

# The Center for Hospitality Research

Hospitality Leadership Through Learning

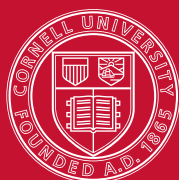


## Cornell Hospitality Report

美国酒店的收益管理：2001-2005

by Linda Canina, Ph.D., and Cathy Enz, Ph.D.

Vol. 6, No. 8, June 2006



Cornell University  
School of Hotel Administration

## Advisory Board

**James C. Allen**, *Executive Vice President, Wines,*  
Southern Wine and Spirits of New York

**Scott Berman**, *U.S. Advisory Leader, Hospitality and*  
*Leisure Practice, PricewaterhouseCoopers*

**Raymond Bickson**, *Managing Director and Chief*  
*Executive Officer,*  
Taj Group of Hotels, Resorts, and Palaces

**Scott Brodows**, *Chief Operating Officer,*  
SynXis Corporation

**Paul Brown**, *President,*  
Expedia, Inc., Partner Services Group, and  
President, Expedia North America

**Raj Chandnani**, *Director of Strategic Planning,*  
WATG

**Benjamin J. "Patrick" Denihan**, *CEO,*  
Denihan Hospitality Group

**Joel M. Eisemann**, *Executive Vice President, Owner*  
*and Franchise Services, Marriott International, Inc.*

**Kevin Fitzpatrick**, *President,*  
AIG Global Real Estate Investment Corp.

**Jeffrey A. Horwitz**, *Co-Chair, Lodging and Gaming*  
*Practice of Proskauer Rose LLP*

**Kenneth Kahn**, *President/Owner, LRP Publications*

**Nancy Knipp**, *President,*  
American Airlines Admirals Club

**Jo-Anne Kruse**, *EVP Human Resources, Travelport*

**Mark V. Lomanno**, *President, Smith Travel Research*

**Suzanne R. Mellen**, *Managing Director,*  
HVS International

**Shane O'Flaherty**, *VP of Quality Assurance,*  
Mobil Travel Guide

**Saverio Scheri III**, *Managing Director,*  
WhiteSand Consulting

**Janice L. Schnabel**, *Managing Director,*  
Marsh's Hospitality Practice

**Trip Schneck**, *President, TIG Global LLC, a division*  
*of The Thayer Group of Companies*

**Barbara Talbott**, Ph.D., *EVP Marketing,*  
Four Seasons Hotels and Resorts

**Elaine R. Wedral**, Ph.D., *President, Nestlé R&D*  
Center and Nestlé PTC New Milford

**Adam Weissenberg**, *Vice Chairman, and Tourism,*  
*Hospitality & Leisure Leader,*  
Deloitte & Touche USA LLP



*The Robert A. and Jan M. Beck Center at Cornell University*  
Back cover photo by permission of *The Cornellian* and Jeff Wang.

Cornell Hospitality Report,  
Volume 6, No. 8 (June 2006)  
Single copy price US\$50  
© 2007 Cornell University

Cornell Hospitality Report is produced for  
the benefit of the hospitality industry by  
The Center for Hospitality Research at  
Cornell University

David S. Sherwyn, *Academic Director*  
Glenn Withiam, *Director of Publications*  
Jennifer Macera, *Manager of Operations*

Center for Hospitality Research  
Cornell University  
School of Hotel Administration  
537 Statler Hall  
Ithaca, NY 14853

Phone: 607-255-9780  
Fax: 607-254-2292  
www.chr.cornell.edu

# The Center for Hospitality Research

Hospitality Leadership Through Learning

## Thank you to our generous Corporate Members

### Senior Partners

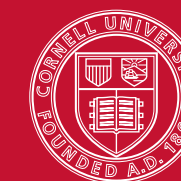
American Airlines Admirals Club  
Southern Wine and Spirits of New York  
Taj Hotels Resorts Palaces

