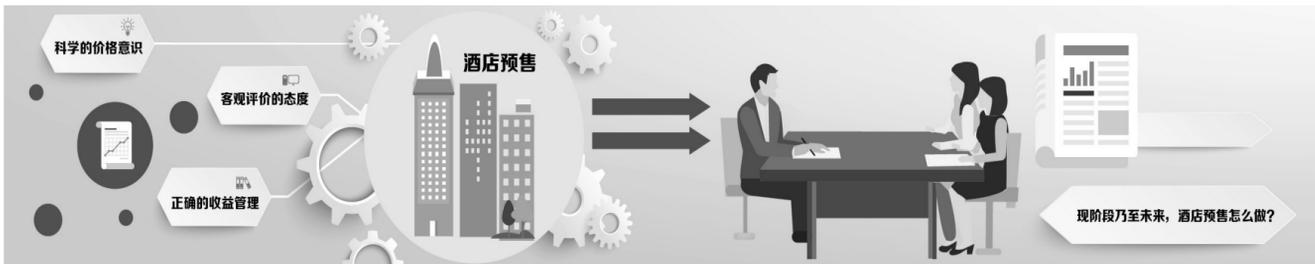


# 酒店预订从“救命稻草”到“保健良药” 餐饮产品变革势在必行



邢子琦 绘

□ 谷安迪

在抗击疫情艰难的第一季度，酒店业者们似乎练就了一项新技能：搞预售。也难怪，对于即时发生、不可储存的酒店产品而言，如果眼前的消费者需求近乎枯竭，寻找机会售卖未来就成了唯一可以抓住的救命稻草。在第一季度的“预售大会战”中，酒店多以全员的动员、空前的频次和近乎跳水的价格，争相从这条现金流通道中挖掘着“生产自救”的资本与潜能。

在艰苦的自救之中，业者们渐渐等到了希望的曙光。4月以来，海南三亚的平均房价和入住率已有超过去年同期的趋势，省会城市的商务酒店也开始呈现向好局面。除北京之外，上广深三个一线城市的反弹趋势也较为可喜。由于短途旅游需求旺盛，城市周边酒店的状态也是一片欣欣向荣。然而，在这样一个全面向好的大背景下，曾经是“救命稻草”的预售，却面临着被重新审视和定位的新问题。酒店预订，能不能从救命稻草转变成酒店的保健良药，是当下酒店业者们急需进行的讨论。

## 市场冰冻期的预售组合拳

分析预售问题，或许应该从疫情防控期间的产品预售“打法”开始。在被一些业者视为冰冻期的第一季度，酒店做预售的目的直截了当，就是在收入进账枯竭的情况下最大化地赢得现金流，从而让整个企业得以持续。在这样的基调下，“价格”从先前的收益导向转变成为流量吸引力导向，各类酒店的“跳水价”屡见不鲜，豪华型及高端酒店亦频现“399、499元”等价格，京津地区的一些高端酒店甚至给出过300元以下的价格。在那段时期，预售产品价格策略的选择已经不完全出于理性分析，而这种看似非理性的选择也并非“意气用事”，而是基于在极度困难时期根据现金流紧迫程度而进行的考量。这就好比一个极度饥饿到奄奄一息的饥民在看到地下一块馒头时，已经无暇再去想它是不是符合卫生标准，吃了会

不会生病。捡起馒头赶快吃掉，是唯一理智的选择。

除了价格之外，产品的多样化打包也是赢得冰冻期预售机会的重要手段。把全服务酒店的全类服务内容进行具有针对性的排列组合，突出一站多享的超值体验，是很多酒店在那段时间一直在做的“产品合成”工作。而在这其中，拥有服务场景越多的酒店，排列组合的砝码也越多。

