

Contents

项目 1	项目 2
饭店会计总论 1	客房部的管理与核算 33
任务 1.1 饭店的概念、类别与组织	任务 2.1 客房部的功能和业务
架构 2	特点 34
子任务 1.1.1 饭店的概念 2	子任务 2.1.1 客房部的功能 34
子任务 1.1.2 饭店的类别与饭店产品	子任务 2.1.2 客房部的业务特点 35
特点 2	子任务 2.1.3 客房部的组织结构 35
子任务 1.1.3 饭店组织架构 4	任务 2.2 客房部营业收入的核算 36
任务 1.2 饭店业的产生与发展 5	子任务 2.2.1 客房部营业收入类型 ... 36
子任务 1.2.1 饭店业产生与发展的	子任务 2.2.2 客房部营业收入核算
阶段 5	的方法 36
子任务 1.2.2 中外饭店业的发展	子任务 2.2.3 客房部营业收入环节
与前景 5	会计控制 37
任务 1.3 饭店会计核算 6	任务 2.3 客房部营业成本的核算 38
子任务 1.3.1 饭店会计核算的内容与	子任务 2.3.1 客房折旧费、修理费
特点 6	和装修费的核算 38
子任务 1.3.2 饭店财务操作流程与机	子任务 2.3.2 客房洗衣坊的核算 39
构设置 8	子任务 2.3.3 客房一次性用品的
子任务 1.3.3 饭店常用会计科目	核算 40
设置 10	任务 2.4 客房收益管理 40
任务 1.4 饭店收益管理 16	子任务 2.4.1 客房市场细分与销售
子任务 1.4.1 饭店收益管理的概念 ... 16	渠道 40
子任务 1.4.2 饭店收益管理的观点	子任务 2.4.2 客房价格细分、价格
与指标 19	种类和结构 48
子任务 1.4.3 饭店收益管理部的组	子任务 2.4.3 客房常用定价方法及
织机构 27	其比较 51
子任务 1.4.4 饭店收益管理的发展	
趋势 27	

项目 3

餐饮部的管理与核算 63

任务 3.1 餐饮部管理与核算概述 64

子任务 3.1.1 餐饮部管理概述 64

子任务 3.1.2 餐饮部成本核算的特点 64

子任务 3.1.3 餐饮部经营业务流程 ... 64

任务 3.2 餐饮部营业收入的核算及账务处理 65

子任务 3.2.1 餐饮部营业收入的核算 65

子任务 3.2.2 餐饮部营业收入的核算流程和账务处理 73

任务 3.3 餐饮部原材料的管理和核算 73

子任务 3.3.1 原材料等物资采购的管理 74

子任务 3.3.2 原材料等物资采购的核算 76

子任务 3.3.3 原材料等物资发出的核算 77

子任务 3.3.4 自制原材料或商品的核算 78

子任务 3.3.5 原材料出售的核算 79

任务 3.4 餐饮成本的管理和核算 79

子任务 3.4.1 主料的选洗切配 80

子任务 3.4.2 调料配料耗费估算 80

子任务 3.4.3 餐饮制品标准成本法 ... 81

子任务 3.4.4 餐饮成本的构成和计算 81

子任务 3.4.5 餐饮成本核算的方法 ... 82

任务 3.5 餐饮费用的管理和核算 84

子任务 3.5.1 餐饮费用的管理 84

子任务 3.5.2 餐饮费用的核算 85

任务 3.6 餐饮部收益管理 85

子任务 3.6.1 餐饮部收益管理概述 ... 85

子任务 3.6.2 衡量餐饮收益的指标 ... 86

子任务 3.6.3 餐饮部收益管理方法 ... 87

项目 4

饭店康乐部的管理与核算 97

任务 4.1 饭店康乐部概述 98

子任务 4.1.1 饭店康乐部的作用 98

子任务 4.1.2 饭店康乐部的功能 98

任务 4.2 舞厅和电子游戏机的核算 ... 98

子任务 4.2.1 舞厅的会计核算 98

子任务 4.2.2 电子游戏机的会计核算 99

任务 4.3 洗浴中心和车队的管理和核算 99

子任务 4.3.1 洗浴中心的管理和核算 99

子任务 4.3.2 车队的管理和核算 99

任务 4.4 酒吧的管理和核算 102

子任务 4.4.1 酒吧的管理与核算形式 102

子任务 4.4.2 调酒的核算 103

项目 5

饭店商场的管理与核算 ... 107

任务 5.1 商场管理与核算概述 108

子任务 5.1.1 商场会计核算的要点 108

子任务 5.1.2 售价金额核算的基本内容 108

任务 5.2 商品购进和进销差价的核算 109

子任务 5.2.1 商品购进的核算 109

子任务 5.2.2 商品进销差价的核算 109

子任务 5.2.3 鲜果商品的核算 110

任务 5.3 委托代销商品和销售折让的核算 111

子任务 5.3.1 委托代销商品的核算 111

子任务 5.3.2 商品销售折让的核算 112

项目 6 饭店其他经济业务的管理 与核算..... 115

任务 6.1 行政管理的核算..... 116

子任务 6.1.1 职工薪酬的核算..... 116

子任务 6.1.2 办公费、差旅费和修
理费的核算..... 119

子任务 6.1.3 业务招待费、折旧费
等费用的核算..... 121

任务 6.2 自办员工食堂的管理与 核算..... 123

子任务 6.2.1 饭店自办员工食堂的
管理模式..... 123

子任务 6.2.2 食堂的会计核算..... 124

任务 6.3 外汇收支的管理与核算..... 129

子任务 6.3.1 外汇收支概述..... 129

子任务 6.3.2 汇兑损益的管理与
核算..... 129

任务 6.4 证券投资的管理与核算..... 131

子任务 6.4.1 证券投资概述..... 131

子任务 6.4.2 证券投资核算..... 132

任务 6.5 固定资产的管理与核算..... 135

子任务 6.5.1 固定资产管理概述..... 135

子任务 6.5.2 固定资产核算..... 136

任务 6.6 无形资产与商誉的管理与 核算..... 143

子任务 6.6.1 无形资产的管理与
核算..... 143

子任务 6.6.2 商誉的管理与核算..... 146

任务 6.7 所有者权益的管理核算..... 148

子任务 6.7.1 所有者权益概述..... 148

子任务 6.7.2 所有者权益业务核算..... 149

项目 7 饭店财务预算..... 155

任务 7.1 饭店财务预算概述..... 156

子任务 7.1.1 饭店财务预算的概念
和作用..... 156

子任务 7.1.2 饭店财务预算的步骤
和程序..... 156

子任务 7.1.3 饭店财务预算编制的
方法..... 156

任务 7.2 饭店日常财务预算的编制..... 159

子任务 7.2.1 客房部财务预算的
编制..... 159

子任务 7.2.2 餐饮部财务预算的
编制..... 160

子任务 7.2.3 管理费用预算的编制..... 163

任务 7.3 饭店现金、利润和资产负 债表预算的编制..... 163

子任务 7.3.1 饭店现金预算的编制..... 163

子任务 7.3.2 饭店利润预算的编制..... 165

子任务 7.3.3 饭店资产负债表预算
的编制..... 166

项目 8 饭店财务分析..... 169

任务 8.1 饭店会计报表分析..... 170

子任务 8.1.1 饭店会计报表分析
方法..... 170

子任务 8.1.2 饭店资产负债表
分析..... 172

子任务 8.1.3 饭店利润表分析..... 176

子任务 8.1.4 饭店现金流量表
分析..... 179

任务 8.2 饭店预测分析..... 181

子任务 8.2.1 饭店预测分析基本
方法..... 181

子任务 8.2.2 饭店销售预测..... 182

子任务 8.2.3 饭店成本预测..... 184

子任务 8.2.4 饭店利润预测..... 184

子任务 8.2.5 饭店资金需要量
预测..... 186

任务 8.3 饭店决策分析..... 188

子任务 8.3.1 饭店决策分析方法..... 188

子任务 8.3.2 饭店短期经营决策..... 189

子任务 8.3.3 饭店长期决策..... 190

项目 9	
饭店财务运营综合实训 ...	195
任务 9.1 明确实训目的、程序及 要求	196
任务 9.2 了解实训饭店概况	196
任务 9.3 饭店会计制度设计	199
任务 9.4 具体经济业务核算	208
子任务 9.4.1 期初设置	208
子任务 9.4.2 业务处理与报表 编制	212
参考文献	256

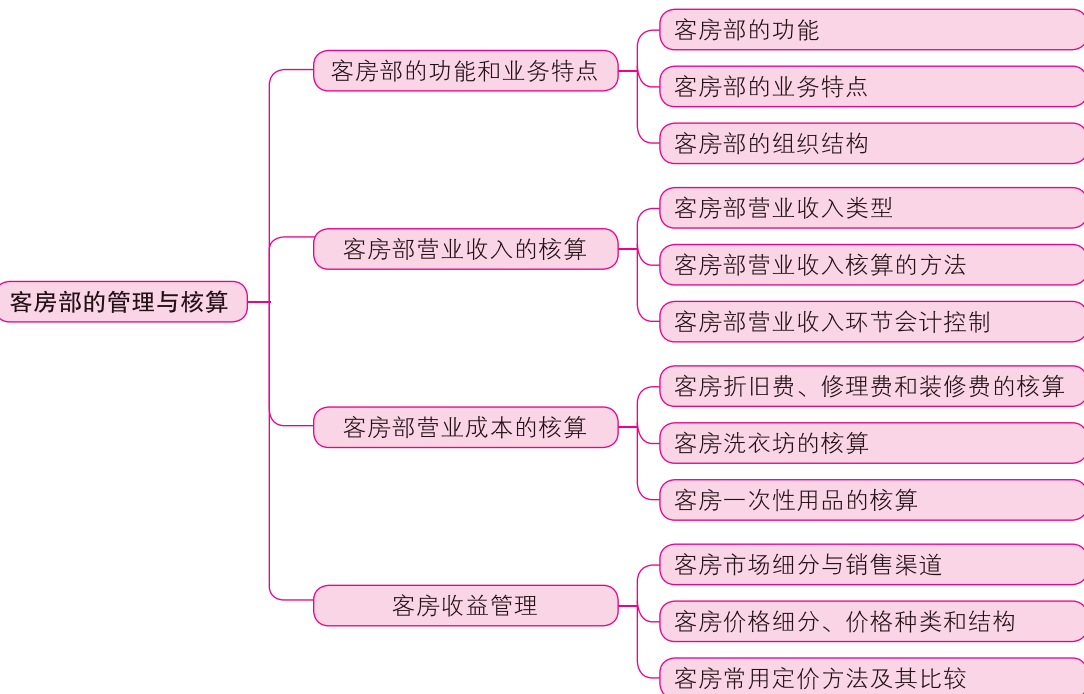
项目 2

客房部的管理与核算

项目目标

- ① 掌握客房部管理与核算的特点。
- ② 掌握客房营业收入的核算流程。
- ③ 掌握客房营业成本的核算。
- ④ 掌握客房收益的管理和核算。

知识导图



任务 2.1 客房部的功能和业务特点

子任务 2.1.1 客房部的功能

1. 客房是饭店的基本设施，是饭店存在的基础

向客人提供食宿是饭店的基本功能，而客房是住店客人购买的最大、最主要的商品。所以，饭店的客房是饭店存在的基础，没有了客房，饭店也就不复存在了。我国饭店客房的建筑面积一般占总体建筑面积的 60%~70%，在饭店投资上，客房的土建、内外装修与设备购置也占据了相当大的比重。

2. 客房收入是饭店营业收入的主要来源

客房是饭店最主要的商品之一，客房部是饭店的主要创利部门，销售收入十分可观，一般要占饭店全部营业收入的 40%~60%。客房虽然在初建时投资大，但耐用性强，纯利高。客房部的有效管理及其他部门的有效支持将增强饭店活力，提高企业收益。同时，通过客房的销售、大量客人的居住，也给其他部门带来了盈利的机会。

3. 客房部的服务与管理水平是提高饭店声誉的重要条件

客房是客人在饭店逗留时间最长的地方，一般来说，客人对客房有一种“家”的感觉。因此，客房的设施以及客房部的服务管理水平往往成为客人评价饭店好坏的主要因素。客房服务质量是衡量整个饭店服务质量的重要标准，维护饭店声誉的重要标志。

4. 客房是带动饭店一切经济活动的枢纽

饭店作为一种现代化的食宿场所，只有在客人入住的情况下，饭店一切设施才能发挥作用，饭店的一切组织机构才能运转。宾客入住进饭店，要到前台办手续、交房租；要到餐饮部用餐、宴请宾客；要到康乐部健身、娱乐；要到商场购物等，因而客房服务带动了饭店的各种综合服务设施，带动了整个饭店的经济活动。

5. 客房部是饭店降低物资消耗、节约成本的重要部门

客房商品的成本在整个饭店成本中占据较大比重。例如，能源（水、电）消耗及低值易耗品、各类物料用品等，日常消耗较大。客房部是否重视开源节流，能否加强成本管理、建立部门经济责任制及原始记录考核制度，对整个饭店是否能降低成本消耗，获得良好收益起到关键作用。