### Partners

AIG Global Real Estate Investment  
Deloitte & Touche USA LLP  
Denihan Hospitality Group  
Expedia, Inc.  
Four Seasons Hotels and Resorts  
HVS International  
JohnsonDiversey  
LRP Publications  
Marriott International, Inc.  
Marsh's Hospitality Practice  
Mobil Travel Guide  
Nestlé  
PricewaterhouseCoopers  
Proskauer Rose LLP  
Smith Travel Research  
SynXis, a Sabre Holdings Company  
Thayer Group of Companies  
Travelport  
WhiteSand Consulting  
WATG

### Friends

American Tescor, LLP • Caribbean Hotel Restaurant Buyer's Guide • Cody Kramer Imports •  
Cruise Industry News • DK Shifflet & Associates • ehotelier.com • Estrela Marketing Solutions •  
EyeforTravel • Fireman's Fund • 4Hoteliers.com • Gerencia de Hoteles & Restaurantes • Global  
Hospitality Resources • Hospitality Financial and Technological Professionals • hospitalityInside.com  
• hospitalitynet.org • Hotel Asia Pacific • Hotel China • HotelExecutive.com • Hotel Interactive •  
Hotel Resource • International CHRIE • International Hotel and Restaurant Association • International  
Hotel Conference • International Society of Hospitality Consultants • iPerceptions • KPMG Japan/  
Global Management Directions • Lodging Hospitality • Lodging Magazine • Milestone Internet  
Marketing • MindFolio • PKF Hospitality Research • RealShare Hotel Investment & Finance Summit •  
Resort+Recreation Magazine • The Resort Trades • RestaurantEdge.com • Shibata Publishing Co. •  
Synovate • The Lodging Conference • TravelCLICK • UniFocus • WageWatch, Inc. • WIWIH.COM



# 美国酒店的收益管理： 2001-2005

Linda Canina  
Cathy A. Enz

## EXECUTIVE SUMMARY

# 价

格高于竞争成本比价格低于竞争成本的酒店在平均水平上更倾向与执行收益管理。尽管在2001年到2005年间，市场从一开始的萧条到后来的显著改善，这个结论始终保持其正确性。不过，收益管理的程度取决于日平均价格和该酒店在市场价格中占的部分之间的相关性。也就是说，在竞争中表现相对较好的酒店，他们的价格构成中收益管理的影响程度更大。这也就说明了在高表现的酒店中收益管理策略更为普及。

## ABOUT THE AUTHORS



Linda Canina博士 (E-mail: [lc29@cornell.edu](mailto:lc29@cornell.edu))，金融学副教授和康乃尔大学酒店和餐厅管理季刊编辑，致力于研究资产的定价与评估。近期的著作有：金融学调研，金融周刊，金融管理，和接待与观光研究学刊。

Cathy A. Enz 博士 (E-mail: [cae4@cornell.edu](mailto:cae4@cornell.edu))，产业研究与事务部 副部长，the Louis G. Schaeneman, Jr.，康乃尔大学酒店管理学院改革与能动性管理学教授，致力于研究竞争能动性、革新和变革管理，和人力资源投资策略，曾发表超过70篇的期刊文章，大量书籍的章节，以及三本关于策略管理和人力资源策略的著作。其最近的一本著作是与 Jeffrey Harrison 合著并于2005年出版的《策略管理：理论与实例》。



# 美国酒店的收益管理： 2001-2005

Linda Canina  
Cathy A. Enz

**收**益管理是一个被多数美国酒店所应用的策略。在我们2003年所作的一项调查研究中发现，收益管理的应用的差别取决于酒店定价高于其竞争成本或低于其竞争对手(?)。通过对超过在所有市场中6,000家酒店的资产层面上的操作数据进行分析，我们发现，事实上所有酒店都会根据房间入住率来对价格做出相应调整。虽然收益管理几近普及，在特定市场里的酒店却很少根据入住率来调整价格，有些甚至不会进行调整。

这项调查同时也研究了从2001年到2003年间，酒店业在市场低迷的状态下艰难挣扎的时期。在调查结果中，我们更新和补充了我们之前的研究，比较了可销售客房收入(RevPAR)较高的酒店的收益管