另外不容忽视的一点，便是在冰冻期中各酒店或多或少地动员起来的“真正的”全员营销能力。长期以来，全员营销是酒店的一项训练科目，每一位业者或许都听说过“我们每个人都是酒店的销售人员”这句话。但是，由于多数酒店一直延续着明确分工相互协调的有序层级结构，真正做到全员营销的并不多。而在冰冻期，客流基本冻结，这就从某种意义上给了酒店一个重新整合并动员全员团队的机会。冷冰冰的现实、热乎乎的信念，知与行在危难时刻被契合到一起，让更多员工在售卖酒店产品这项工作上感受到了发乎本心的使命感。笔者发现，一些全员营销做得好的酒店，在酒店尚未营业的情况下就已经赢得了以百万计的现金流。与此同时，空前全员营销预售所带来的流量也增加了客人对于酒店自有直销平台的关注。其实在疫情之前，业者就在呐喊，要用壮大酒店自有直销平台来减少OTA及其他线上代理渠道对于酒店的牵制，美好的理想喊了多遍，但现实的情况却总是很“骨感”。而在市场冰冻期，OTA和代理也“停工”了，酒店必须加大自有平台的流量。而对于那些待在家中向往出游的客人来说，也只有选择酒店的自有平台才能“聊以解忧”。总之，强烈的求生欲望让酒店在市场冰冻期肯于放弃之前的价格顾虑，而反复的预售打包又让酒店绞尽脑汁进行花样翻新的排列组合，高效动员的全员营销活动扩大了酒店自有平台预售的影响力。在市场冰冻期生存下来不易，而在“冰天雪地”中练就的这套组合拳，或许会成为未来酒店人迎接一切挑战的宝贵财富。

## 后疫情时期的预售

随着市场的日渐回暖，冰冻期产品预售的种种“后遗症”接踵而至。其中，最重要的问题来自价格。首先，冰冻期售卖的“未来”必须在市场回暖后按约兑现，但是已经在全年营收目标上千疮百孔的酒店又不得不考虑利用高峰期提高收益。于是，冰冻期热卖的一些爆款，成了让一些酒店感到头疼的问题。其次，在后疫情时期，酒店的复工复产和营业功能的开启必须在精打细算的人工成本基准线上有序开展，然而之前预售出去的众多“排列组合”却包含着诸多附属功能。客人使用产品时，酒店就必须按期兑现承诺，这也从某种意义上增加了酒店的运营成本。

无论如何，这些预售后遗症咬一咬牙还是能够“扛过去”的，毕竟预售产品的售卖在酒店业最艰难的时期“拉了大家一把”。凡事皆有代价，世间没有“只占便宜的江湖”。但是，之后的预售还要不要做、应该怎么做，才是业界广泛关注的问题。对此，笔者有以下三方面思考。

### 第一，壮大自有直销平台

市场冰冻期，酒店业者们致力于开拓自有直销平台。对于酒店而言，自有直销平台的健康发展既可以绑定具有复购意愿的客户，又可以提高酒店在市场上的议价能力，更重要的是，那些牵挂你的客户会给你提出中肯的改进建议。在这些利益面前，每家酒店都应当认真思考如何壮大疫情防控期间直销平台所产生的成果，如何通过持续提供差异化的价值来留住已有客户、创造新增客户。这其中，或许酒店再不能做那些为了流量让OTA的价格低于自有直销平台的“傻事”了。并且我们在关注OTA平台好评率的同时，是不是要更加用心地关注那些在危难中表现出更大忠诚度的自有平台客户呢？

### 第二，巩固全员营销

疫情防控期间，酒店深入而有效的全员营销活动让广大员工产生了两种共鸣：一，找到了肩负全员营销责任的组织责任感；二，让更多员工发现了自己所具备的营销能力和营销资源。

一般来说，我们不愿意参与某事，往往因为我们没意愿或是没能力。而此前的共度时艰、同舟共济，解决了很多员工在意愿和能力方面的心理障碍，他们中的很多人体会到了知行合一的实现感，并且树立了继续做下去的信心。因此，如何持续激发全员营销的激情和潜力，应该成为各家酒店创造新附加值的“一个法门”。想要入这个法门，通过微信商城等直销平台进行系统化分销奖励是一个方面。塑造物质和精神的双重满足感，则是一个更加不能忽略的问题。当意愿和能力契合、精神和物质被持续满足，全员营销或许可以成为酒店的一种长期文化，进而为酒店创造更好的增值行动空间。

### 第三，重在产品升级

无论是巩固直销平台成果还是全员营销文化，这些后疫情时期的预售“拳法”的效果都取决于一个驱动力，那就是产品驱动力。在市场冰冻期，酒店将已有的场景、体验和服务进行重组，并形成“期货”售卖。然而，在后疫情时期，当消费者已经大量消耗了市场上各类“排列组合”之后，“新鲜感”和“创新体验”则会成为他们做出选择的决定性因素。