6. 客房部担负着管理饭店固定资产的重任

在饭店企业，固定资产占总资产的 80%~90%，包括建筑物、设备设施、家具、物品配备等。其中，在客房部管辖范围内的固定资产占了大多数。对整个饭店客房楼层部分、公共部分设施设备的日常保养及维护工作是客房部的重要工作。客房部的任务是管理好这些资产，或直接进行维修保养，或及时督促、协助有关部门进行维修，尽可能延长资产的使用期限。

子任务 2.1.2 客房部的业务特点

1. 以时间为单位出售客房使用权

客房商品的销售与其他商品最大的区别在于只出售使用权，商品的所有权不发生转移。一方面，客房部员工应尊重客人对客房的使用权，向客人提供各类客房服务；另一方面，也应保护饭店对客房的所有权，做好客房设备设施、物质用品的保管和维护工作。

客房商品是以时间为单位出售的，所以其价值实现的机会如果在规定的时间内丧失，就意味着其价值将永远失去，因而饭店的客房部应确定科学的客房清扫程序，加速客房的周转，及时为前厅销售提供合格产品。

2. 客人的要求具有随机性和差异性

客房是客人休息、工作、会客、娱乐、存放行李物品及清理个人卫生的场所。不同客人的身份地位不同、生活习惯相异、文化修养与个人爱好也各有差异，所以对客房服务的要求也是多方面的，这就使得客房部业务具有很强的随机性和差异性。

3. 私密性与安全性要求高

客房是客人在饭店的私人领域，客房业务对私密性与安全性的要求很高。因此，服务人员不能随意进入客房，不能随意移动、翻看客人物品，应尊重客人的隐私权。

另外，安全是客人住宿的最基本的需求。饭店必须确保客房安全，为客人提供一个安全舒适的私密空间。

子任务 2.1.3 客房部的组织结构

近年来，客房部的组织结构发生了一些变化，随着国外先进服务理念的介绍，饭店客房部从先前的楼层服务台模式向客房服务中心模式转换。但楼层服务台的撤销又使一些饭店感到不便，所以又出现了一些将楼层服务台与客房服务中心组合在一起的服务模式。在实务中，由于饭店规模和档次不同，所以各饭店客房部的组织机构应结合本饭店的具体情况合理设置。图 2-1 为采用楼层服务台与客房服务中心结合在一起的服务模式。

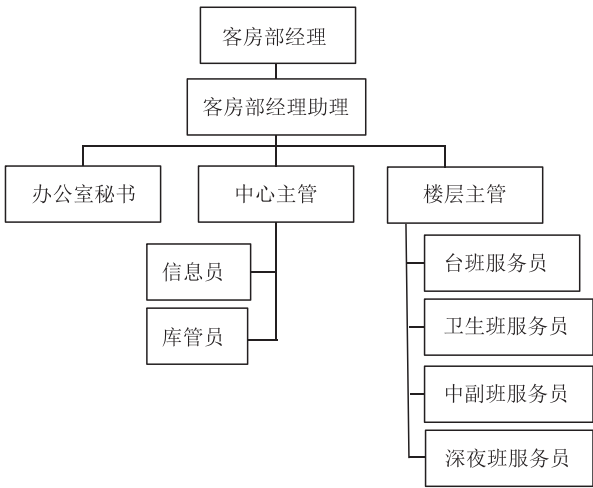


图 2-1 客房部的组织结构

任务 2.2 客房部营业收入的核算

子任务 2.2.1 客房部营业收入类型

1. 营业收入的概念

营业收入是指企业在销售产品、提供劳务以及让渡资产使用权等日常经营活动中所形成的经济利益的总流入。可以根据不同的标准进行分类。

2. 营业收入的类型

营业收入包括主营业务收入和其他业务收入。主营业务收入是指企业经常性的、主要业务所产生的收入。如制造业的销售产品、半成品和提供工业性劳务作业的收入；商品流通企业的销售商品收入；旅游服务业的门票收入、客户收入、餐饮收入等。主营业务收入在企业收入中所占的比重较大，它对企业的经济效益有着举足轻重的影响。

其他业务收入，是指除上述各项主营业务收入之外的其他业务收入。包括材料销售、外购商品销售、废旧物资销售、下脚料销售、提供劳务性作业收入、房地产开发收入、咨询收入、担保收入等其他业务收入。其他业务收入在企业收入中所占的比重较小。

子任务 2.2.2 客房部营业收入核算的方法

1. 客房部营业收入的确认

(1) 客房营业收入的确认时间。客房营业收入是通过出租客房而取得的收入，因此，按照权责发生制的原则，客房一经出租，无论房价收到与否，都应作销售处理，确认相应的客房营业收入。也就是说，客房营业收入的入账时间以客房实际出租的时间为准。

(2) 客房营业收入金额的确定。尽管客房的价格都有挂牌价，但由于饭店业务有淡季和旺季之分，客人有团队和个人之分，因此，实际收取的客房价格大多都会在挂牌价的基础上减去一定的折扣。在确认收入时，应该以实际收取的客房收入作为确认收入的金额。

2. 客房部营业收入的收款形式

(1) 预收。即饭店根据客人住店时间、消费内容等，在提供服务前，预先收取全部服务费或部分保证金，待客人离店时再进行结算。长住户也往往要在年初支付全年的全部费用。

(2) 现收。即饭店在为客人提供服务的同时收取服务费，如在那些总台只负责结算房费的饭店，客人在餐厅、商场的消费即采取现收形式。

(3) 事后结算。即饭店在向客人提供服务以后，一次性或定期地进行结算。这种形式常常在单位之间进行，如饭店和旅行社之间常采用事后结算方式。

不同的收费方式的管理重点是不同的，对于预收服务费的项目，要树立认真执行合同规定的意识，保证相应的服务质量和等级。对于现金结账的部分，关键是健全内部控制制度，严格按操作规程执行和检查。至于事后结算的管理制度，要强调事前控制意识，对结算期过长的款项，要采取措施，加强催收力度，降低资金积压的数量。

子任务 2.2.3 客房部营业收入环节会计控制

1. 建立完善的客人财务管理系统

客房部营业收入，主要来自住店客人，对此，应建立住店客人财务管理系统。住店客人财务管理系统主要包括客人账户的开立、记账核对和结账三个方面。

2. 保证客人账务管理系统的正常运作

完善的客人信息传递系统是做好客房部账务管理工作的基础。客人住店时间一般不会很长，因此，客人在饭店内的消费信息必须及时传递到前台，饭店要做到记账准确，走账迅速，结账清楚。为此，饭店应结合本店的具体情况选择合适的信息传递方式。从传递方式来看，目前主要有手工传递、电话传递以及计算机联网传递等方式。

3. 建立和健全内部牵制制度

在建立畅通有效的信息传递渠道的同时，饭店还必须建立和健全内部牵制制度。内部牵制制度包括的内容很多，其中比较重要的一部分是建立收入稽核制度。其工作主要是在每天营业结束时检查核对所有营业部门的销售记录是否正确。

饭店的收入稽核一般分为日间稽核和夜间稽核。由于稽核工作在饭店收入控制中占有非常重要的地位，现以夜间稽核为例进行阐述。

(1) 夜间稽核的意义和目标。饭店工作紧张、忙碌。收银员既要制作账单，又要收款、退款。在这一系列工作中难免出错，加之员工素质、业务水平等参差不齐，也容易发生一些错弊问题。再者，客人入住、退房绝大多数集中在白天和傍晚，这段时间内各项收入总是处在不断的变动之中，若此时进行稽核，势必给稽核工作增加难度。而到了深夜，入住、退房的客人一般较少，饭店的各种营业活动诸如餐厅、酒吧、舞厅等，也相继关闭，这时全天的营业收入基本上已能确定下来。因此，夜间是收入稽核工作的最好时间。

夜间稽核的工作对象是各收银点的收银员以及各营业部门交来的单据、报表等资料。其工作目标是通过对这些单据、报表深入细致地核对，纠正错弊、追查责任，以保证当天饭店收益的真实、正确、合理和合法。

(2) 夜间稽核员的工作内容。夜间稽核主要分为两部分：客房收入稽核和餐饮营业收入稽核。这里只讲述客房收入的夜间稽核，其主要工作内容如下：

- ①接管和检查前台收银工作。
- ②核对客房部当日各种账单、票据。
- ③稽核未离店客人的应收账款。
- ④对当天客房收益进行试算，并终结当天收益。

4. 重视电算化下收银员的工作

在电算化条件下，收银员当班工作结束前必须进行交款编表的工作，具体内容如下：

(1) 清点现金。即清点当班所收的现款（现金、信用卡、支票等），填制到交款表里，交款表一式两联，其中一联上交总出纳，签收后退还交款人，另一联备查。采用交款表交款属于直接交款方式，即由收银员将现金直接上交总出纳。因为其有时间上的局限性，所以许多饭店不采用这种方式交款，而是把款项投入指定的保险箱，该方式简称“信封交款”，即设置像邮筒一样有投入口的保险箱，以便收银员在把款项装进信封密封后随

时投入保险箱。该保险箱只能投入，不能随便取出。

(2) 整理账单。即把已离店结账的账单按照现金结算收入、现金结算支出、支票结算、信用卡结算、挂账结算等进行分类汇总整理；把入住客人的保证金付款单据、预订房间的订房金单据等进行分类整理；每一类单据整理好后，应计算出一个合计金额，把合计金额的纸带或便条附在每一类单据上面，与所属的单据捆扎在一起，以便核对。

(3) 编制收银报告。收银员平时在入账、结账操作时，已按照各自的代码将收银情况输入前台电脑，这使得编制收银报告的工作变得比较简单。收银员只需输入自己的代码，电脑即可自动打印出属于该收银员的收银报告。收银报告包括一份明细表、一份汇总表和一份结账账户明细表。

(4) 核对账单与收银报告。即核对整理好的账单与收银报告的有关项目，具体地说，即将房间小酒吧账单、日租及服务费账单、扣减单、现金支出单、现金结算、信用卡结算、转账、支票等单据分别与汇总表上的各项目逐一进行核对。如发现不符，则将不符的项目与收银明细表中相关项目进行核对，找出不符的原因，以便进行更正。核对离店结账账单与结账账户明细表是否一致，如有不符，找出原因并更正。

(5) 核对现金与收银报告。收银报告中的“现金收入”项目减去“现金支出”项目，其差额就是“现金应交额”（如果前台收银采用“备用金制”，将押金上交，则现金应交额还应加上“押金”数）。收银员在核对时，应把手中的现金加起来，将其合计数与上述“现金应交额”核对，如有不符应即刻查找原因。

(6) 送交款项、账单、收银报告。完成上述的账账核对、账表核对、表单核对、账实核对后，将款项、账单和收银报告（具体包括哪些报表，由饭店根据管理要求指定）交到指定的位置或人员。

任务 2.3 客房部营业成本的核算

子任务 2.3.1 客房折旧费、修理费和装修费的核算

1. 固定资产折旧的核算

饭店的固定资产主要包括建筑物、电梯、空调、锅炉等设备设施。固定资产的折旧方法有平均年限法、工作量法、双倍余额递减法和年数综合法。饭店的折旧方法一般采用平均年限法。饭店车队的车辆采用工作量法，按行驶里程计算折旧。

(1) 平均年限法。采用年限平均法，为简化折旧的计算工作，可以事先将各种年限的折旧率计算出来，列一张对照表，在计算折旧额时，只需将原值乘以相应使用年限的月折旧率便可求出。

(2) 工作量法。工作量法是根据实际工作量计算每期应提折旧额的一种方法。工作量法有三种计算方式：一是按工作小时计算折旧；二是按台班计算折旧；三是按行驶里程计算折旧。

2. 修理费用的核算

饭店固定资产的日常维护支出（修理费用）只是确保固定资产保持正常工作状况，通常不满足固定资产的确认条件，应在发生时计入当期费用，不得采用预提或摊销方式处理。

3. 装修费用的核算

根据《企业会计准则》的规定，如果固定资产装修费用满足固定资产的确认条件，应当计入固定资产账面价值，并在“固定资产”账户下单设“固定资产装修”明细账户进行核算，在两次装修期间与固定资产尚可使用年限两者中较短的期限内，采用合理的方法单独计提折旧。如果在下次装修时，与该固定资产相关的“固定资产装修”明细账户仍有账面价值，应将该账面价值一次全部计入当期营业外支出。

子任务 2.3.2 客房洗衣坊的核算

1. 洗衣坊会计核算的特点

饭店的洗衣坊一般归客房部管理（也有的归管家部管理），主要为客房、餐饮等部门洗涤，也会为住店客人洗涤衣物。洗衣坊从事洗涤业务不产生营业收入，而是通过分摊洗涤成本的方法来补偿其物料消耗。即采用一定的方法，将洗涤成本分摊到饭店各相关部门的费用中。

一般来说，洗衣坊发生的费用按照洗衣坊的能源消耗归集。例如，电费可按洗衣设备的功率和需要运转的时间计算确定；燃油是锅炉提供烘干机蒸汽的消耗，但与供应客房的热水混在一起，因此可按耗油比例确定燃料费用。

