

收益管理助力酒店业前行

□ 祖长生

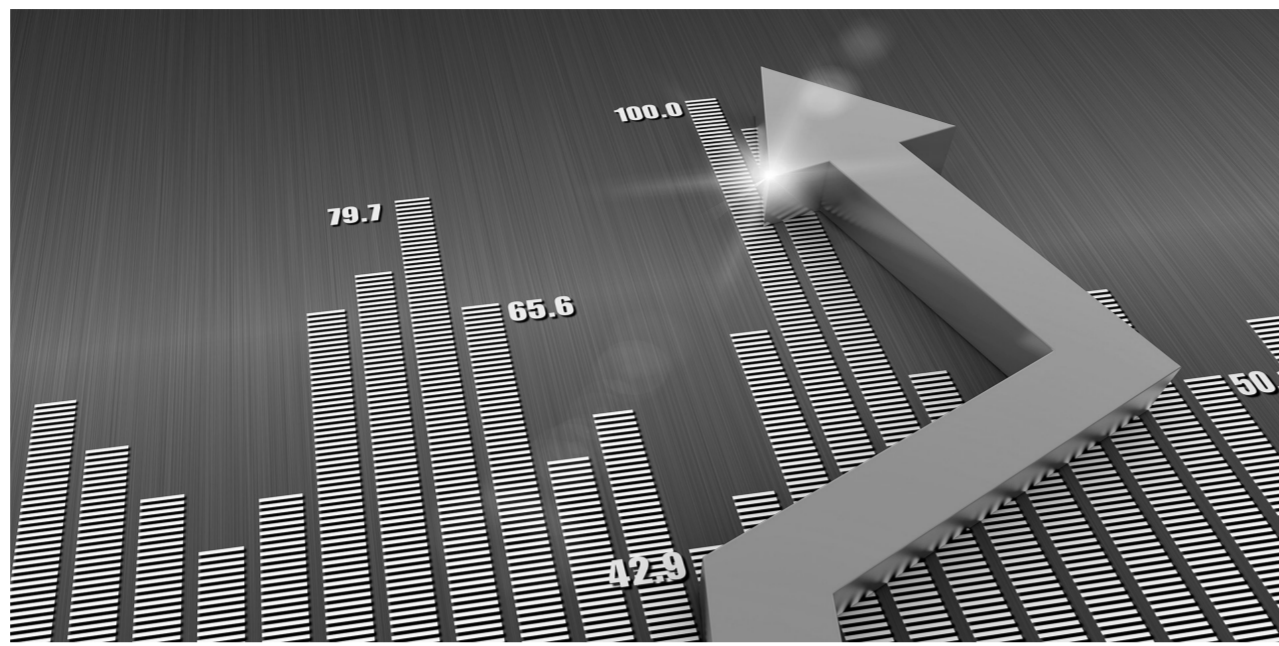
2020年注定是酒店史上不平凡的一年，新冠肺炎疫情让酒店人不堪重负，也体现出酒店行业的脆弱性。活下去成为酒店经营者们共同的目标。收益管理作为管理科学中的一个分支，在助力酒店活下去的过程中起到了重要作用，为推动酒店前行注入了新的动能。

实践证明，去年，一些酒店扎实落地收益管理，取得了良好的经营业绩。

北京世纪金源大饭店毗邻中关村高科技园，是一家集客房、餐饮、会议、写字楼、公寓于一体的五星级综合型饭店，有客房500余间套，可提供近20种不同类型的客房产品。早在2017年，该饭店就引入收益管理方法，并建立了完善的收益管理组织体系。旅游市场恢复初期，饭店以收益管理思维为主导，将收益管理方法贯穿到经营的各个环节，在避免低价恶性竞争、提高线上私域流量、扩大市场份额等方面起到了保障作用。同时，收益管理还帮助该饭店提高市场竞争力，实现营业收入逐月稳步提高。去年9月，饭店平均客房出租率达到86.5%，比上年同期的76.4%提高了10多个百分点。