理程度和他们在定价策略上与其竞争者的不同。从2003年以来，酒店业的经济形势有所提高，而我们的这项调查包括了从2004年到和2005年前半年以来的酒店经营数据。这两个时期可互相作对比。2001年到2003年间市场需求相对较小，而酒店业在2004年和2005年间开始反弹。2004年，酒店业经历了过去10年间可销售客房收入(RevPAR)的最大涨幅(7.8%)。2001年，可销售客房收入(RevPAR)下降了6.9个百分点，之后在2002年又下降了2.6个百分点后，在2003年出现了0.6个百分点的小涨幅。这些参差不齐的数据使我们可以对收益管理是否在上涨和疲软的行市下有着不同的表现进行分析。更甚，可以对五年的价格-需求关系的数据使我们可以探寻在收益管理中出现的各种变化。例如，如果其中

联系在2005年比在2001年时更加强烈，我们可以从对收益管理活动的观察中得以发现。

在这项调查中我们研究了酒店价格和其在各种地域上的竞争环境和各种酒店业经济环境下不同市场部门中运营的资产，房间占有率水准相关联的程度。我们首先关注的是酒店业实行收益管理的范围。为此，我们将样本分组。首先我们根据酒店房间定价高于还是低于竞争者将其分成了两组。在先前的一项调查研究中，我们发现定价较竞争者高的酒店会比其竞争者有稍高的盈利。与之相关的一个问题是，较之与那些没有如此进攻性定价的酒店，这些高价位酒店是否更好的应用了收益管理。第二步，我们根据酒店的可销售客房收入(RevPAR)是高于还是低于其竞争者将样本分类。这使得我们能深入研究收益管理是否是影响可销售客房收入(RevPAR)的关键因素。对个中联系的了解和认识将为管理者们改进定价和收益管理策略提供帮助。

## [The Study]研究

这项研究中我们的重心在与：特定酒店的价格浮动和其客房占有率水平之间是否有着强烈的正相关性。通过对日平均价格和客房占有率联系比较，我们希望得出在各种市场份额下的酒店对收益管理应用的程度。我们得出的结论是，酒店的价格水准使其客房占有率和日平均价格之间有着强烈的正相关性时，它使用收益管理。

首先的一个关键点是，当价格紧随着需求水平的变化而波动时，收益管理策略将起效。这样的情形下，

酒店惯常在淡季价格下调和在旺季价格上扬这样的定价决策是由多种因素形成，但其核心思想是良好的收益管理在于酒店定价和客房占有率的正向相关。相反的，如果价格和客房占有率之间不相关或负相关时，我们可以说酒店没有实行收益管理。

这项调查中我们研究了2001年1月到2005年6月间酒店的年日平均价格和年客房占有率之间的关联。我们的样本囊括了分布于5个价格层面(例如：经济，中档含交通设施和无交通设施，中高档，高档和豪华)的6,000家酒店。我们的重心在各个酒店和它们在当地各自的竞争者。我们的数据来自于斯密思旅行研究(Smith Travel Research)数据库，一项权威的美国品牌酒店普查。这个多样化的样本被认为可以代表所有美国的品牌酒店。这项调查同时收录了独立酒店作为一个单独的分类。

这项调查中主要竞争对手的各项数据来自与个体酒店在直接竞争中的表现的综合。一般来说，竞争组包括酒店管理者或其母公司挑选出的6个及以上的酒店个体。经营者从竞争组中挑选酒店的三个关键点为：(1)产品供给，(2)距离，(3)价格。酒店经营者通常会挑选一定距离内，产品供给，外观和设施都相当的酒店作为竞争组。虽然各个酒店对于距离的要求各不相同，不过一般的标准为3英里，豪华酒店的竞争范围可能会更大，因为跟普通经济型酒店相比，其地域相近的竞争者更少。我们选择年度数据而不是月度数据进行分析避免了可能出现在某特定月份价格和可销售客房收入的不规律波动。尽管收益管理的过程中会每天调整价格，