2. 标准成本分摊法

洗衣坊发生的洗涤费用可以采用实际成本分摊法进行分摊，也可以采用标准成本分摊法进行分摊。标准成本分摊法是根据制定的各种衣服、布件的单位标准成本以及洗涤数量分摊洗涤成本的方法，在这种方法下，饭店内部洗涤成本按标准成本转账。

标准成本是根据一定的方法对洗涤部门制定的洗涤成本。洗涤部门可通过测试确定每台机器每次洗涤各种布件的数量，以及所消耗的人工、材料费、其他费用，计算出其洗涤的单位标准成本。

为了简便，不必对每种布件都进行测试，饭店可以通过一种洗涤量比较大的布件为标准布件（如毛巾）进行测试，并规定标准布件的系数为1，通过每台每次可洗涤的标准布件数量与各种布件每台每次可洗涤的数量之比，折算出各种布件的系数。用标准布件的单位标准成本，乘以各种布件的系数，就可得出每一布件洗涤的标准成本。

3. 洗衣坊会计核算的步骤

由于洗衣坊不单独核算收入，所发生的洗涤成本先全部归客房部承担，期末再分配转入相关部门，所以为了计算洗涤成本，应从账面上分析统计洗涤费用和所完成的洗涤量等资料。具体步骤如下：

从客房部“主营业务成本”明细账中统计分析洗衣坊电燃料费用，以及洗衣粉、漂白粉等消耗；从“固定资产折旧”明细账中查明洗衣坊所占用的固定资产的折旧费用；从“应付职工薪酬”表中查明洗衣坊人员应分配的职工薪酬；从客房部交接单中查明洗涤布草的实际数量等。

子任务 2.3.3 客房一次性用品的核算

客房免费提供给客人的牙具、梳子、拖鞋等一次性用品，都是按照客房应住人数提供的。有些宾客对一次性的用具不喜欢，既不使用也不带走，故楼层服务员可以回收。如加强管理，可以有节约空间。服务员每天发放一次性物品时，应填写“客房消耗用品统计表”，向客房配置一次性用品时应建立监督机制。

饭店一次性用品进货时一般是由总仓库进货，然后由客房部批量领用，存放于客房部的仓库中，每天按实际需用量发放。编制会计分录如下。

(1) 向饭店仓库领用物品时：

借：物料用品——客房部仓库——一次性用品（分品名进行登记）

贷：物料用品——饭店总仓库——一次性用品（分品名进行登记）

(2) 月末根据客房部实际消耗报表：

借：主营业务成本——客房部——物料消耗

贷：物料用品——客房部仓库——一次性用品

月末应进行盘点，确认是否账实相符，如不相符则查明原因并作相应处理。

采用以上方法，逐项登记一次性用品，有利于物资监管，但缺点是核算比较复杂。在实际工作中也可采用倒挤的方法进行计算。

倒挤法是按照客房部批量领用的数额先直接记入“业务间接费用”账户，月末倒挤出本月实际消耗数额，然后从“业务间接费用”账户转入“主营业务成本”或“销售费用”账户。这种方法核算简便，但不利于物资监管。

任务 2.4 客房收益管理

子任务 2.4.1 客房市场细分与销售渠道

1. 饭店市场细分的概念

由于消费者的需求和欲望存在着“异质性”，而企业的生产存在着局限性，因此需要进行市场细分，以满足不同消费者的需求。市场可划分为“同质市场”和“异质市场”。所谓“同质市场”，是指消费者的需求、欲望、购买行为对企业的经营策略的反应存在着一定的一致性。例如，蔬菜瓜果市场、食盐市场、粮油市场等，生产和销售此类商品就不需要进行市场细分。然而，现代市场中绝大部分消费者的需求都存在着很大的差异，也就是所谓的“异质市场”，饭店市场便属于“异质市场”。因此，通过市场调研分析，依据消费者的需要和欲望、购买行为和购买习惯等方面的差异，把饭店同一类产品的市场整体划分为若干个消费者需求相同的亚市场，从而使饭店有效地分配和使用有限的资源，并将确定饭店目标市场的行为称为饭店市场细分。

2. 饭店市场细分的原则

饭店市场是“异质市场”的典型代表，饭店在市场细分之前需要对所属地市场进行调

查、分析和研究。这是因为饭店所处的地理区位不同,经济发展水平不同以及饭店的类型不同,都会导致细分市场的不同。每个饭店的细分市场都会存在着一定的差异,即使是同区域的饭店之间也会因饭店微观环境的不同而存在着差异。但无论存在差异的大小,饭店市场细分是为了最终确定目标市场,有针对性地开展营销工作。所以,在市场细分过程中应共同遵循以下原则。

(1) 可衡量性原则。可衡量性原则是指饭店能够对细分市场的规模和消费者行为用一些数据指标来衡量,以便准确掌握该细分市场的特性。例如,如果饭店对商务散客群体进行归类和划分,将其视为一个细分市场,那么每年该细分市场中来饭店入住的顾客数量、平均房价、平均入住天数、人均消费以及顾客的情趣爱好等数据就可以作为衡量指标。通过对这些数据的记录、归纳和统计分析,便可以对该细分市场的特性进行综合评价,以便饭店有针对性地开展营销工作。

(2) 可进入性原则。饭店在市场细分中要认真分析自身优劣势,对要划分的市场做出正确的评估,充分考虑自身的条件是否与该细分市场相匹配,从而决定是否应该进入该市场。否则,盲目地进入会致使花费了大量的资金、人力和物力,却达不到预期的效果,只会给饭店带来不必要的损失。例如,位于景区的旅游度假型饭店,距市区较远,交通不是很便利。如果想要进入商务散客细分市场就会有很大的难度,因为用于满足商务顾客的饭店产品与度假型饭店提供的产品一般存在着较大的差异,并与饭店自身的条件不相匹配,即使饭店投入大量的人力和物力去拓展该市场,也会很难进入,其结果往往是事倍功半。

(3) 稳定性原则。稳定性原则是指饭店细分后的市场应具有相对的时间稳定性。饭店一般投资回报周期较长,细分后的市场能否在一定时间内保持相对稳定,直接关系到饭店营销市场的稳定性。如果细分后的市场不能够使饭店长期获利,就会导致饭店不断需要投入资金去开发新的细分市场,从而影响到饭店的正常经营,给饭店带来成本费用的增加。

(4) 获利性原则。饭店细分后的市场应具有一定的规模和容量,足以使饭店获利。饭店如果没有进入一个有一定规模和容量的市场,就难以获利。例如,某饭店位于三线城市,饭店客源以商旅散客和旅行团体为主,当地很少举办具有一定规模的大型会议,当地政府或企业的大型会议多在异地举办,偶然举办一些会议也是较小规模的,会议市场在当地并没有形成规模。如果饭店仍把会议这一细分市场作为主要客源市场的话,要想从该市场获利是非常困难的。

(5) 差异化原则。饭店在确定细分市场时应结合自身的产品优势来寻找有别于竞争对手的差异化市场。这种差异化市场很容易被消费者识别,便于制定相应的营销组合策略,从而来提高市场竞争力。例如,某饭店所提供的智能化服务明显强于竞争对手,对具有现代消费观念的年轻一族来说极具吸引力。那么,饭店可以按年龄因素来细分市场,寻求能满足年轻一族消费需求的差异化市场,有别于竞争对手,以此提高饭店的盈利能力。

3. 饭店市场细分的方法

市场细分是饭店收益管理的一项重要的基础性工作,通常有多种细分方法。从市场营销学的角度,常用的有地理因素细分法、人口因素细分法、收入因素细分法、心理因素细分法和行为因素细分法五种方法,把其中每一个不同的因素称为一个变量。饭店在市场细分中一般会选择多个变量作为依据,以便能够满足不同消费者的消费行为和购买能力。

(1) 确定饭店产品及其组合。确定饭店产品及其组合,是饭店市场细分的基础。在对饭店市场进行细分之前,首先要对饭店产品进行选定。尽管饭店硬件产品尤其是客房产品在饭店建造之初就已经确定了,但在日常经营中需要饭店管理者来进行合理分类和优化组合。这种优化组合不只是在硬件方面,软件服务也应该纳入进来。特别是在饭店文化体系和品牌价值的构造方面,都需要投入更多的精力。只有饭店产品及其组合确定了,才能够去寻找与其相适应的细分市场,挖掘潜在的顾客群体,确定产品的销售对象。例如,饭店一般会有不同类型的客房,如标准双人房、大床房、商务大床房等。标准双人房多用于满足旅行团体和会议市场的需求,大床房多用于满足商旅散客或家庭成员的需要,而商务大床房则是用来满足中高端商务出差客人的需求。为此,饭店需要分析产品与顾客需求之间的匹配关系,以便满足其相互之间的适应性。因此,在进行市场细分之前,管理者首先要对饭店产品按类型进行划分和归类,才能达到以不同类型的产品满足不同细分市场顾客需求的目标。否则,没有进行产品定位的细分市场是毫无意义的。

(2) 选定饭店产品的市场范围。饭店为消费者提供的主要是服务产品,相对有形商品(如汽车、电视机等)有着市场覆盖面广、通用性强等特点,这就为饭店进行市场选择提供了更加广阔的空间。在饭店产品确定之后,需要根据产品的属性来合理选定产品供给的市场范围。例如,地处北京市的某高星级旅游涉外饭店,其产品不仅能够满足国内宾客的需求,也能够满足外国宾客的需要。那么,饭店在选定产品销售市场范围时就不应仅局限于北京地区,还应该面向全国乃至全世界的市场。如果是一家经济型饭店,从硬件设施到对客服务都不具备接待外国宾客的条件,服务人员因受到外语水平的限制也无法满足外宾的服务要求。那么,该饭店在选择市场时就应该主要面对国内市场,把主要的销售精力投入到对国内宾客的招徕上。因此,饭店在对市场细分之前首先要准确选定饭店产品可供供给的市场范围,在此基础上进行选择与划分。否则,如果市场范围选定不准确甚至错误,即便是细分了市场也很难进入。

(3) 分析影响选定市场的因素。对饭店的市场选择与定位后,就要分析该市场的抑制和驱动因素。知道影响这个市场的环境因素、抑制因素和驱动因素,并对抑制或驱动因素的时间长短进行分析,就能更快地进入细分市场。例如,饭店会议市场通常受当地社会环境、政治环境和经济环境的影响较大,在经济发达地区,商业活动频繁,政府支持力度大,会议市场就会兴旺,同时,经济发展的可持续性也会推动会议市场得以长期的存续。相应地,如果饭店处于经济落后地区,会议市场就可能因受到经济环境的影响而呈现衰弱态势,如果经济形势不能在短期内好转,会议市场就会因受到长期抑制而难以发展。因此,饭店需要对选定的市场相关因素进行分析,看这些因素是有助于驱动该市场的长期发展,还是抑制市场的发展,才能够正确地对市场进行选择和划分。

(4) 找到潜在顾客共同与不同的需求。分析并找到潜在顾客对饭店产品共同与不同的需求点,是进行市场细分的前提。缺少了这个前提,就无法正确区分潜在顾客存在的不同消费属性,容易导致市场细分出现偏差。通常,这些属性主要体现在顾客因居住地不同、职业和年龄不同、经济收入不同以及消费动机不同所表现出的不同购买行为,从而形成了差异化市场。所以,管理者在选定市场范围之后,很重要的一项工作就是分析和找到潜在顾客对饭店产品的需求要素。例如,如果饭店选定的是面向来自世界各地消费者的市场,不难理解,其共同需求主要体现在住宿、洗浴和就餐方面,这也是消费者生理上的基本需

求。而不同需求则更多体现在旅行散客多需要舒适的景观大床房和美味可口的早餐,商务散客多需要商务大床房并配有可供放置电脑或书写的写字桌,旅行团或会议客人则更喜欢标准双人房,一定面积的会议室和可供会议或团体就餐的餐厅,年轻一族喜欢带有主题文化色彩或智能化程度较高的客房,而老年人则更喜欢安静和简朴易行的房间等。对接待外宾而言,除了注重服务人员的外语程度外,还需要尊重其宗教信仰、文化习俗和生活习惯等。所以,饭店只有把握住消费者需求的脉搏,并根据这些需求来进行市场细分,才能避免市场细分中可能出现的偏差。

(5) 对选择的 market 进行细分。从市场细分的定义中我们知道,饭店市场属于“异质市场”,即整个市场中存在着潜在顾客的共同和不同需求。因此,在市场选定之后,需要根据顾客的不同需求对市场进行细分。饭店细分市场的主要目的是使其产品价格能最大限度地满足顾客群体的各种需求,从而奠定坚实的客源基础。对饭店而言,如何准确地进行市场细分并非易事,需要结合饭店及其产品的具体情况来进行确定。从地理、人口、收入、心理和行为五个要素方面看,不同饭店所处的地理区位、经济环境,以及饭店本身规模的大小、类型档次和供给的产品不同,细分市场的结果也会不同。譬如,位于景区的度假型饭店主要的细分市场一般为旅行度假团体市场和旅游散客市场,而位于市中心的经济型饭店细分市场则主要是商旅散客和会员客人,一般没有团体细分市场;有涉外资格的饭店划分有外宾这一细分市场,而不具备涉外资格的饭店则只会有内宾细分市场等。