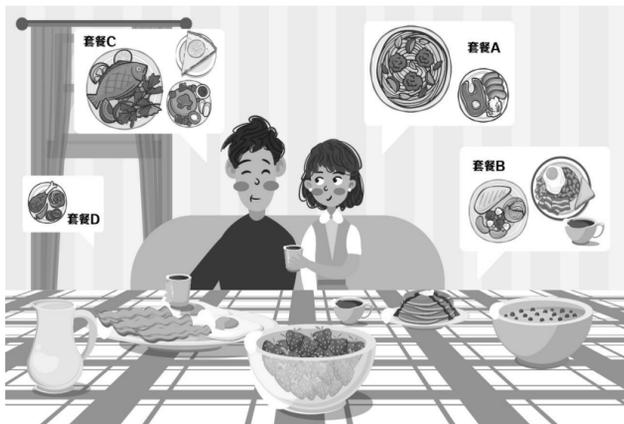
而且，笔者隐约看到这样一个趋势，那就是在疫后仍旧具备消费高端产品能力的消费者对于产品的调性、品位和品质的要求更高。疫情所带来的心理冲击和不确定感，让他们更加执着地追求更美好的生活。这部分人群的价格敏感度呈下降趋势，品质敏感度不断上升。

面对这样的疫后变化，酒店或许应该将更多的精力投放在场景、体验和服务三个维度的“立体创新”和“立体升级”上。在这里，“升级”与“创新”并不一定意味着大拆大改，而是要求酒店管理团队静下心来，提高三个维度的“立体审美”，通过投入自身情况允许的人力和物力资源，来塑造符合时代变化的调性。时代变了，只靠优惠赠送，或是过度服务来赢得客人青睐的日子怕是渐渐远去了。总之，从救命稻草到保健良药，酒店预订迎来了属于它的历史契机，希望酒店业者用升级的智慧去赢得自己的疫后战局。

□ 袁学娅

新冠疫情突如其来，酒店业、餐饮业遭遇前所未有的打击。在疫情常态化的今天，笔者经常在酒店业、餐饮业朋友的微信群看到各种形式的促销活动。餐饮促销中最常见的还是“自助餐”打折，并没有多少改变和新意。为了防疫和全民健康，媒体在不断宣传从家庭到公共场合用餐都应实行“分餐制”及“公筷、公勺制”。在疫情常态化阶段，餐饮形式应如何改变？

前几天，笔者路过一家社会小餐厅。搜索大众点评发现，居然是“鳗鱼饭”菜品上海排名第三。这是一家典型的日式餐厅，一共只有8个座位，前店后厨房，总面积不会超过28平方米。没有奢华的装饰，没有菜单，墙上张贴着唯一一张餐单：鳗鱼饭120元。小餐厅的员工只有夫妇两人，丈夫在后厨，太太在前面服务顾客。每天的营业时间从11点——14点，17点——21点，标准的8小时工作制。120元的鳗鱼饭是套餐，鳗鱼新鲜、质好、量大，就鳗鱼饭的价格而言，不算便宜，但这份套餐，女士吃完



邢子琦 绘

# 酒店收益管理工作的流程梳理

□ 俞晓东

新冠疫情防控进入常态化，酒店行业复苏态势明显。经历了新冠疫情，酒店行业将出现变革：短期逐步复苏，中期竞争激烈，长期两极分化，优胜劣汰。新的市场形势对于酒店收益管理工作的要求也是全新的。

在数据统计分析的基础上制订战略决策，推进沟通和决策执行的过程叫作流程。收益管理流程实施过程中，各岗位需要理解各自的角色，保持流程的标准性和一致性。实践中，笔者发现一些酒店存在以下问题：酒店内部缺乏完整有序的操作标准，各个部门按照自己的习惯摸索进行，造成团队间协作困难、矛盾重重，甚至影响到客人的体验和最终收益。因此，通过科学合理的SOP（标准操作流程）制定，为酒店提供科学且行之有效的流程支持就显得尤为重要。

围绕收益管理循环周期的各个环节，笔者认为，业者需关注以下步骤：

## 一、数据搜集确保准确性、连续性和完整性

数据的准确是后续做出准确预测的基础，错误或偏差的数据会导致分析结果出现偏差，更易导致预测和决策的偏差。连续性的数据收集工作对于趋势的连续性分析有着至关重要的作用，而数据的多样性又决定了数据收集必须完整。酒店管理者制订决策时，除了需要酒店发展的历史数据、目前在手的预订数据和后续预定数据等，还需要市场宏观和微观层面的数据、竞争对手实时价格变化数据以及酒店市场上特殊事件的信息数据等。通过分析这些数据对于酒店经营的影响来做出相应的决策。