## Correlations of ADR to occupancy, comparing hotels that price below competitors to those that price above

	A D R R e l a t i v e t o C o m p e t i t i v e S e t													
	Overall		Luxury and Upper Upscale		Upscale		Midscale with F&B		Midscale without F&B		Economy		Independent	
	≤15% Below	≤15% Above	≤15% Below	≤15% Above	≤15% Below	≤15% Above	≤15% Below	≤15% Above	≤15% Below	≤15% Above	≤15% Below	≤15% Above	≤15% Below	≤15% Above
<b>2001</b>														
Correlation	0.44	0.51	0.33	0.57	0.45	0.37	0.55	0.59	0.42	0.41	0.30	0.43	0.58	0.50
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Observations	(3,043)	(2,461)	(235)	(345)	(232)	(250)	(639)	(501)	(1,000)	(926)	(751)	(269)	(186)	(170)
<b>2002</b>														
Correlation	0.24	0.27	0.09	0.15	0.19	0.15	0.44	0.44	0.27	0.28	0.14	0.19	0.34	0.23
Significance Level	0.0001	0.0001	0.1650	0.0061	0.0022	0.0132	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0023	0.0001	0.0084
Observations	(3,056)	(2,524)	(243)	(329)	(248)	(256)	(622)	(477)	(1,061)	(1,075)	(738)	(257)	(144)	(130)
<b>2003</b>														
Correlation	0.24	0.26	0.19	0.20	0.29	0.21	0.27	0.33	0.19	0.26	0.01	0.06	0.17	0.06
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0019	0.0006	0.0001	0.0001	0.0001	0.0008	0.0001	0.0001	0.7040	0.2858	0.0681	0.4520
Observations	(3,339)	(2,693)	(258)	(307)	(303)	(247)	(591)	(535)	(1,136)	(1,169)	(932)	(297)	(119)	(138)
<b>2004</b>														
Correlation	0.26	0.28	0.24	0.22	0.27	0.21	0.30	0.34	0.23	0.22	0.04	0.09	0.35	0.15
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0002	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0005	0.0001	0.0001	0.2405	0.0995	0.0001	0.0651
Observations	(3,422)	(2,861)	(233)	(327)	(286)	(284)	(624)	(533)	(1,240)	(1,253)	(910)	(310)	(129)	(154)
<b>2005</b>														
Correlation	0.29	0.36	0.29	0.28	0.27	0.24	0.31	0.41	0.25	0.28	0.11	0.16	0.26	0.45
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.001	0.0027	0.0013	0.0001
Observations	(3,697)	(3,010)	(256)	(365)	(288)	(300)	(650)	(549)	(1,388)	(1,285)	(964)	(347)	(151)	(164)
<b>2001-2005</b>														
Correlation	0.30	0.35	0.25	0.28	0.31	0.24	0.39	0.44	0.27	0.28	0.13	0.22	0.37	0.31
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Observations	(16,557)	(13,549)	(1,225)	(1,673)	(1,357)	(1,337)	(3,126)	(2,595)	(5,825)	(5,708)	(4,295)	(1,480)	(729)	(756)

从对年度数据的分析中可清楚看到总体上是以需求情况来调整价格的。产权式公寓酒店由于其需求情况的特殊性没有被包括在这项研究中，一般旅游者常会在这样的酒店里逗留10天以上。我们同样排除了度假村，由于它们有着季节性，并通常将餐费包括在客房价格中。

### 定价策略中各种收益之间的关系

之前提到，我们希望了解我们是否能找出两组样本酒店（将自己定位于其竞争者之上还是将自己定位于其竞争者之下）的价格与需求之间的关系的强度之间的差别。我们首先研究了采取低价位策略的酒店的日平均价格和客房占有率之间的关系，其次研究采取高价位策略的酒店。我们首先将酒店按其相对价位策略分类。比如，定价低于其竞争组的酒店将被分到低价策略组。我们以皮尔森积差相关对这两组酒店的日平均价格和客房占有率之间的关系