不同的国家由于政治体制、经济环境和风俗文化不同,顾客的消费行为和习惯也会存在较大的差异,市场细分的方式也不尽相同。再者,由于饭店的客源主要来自直销和分销渠道,多数饭店在从顾客的收入、心理和行为因素角度考虑市场细分的同时,也会充分考虑销售渠道因素。例如,在饭店商务散客细分市场中,通常还需要划分为 Walk-In 客人(无预定散客)、OTA(在线旅行社)客人和会员客人等细分子市场,而这些细分子市场的形成与销售渠道密不可分。譬如,OTA 客人来自第三方分销渠道,而会员客人来自饭店中央预订系统等直销渠道。另外,随着近年来市场多元化的发展,以主题化和智能化为代表的精品饭店发展迅速,由于这些饭店多含有文化和科技智能元素,主要面向有特殊需求的客源群体,因此,细分市场一般会从人口因素的角度来考虑划分。例如,上海卓美亚喜马拉雅饭店、桔子水晶饭店、亚朵饭店等凸显较好的文化主题内涵的饭店,受到年轻一族和偏好于文化艺术人士等客源群体的青睐,细分市场的划分便会从这些客源群体中切入。因此,饭店在进行市场细分时要结合市场环境和产品供给情况,因地制宜,才能使细分的市场更加奏效。

(6) 制定每个细分市场的销售策略。饭店在细分市场确定之后,需要针对每个细分市场制定相应的销售策略,其目的是使饭店产品最大限度地满足不同细分市场中顾客的各种需求,最终把产品销售出去。销售策略的制定非常必要,因为,无论市场细分得多么科学,如果没有选择合适的销售渠道,制定正确的销售策略,犹如失去了通达彼岸的路径,饭店产品无法被顾客认知,更无法直接或间接地触及潜在的顾客。所以,在有了细分市场之后,饭店管理者需要对每个细分市场的特殊属性和顾客的兴趣偏好有更多的了解,并针对每个细分市场的特殊属性和顾客的兴趣偏好,制定相应的销售策略,才能最大限度地 will 饭店产品销售出去。

(7) 评估每个细分市场。评估每个细分市场是指对每个细分市场的运行效果进行分

析、评价和反馈。饭店市场的细分是一项系统工程，受到诸多因素的制约。例如，政治、经济和文化环境的改变都可能导致饭店细分市场的结构发生变化，竞争对手营销策略的变化和未来市场事件的发生，也会对细分市场的运行产生一定影响。因此，饭店管理者要时刻关注每个细分市场的运行情况，定期对运行效果进行分析和评价；尤其是新兴细分市场，需要投入更多的关注。这样，才能保证每个细分市场中顾客的贡献率逐步提高。一般来讲，饭店都非常重视会员客人这一细分市场，这就需要管理者对饭店会员的增长率、贡献率、回头率、结构比率、会员收入以及服务点评等指标进行定期的评价和分析，关注每一项指标的动态变化情况。如果其中某项指标存在着持续下滑趋势，需要及时找到下降的原因，制定相应的措施来阻止这一下滑趋势。否则，如果持续恶化的指标没有得到及时的关注和评估，等到出现重大问题时可能因木已成舟而无法挽救，最终造成顾客的流失。另外，如果市场环境或市场结构发生变化，造成某一细分市场贡献率急剧下降甚至变成真空市场，饭店则要及时调整市场结构，寻求新的细分市场来代替这一细分市场。因此，定期评估每个细分市场，及时采取有效措施来调整市场结构，关注每个细分市场的贡献率，对保证饭店收益的稳定增长非常重要。

4. 饭店销售渠道的管理方法

(1) 饭店应选择合适的销售渠道。互联网时代的来临，改变了人们的工作和生活方式；移动互联网的发展和 4G、5G 网络的出现，又一次使智能手机、iPad、手机客户端、在线移动支付以及 O2O 平台服务走进了人们的生活，可以说，是又一次新的互联网技术革命。这种新的技术革命改变的不仅是人们的阅读和社交方式，更重要的是改变着人们消费的商业模式，必然会导致饭店的分销渠道变得越来越复杂，边界越来越不清晰，使我们应接不暇，难以选择。诚然，移动互联网时代新的营销模式和销售渠道的出现，为饭店产品销售提供了更加广阔的空间，构建了更多的平台，总的来说是好事。但在好的同时，这个渠道多元化的时代也给饭店管理好渠道带来了新的挑战。

世上没有免费的午餐，无论是建立直接销售渠道还是间接销售渠道，饭店都要付出成本。渠道选择不足，会限制产品的出售；渠道选择过多，会增加成本支出；渠道选择不当，既没有达到产品出售的目标，还有可能会事倍功半。从收益管理角度看，选择合适的销售渠道应重点考虑以下几个因素。

①科学地进行市场细分，为每个细分市场选择合适的渠道。每家饭店所处的区域不同，地理位置不同，出售的产品不同，其细分市场结构也不相同，而不同的细分市场客源又来自不同的渠道。例如，商旅散客主要来自饭店官网、饭店预订部、集团中央预订系统、OTA 或手机 APP 等；旅行团体主要来自旅行社、旅游批发商和全球旅游分销商（如 GDS）等；会议团体主要来自政府、公司和学校等。就内外宾这两个细分市场来讲，内宾订房更倾向于国内的携程、阿里旅行、去哪儿、艺龙等在线旅游分销商；而外宾则倾向于 Booking.com 等网站。因此，饭店在选择销售渠道时首先要考虑细分市场要素，为每个细分市场选择合适的渠道，使销售渠道与细分市场相对应，并进行筛选和取舍，做到有的放矢，增强产品出售效能，从而提高销售收入。

②分析顾客的消费行为，了解顾客选择购买渠道的倾向。现今是顾客消费行为多样化与销售渠道多元化共存的时代。不同类型销售渠道或同类型不同商家的销售渠道都各有其特性和相应区域的客户群体，这些客户群体即便是同一细分市场的客人，也会因消费习惯

或兴趣偏好不同而始终选择他们信赖的渠道分销商。如果饭店平时善于积累和分析住店客人的消费行为和住客选择渠道分销商的兴趣偏好,认识和掌握不同渠道分销商特性,在销售渠道选择时就容易筛选出与饭店客源需求相适应的渠道分销商,通过筛选来实现渠道结构的优化。例如,旅游度假散客可能更倾向于在同程网订房,因为他们在订饭店的同时还可以进行更多景点门票的网上预订,对位于景区的旅游度假饭店来说,同程网与其他 OTA 网站相比可能是首选的销售渠道,因为该渠道分销商的客源群体与度假饭店的客源市场需求更相适应。

③尽量选择便于沟通管理和支付成本相对低的渠道。无论是直销渠道还是间接渠道,都需要有专人管理和支付一定的成本费用,不少饭店在销售工作中都设有专门的渠道经理来负责渠道的管理和产品销售工作,这都需要饭店付出相应的人工成本。由于每一位渠道经理的精力是有限的,饭店选择的销售渠道越多,需要的渠道管理人员越多,付出的管理成本也就越高。除此之外,还要考虑佣金支付和折扣优惠的因素。除饭店直销渠道外,间接销售渠道都需要饭店支付一定比例的佣金或给予相应的折扣优惠,如果饭店对间接渠道的依赖性过大,容易导致成本的增加。譬如,在线旅游分销商为饭店每卖掉一间客房,就需要饭店支付一定比例的佣金,不同的分销商收取的佣金不尽相同。就同一地区而言,有的分销商佣金是收取客房销售价格的 10%,而有的分销商则收取 12%或 18%。因此,饭店在渠道选择时既要考虑管理成本因素,也要考虑佣金的支付额度,最大限度地保证饭店的收益不被侵蚀。

④尽量选择转换率高的渠道,以提高房间的售卖能力。对饭店而言,渠道转换率是衡量在线旅游分销商对饭店客源供给能力的一项重要指标。转换率是指在线浏览过饭店的人数与预订饭店产品人数的比率。譬如:某饭店在线分销渠道拥有 3%的转换率,就意味着每 100 名浏览过该渠道网页的访客中,有 3 位访客预订了该饭店的客房。转换率越高,意味着饭店产品在该分销渠道的售卖能力越强;相应地,转换率越低,意味着产品售卖能力越弱。一般来讲,转换率为 4%的销售渠道要比 3%的销售渠道对饭店来说更为有效。因此,饭店在销售渠道的选择中还应考虑转换率这一指标要素,尽量选择转换率相对较高的销售渠道,鉴于影响转换率指标的因素较多,所以需要具体分析比较和综合考虑。

⑤合理确定销售渠道的数量,以降低管理成本。无论饭店规模大小,其产品资源都是有限的。因此,从管理成本的角度讲,并非销售渠道越多越好。在选择销售渠道的数量上,要充分考虑饭店产品数量因素,使饭店产品供应量与渠道数量相匹配。当然,渠道的数量也不是一成不变的,一般会随着市场需求或客源结构的变化而发生变化。但是,最有效的做法是在能满足饭店产品供应量的前提下来控制销售渠道数量,从而降低管理成本。有些饭店在选择销售渠道时不进行分析和筛选,没有考虑到数量要素,建立合同关系的渠道商少则十几家,多则几十家,只要有新型渠道的出现,不管是否与饭店客源需求相适应,都纳入囊中,结果搞得管理者很累,管理成本增加,最终能给饭店带来收益的渠道只有那么几家,可谓事倍功半。当然,对销售渠道数量的控制并不意味着不去关注和选择新兴销售渠道,主要是指要因地制宜,分析和选择适合自己的有效渠道,通过合理控制渠道数量,既降低管理成本,同时也达到满足产品销售的目的。

综上所述,饭店销售渠道的选择是一项系统工程,需要对影响销售渠道的因素进行综合考虑、分析和权衡。在能够充分满足饭店客源供给量的前提下,通过正确的市场细分、

分析顾客的消费行为、提高转换率、确定合理的渠道数量和降低管理成本来选择适合饭店的销售渠道。当然，除了以上选择要素外，还有其他的一些要素，如饭店特有的区域渠道、宏观环境渠道等，饭店在日常工作中都应加以考虑。

(2) 饭店销售渠道的有效管理。要使饭店销售渠道的效能得到最大限度的发挥，就需要相应的管理体系来提供保证。日常经营中，除了需要制定管理制度和工作流程外，还应做好以下几方面的工作。

①设立专门的在线分销渠道经理。在传统的饭店营销管理中，渠道多是由销售人员共同兼管或是销售部内勤来管理的。销售人员在跟踪客户的同时也肩负着对该渠道的维护和管理，主要的精力分布在政府、公司、旅行社等直销渠道上。即使饭店有自己的官网，也主要作为宣传和推广的平台使用，含有订房功能的很少。在上面的章节中我们曾经阐述，随着互联网和电子商务的发展，尤其是移动互联网的诞生，除饭店官网外，在线旅游分销商已发展成为饭店重要的销售渠道。这些在线分销渠道以其便捷、信息渗透率强、价格透明、辐射区域广和可触及饭店无法接触到的顾客等特点而受到饭店管理者的重视。同时，它们作为饭店对外的窗口源源不断地向饭店输送着客源，对饭店提高客房出租率和收益都起着重要的作用。相关数据显示，不少饭店 60%左右甚至更多的客源来自在线旅游分销商，它们对饭店产品销售的可持续性起着十分重要的作用。因此，在现代饭店渠道管理中，由专门的渠道经理来维护和管理在线分销渠道已势在必行。在渠道维护与管理过程中，他们可以时时关注竞争对手的价格动态、促销信息、饭店排位和顾客网评等；还需要与对方管理人员经常沟通，及时解决出现的问题，并建立长期友好的协作关系，保障渠道正常有序地运行和健康地发展。

②关注直销与分销渠道的比例。饭店直销与分销渠道的比例，主要是指来自两个不同类型渠道客人的数量分别占饭店客人总数的比例，而并非指直销和分销渠道数量之间的比例。那么，饭店为什么需要关注直销与分销渠道的比例呢？这是因为来自两个渠道客人的比例不同，将会对饭店市场运行产生以下影响：一是影响着饭店基本客源市场的稳定性。一般来讲，饭店的直销渠道也称为饭店的自有渠道，而来自该渠道的客源全部是饭店的自有客源；自有客源比例高，意味着饭店基本市场稳定性好，不会受到外界环境的干扰和影响，便于建立忠诚客户体系，从而降低市场风险。反之，如果饭店分销渠道的客源占比较高，意味着饭店客源市场主要依赖于第三方渠道，饭店或多或少地会受到第三方渠道的一些制约，客源稳固性也会下降，增加了市场风险。二是对饭店成本支出产生影响。我们知道，尽管分销渠道有着直销渠道不可替代的特性，并对饭店客源供给起着重要的作用。但是，天下没有免费的午餐，对于任何一类分销渠道，饭店都是要支付一定的佣金或服务费成本。如果分销渠道的比例过大，将会造成饭店的佣金或服务费成本支出过高，导致饭店的利润下降。