北京天健宾馆位于西单商圈，是一家三星级商务型宾馆，有客房约200间套。去年年初，宾馆利用停业期间学习和深耕收益管理，完善价格体系、优化客源结构。恢复营业后，宾馆运用动态定价调节市场供需平衡，通过刺激消费来转化收益等方法，即便是在北京新发地出现疫情的6月份，仍然在维持获利价格的基础上，实现平均客房出租率73.88%的良好业绩，而在当时，北京市场上酒店的平均客房出租率不足30%。

北京都季商旅酒店位于南河沿大街，是一家中高端酒店，主要以接待商务、旅游和来京就医人员为主，有客房106间套。2013年，该酒店开始应用收益管理方法运营，积累了丰富的管理经验。在去年市场恢复期，酒店借助线上大数据找不足、比差距，通过设定



图虫创意供图

引流房、动态定价、预订控制等手段提高了浏览率和转化率，并通过参加携程、美团等OTA平台的预售、优享会以及天天特价等促销活动，为酒店带来提供保障。去年8月，酒店交出平均客房出租率92.94%的答卷。

近几年，在收益管理人才培养与普及推广方面，各大专院校、企业大学、培训机构做出了积极的努力。北京第二外国语学院、北京中瑞酒店管理学院、广西师范大学、广东轻工职业技术学院、美国饭店协会教育学院云南代表处等培训机构都会举办各种形式的收益管理培训，为业界落地收益管理提供后勤保障。2019年，中国国际贸易促进委员会商业行业委员会发布的《酒店收益管理人员职业能力要求》团体标准，规范了酒店行业收益管理执业标准，为选拔收益管理人才提供了依据。2020年举办的全国现代服务业技能大赛，更是对于推动收益管理

在酒店业落地起到了重要作用。此次大赛从2020年8月18日启动到12月10日结束，历时近4个月。来自全国18个省、自治区、直辖市的1009名选手参赛。大赛以“以赛代训，技能提升，培养数字化人才”为目标，吸引了大量酒店从业者加入收益管理数字化人才队伍。

《2020中国酒店业发展报告》显示，我国约有各类酒店33.8万家，但是连锁化率仅为26%。也就是说，有74%的酒店以单体酒店模式经营。尤其是位于三四线城市的小规模单体酒店，与国际品牌经营模式相比存在明显差距。除了硬件水平的差异之外，管理文化、制度与方法导致管理差距的主要原因。目前，收益管理在单体酒店中的应用比例要低很多。如果两家酒店互为竞争对手，通常而言，应用收益管理的酒店取胜的概率要高许多。这就像两名运动员参加同一场比赛，在同样的身体指标条件下，谁能够把自己的体能和状态发挥到极致，谁

就能够取胜。收益管理就是帮助酒店把产品效能发挥到极致的工具。因此，要提升本土酒店的管理水平，缩小与国际品牌酒店的管理差距，收益管理的应用必不可少。

另外，在互联网和数字化时代，酒店也将进入到人工智能与数字化经营领域，而对于以数据决策为基础的收益管理来说，也必将成为酒店进入到该领域所需要掌握的基本管理技能。

2020年已经过去，这一年，新冠肺炎疫情给酒店人留下的回忆也许不那么愉快，但是，这场疫情确实磨炼了酒店人的意志，让酒店人学会在逆境中生存。很多酒店与收益管理结缘，助力酒店前行。与此同时，酒店收益管理发展的步伐也得以加快。当前，酒店市场还没有完全恢复，2021年可能还会有意想不到的困难等着酒店业者。酒店人一定要转变思维模式，用好收益管理，拥抱新媒体营销，把它作为在竞争中制胜的法宝。酒店人不仅要让企业活下去，而且还要活得更好。

实践中来

温暖人心的“假牙”事件

□ 陈文生

案例

据《厦门日报》报道，一天，79岁的胡阿姨专程赶到报社，要求借报端一角表扬厦门京闽中心酒店员工找回其不慎丢失的假牙一事。

找到假牙只是小事一桩，一大把年纪的胡阿姨为何不辞辛苦专程跑到报社要求登报表扬？原来，事情是这样的：胡阿姨曾与家人一同在京闽中心酒店的自助餐厅就餐，为其外孙庆生。吃螃蟹时，胡阿姨不小心将假牙磕碰移位，于是取下假牙放在骨髓旁边。当胡阿姨起身去取食物时，服务员为其更换了骨髓。在不知情的情况下，将假牙与虾壳、蟹壳等残渣一同清理走了。胡阿姨取菜回来发现假牙不见了，十分懊恼，因为再配新的假牙非常麻烦。胡阿姨的老伴李先生说，当初做假牙花了不少钱，而且用了这么多年，磨得非常适合，这么一丢的确可惜。结账时，两位老人只是随口与餐厅工作人员说了这件事，没想到他们非常重视，立即帮忙寻找。