进行统计分析。价格和需求之间强烈的正相关性可以作为实例分析酒店实施收益管理策略的程度。我们对所有酒店进行了各个年度的分析，并对每个价格区间进行了额外的分析。此外，我们所雇佣的超过30,000个观察员对整个时期进行了5年的综合分析。我们对每个分组的日平均价格和客房占有率之间的关系进行了皮尔森积差相关分析。相关性分析中的系数为酒店平均价格和客房占有率的相关程度。

### 五年分析

在附表一中，可以看出，超过30,000个观察员对在2001到2005年间整个时期的综合表现体现了日平均价格和客房占有率之间强烈的正相关性，这表明了收益管理的普遍使用。无论酒店维持高价位或是减少其竞争成本的价格，他们在使价格和需求相配上做出的努力是显而易见的。对五个市场分区之间

的关系进行强度分析。可以看出最强的关联性出现在提供餐饮服务的中档酒店

### 低价位竞争者

持续将价格维持在一个比其竞争者低的酒店一般说来都很好的进行了收益管理（系数 = 0.30），在所有价格低于其竞争者的酒店中，提供餐饮服务的中档酒店（系数=0.39）的价格和房间占有率之间有着最强的关联性，此后依次是，独立酒店（系数=0.37），中高档（系数=0.31），中档不提供餐饮（系数=0.27），豪华型和高档（系数=0.25），和经济型酒店（系数=0.13）。值得注意的是，自我定位在商品型经济酒店或高度分化的豪华和高档酒店的价格和需求之间相关性最弱。这个发现很大可能上归因于价格完整。豪华和高档酒店碍于其价格定位会避免价格浮动。经济型酒店提供了不同的价格定位，但也倾向于维持价格完整。这些产业的价格最初可

能由于广告和酬宾活动，跨越不同需求段而固定在某个水平。也就是说，豪华型酒店倾向于忽视需求量而制定高价位，经济型酒店倾向于忽视需求量而制定低价位。酒店管理者在这个高低价中间的市场可以找到价格浮动的空间。正如我们研究中所发现的，大多数价格相对较低的酒店更倾向于依照需求量调整价格。

### 高价位竞争者

对那些价格相对较高的酒店进行同样的分析，我们发现不论从整体上还是各个价格分区上，其价格和客房占有率之间正相关性同样显著，在这些酒店中，提供餐饮服务的中档酒店（系数=0.44）的价格和房间占有率之间依然有着最强的关联性，此后依次是，独立酒店（系数=0.28），中档不提供餐饮（系数=0.28），豪华型和高档（系数=0.28），中高档（系数=0.24），和经济型酒店（系数=0.22）。低价位组（价格低于其竞争组）酒店的价格与客房占有率正相关系数为0.30，而高价位组酒店的正相关系数为0.35。可以看出，相对于价格相对较低的酒店，价格相对较高的酒店的价格和客房占有率之间有着更强的联系。然而，低价位组中高档酒店（正相关系数.31）比高价位组中高档酒店（正相关系数.24）。独立酒店中存在着类似的例外情形。低价位组独立酒店的正相关系数为0.37而高价位组独立酒店的正相关系数0.31。除此以外，可以说整个行业的经营者们都在通过依据资产调整价格来进行收益管理。2001年到2005间高价位组酒店的价格更加贴近于市场需求。

### 年度价格浮动

通过单独分析逐年的数据，我们试图决定价格和需求之间的关系是否随着酒店业在2001年到2005年间经济情况的变化而变化。2001年，酒店业经济情况日趋恶化，但在2003年后出现反弹。尽管整个行业的经济随着时间的变化而变化，从附录一中可以看出，这5年中的每一年，价格和房间占有率之间的正相关性都非常明显。此外，每一年中，高价位组酒店的正相关性都比低价位组酒店更为强烈。2001年是值得注意的一年，这年内价格和需求的联系比其他年更强。2001年，资产的急剧下滑明显导致很多酒店剧烈的价格调整。但从我们前面的研

EXHIBIT 2

Correlations of ADR to occupancy, comparing hotels with RevPAR below competitors to those with RevPAR above