时刻关注直销与分销渠道的比例构成，使之处于平衡的状态，是饭店管理者的责任。一般来讲，刚开业或营业时间较短的饭店，因市场处于拓展和培育阶段，需要借助分销渠道的力量来完成原始客源的积累，此时分销渠道的客源比例应高于直销渠道，以确保客源能够得到及时的供给，满足饭店日常经营的需要。对已进入正常经营状态的饭店，如开业二年或三年以上的饭店，直销渠道的客源比例应高于分销渠道，以此来降低市场风险和减少饭店成本的开支。当然，由于饭店区位、类型或产品不同，对销售渠道类型的需求也会

有较大的差异，这就要求饭店管理者在日常工作中掌握好尺度，合理平衡直销与分销渠道的客源比例

③保持直销与分销渠道价格的一致性。在饭店中，直销渠道客源群体主要来自饭店预订部、销售部、官方网站、手机 APP 等；而分销渠道客源群体则主要来自在线旅游分销商、旅行社、组织机构和全球分销系统等。就散客或团体客人而言，无论是饭店的直销渠道和分销渠道，还是与饭店建立合同关系的各分销渠道之间，对饭店同一产品来说，价格应具有-致性，而不应该存在差异，以保证市场竞争的公平和公正性。例如，饭店官方网站中的散客价格与在线旅游分销商中的散客价格应该是相-致的，而不能因为官方网站是饭店直销渠道就可以给予更低的折扣价格；否则，相当于剥夺了在线旅游分销商在市场中销售饭店产品公平竞争的权利，在线旅游分销商也会因失去了公平竞争的权利而与饭店解除合同，导致不良后果。同样，假如饭店与携程、阿里旅行、艺龙和去哪儿网都建立有产品销售的合同关系，则应保证饭店产品在以上网站中的销售价格是一致的。否则，不仅存在着非公正性的价格歧视，也不利于饭店价格体系的完整建立，还会有损于相互合作的健康发展。

保持直销与分销渠道或分销渠道之间价格的一致性，并不意味着饭店在不同的销售渠道中不能从事各类产品促销活动。饭店在不同渠道上推出的促销活动可能会呈现出不同的促销价格，这一现象并不意味着价格的不一致，因为促销价格是某一特定产品在特殊的市场周期中的特卖价格，而非标准价格。例如，团购价格、限时抢购价格和连住价格等，都属于促销价格。只要饭店同一产品的标准价格在直销与分销渠道或分销渠道之间保持一致，就可以说做到了价格一致性。

④应用大数据思维分析渠道顾客消费行为。大数据思维，作为近年来网络“时髦”的关键词而红遍大江南北，被大家所熟悉。大数据原本的含义是通过海量数据的挖掘来找到我们所需要的可用数据，从而用于分析事物的本质。在对渠道数据的挖掘中，我们通常会从预订量、转换率和顾客消费行为等方面来分析。预订量的分析可用来衡量饭店产品的性价比和渠道的价值；转换率可用来分析饭店的品牌效应和产品性能；顾客消费行为分析可用来挖掘顾客对饭店产品的需求和偏好等。运用大数据思维来挖掘和分析这些可用的数据，对饭店掌握和了解市场需求、渠道价值和顾客兴趣偏好非常重要，也会对饭店开发适合市场需求的产品起到量化作用。

⑤重视在线渠道的顾客点评。在线渠道的顾客点评也称客评或网评，最早源自互联网论坛，原本是供网友闲暇之余相互交流的网络社交平台。过去，顾客住店后对饭店在互联网上的评价并没有引起饭店管理者的足够的重视，针对顾客反映的硬软件质量问题，多数饭店没有做到及时回复或者是不回复，对客评中反映出的问题是否得到及时解决更是不得而知。这不仅疏远了饭店与顾客之间的感情，给顾客造成失望的情绪，而且顾客与饭店之间的信息也显得更加不对称，失去了饭店与顾客进行情感互动和交流的机会。

随着互联网和电子商务的发展，现今的饭店客评已不再是过去简单意义的网络评论，而是发生了质的转变。这一转变由过去顾客对饭店服务简单的表扬和批评演变为多渠道、多类型和多维度的客观真实评价，顾客的点评内容更趋于专业化和理性化，发布的渠道也更加广泛。有市场调查显示，超过 70%的客人在订房前都会事先浏览该饭店的客评，在某种程度上决定着顾客是否会预订这家饭店。从产品价值的角度看，与互联网平台融为一体

的客评已成为衡量饭店产品价值的重要元素，从某种意义上说是量化了饭店产品的价值。多渠道和多维度地对客评数据进行收集、统计和分析，将会有助于饭店深入了解顾客的消费行为、价值取向和产品在顾客心目中价值。对改进和创新产品，量化产品价值指标，制订合理的价格以及提高服务质量都具有现实的意义。因此，重视客评，管理好客评，及时收集、统计和分析客评数据，从中发现有价值的结论，不断改进和完善产品，已成为饭店提高竞争力的重要手段。例如，北京众荟信息技术股份有限公司专业开发的客评智能分析系统，从在线声誉管理、运营质检、饭店名片及收益管理的角度，多维度和多类型地对客评进行归纳和分析，已成为帮助饭店预测市场需求、分析消费者行为和评估产品价值的有效分析工具。

子任务 2.4.2 客房价格细分、价格种类和结构

1. 客房价格细分

(1) 客房产品的价值决定基本价格。从经济学的角度讲，价格是价值的货币表现，价值的大小取决于生产产品的社会必要劳动时间。就饭店客房而言，从理论上讲，创造客房产品价值的劳动主要体现在客房硬件产品的设计建造和日常的对客服务过程中。另外，也会因饭店所处的地理位置不同而对客房产品的潜在价值产生影响。所以，饭店在客房定价时应遵循价值决定价格的原理，以此作为制定基本价格的依据。基本价格并不一定是饭店的销售价格，一般为饭店的下限价格或盈亏平衡的价格，受到成本因素的制约。基本价格对饭店来讲很重要，它既是饭店制定销售价格的基础，也是饭店客房产品价值的表现。

(2) 顾客的支付能力决定市场需求价格。前面讲到，饭店客房的基本价格主要是由客房产品价值来决定的，一般表现为饭店的下限价格或盈亏平衡的价格。那么，如何来确定饭店的上限房价呢？这主要取决于顾客的支付能力。顾客支付能力强，饭店可以将房价的上限制定得高一些；相应地，顾客支付能力弱，则饭店制定的房价上限就不能太高，如果制定的房价超出了顾客的支付能力，将会导致顾客的流失，再好的产品也会卖不出去。顾客的支付能力主要受到社会因素和自身因素的影响，社会因素主要是指饭店所在地区的政治环境、经济环境、物价指数和消费水平等；自身因素主要指消费者的职业、年龄、经济收入和消费行为等。收益管理的一项主要任务就是预测、分析和研究在一定市场时期消费者的支付能力，从而制定出符合顾客支付能力的房价来挖掘潜在的收入。

(3) 竞争态势决定市场成交价格。市场成交价格是指饭店客房的经营者和饭店客房的需求者都能够接受的实际交易价格。市场成交价格除了受到产品价值和市场需求价格的影响外，市场竞争态势的影响决定着成交价格的高低。顾客在选择饭店时，在对产品有需求的情况下，根据自身的消费能力都会事先有一个心理预期价格，这个价格在潜意识中会主导着顾客的选择动机，使选择的实际价格与心理价格相适应。因此，对任何一家饭店来讲，顾客会在处于同一地区的竞争者中选择。这是因为处于同一地区的饭店都在出售同样的产品，所以当某一家饭店的价格与顾客的心理价格相适应时，被顾客选择的概率更大。从价格的意义上讲，成交价格的高低取决于市场竞争的态势。若周边竞争对手较多，市场竞争处于激烈态势，成交价格会低；若周边竞争对手较少，市场竞争处于平缓态势，成交价格会高。

客房产品的市场成交价格可以划分为五种，如图 2-2 所示。成交价格 P_0 等于单位总成本（单位固定成本加单位变动成本）加单位平均利润分摊额，称为客房正常营业价格，此时饭店所获得的客房营业收入除了足够支付固定和变动成本外，还获得了目标利润；成交价格 P_1 高于单位总成本加单位平均利润分摊额，两者的差额（ P_1-P_0 ）即为超额利润，所以称为客房超额利润价格，此时饭店不仅获得了目标利润，而且还获得了目标利润以外的超额收益；成交价格 P_2 等于单位总成本，为客房保本营业价格，此时饭店所获得的客房营业收入与所发生的固定和变动成本总额相等，所获得的目标利润为零；成交价格 P_3 高于单位变动成本，低于单位总成本，此时饭店所获得的客房营业收入能够支付变动成本费用，但不足以支付所发生的全部固定成本，处于亏损状态，但此时饭店还可以继续经营，以收回已支出的部分固定成本，所以 P_3 称为客房减亏营业价格；成交价格 P_4 等于单位变动成本，边际利润为零，饭店所获得的客房营业收入仅够支付变动成本，这时饭店必须停止营业，所以称为客房停止营业价格。

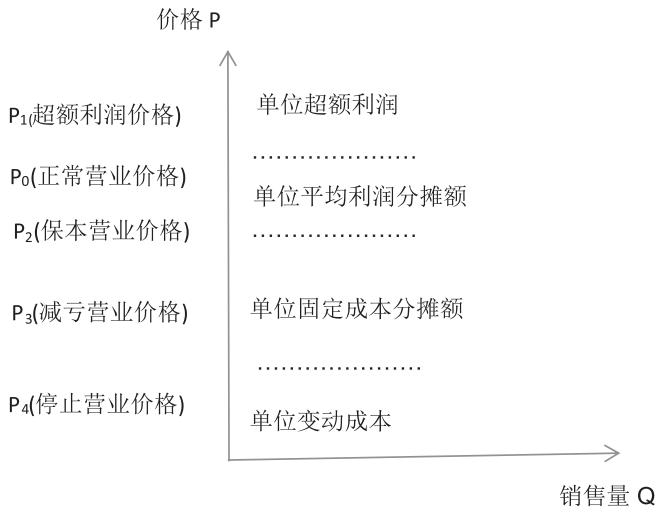


图 2-2 市场成交价格类型

2. 客房价格的基本类型

饭店在日常经营中，需要对客房的市场交易价格按类型进行划分和归类，以便以不同的产品价格出售给不同的细分市场。而要对客房价格进行划分和归类，首先要了解客房价格的基本类型。一般来讲，客房市场交易价格分为以下四类。

(1) 挂牌价格。挂牌价格简称牌价，也称“门市价”“公共价格”“标准价”和“无限制价格”。牌价是客房市场交易价格常见的类型之一。牌价是基于无限制市场需求的情况下饭店产品价值和消费者购买力来制定的，主要作用是体现饭店的档次和产品价值，也作为制定产品其他价格的参照标准，同时也是饭店客房的最高价格。由于牌价是饭店在无限制市场需求下制定的客房产品的最高价格，而饭店在销售客房产品时经常会受到竞争等各种市场因素的限制，所以牌价一般很难作为交易价格出售给顾客，即使在饭店客源市场需求旺盛时期，饭店也会考虑竞争因素的影响给予上门散客（Walk-In）及其他细分市场客人一定的折扣。当然，在特殊市场时期和需求极其旺盛的条件下（如体育赛事、展会、

交易会等), 饭店有时也能够以牌价将客房销售出去, 但需要饭店提前做好市场需求预测, 才能降低因预留高价客房而导致顾客流失。

从理论上讲, 牌价是指客房净房价, 不含早餐或正餐。但我国多数星级饭店或高档次饭店由于所制定的牌价中含有较高的利润空间, 因此, 为了在竞争中获得更多的市场份额, 一般都提供单早餐或双早餐, 但将牌价作为定价参照标准时, 应该剔除其中所包含的餐费价格或其他项目价格。

(2) 折扣价格。折扣价格是饭店在挂牌价格的基础上给予顾客一定折扣后的价格, 也是饭店在日常经营中最常用的市场交易价格。由于折扣价格的制定不仅考虑了客房的成本要素, 而且还考虑了市场需求和竞争因素, 因此成为能被顾客接受的常用交易价格。折扣价格一般分为散客折扣价格和团体折扣价格两类。

①散客折扣价格。散客原本是指相对于预约客户的约定性和规律性而言, 表现为没有预约和没有规律的零散顾客, 这类顾客由于没有合同的约定, 在选择消费或服务方面自主性较高, 并且对所选择对象有较强烈的好感。就饭店而言, 散客的概念则有所不同, 通常是以人数的多少来确定的。我们一般把人数较少, 通过直接或间接渠道向饭店预订客房或直接上门并以散客价格购买客房产品的顾客称为散客。散客不一定是单个顾客, 可能是少数几个人, 如家庭成员、好友或同单位人员等, 旅游行业通常规定人数不超过 9 人为散客。