笔者在与业者的沟通中发现，酒店业主要的痛点表现为数据的孤立和杂乱，且无法直观显示。从战略执行的角度来说，孤立和杂乱的数据，会让管理者难以发现隐性数据背后的隐性数据，进而难以找出背后的关联性和趋势性，无法进行客观的评估和预测。

## 二、数据分析的科学性、逻辑性和导向性

将数据进行清理、重新整合排列，得出其背后隐藏的客观规律和发展趋势，是数据分析的重要作用。清理、重新计算和整合的过程应当科学严谨、符合逻辑，并且对后续预

测有一定的导向作用，这一点在数据分析过程中尤为重要。进行数据分析，需要充分利用弹性变化、线性回归分析等逻辑分析方法。而伴随着大数据时代的到来，数据分析的系统化和自动化要求也会越来越高。

## 三、预测流程必须保证实时性、规律性和连续性

在数据分析基础上做出的预测，需要细化到每天，并且要根据市场细分的不同预测方式和模型分别开展。因为酒店的预订数据是实时更新的，所以要想得到精准的预测结果，对于预测频率和次数的要求也会很高。每日、每周、每季度、每年，都需要进行实时且有规律的预测。只有连续性的预测，才能保证酒店的各项决策随着数据的变化而不断调整优化。同时，收益管理现代化的精细化管理，也体现在多维度的预测管理上，当前一些先进的收益管理工具已经细化到可以按不同房型进行预测，同时兼顾渠道的各项因素，比如竞争群组定价、口碑指数、渠道成本等。

## 四、基于预测结果的酒店内部库存(可售房)管理流程

可售房管理流程需要由酒店收益管理部门把控，销售和运营部门积极配合，三方共同努力确保实现每间可售房的效益最大化。制订具体流程时，注意兼顾高级房型升级，明确高级房型免费升级的审批流程并进行监控，确保不同房型卖出应有的价格。同时，收益管理部门要确保超额预订房间数量的可控和可操作性，确保实现酒店最大化收益的同时拉高整体客房出租率。

## 五、收益管理部门需要完善并负责酒店的整体价格体系

完成酒店价格价值评估流程，对于确保酒店精准的价格定位有至关重要的意义。科学的价格体系，为酒店实施动态定价奠定了基础。需要注意的是，价格体系需按照不同的细分市场逐一建立，要兼顾市场需求和价格敏感度双重因素。

## 六、酒店业绩报告和评估

业绩报告和评估是确保酒店了解和把握市场变化的基础，也是酒店评估各团队工作成效和经营决策效能的基础，是后续制订发展战略的保障。报告和评估的流程也需要按天、周、季度、年等评估时间段建立，以确保完整性和连续性。

# 对酒店“预售反思”的反思

□ 李原

随着暑期旅游出行的趋热，酒店业开始反思在疫情防控阶段所采取的各种策略，其中预售尤其是线上直播预售成为业者议论较多的话题。业者的观点大致可以概括为以下几种：

一种观点认为，预售尤其是线上预售活动，作为疫情冰冻阶段广受行业关注的一种销售方式，实际上对于市场恢复、酒店业务复苏并未起到促进作用，不过是作秀而已。

另一种观点认为，为了吸引眼球形成亮点，酒店预售时实施的是低价格的销售策略，酒店产品的价值没有得到相应的价格体现，预售不过是赔本赚吆喝。

还有观点认为，不少消费者入住酒店，使用的是此前低价“囤”下来的酒店房券。当下看似繁荣的暑期旅游市场，其实并非如此。长此以往，势必影响酒店整体的价格策略和收益。可对于消费者而言，则很可能遇到“囤”下来的房券无法兑现的情况。

当然，也有不少观点对于疫情防控期间的预售行为支持态度，认为在三四月市场惨淡之时，正是预售向正在“挨饿”的酒店撒了一把“食粮”，才让酒店有了“回血”的力气。即便暑期出现了类似三亚亚特兰蒂斯“爆雷”这样的问题，这“锅”也不该由“预售”来背。