	Overall RevPAR		Luxury and Upper Upscale RevPAR		Upscale RevPAR		Midscale with F&B RevPAR		Midscale without F&B RevPAR		Economy RevPAR		Independent RevPAR	
	Less Than Competitors	Greater Than Competitors	Less Than Competitors	Greater Than Competitors	Less Than Competitors	Greater Than Competitors	Less Than Competitors	Greater Than Competitors	Less Than Competitors	Greater Than Competitors	Less Than Competitors	Greater Than Competitors	Less Than Competitors	Greater Than Competitors
<b>2001</b>														
Correlation	0.43	0.44	0.39	0.47	0.29	0.50	0.49	0.56	0.40	0.34	0.28	0.28	0.50	0.51
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Observations	(2631)	(2873)	(223)	(357)	(201)	(281)	(605)	(535)	(844)	(1082)	(569)	(451)	(189)	(167)
<b>2002</b>														
Correlation	0.22	0.20	0.14	0.09	0.11	0.21	0.39	0.40	0.21	0.22	0.07	0.15	0.15	0.24
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0330	0.0894	0.1131	0.0003	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.1226	0.0019	0.0105	0.0088
Observations	(2675)	(2905)	(231)	(341)	(226)	(278)	(583)	(516)	(922)	(1214)	(560)	(435)	(435)	(121)
<b>2003</b>														
Correlation	0.20	0.19	0.15	0.14	0.15	0.26	0.21	0.25	0.12	0.17	-0.08	0.04	0.10	0.01
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0228	0.0097	0.0181	0.0001	0.0001	0.0001	0.0002	0.0001	0.0372	0.3990	0.2762	0.8910
Observations	(2859)	(3173)	(228)	(337)	(245)	(305)	(591)	(535)	(970)	(1335)	(692)	(537)	(133)	(124)
<b>2004</b>														
Correlation	0.22	0.22	0.23	0.19	0.13	0.26	0.22	0.29	0.09	0.18	0.00	0.00	0.13	0.24
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0005	0.0007	0.0444	0.0001	0.0001	0.0001	0.0032	0.0001	0.9531	0.9133	0.0997	0.0078
Observations	(3059)	(3224)	(229)	(331)	(241)	(329)	(663)	(494)	(1104)	(1389)	(659)	(561)	(163)	(120)
<b>2005</b>														
Correlation	0.29	0.28	0.17	0.33	0.13	0.27	0.31	0.26	0.19	0.21	0.02	0.13	0.33	0.43
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0064	0.0001	0.0389	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.6604	0.0030	0.0001	0.0001
Observations	(3299)	(3408)	(256)	(365)	(237)	(351)	(701)	(498)	(1172)	(1501)	(752)	(559)	(181)	(134)
<b>2001-2005</b>														
Correlation	0.28	0.28	0.22	0.27	0.18	0.32	0.34	0.37	0.21	0.21	0.07	0.14	0.28	0.33
Significance Level	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Observations	(14523)	(15583)	(1167)	(1731)	(1150)	(1544)	(3143)	(2578)	(5012)	(6521)	(3232)	(2543)	(819)	(666)

究中可以看出，这样剧烈的价格调整并没有获得希望的结果。这个研究中可以很清楚的看出，在随后的几年里，酒店经营者没有像他们在2001年里那样将价格紧密的与需求相连。事实上，豪华型酒店在2002年间，价格与客房占有率之间较低的正相关性，说明其在修正过度的收益管理方面做出了努力。

区间分析

就像我们说过的，高价位组酒店的价格与房间占有率之间的联系更强。请注意，我们的研究并没有包

括2004年到2005间的豪华酒店和高档酒店。我们认为，经济的反弹使得高价位豪华酒店免于收益管

理的束缚而维持本身的价格体系。同时，低价策略的竞争者们的价格与客房占有率之间的联系更加紧密了，这表明，这些酒店们根据需求小心地调整着价格。更加值得注意的是，这5年间，价格低于其