散客折扣价格是指饭店在牌价的基础上给予散客的具有一定折扣比例的市场交易价格。散客折扣价格的种类和数量通常会受到饭店细分市场和销售渠道的制约和影响。细分市场和销售渠道不同, 价格的种类和数量也不尽相同。按细分市场划分通常有商务散客价格、休闲度假散客价格、会员价格和学生价格等; 按销售渠道划分通常有直销渠道散客价格和间接渠道散客价格。针对我国目前饭店的市场现状, 多数饭店细分市场的划分与销售渠道密不可分。因此, 把二者有效地结合起来, 对建立适合市场需求和科学的价格体系都非常有益。所以, 散客折扣价格通常划分为饭店预订中心散客价格、饭店官网散客价格、饭店会员价格、在线旅游服务商 (OTA) 价格、公司协议散客价格、旅行社散客价格、Walk-In 散客价格和同业优惠价格等。以上价格中, 即便是同一细分市场, 也会因散客来自的渠道不同, 价格也不相同。通常, 饭店为了巩固自有客源市场, 直销渠道的会员价格比间接渠道的非会员价格更优惠。例如, 饭店会员、公司协议散客和旅行社散客的价格要低于在线旅游服务商的同类价格, 而没有提前预订的 Walk-In 散客价格要高于在线旅游服务商的预订散客价格。

②团体折扣价格。团体是指由一定数量人群组成的具有一定规模的社会群体或社会组织。就饭店而言, 团体顾客主要是指旅游团体、商务团体和公司会议等, 人数一般需要在 10 人以上。

团体折扣价格是指饭店在牌价的基础上给予团体顾客一定比例折扣的市场交易价格。由于团体人数存在人数多, 对饭店产品的需求量大, 消费额度高和综合消费能力强等特点。因此, 团体折扣价格一般低于散客折扣价格, 饭店以此通过薄利多销的方式来获得更高的收入。团体价格体系的建立与散客类似, 也会受到饭店细分市场和销售渠道的制约和影响。通常, 饭店把团体价格划分为政府或公司会议价格、商务团体价格和旅行团体价格等, 而会议价格通常要高于商务团体或旅行团体的价格。

(3) 追加价格。追加价格是指在顾客现有房价的基础上,根据顾客的住宿需求,需另外加收房费而执行的价格,通常有超时房价、加床价格和钟点房价格三种类型。

①超时房价。超时房价是指顾客退房超过了饭店规定的时间,饭店将向顾客收取超时房费而执行的价格。在我国,多数饭店规定,顾客在中午12时以后,下午18时以前退房,加收半日房费;在18时以后退房,加收全日房费。在加收房费时所收取的价格即为超时房价。超时房价通常与顾客现有房价相同,但在某些情况下,超时房价也会与顾客的现有价格不同。例如,某位在饭店参加会议的顾客应该在中午12时前退房,如果顾客超时需要加收半日房费,此时顾客将不能够再享受会议折扣价格,而需要执行超时房价,而此时的超时房价可能是Walk-In价格、牌价或在牌价基础上给予顾客适当优惠的价格。

②加床价格。加床价格是指饭店对需要在房间内临时加床的顾客加收一定的费用而执行的价格。加床价格一般不采取房费打折的方式,而是以单独价格的形式出现,并且价格的高低与饭店的客房价格水平成正比。多数饭店通常只设一个加床价格,即便是不同类型和档次的客房产品,加床价格也相同。对于有特殊加床需求的顾客,饭店才会适当地提高加床费用,一些饭店也会因受到房间面积等因素的限制而不开设加床业务。

③钟点房价格。钟点房价格是指为不过夜而临时休息并不超过4小时的顾客制定的客房价格。通常,饭店会在市场需求不够旺盛时开设钟点房,以满足有临时休息需求的顾客使用;或者虽然饭店处于市场需求旺盛时期,可以把部分顾客抵达时间较晚的房间拿出来用作钟点房,以此来增加客房额外的收入。饭店钟点房价格一般会单独定价,根据顾客使用时间的长短来收取费用。例如,4小时以内收取200元或2小时以内收取150元等都是钟点房价格的表现形式。开设钟点房的饭店多位于机场、火车站、码头或长途汽车站等区域附近,以满足等候乘坐交通工具顾客临时休息的需要;多数经济型饭店也会开设钟点房,利用其低廉的价格来吸引有类似需求的顾客,从而增加客房的收入。钟点房一般设置在4小时以内,主要是为了避免因时间过长而影响该客房的正常出售;但因每家饭店在市场需求、产品供给以及成本费用等方面存在着不同,钟点房时间长短的设置也可以根据饭店的具体情况来确定。

(4) 包价价格。包价价格是指饭店为有特殊要求的顾客提供的一揽子价格,通常包括房费、餐费、交通费、娱乐项目等。饭店制定包价的目的除了为满足有特殊需求的顾客外,主要是通过推出包价来促销产品或提高产品的性价比,用热销产品带动滞销产品。一般来讲,包价价格要比顾客单独购买包价中所有单项产品优惠许多,通常会受到诸多顾客的青睐,尤其是旅游度假型饭店因其具有多类型产品的特征经常会推出包价产品来吸引顾客。

子任务 2.4.3 客房常用定价方法及其比较

影响饭店客房定价的因素很多,但归总起来,主要因素是产品成本、市场需求与市场竞争。饭店通常至少依据其中一个因素来制定价格。因此,饭店客房定价中常用的有成本导向定价法、需求导向定价法和竞争导向定价法三种基本方法。

1. 成本导向定价法

从饭店财务管理的角度看,客房产品价格的制定应以成本为基础,如果所制定的价格

不能保证回收成本，则饭店处于亏损状态，经营活动也将无法长期维持。成本导向定价法，也称“以成本为中心的定价法”，是指以饭店经营成本为基础制定客房产品价格的一种方法，用产品单位总成本加上单位平均利润分摊额就是产品的价格。本节主要介绍“千分之一定价法”“盈亏平衡定价法”“成本加成定价法”和“量本利定价法”四种饭店常用的定价方法。

(1) 千分之一定价法。千分之一定价法，也称“建筑成本定价法”，是国际上通用的一种根据饭店建筑总成本来制定客房价格的方法。其计算公式为

$$\text{客房价格} = \text{饭店建造总成本} / \text{饭店客房总数} \times 1\%$$

千分之一定价法在计算价格中因需要设置一定的假设条件而受到局限。例如，一般假设计算出的价格为所有客房的平均价格，客房出租率为60%左右，除客房外的其他营业部门必须是盈利的。所以千分之一定价法的具体含义是如果以上假设条件成立，那么饭店在五年时间左右可以通过客房收入收回建造饭店的总投资成本。由于饭店在经营中影响客房价格的因素很多，很难同时达到以上的假设条件，而且不同类型客房的实际销售价格也不相同。因此，千分之一定价法多用于新建造饭店对未来客房平均价格水平的估算，在日常经营中很少使用。

(2) 盈亏平衡定价法。顾名思义，盈亏平衡定价法是指在饭店实现客房销售收入与客房总成本相等的情况下制定的客房价格，也就是饭店不赔不赚情况下的客房产品价格，总成本是指饭店的固定成本和变动成本的总和。其计算公式为

$$\text{客房价格} = \text{每间房日费用额} / (1 - \text{税率})$$

$$\text{每间客房日费用额} = \text{每间客房日固定费用} + \text{每间客房日变动费用}$$

用盈亏平衡定价法计算出的价格通常作为饭店定价的衡量标准和依据，如果在该价格的基础上加价，饭店可获得利润；如果以该价格出售，在客房出租率达到一定指标时，随着变动成本的相对减少，饭店也可能获得利润；如果房价低于该价格，则饭店潜藏着亏损的风险。

(3) 成本加成定价法。成本加成定价法是按饭店产品的成本加上一定比例的加成率进行定价的一种方法，通常适用于饭店客房和餐饮菜品等产品的定价，多数饭店是按成本利润率来确定加成率的大小。就客房产品来讲，其计算公式为

$$\text{客房价格} = (\text{客房单位变动成本} + \text{客房单位固定成本}) \times (1 + \text{加成率}) / (1 - \text{税率})$$

成本加成定价方法一般分为三个步骤：一是估计单位客房产品的变动成本（如直接材料费，直接人工费等）；二是估计客房的全部固定成本，然后按照预期的销售数量分摊到单位客房产品上去，加上单位变动成本，求出全部成本；三是在全部成本上加上按目标加成率计算的利润额，即可获得客房的价格。

(4) 量本利定价法。量本利定价法是通过饭店产品的销售收入、成本以及利润三者之间关系来进行定价的方法。这种方法在定价前首先要确定客房出租率水平，以便在这个出租率来制定房价。假设用 TC 来表示总成本， FC 表示固定成本， VC 表示变动成本， C 表示单位变动成本， Q 表示客房销售数量， TR 表示销售收入， P 表示客房价格， B 表示利润，则数学公式表示为

$$TC = FC + VC = FC + CQ, \text{ 则, } B = TR - TC = P \times Q - (FC + CQ)$$

$$\text{当 } B = 0 \text{ 时, } P_b = FC / Q + C。$$

我们把满足 $B=0$ 时的价格 P_b 成为保本价格，此时的客房出租率成为保本客房出租率，如图 2-3 所示。

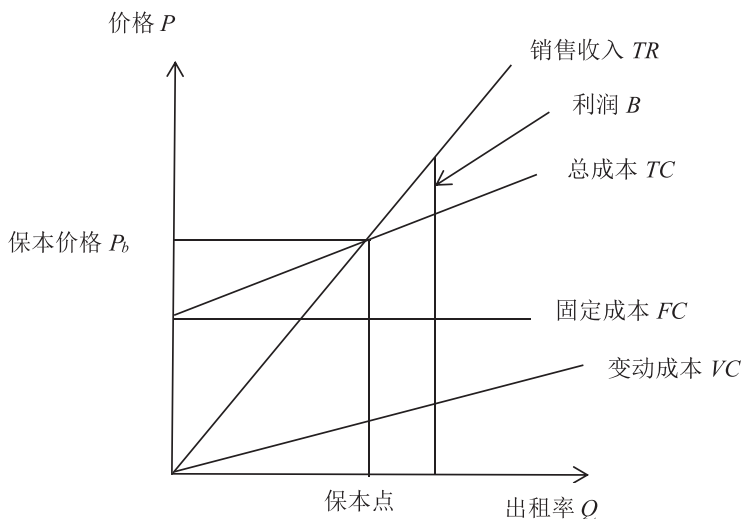


图 2-3 客房保本出租率

从图 2-3 可以看出，客房的保本出租率并不是一成不变的，随着客房价格的变化，保本出租率也会发生相应的变化。因此，用量本利定价法对客房进行定价需要确定一定的客房出租率水平，在这个目标下来制定合理的客房价格。

成本导向定价法主要是从财务管理的角度出发，在充分考虑成本因素的基础上来制定价格的一种方法。其优点是充分考虑了饭店的内部经营环境、成本费用和收支平衡，对制定饭店经营预算指标，分析产品价格的获利能力和制定新开业饭店的基本价格会起到很好的指导作用。缺点是没有考虑饭店的外部市场环境和竞争环境，忽视了产品内在的价值以及顾客的支付意愿和能力。

2. 需求导向定价法

需求导向定价法，也称“以需求为中心的定价法”，是指饭店在定价时不以成本为基础，而是以市场观念为指导，从顾客的需求出发，以顾客对饭店产品价值的认知和需求强度为依据来制定价格的方法。

需求导向定价法是以顾客对饭店服务产品价值的感受及理解程度作为定价的基本依据。把顾客对饭店产品价值的判断与饭店支出的成本费用相比较，通过分析顾客对饭店产品的认知来定价。从经济学的角度讲，消费者购买商品时总会在同类商品之间进行比较，最终选购那些既能满足其消费需求，又符合其心理支付价位的商品。消费者对商品价值的感受和理解不同，接受价格的限度也不同。如果这个限度与消费者的理解相吻合，那么，这个限度就是消费者不愿失去这次购买机会而愿意付款购买的价格。如果这个价格在限度以内，消费者的购买意愿会更大。为了加深顾客对产品价值的理解程度，从而提高其愿意支付的价格限度，饭店应不断挖掘和提升产品价值，从而提高产品的价格。一般需要从以下五个方面入手。

(1) 构建良好的主题品牌文化氛围，形成以品牌文化为核心价值的综合竞争力，把握品牌个性文化的精髓，并且稳健地执行和精准地推广。

(2) 减少同质化，推出差异化产品，为顾客带来轻松快乐的体验和难忘的感受。例如，喜达屋饭店集团通过建立 SPG 俱乐部来加深顾客对它们的了解，提供除客房业务之外的办公场所、举办产品发布会，甚至婚礼等私人活动，通过实施产品差异化来提高顾客的忠诚度和产品价值。

(3) 创造富有活力的饭店“激情团队”，让企业文化根植于顾客心中。德国著名企业咨询顾问弗里施曾提出：“有了员工满意，才有客户满意。”可见，员工满意度的高低对饭店生产出产品的优劣起着非常重要的作用。

(4) 完善客评管理体系。在互联网走进人们生活的今天，网络客评已成为衡量饭店品牌价值、服务质量和产品价值的主要要素之一。多维度地对客评数据进行收集、统计和分析将会有助于饭店深入了解顾客的消费行为、价值取向和饭店产品质量存在的不足，对改进和创新产品，量化产品价值，制定合理的价格及提高服务质量都将起到推进作用。