令客人感动的是酒店员工颇费周章的寻找过程。服务员清理走的残渣已倒入厨余泔水桶。泔水桶有两个，口径很大，有一米多高。要从装得满满的泔水桶里找出只有指甲大小的假牙，无异于“大海捞针”，就连胡阿姨自己都失去了信心，感觉实在为难员工了。然而，酒店西餐部经理黄志锋和同事赵江博两人不怕麻

烦，忍受着泔水桶发出的臭味，将足足两个泔水桶的残渣，一点一点捞倒在篮子里，再细心寻找。他们花了近50分钟，终于找到了假牙。

“看到小伙子拿着假牙从洗碗间冲出来，兴高采烈地喊着‘找到了，找到了’，我都感动得哭了。”李先生说。当黄志锋把假牙冲洗干净交到胡阿姨手里，并叮嘱拿回去要好好消毒再用时，胡阿姨的眼眶湿润了。

胡阿姨说：“从没遇到过这么暖心细致的服务，实在不知道该该如何表达内心的感激之情。就想借助厦门日报，一来表达对京闽中心酒店员工的感谢，二来也让更多市民知道京闽中心酒店有这样让人温暖的服务，有这样令人感动的工作人员。”

点评

服务员不小心把客人的假牙弄丢，客人也觉得可以原谅，因为假牙那么小，与虾壳、蟹壳颜色相近，混在一起的难以辨认。但在上述案例中，酒店西餐部经理黄志锋没有原谅自己，而是与同事赵江博一起从泔水桶里把假牙找到，物归原主。

是什么精神支撑他们这么做的？笔者认为，这不仅是为客人提供“温暖的服务”那么简单，而是一种责任心和使命感，是为了酒店的荣誉、为了酒店人的担当才这么做的。他们做的事情看似很小，但起到的模范带头作用却很大，对于维护和提升酒店美誉度的作用也很大，值得酒店人学习。

客房电源那些事儿



某酒店客房电源插座 刘伟摄

□ 刘伟 文生

视又关上了，真是一通忙活。

点评

客人入住客房，少不了要用到电源开关和插座。开关与插座的使用方便与否，直接关系到酒店的服务质量与水平。因而，酒店在设计、建设和装修时，要格外注意这个问题。为了更方便客人使用开关和插座，笔者建议如下：

一、卫生间电灯开关和过道灯开关应分别装在卫生间门的两侧。卫生间内，马桶旁的墙面上可增设紧急呼叫和“请稍候”按钮以及备用电源插座。

二、衣橱可以不装电灯。当然，过道灯亮度应当足够照亮衣橱。

三、在化妆台上方的墙面，或化妆镜两边，抑或化妆镜下方，设置镜前灯开关、宽带网接口和备用电源插座。注意插座应分别为110V和220V，并且为不间断电源。

四、床头的电源开关越少越好，一般而言，只需将床头灯、音响、阅读灯、地灯和总开关设在床头，其他开关都可以“各就各位”。如落地灯、台灯、镜前灯、迷你吧灯、过道灯、行李架灯乃至房顶灯，都可装在灯具上或是附近位置的墙面上。

五、“请勿打扰”提示灯的开关要安在既避免客人不小心触碰、又比较显眼的地方，比如可以设在墙面的某个位置，与空调开关并排。

六、至于电视，有遥控器开关就足够了。而“呼唤服务”“请速打扫”服务完全可以通过电话解决，没有必要另设专用开关。

总之，客房电源开关与插座的设计不是小事，它直接关系到客人的舒适度、方便度和体验度，影响酒店的服务质量与服务水平，在酒店建设或改造时必须加以重视。筹建新酒店或改造老酒店，从设计、建设到装修全过程，都要有熟悉酒店管理和服务的专家参与，这样才能将遗憾降至最低。