虽然观点各异，但业者的出发点都是为了酒店行业更好地发展，其立论也有其理由和内在逻辑性。勤于思考也是一种良好的品质，善于总结则更为可贵及具有建设意义。从更深层次

的角度分析，笔者认为，分析“预售”行为，有几个关键性问题应该引起行业高度关注。

## 第一，养成历史性思维方式

所谓历史性思维方式是指基于事实求是的原则，重视事物各种客观因素和历史条件，强调尊重事物内在连接规律与发展逻辑性的一种思维方式。

具体到预售方式而言，酒店销售方式原本无所谓对错，关键在于可行性与实用性。而在消费被暂时中断、行业整体陷入停顿的状态下，预售是那个时间点酒店刺激市场、恢复信心、启动生产所能实施的唯一销售方式，是一种在非正常市场情况下非单纯商业性的市场举措，不完全为盈利，更为凝聚心神。所以说当时实施的预售更是行业为激活消费欲望、创造消费氛围、刺激消费行为的一种“生产自救”，更是行业重拾信心、提振士气、促进组织肌体复活的一剂强心剂。而客观上，在面临生死考验的关键时刻，预售所带来的现金流也确实一定程度上起到了让酒店“活下来”的输血作用。

按照历史性思维方式分析，应对疫情，酒店所实施的预售在那个时点具有较好的可行性和适用性，对现阶段市场趋暖起到了不容忽视的促进作用，对行业存在感的传递更具有积极的影响。因此，评价前一段时间盛行的预售就不能抛开特定背景，忽略事物的内在演进逻辑，更不能从现有的状况出发，单纯从淡旺季收益落差的角度指责预售“赔本赚吆喝”，存在“后遗症”等等。

## 第二，形成科学的价格意识

预售反思中的一个基本观点是认为预售产品价格低，贬低了产品价值，尤其是在现阶段生意有好转的情况下。对于预售产品的低价，有的业者对此是万般心痛，诸多不愿。按照经济学的基本理论，价格是一项以货币为表现形式，为商品、服务及资产所订立的数值。也就是说，价值是价格与需求间关系的一种数字体现，价格体现产品价值的丰度和广度，价值越大，价格越高。但我们也应该意识到，价格体现价值是基于正常的商业市场环境而言，而价格是由供给与需求之间的互相影响、平衡产生的，有需求才有价值，需求越旺，价值也才越能实现高价格。因而在需求严重不足，甚至匮乏、停滞的时点，价格与产品价值之间的正常逻辑必将被破坏。因此酒店产品价值评价固然有特定的标准体系，但在市场化转换过程中，受需求弹性影响很大，不能单

纯以主观价值评价去衡量价格，需要辩证的分析，而“活下来”成为最大的价值体现。

至于说到目前部分酒店出现的所谓“爆雷”现象，并非预售方式的问题，而恰恰是实施预售过程中受行业内长期存在的急功近利式的思维方式影响所造成的后果。因此，无论围绕预售所开展的讨论最终结果如何，业者最大的收获都应该是意识到酒店业建立和形成一种历史性思维方式的必要性和重要性。这要求业者在处理问题、对待一切矛盾之时，都应该秉持一种实事求是的态度，都应该以历史的、辩证的视角看待问题，这样才能真正做到客观理性。

## 第三，树立正确的收益管理思想

收益管理理论所强调的收益最大化并不等于心理期许价格，更不是一味追求最高价格数字，而是依据酒店市场消费状况，希望通过完善的销售策略，实现“综合”效益的最大化。也就是说，依据酒店产品需求指数，在最适宜的时间，以最适宜的价格，将最适宜的产品，卖给最适宜的客人，形成最合理持续的收益。因此，疫情期的预售，后疫情期的价格上浮均是基于收益管理思维酒店所实施的正常的、连续性的价格策略，没有不合理，更没有赔本吃亏的问题。同时，即使在当前市场消费趋热的情况下也很难有酒店实现持续满房，365天100%满房只是一种幻觉，更何况尚有许多地区的消费仍然处于停滞状态，所以酒店应该有足够空间消化预售所形成的订单，不应该存在所谓“后遗症”的问题。

业者一定要意识到，疫情常态化的背景下，应对疫情，“活下来”仍然是酒店业的第一要务，这需要全行业脚踏实地，珍惜每一单生意，重视每一位消费者，不以物喜不以己悲，合理的价格策略才是实现利益最大化的上佳之策。

连接才能接触，接触就会了解，了解产生刺激，刺激形成欲望，欲望造就市场。面对疫情的巨大冲击，预售发挥了酒店与市场的连接功能，具有不可忽略的经营贡献，不能一味唱衰，更不可全面否定，这才是历史性思维的观点。（作者单位：四川大学旅游学院）