H 酒店已经推出酒店的官方微信商城售卖其酒店产品, 但由于该公众号构图和内容过于单一, 且推广力度不足, 导致从该渠道预订数量相比 OTA 平台仍存在一定差距。针对该情况, 昆山 H 酒店可以在官方商城中采用线上营销策略, 如制定吸引眼球的在线广告和营销计划, 发布诱人的内容, 如特价信息、客户评价、现场活动等, 以增强与潜在客户的互动并提高品牌曝光度。特别是利用影响者营销, 借助具有较高粉丝基础的人士推广产品或服务, 可以有效吸引其粉丝群体成为潜在客户。

据此, 昆山 H 酒店应该重视 OTA 平台可能为客房营销带来的积极影响, 增加收益部门人手或者由市场销售部分担相关工作, 专门负责 OTA 以及酒店官方的线上酒店产品营销板块, 从而提高酒店的竞争力。

5.2.3. 调整房型结构及定价策略, 提高其出租率和平均房价

通过优化房间配置, 昆山 H 酒店可以更好地满足特定市场段的需求。调整房间数量需要基于对市场细分和目标客户群体的深入分析。例如, 如果市场调研显示有高需求的细分市场对特定类型的房间有更高的需求, 如豪华园景房是该酒店的畅销房型, 增加这些房型的供应可能会提高整体的入住率和客户满意度。相反, 如果某类房型的需求低下, 减少其数量或将其转换为更受欢迎的房型可能是一个有效的策略, 例如豪华行政房和豪华园景房, 由于两种房型面积相同, 但客人不需要前者的行政礼遇, 因此, 酒店可以考虑适当增加后者的数量, 增加销量。

作为季节性较为明显的酒店, 昆山 H 酒店可以在已有的价格体系上进一步针对淡旺季制定更为灵活的动态定价策略。首先在淡季的时候, 酒店要以提高销量为思路, 低价引流, 保证出租率。昆山 H 酒店

可以将其畅销的豪华园景房型设置为特价房并设置限定数量,如限定 10 间按特价售卖,其余按正常价格售卖,这种方法可以有效刺激对价格敏感的客户群体,如前台散客或是 OTA 散客,并且还可以通过附加价值和引导付费升级的方式让客人接受更高的价格。而在旺季时,昆山 H 酒店应以提升收入为思路,进行库存控制,比如面对团队的大批量房间需求时,要做好保留畅销房源的工作,确保高峰期有房源可供应。此外为了促进销售,针对昆山 H 酒店现在的市场情况,公司企业的商务客人较多,对高级房型需求量较大,可以考虑加大合作优惠力度以吸引更多企业。定期推出优惠活动和套餐促销,吸引早鸟预订和长期住宿的客人,同时开发具有吸引力的特色的附加服务,如为商务客人提供免费洗衣熨烫服务,对于单卧套房这类容易闲置的房间,酒店可以用考虑进行包装,以减轻由于闲置而带来的损失,如将套房打造成特色主题亲子房,吸引家庭出游,此外还可以提供高附加值的产品,比如提供多份早餐、免费加床等。

参考文献

- [1] 胡质健. 收益管理——有效实现饭店收入的最大化[M]. 北京: 旅游教育出版社, 2009: 10-11.
- [2] Kimes, S.E. (1989) Yield Management: A Tool for Capacity-Considered Service Firms. *Journal of Operations Management*, **8**, 348-363. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(89\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0272-6963(89)90035-1)
- [3] Cross, R.G. (1997) Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **38**, 32-43. <https://doi.org/10.1177/001088049703800222>
- [4] Relihan, W.J. (1989) The Yield-Management Approach to Hotel-Room Pricing. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **30**, 40-45. <https://doi.org/10.1177/001088048903000113>
- [5] 杰罗姆·麦卡锡, 佩罗特. 基础营销学[M]. 上海: 上海人民出版社, 2006: 35-40.
- [6] 菲利普·科特勒. 营销管理: 分析、计划和控制[M]. 上海: 上海人民出版社, 2016: 10-15.
- [7] Vinod, B. (2004) Unlocking the Value of Revenue Management in the Hotel Industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, **3**, 178-190. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170105>
- [8] Queenan, C.C., Ferguson, M., Higbie, J. and Kapoor, R. (2007) A Comparison of Unconstraining Methods to Improve Revenue Management Systems. *Production and Operations Management*, **16**, 729-746. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00292.x>
- [9] 李倩. H 酒店客房动态收益管理定价研究[D]: [硕士学位论文]. 南宁: 广西大学, 2021: 4-5.
- [10] 崔爱婷. 高档型酒店收益管理优化与实践[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西大学, 2023: 11-12.
- [11] 李沐纯, 马素云. 我国高星级酒店收益管理绩效影响因素的实证研究[J]. *旅游科学*, 2016, 30(3): 80-94.
- [12] 刘魏华. 收益管理在酒店中的应用分析[J]. *财经界*, 2020(21): 31-32.
- [13] 席丽娟, 徐虹. 饭店收益管理的定价决策研究[J]. *旅游科学*, 2005(2): 43-47.
- [14] 罗壹馨. 浅析我国酒店收益管理的问题及提升策略[J]. *全国流通经济*, 2021(8): 70-72.
- [15] 李俊. 酒店房价策略对收益管理的影响研究[J]. *企业改革与管理*, 2023(13): 168-170.
- [16] 魏莉. 《案例》: 武汉 R 酒店——基于收益管理视角的客房营销优化研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 暨南大学, 2022: 17-40.