如何精准把控餐饮菜品毛利率？



图虫创意供图

□ 罗旭东

凡是做过餐饮管理的人，对于餐饮菜品毛利率都有一定的了解。但是，能够真正全面、准确地了解餐饮菜品毛利率内涵的人却并不多。在餐饮经营中，了解菜品毛利率并准确把握是至关重要的。那么，到底怎样才能完整、准确地把控餐饮菜品的毛利率呢？

首先来看餐饮菜品的毛利率的公式：食品毛利率=(食品销售收入-食品

销售成本)÷食品销售收入×100%。从公式可以看出，影响餐饮菜品毛利率的只有两个变量，即菜品销售收入和菜品原材料成本。这两个变量也可以叫作显性的变量。大多数餐饮管理者在把控菜品毛利率时，都会从这两个显性的变量入手，努力提高菜品的销售收入、降低菜品的原材料成本。

其实，从操作层面讲，影响菜品毛利率的还有两个“隐性的变量”，即原材料的质量和出品的份量。如果这两

个因素把握不好，菜品的毛利率管理就很难到位，餐饮的口碑就会受到影响，最终生意也就不尽如人意。

原材料的质量是影响菜品毛利率的第一个隐性变量。成熟的餐饮管理者都知道，原材料质量的好坏，决定着原材料的出成率高低(出成率指原材料的出成率，也就是原材料的有效利用率)。原材料的质量不高，则出成率低，出成率低则表明单位菜品的成本高。以“辣椒炒黄牛肉”这道菜为例，按照酒店行业的一般规范，黄牛肉的用量为3.5两，辣椒的用量为4.5两。如果牛肉的质量不好或者是注水的，则牛肉的用量就会增多，辣椒的质量不好，用量也会增多，无形中抬高了菜品的成本，该有的毛利就这么白白地流失了。

影响菜品毛利率的第二个隐性变量是出品份量。仍以辣椒炒黄牛肉为例，原本黄牛肉的用量为3.5两，辣椒的用量为4.5两，但是为了提高菜品毛利率，厨房把黄牛肉的用量减少为3两，辣椒的用量也减少为3两，无形中减少了菜品的份量，顾客的体验感就会大打折扣。长此以往，酒店的口碑就越来越

差，餐饮生意不好也就是情理之中了。

从以上四个影响菜品毛利率的显性隐性变量可以看出，毛利率是把“双刃剑”，也就是说，毛利率不是越高越好，也不是越低越好。提高售价、减少菜品份量、降低原材料成本和原材料质量，提高售价和降低原材料的质量以及减少份量，都会使顾客的利益受损，表面看酒店的毛利率是高了，但客流量却会一天天萎缩。有一句俗话说得好：“三分毛利吃饱饭，七分毛利饿死人”。酒店管理者只有不断地提高原材料质量，同时降低采购价格，并把菜品售价和份量控制在一个合理的区间内，才能赢得消费者的青睐。

案例

在酒店建设或改造装修过程中，对于客房内如何设计、安装电源开关与插座这个问题，很多酒店管理者不太关注，由此导致客人入住后的诸多不便。

比如，在黑暗的卫生间寻找电灯开关，客人只能凭经验或是手感。卫生间的毛巾架安装位置不当，挡住了备用电源插座，客人只好先拉下毛巾，然后再使用电动剃须刀或电吹风机。衣橱门关不紧导致无法触碰电灯开关，从衣橱透出的光亮影响了客人休息。迷你吧摆放着电热水壶，但找不到插座，客人不得不到卫生间烧水。想在化妆台使用电吹风机，或在写字台使用手提电脑，抑用手机充电，却因台面没有插座，而不得不趴在桌子下面寻找，若是没有备用插座，只好先关掉台灯或电视机再充电。有的客人随身携带手提电脑，却因没有宽带网接口而无法使用。客人在拨动其他开关时，无意中碰到了同一排的“请勿打扰”开关，导致服务员判断失误影响工作。同样的原因，客人没有召唤服务员的需求却误碰“呼唤”按键，和赶来的服务员面面相觑。

还有一个酒店将“请勿打扰”开关和“请速打扫”开关装在同一排，却没有做“此亮彼暗”的技术处理，客人不小心同时按下两个开关，可以想象面对两个互相矛盾的提示，门外的服务员会是种何窘迫。