(5) 实现饭店产品智能化。中国饭店产业规模正在迅速扩大，并明显朝着国际化、档次化、网络化、商务化、娱乐化的方向发展。在信息化高度发展的今天，人们日常生活与网络、信息结合得越来越紧密，随着旅游业的发展和频繁的商务旅行活动，顾客入住饭店不再只是为了解决住宿问题，还需要解决休闲、商务等问题。饭店应基于“客房信息化”的创新思想，满足客人日益多样化、个性化的需求，如“智慧 e 房”“数码 e 房”等智能化客房产品在增添服务特色、提升品牌价值的同时也可以使产品价格得到提高。

3. 竞争导向定价法

竞争导向定价法，也称“以竞争为中心的定价法”，是指在激烈的市场竞争中，以市场上相互竞争的同类饭店价格为定价基本依据，以随竞争态势的变化确定和调整价格水平为特征，与竞争者产品价格保持一定的比例，而不过多考虑成本及市场需求因素的定价方法。竞争导向定价法主要有通行价格定价法、投标定价法和主动竞争定价法等，从收益管理的角度出发，应用得更多的是主动竞争定价法。

(1) 通行价格定价法。通行价格定价法是指饭店在产品定价中使价格与竞争者的平均价格水平相一致，这种定价方法认为竞争者是和平相处的，市场的平均价格是各饭店所认可的合理价格，并通过该价格饭店可以获得相应的利润。这种方法主要适用于同类饭店竞争市场中，这些饭店的档次、产品和客源结构相近，大家都以平均价格水平为标准来分享各自的客源，以免价格定得过高而使顾客流向价格低的饭店，促使整个竞争市场处于有序、协调的发展。位于风景名胜区内档次度假型饭店，多采用这种定价方式。通行价格定价法的优点是饭店之间可以和平相处，维持有规则的竞争秩序，避免恶性和削价竞争，降低因恶性竞争而带来的损失风险；缺点是没有考虑到产品之间存在的差异化，随行就市，本该有的价格优势没有得到充分发挥。

(2) 投标定价法。投标定价法是指通过投标交易的方式来进行定价的一种方法。主要应用于供过于求的市场时期。在这个市场时期，一些中间商或分销商会利用供大于求的机会，通过向饭店招标的方式来获得对他们有利的价格，而饭店本着实现利润最大化的目的或者为了减少客房的闲置损失，往往会参加投标。例如，旅行社组团的招标、在线旅行分

销商（OTA）的网上竞价、会议单位向饭店发出的会议招标等都属于这种形式。而饭店在投标中的定价是一种特殊的定价形式，需要饭店管理者掌握一定的定价技巧，并能够通过相应数据和概率分析来确定价格。由于投标中各个竞争者之间的价格是保密的，相互无法知道对方的底价。如果价格制定得过高，中标的概率就会偏低，有可能失去市场机会；而价格制定得过低，中标的概率虽然高了，但可能因价格低于盈亏平衡点而使饭店出现亏损，这就要求饭店管理者在投标定价中非常慎重。通常，在投标定价中应着重考虑投标的目的和目标、计算中标的成本和判断中标的概率三个要素，从而取得理想的中标效果。投标定价法多应用在处于市场淡季期的景区度假型饭店和会议型饭店，位于城市的商旅饭店也会在淡季期参加 OTA 的网上竞标活动，以弥补淡季客源的不足。

（3）主动竞争定价法。主动竞争定价法是指饭店在定价中充分挖掘产品的价值，找出与竞争者产品的差异化点，在准确市场定位的基础上，依据自身产品的特性来定价的一种方法。主动竞争定价法也是收益管理策略中常用的定价方法之一。因为收益管理的基本观点是从市场需求和竞争角度出发，通过运用价格杠杆来调节市场供需平衡，促使价格变动与市场需求变化相一致，从而获得更高的潜在收益。收益管理主张的是价格的主动性和动态化，因而主动竞争定价法的原理更符合收益管理的观点。那么，如何来分析饭店在市场竞争中所处的地位，从而制定出合理的价格呢？我们在第一章中曾阐述了分析饭店市场竞争状况的几个重要指标，如市场份额、市场渗透指数（MPI）、平均房价指数（ARI）和每间可供出租客房收入指数（RGI）等。饭店通过对上述指标的分析便可以清楚地了解到包括价格在内的各项市场指标完成情况以及饭店在竞争市场中所处的地位，其中包括饭店是处于“领袖”地位，还是“跟随者”地位。

4. 客房动态定价法

（1）建立饭店合适的客房价格体系，为实施动态定价提供依据。饭店价格体系构建的合理与否，对实施动态定价十分重要。对消费者而言，如果认为饭店的价格体系存在着不合理性，就会失去公平感，从而产生放弃购买饭店产品的念头。

饭店价格体系构建是否合理，主要体现在以下几个方面。一是需要构建饭店客房总的价格体系，而每一不同类型的客房又有着自己独立的价格体系分支。二是标准价格（亦称公共价格）必须是最佳可用房价 BAR。通常，饭店会以 Walk In 散客价格作为标准价格，并以此衍生出其他细分市场的价格。

（2）客房动态定价的形成。饭店客房的动态定价更多地应用在直销或分销渠道散客价格中，这部分客源通常占有饭店客源较大的比重，而且也是饭店客房收入的主要来源。公司会议或旅行团体等团体客源价格动态情况一般体现在饭店与客户的协议中。由于团体客源存在着特殊性，饭店在与客户商议定价时一般有固定价格和浮动价格两种方式。如果饭店与客户签订的是固定价格合同，即在合同期内无论市场需求发生什么样的变化，价格都是固定不变的，这就对饭店在定价中提出了更高的要求，即饭店给出的价格应该是经过市场预测和需求的价格弹性分析后的团体最佳可用房价。同时，还需要商定对市场周期的划分，因为不同市场的周期价格不同。例如：某饭店在与旅行社签订来年订房合同前，需要根据饭店所在区域市场的需求情况，将来年的市场划分为若干个存在不同需求的市场周期。在此之前，假如饭店经过市场预测得知来年存在六个不同需求的市场周期，分别是 1 月和 12 月，2 月，3 月、4 月和 5 月，6 月和 11 月，7 月和 8 月，以及 9 月和 10 月。那

么，在这六个时间段里，饭店需要针对旅行社常用的标准双床房按照六个市场周期分别制定最佳可用房价，以此来提高客房收入。相应地。如果饭店与客户签订的是浮动价格合同，那么问题会变得更加简单。饭店只需要制定该客源的最佳可用房价基础价格，在合同执行中依据市场需求变化进行浮动即可。

一般来讲，团体客源价格的动态定价由于受到客源属性的限制，价格变化的频率相对散客来讲会比较低，而散客灵活多变的购买行为决定了其市场需求存在的随机性和波动性。因此，饭店的动态定价多应用于来自不同渠道的散客，而这也是饭店客房收入的重要来源。为此，以下将着重阐述饭店散客的动态定价方法。

①根据市场需求变化关闭和开放不同等级的价格。客房价格的动态化主要体现在根据市场需求的变化来关闭和开放不同等级的价格上，如表 2-1 所示。从表中可以看出，当饭店平均客房出租率小于或等于 50%时，客房销售价格为 300 元/间天；当平均客房出租率处于 50%与 60%之间时，关闭 300 元/间天的销售价格，开放 320 元/间天的销售价格。同理，当平均客房出租率大于 90%时，关闭 380 元/间天的销售价格，开放 400 元/间天的销售价格。这样，饭店客房的销售价格将会随着市场需求的变化而变动，由此形成了价格的动态化。值得注意的是，这里所说的销售价格为 BAR 价格，并非其他方式的定价，饭店收益管理系统中的价格变动，房价是随着客房预订率的变化而变动的，呈现出动态定价趋势。

表 2-1 某饭店标准大床房散客动态定价结构表

市场需求	超值价格/ (元/间) 10%↑	最佳可用/ (元/间) 房价 BAR	折扣价格/ (元/间) 10%↓	折扣价格/ (元/间) 20%↓	折扣价格/ (元/间) 30%↓
≤50%	330	300	270	240	210
50%~60%	352	320	288	256	224
60%~70%	374	340	306	272	238
70%~80%	396	360	324	288	252
80%~90%	418	380	342	304	266
≥90%	440	400	360	320	280

饭店在实施动态定价中需要注意以下几个问题。一是动态定价是制定未来的价格而不是过去和现在的价格。因此，首先需要有充分的市场预测作为基础，才能把握未来市场需求变化的脉搏，从而制定出能够满足市场需求的价格。在动态价格实施过程中，饭店可根据产品预订或促销的需要，在 BAR 的基础上推出超值或折扣价格，以满足不同顾客的需求。超值价格一般可体现为房价中包含早餐或景点门票等，无须设置限制条件；折扣价格则需要设置一定的限制条件，以体现对所有顾客的公平性。例如，在平均客房出租率为 60%至 70%之间时，标准价格 BAR 为 320 元/间天。若顾客以折扣价格 256 元/间天来购买饭店产品的话，则限制条件可设置为“顾客最迟可以在入住前一天下午六小时前取消和更改预订，如果此后取消和更改预订，需要支付一晚房费”；若顾客以更低的折扣价格 224 元/间天来购买饭店产品的话，则限制条件可设置为“顾客需要预付费，并且顾客一旦订了房，就不允许取消和更改预订，如果顾客取消预订，预付费用将不能退回”等。同理，其他的折扣

价格同样需要设置不同的限制条件。一般来讲,对以上同一客房产品制定的BAR增值或折扣价格数量不宜过多,以3~5个为宜。如果数量过多,不仅增加了管理的难度,而且还会降低顾客的认同感。

②依据市场需求预测,建立动态定价日历。动态定价日历是指饭店通过市场需求预测,在获得未来90天或更长时间客房出租率或订房量预测数据的基础上,将每日市场需求程度的高低和销售价以日历形式表现出来的一种价格与市场需求的组合界面。动态定价日历的优点在于能够直观地呈现出饭店每日不同的市场需求情况和应该执行的销售价格BAR,从而使饭店经理可根据需求的变化情况来开放和关闭不同的等级,从而实现动态定价。

(3)跟踪价格的执行情况,做到及时反馈和修正市场渗透指数。跟踪价格的执行情况,主要是指对各类房价投入市场后的执行效果进行定期分析和评价,并及时反馈和修正。饭店通常按以下方式来开展此项工作:一是定期分析和评价已实现的主要市场指标和客房收入,通过比较分析的方式来评价价格的执行情况。饭店通常采取与预算指标的比较分析,与前三年指标的比较分析和与竞争群体的比较分析三种方式来综合评价实现市场指标的效果,与竞争群体的比较分析主要来自对市场渗透指数(MPI)、平均房价指数(ARI)和每间可供出租客房收入指数(RGI)等收益指标数据的衡量。二是通过市场反馈对存在偏差的价格进行及时修正。价格偏差主要体现在某一市场时期价格制定的过高或过低,或优化效果不明显。通过对市场指标的分析比较,可以及时发现存在的价格偏差,并进行及时修正。

近年来,动态定价在我国饭店业正逐步得到应用,对挖掘市场潜力,实现收益最大化起着十分重要的作用。然而,动态定价也存在着一定的风险性,需要我们认识和规避。一是收益管理的动态定价策略作为新生事物,近年来才逐渐被部分饭店所采用,而国内多数饭店还沿用着传统的定价方法,即价格的变动基本是以自然季节为周期,变动周期较长。动态定价策略还没有被市场中多数顾客所了解和认同,如果宣传和引导工作做得不够充足,频繁的房价变动很容易引起顾客的不满,从而放弃对饭店产品的购买。二是动态定价策略是基于市场需求预测执行的,而预测结果不可能是百分之百准确,总会存在着一定的误差,这也给动态定价策略的实施带来风险,因此,饭店在实施动态定价时应充分考虑市场环境,提高市场预测精准率,制定合理的价格结构体系,把握好价格变动的频率,因地制宜地开展工作。

(4)影响饭店客房动态定价的因素。为能够有效地实施客房动态定价策略,饭店管理者除了需要掌握以上动态定价的基本方法外,还应了解影响客房动态定价的相关因素,以便定价策略既能够满足市场需求,也能够规避市场风险。下面,我们就影响客房动态定价的主要因素进行阐述。

①政策法规与经济环境。从经济学角度看,政策法规和经济环境对企业的经营都将产生着直接或间接的影响,饭店企业也不例外。如前所述,实施动态定价的前提是市场需求随着时间的变化而变化,而正是因为市场需求的变化,才使饭店得以利用需求的变化来变动价格,从中获得更高的收益。一般来讲,市场需求的变化频率越高,也就意味着消费市场的活跃度越高,而消费市场的活跃度与政策法规和经济环境都有着密切的关系并且正相关。例如,政府任何一项刺激消费的政策出台,其目的都是要提高消费市场的活跃度,推

动大众消费，从而促进经济的发展。如果某一项政策法规有利于饭店行业的发展，那么就会为饭店带来良好的经济和市场环境，从而推动市场需求的增长，激发市场的活跃度，对饭店实施动态定价策略就更为有利，反之亦然。因此，饭店管理者应及时关注国家宏观政策和经济环境变化，为掌握和分析饭店市场需求变化提供帮助。