竞争者的中高价位酒店是野心更大的收益管理者。另一方面，在中档和经济型分区内，将价格维持在

其他竞争者之上的酒店的价格与需求之间的联系更为紧密。

通过收益关系分析业绩

在竞争中表现优秀的酒店，他们的价格和需求之间的关系究竟有多强呢？为了回答这个问题，我们分别研究了各竞争组里有着较高和较低可销售客房收

入 (RevPAR) 的酒店的收益管理情况。鉴于酒店经营的一个基本目标就是提高可销售客房收入，我们分析了各表现高低不一的酒店的收益管理策略。通过比较了高，低利润-空房比的酒店的日平均价格和客房占有率之间的关系，我们从而得知了在各市场分区内，表现优劣的各酒店中，价格与需求之间的强烈关联。附表2包括了在过去5年内，酒店业各分区内，表现优劣的各酒店，其价格与客房占有率之间的皮尔森积差相关系数。

2001到2005

无论是有着较高或较低的可销售客房收入，酒店在2001到2005年间的业绩表现均体现了日平均价格与客房占有率之间强烈的正相关性。这个发现（正相关系数=0.28）更证实了这个观点：所有酒店都在进行收益管理，且他们之间的相关性对于所有酒店来讲都是相近的。总体上，不论业绩高低，酒店都在根据客房占有率来调整价格。然而，从表2中可以看出，如果将特定分区内高业绩和低业绩的酒店进行比较，他们的收益管理仍存在着区别。就这5年内总体上，高业绩的酒店的价格与需求之间有着更加强烈的相关性。我们的研究中无法得出其具体导因，不过可以猜测的是，

高业绩酒店可能更好的将价格与客房占有率相配合。这一点也可以说明了，酒店对收益进行很好的管理可以帮助其得到更高的可销售客房收入。无论是何原因，可以确定的是，高业绩酒店的日平均价格与其客房占有率之间有着更强的关联性。唯一的例外是提供餐饮服务的中档酒店，其相关系数为0.21。在高业绩的酒店中，提供餐饮服务的中档酒店（系数=0.37）的价格和房间占有率之间有着最强的关联性，此后依次是，独立酒店（系数=0.33），中高档（系数=0.32），豪华型和高档（系数=0.27），中档不提供餐饮（系数=0.21），和经济型酒店（系数=0.14）。年度分析呈现了高经营效益的高档酒店阶层最始终如一的展现最强的收入管理。这种一致性没有在豪华酒店与包括饮食的中档酒店的数据中体现出来。关于豪华酒店，在2002，2003，和2004，低经营效益的酒店有更强的收入管理。而在2005，高经营效益的酒店记录了更强的价格-需求的关联。而在包括

This study provides empirical evidence that the implementation of revenue management is valuable.

饮食的中档酒店阶层，这个反差被扭转为低经营效益的酒店比高经营效益的酒店有着更深入的收入管理。这些年度中的经营效益与收入管理程度的关联在剩余的酒店阶层中比较稳定。整个数据样板中的每个酒店阶层都确定的呈现出此关联在2001年比往年年份更为强大。仅有个别酒店违反了这一了解——相对竞争者达到较高收入-空房率的酒店的此关联低。每年度的结果都显示了明显的正面关联，除过经济酒店——经济酒店的一些经营效益阶层的价格和需求有着不明显的关联。例如2003年，低经营效益的经济酒店的入住率的上升实际上伴随了价格的下降。

### 总结

我们的调查显示，所有的酒店都在进行价格与需求间的收益管理。高价位酒店的日平均价格与客房占有率间存在强烈的正相关性。价格比竞争者相对较高的酒店的相关系数比价格相对较的酒店的相关系数更高。这一结论在豪华高档酒店、中档酒店、与经济酒店阶层内都成立。相比之下，在高档、独立的酒店阶层，相对价格较低酒店的相关系数更高，说明这一阶层的相对竞争者低价的酒店更依赖收益管理。这些结论在2001年-2005年之内每年都被证