最富有戏剧性的恐怕要数客人为了看电视而手忙脚乱的情景了：打开了电视机上的开关，荧屏却不亮。再按一下遥控器开关，仍没有图像，最后才想起来床头柜这边的开关还没打开。回头打开床头柜开关，电视却仍然没有反应，此时才发现刚才按下的电视机开关，是把本已打开的电

(岑国义)

宁夏故事——盐池是个好地方连载之十八李塬畔盐池县委旧址

深山窑洞薪火传 革命传承李塬畔

1936年中国工农红军解放了盐池，建立了工农政权，属陕甘宁边区三边分区。当时形成两个政府并存的局面，国民党盐池县政府驻惠安堡。

1947年，国民党发起对陕甘宁边区的重点进攻，胡宗南派重兵占领了革命圣地延安。宁夏军阀马鸿逵为配合胡宗南，也调集兵力进犯三边。3月24日，盐池县城陷入敌手。盐池红色政权被迫转移到陕甘宁三省交界处的南部山区麻黄山乡李塬畔一带打游击，国民党盐池县政府搬回盐池县城。

1947年7月7日，中国人民解放军西北野战军配合地方武装，又收复盐池县城。国民党盐池县政府再次退回惠安堡，苏维埃红色政权返回县城。

为了彻底粉碎敌人的重点进攻，同年8月初，在西北战场的中国人民

解放军主力部队奉命转移到外线作战，马鸿逵派兵再度进攻三边。8月12日晚，中共盐池县委带领党政干部、警卫队员，有计划、分步骤地撤离盐池县城。盐池第二次失陷，国民党盐池县政府再度回到县城。

中共盐池县政府带领机关干部、基干民兵和保安部队，编成盐池县游击队，该游击队1948年改称为三边游击四大队，转战于麻黄山乡李塬畔和唐平庄一带，与中共宁夏工委领导的回支支队密切配合，互相支援，开展游击战争。

当时环境特别险恶，不时有国民党清乡团来骚扰，人民生活异常艰苦，游击战士经常一天只吃一顿饭，有时还缺粮断炊。1947年盐池异常干旱，但人民群众仍节衣缩食支援游击队，送粮、送物，侦探、汇报敌情。

1948年，三边游击四大队正式改编为盐池县游击四大队，县委书记孙

璞任总指挥，白天章任大队长。下设一个骑兵中队，两个步兵中队，还建立了苏堡子、李塬畔两个巩固乡。解放区也在不断向外扩展，游击队员由最初的40多人发展到1948年的80多人，1949年的150多人。

县委和政府机关常驻李塬畔村，当地老乡主动腾出三孔窑洞，供机关办公、开会，县委和政府在这里组织和领导了艰苦卓绝的3年游击战争。

1948年春，随着西北战场中国人民解放军节节胜利，盐池游击队不断扩大和巩固游击区，逐渐缩小敌占区。摧毁敌伪保甲制度，恢复革命政权，先后摧毁敌人3个乡，21个保，将游击队的根据地由初期的2个乡发展到9个巩固乡和11个游击乡，先后对敌作战9次。

在游击战争特别困难的环境下，当时的县委和政府其实也是居无定所。一般情况下只是以李塬畔、唐平

庄、苏堡子等地为活动中心开展游击战，人到哪里机关就到哪里。

经过两年多艰苦卓绝的游击战争，终于赢得了最后的胜利。1949年8月，在西北野战军支援下，赶走了盘踞在盐池的马鸿逵军队，彻底消灭了顽抗的土匪。8月6日，光复了盐池县城，国民党政权被彻底消灭，国民党盐池县县长陈步瀛投诚，中共盐池县委和政府复迁回县城。

1986年8月，盐池县人民政府将李塬畔盐池县委革命旧址进行维修保护，并确定为县级重点文物保护单位。2005年9月15日，李塬畔盐池县委革命旧址被宁夏回族自治区人民政府确定为第三批自治区级重点文物保护单位。如今李塬畔盐池县委革命旧址已经成为当地党员干部开展廉政教育的基地，也是对中小学生学习爱国主义教育和革命传统教育的基地。