②市场波动的幅度与频率。在饭店客房动态定价中，市场需求波动幅度和频率的高低，都是影响定价的主要因素。通过价格的杠杆来调节市场的供需平衡，其程度的高低是由需求波动和频率来决定的。波动幅度越大，价格的变动区间越大；波动幅度越小，价格的变动区间也就越小。而波动频率越高，价格变化的次数越多；波动频率越低，价格变化的次数也就越少。通常，市场供给量变化是引起市场波动的主要原因，并对其波动幅度和频率产生着影响。因此，市场供给量、波动幅度和频率与动态定价策略的实施具有较大的相关性。

③饭店品牌的价值表现。饭店品牌价值是品牌资产的重要组成部分，从顾客消费行为的角度分析，对动态定价策略也会产生一定的影响。一般来讲，如果一家饭店或饭店集团的品牌知名度越高，信誉度越好，顾客对该品牌的忠诚度和依赖性也就越强，价格敏感度也会越低，有助于饭店推行动态定价策略，反之亦然。因此，饭店应注重自身品牌价值的表现和提升，除了积极打造优质服务产品外，还应该积极投身于社会公益活动。同时，更需要注重来自不同渠道的顾客点评（也称客评），做到每一项客评有专人维护和做到及时地回复，建立客评分析制度和流程，定期召开由相关部门管理人员参加的客评分析会议，及时解决顾客提出的意见和问题，不留遗憾，以此来增加客户的黏性，提高顾客的忠诚度。因此，不断提升饭店的品牌价值，培养更多的忠诚客户，提高客户对饭店品牌的黏性，对饭店实施动态定价策略是十分必要的。

④饭店对价格的管理能力。饭店对价格的管理能力主要是指饭店在定价、构建价格体系、对价格进行控制和话语权等方面的能力，这些能力对动态定价工作的效果都将产生一定的影响。饭店对价格的管理能力越强，动态定价的执行力也会越强，实施的效果就会越好。这样，不仅可使饭店获得更多的潜在收入，而且也会提高市场竞争力。反之，饭店对价格的管理能力越弱，特别是如果缺乏相应的市场需求预测和价格敏感度分析手段，动态定价的执行力也会越弱，执行的效果就会大打折扣，然而，要提高饭店对价格的管理和控制能力，也并非易事，需要饭店设立收益管理部门或专业化管理人员入手，通过市场需求预测来判断未来市场，应用价格敏感度分析来制定最佳可用房价；通过构建能够满足市场需求的价格体系来关注每一个 BAR 的实施效果；并根据市场需求的变化开放和关闭不同的价格等级，做到有尺度、有依据地对房价进行适时的调控，只有这样，最终才能增强饭店对价格的管理能力。

⑤竞争者的策略。我们在研究和实施动态定价时，如果没有竞争者，事情会变得非常简单。饭店只需要考虑自身客房产品的供给和顾客的需求情况，通过敏感度分析来制定价格就可以了。然而，现实经营中竞争者是存在的，正是因为竞争者的存在，其所推行的各种销售策略和价格都会对饭店实施动态定价策略产生较大的影响。因此，饭店在实施动态定价中要充分考虑竞争对手的策略和价格，并将其作为影响动态定价的主要因素，从提高市场竞争力的角度定价，以免使价格偏离市场轨道。

案例

2019 年上半年全国星级饭店统计报告

1. 行业规模

截至 2019 年 6 月 30 日, 全国星级饭店总数为 10 284 家。

其中包括一星级 73 家, 二星级 1 862 家, 三星级 4 961 家, 四星级 2 542 家, 五星级 846 家。

2. 主要经营指标

报告期内, 全国星级饭店营业收入为 938.13 亿元, 其中餐饮收入为 382.15 亿元, 占营业收入的 40.74%; 客房收入 426.69 亿元, 占营业收入的 45.48%; 其他收入为 129.29 亿元, 占营业收入的 13.78%。

报告期内, 一星级饭店营业收入为 0.28 亿元, 其中餐饮收入为 0.18 亿元, 客房收入为 0.10 亿元; 二星级饭店营业收入为 28.75 亿元, 其中餐饮收入为 11.23 亿元, 客房收入为 14.04 亿元; 三星级饭店营业收入为 203.68 亿元, 其中餐饮收入为 87.49 亿元, 客房收入为 90.43 亿元; 四星级饭店营业收入为 314.56 亿元, 其中餐饮收入为 130.13 亿元, 客房收入为 137.43 亿元; 五星级饭店营业收入为 390.86 亿元, 其中餐饮收入为 153.14 亿元, 客房收入为 184.69 亿元, 如表 2-2 所示。

表 2-2 2019 年上半年全国星级饭店经营情况统计表 (按星级分)

星级	数量/家	营业收入/亿元	餐饮收入比重/%	客房收入比重/%
合计	10 284	938.13	40.74	45.48
一星级	73	0.28	62.46	35.28
二星级	1 862	28.75	38.44	50.14
三星级	4 961	203.68	40.38	47.7
四星级	2 542	314.56	38.68	47.04
五星级	846	390.86	36.28	49.8

报告期内, 全国星级饭店平均房价为 354.59 元/间夜, 同比增长 2.45%; 平均出租率为 53.05%, 同比下降 0.92%; 每间可供出租客房收入为 188.11 元/间夜, 同比增长 3.10%; 每间客房平摊营业收入为 33 451.46 元/间, 同比增长 0.65%, 如表 2-3 所示。

表 2-3 2019 年上半年全国星级饭店经营情况平均指标统计表 (按星级分)

星级	平均房价/(元/间夜)	平均出租率/%	每间可供出租客房收入/(元/间夜)	每间客房平摊营业收入/(元/间)
合计	354.59	53.05	188.11	67 751.97
一星级	74.66	43.51	32.49	15 920.43
二星级	162.19	51.78	83.97	27 954.7
三星级	222.04	50.78	112.76	40 580.90
四星级	327.84	52.25	171.29	64 501.28
五星级	639.20	58.52	374.09	134 575.10

3. 各省份情况

从上半年各地区经营情况看, 平均房价高于全国平均水平 354.59 元/间夜的有 9 个省份, 位居全国前 5 位的为上海、北京、海南、广东、天津, 其中上海最高, 为 742.07 元/间夜。

平均出租率高于全国平均水平 53.05% 的有 12 个省份, 位居前 5 位的为上海、北京、湖南、福建、湖北, 其中上海最高, 为 63.70%。

每间可供出租客房收入高于全国平均水平 188.11 元/间夜的有 8 个省份, 位居前 5 位的为上海、北京、海南、广东、福建, 其中上海最高, 为 472.73 元/间夜。

每间客房平摊营业收入高于全国平均水平 67751.97 元/间的有 8 个省份, 位居前 5 位的为上海、北京、江苏、浙江、福建, 其中上海最高, 为 167662.90 元/间, 如表 2-4 所示。

表 2-4 2019 年上半年全国星级饭店经营情况平均指标前 5 名情况表

平均房价/ (元/间夜)		平均出租率/%		每间可供出租客房收入/ (元/间夜)		每间客房平摊营业收入/ (元/间)	
上海	742.07	上海	63.70	上海	472.73	上海	167 662.90
北京	555.41	北京	63.55	北京	352.96	北京	122 617.10
海南	491.97	湖南	59.83	海南	277.55	江苏	102 017.70
广东	425.02	福建	57.83	广东	235.12	浙江	84 948.16
天津	398.46	湖北	57.60	福建	218.63	福建	78 296.51

4. 全国 50 个重点旅游城市情况

(1) 规模结构。截至 2019 年 6 月 30 日, 全国 50 个重点旅游城市星级饭店总数为 3 816 家。其中包括一星级 14 家, 二星级 503 家, 三星级 1 579 家, 四星级 1 130 家, 五星级 590 家。

(2) 经营情况。报告期内, 全国 50 个重点旅游城市星级饭店营业收入为 619.31 亿元, 占全国营业收入的 66.02%。北京、上海、广州、杭州、南京和深圳等 6 个城市的星级饭店营业收入超过了 20 亿元, 其中北京营业收入最高, 达到 118.84 亿元。

平均房价高于全国平均水平 354.59 元/间夜的有 24 个城市, 位居前 10 位的分别为上海、三亚、北京、深圳、广州、厦门、西安、成都、武汉和南京, 其中上海的平均房价最高, 为 742.07 元/间夜。

平均出租率高于全国平均水平 53.05% 的有 28 个城市, 位居前 10 位的分别为南京、三亚、广州、上海、北京、深圳、福州、武汉、长沙和珠海, 其中南京的平均出租率最高, 为 67.07%。

每间可供出租客房收入高于全国平均水平 188.11 元/间夜的有 22 个城市, 位居前 10 位的分别为上海、三亚、北京、深圳、广州、南京、西安、厦门、福州和武汉, 其中上海的每间可供出租客房收入最高, 为 472.73 元/间夜。

每间客房平摊营业收入高于全国平均水平 67 751.97 元/间的有 25 个城市, 位居前 10 位的分别为上海、南京、北京、无锡、温州、三亚、福州、济南、广州和苏州, 其中上海的每间客房平摊营业收入最高, 为 167 662.90 元/间, 如表 2-5 所示。

表 2-5 2019 年上半年全国 50 个重点旅游城市星级饭店经营情况平均指标前 10 名情况表

平均房价/ (元/间夜)		平均出租率/%		每间可供出租客房收入/ (元/间夜)		每间客房平摊营业收入/ (元/间)	
上海	742.07	南京	67.07	上海	472.73	上海	167 662.90
三亚	682.13	三亚	66.74	三亚	455.26	南京	138 726.30
北京	555.41	广州	64.44	北京	352.96	北京	122 617.10
深圳	526.91	上海	63.70	深圳	328.68	无锡	117 841.60
广州	509.93	北京	63.55	广州	328.57	温州	112 862.10
厦门	478.03	深圳	62.38	南京	292.77	三亚	108 707.80
西安	477.30	福州	62.23	西安	287.75	福州	103 055.90
成都	443.45	武汉	61.28	厦门	281.4	济南	102 300.10
武汉	442.32	长沙	60.81	福州	271.61	广州	100 252.10
南京	436.49	珠海	60.34	武汉	271.04	苏州	97 726.12

5. 比较分析

(1) 分星级比较, 具体如表 2-6 所示。

表 2-6 2019 年上半年全国星级饭店经营情况平均指标比较 (按星级分)

星级	平均房价 同比/%	平均出租率 同比/%	每间可供出租客房收入 同比/%	每间客房平摊营业收入 同比/%
合计	2.34	-1.83	0.47	-2.55
一星级	-35.67	-0.62	-36.07	-12.18
二星级	-2.32	4.59	2.16	-11.23
三星级	4.86	-0.21	4.64	-1.29
四星级	-1.5	-4.81	-6.24	-7.94
五星级	2.41	-2.34	0.02	-0.49

(2) 与上年同期比较。平均房价: 有 25 个省份上升, 其中山西增幅最大, 增幅为 22.29%; 其余 7 个省份下降, 其中云南降幅最大, 降幅为 13.72%。

平均出租率: 有 9 个省份上升, 其中西藏增幅最大, 增幅为 17.33%; 其余 23 个省份下降, 其中海南降幅最大, 降幅为 11.31%。

每间可供出租客房收入: 有 18 个省份增长, 其中新疆增幅最大, 增幅为 30.56%; 其余 14 个省份下降, 其中江西降幅最大, 降幅为 16.75%。

每间客房平摊营业收入: 有 13 个省份增长, 其中山西增幅最大, 增幅为 26.22%; 其余 19 个省份下降, 其中江西降幅最大, 降幅为 28.49%。

相关指标说明:

平均房价: 当季客房收入/当季实际出租间夜数;

平均出租率: 当季实际出售的客房间夜数/当季可供出租的客房间夜数;

每间可供出租客房收入: 当季客房收入/当季可供出租间夜数;

每间客房平摊营业收入: 当季营业收入/客房间总数。

案例思考

1. 阅读上述全国星级饭店统计报告有哪些启示?
2. 后疫情时代,我国星级饭店有哪些发展变化?

拓展练习

1. 简述客房部的业务特点与组织结构特点。
2. 简述客房部营业收入核算的方法。
3. 简述客房部营业成本核算的方法。
4. 某旅游饭店有400间客房,客房部每天分摊的固定成本10 000元,每天每间客房变动成本30元,平均房价80元。不考虑税金的情况下,请列出公式计算盈亏平衡是需要销售的客房间数与销售额。
5. 某饭店有客房540间,年固定成本总额为250万元,变动成本率12%,当年房价为200元,请问:
 - (1) 客房保本营业额为多少万元?
 - (2) 客房保本出租率为多少?
 - (3) 如某餐厅固定成本总额为121万元,综合毛利率50%,变动成本率15%,该餐厅的保本营业额为多少万元?
6. 某饭店拥有客房400间,当年客房固定成本9 811 000元,变动成本率15%,平均房价300元,年平均客房出租率80%,利润18 221 000元,明年计划增加广告费30 000元,房价不变。计算要维持原有的利润,年营业额应至少增加多少元?