实。由此，我们得出收益管理是有效的，无论酒店企业的经济状态如何。

进一步，此调查呈现经济主义的证据，说明了实时收益管理的重要。较成功经营的酒店的价格和入住率之间的关联系数比它们的竞争对手的同系数高。此结论包括了所有价格阶层，除了不提供餐饮服务的中档酒店；在成功与否的经营成就下，此类酒店的系数相等。

此研究提供了全面的酒店企业中的强硬的收益管理的证据，但是也显示相对价格较高的、经营成效更好的酒店会更主动的依照需求调整价格。此研究没有调查调查的方面包括有助于有效执行收益管理的方面；例如，某酒店经理的收益管理经验与微调收益管理系统的技能等重要方面。另外，酒店经理及拥有者，与其他关键持股者的意见统一与否也会影响或加强收益管理的有效应用。作为意见不统一的例子，销售经理的目标为出售所有房间，而收入经理的目标是让收入最佳化。更远的，酒店拥有者的期望和忧虑会影响总经理对收入观念。下一步的研究应该由调查管理层结构、拥有者关系、收益体系经验、以及其他影响收益管理有效性的方面，从而继续扩大我们对此课题的理解。■

# CHR Reports Index

www.chr.cornell.edu

## 2006 Reports

Development and Use of a Web-based Tool to Measure the Costs of Employee Turnover: Preliminary Findings, by Timothy R. Hinkin, Ph.D., and J. Bruce Tracey, Ph.D.

Vol. 6, No. 5 Tipping and Its Alternatives: A Comparison of Tipping, Service Charges, and Service-inclusive Pricing, by Michael Lynn, Ph.D.

Vol. 6, No. 4 An Examination of Internet Intermediaries and Hotel Loyalty Programs: How Will Guests Get their Points?, by Bill Carroll, Ph.D., and Judy A. Siguaw, D.B.A

CHR Tool 7 A Picture Is Worth a Thousand Words: Using Photo-Elicitation to Solicit Hotel Guest Feedback, by Madeleine Pullman, Ph.D., and Stephani Robson

Vol. 6, No. 3 Compendium 2006

Vol. 6, No. 2 Why Discounting Still Doesn't Work: A Hotel Pricing Update, by Linda Canina, Ph.D. and Cathy A. Enz, Ph.D.

Vol. 6, No. 1 Race Differences in Tipping: Questions and Answers for the Restaurant Industry, by Michael Lynn, Ph.D.

## 2005 Reports

Vol. 5, No. 13 Eight Rules for Competing in Hotel Real Estate Markets, by John Corgel, Ph.D.

Vol. 5, No. 12 Biting Off More Than They Can Chew: Unfulfilled Development Commitments in International Master Franchising Ventures, by Arturs Kalnins, Ph.D.

Vol. 5, No. 11 The Agglomeration Conundrum: How Co-location Helps Some Hotels and Hurts Others, by Cathy A. Enz, Ph.D., Linda Canina, Ph.D., and Jeffrey Harrison, Ph.D.

Vol. 5, No. 10 Low-price Guarantees: How Hotel Companies Can Get It Right, by Steven A. Carvell, Ph.D., and Daniel C. Quan, Ph.D.

Vol. 5, No. 9 Dining Duration and Customer Satisfaction, by Breffni Noone, Ph.D. and Sheryl E. Kimes, Ph.D.

Vol. 5, No. 8 Quantifying Impact: The Effect of New Hotels and Brand Conversions on Revenues of Existing Hotels, by Arturs Kalnins, Ph.D.

Vol. 5, No. 7 Best-available-rate Pricing at Hotels: A Study of Customer Perceptions and Reactions, by Kristin V. Rohlf's and Sheryl E. Kimes, Ph.D.

Vol. 5, No. 6 An Examination of Revenue Management in Relation to Hotels' Pricing Strategies, by Cathy A. Enz, Ph.D. and Linda Canina, Ph.D.

Vol. 5, No. 5 Information System Design: A Systematic Way to Analyze IT in Your Business, by Erica L. Wagner, Ph.D., Gabriele Piccoli, Ph.D., and Sharon Louthen.

Vol. 5, No. 4 Perceived Fairness of Restaurant Waitlist-management Policies, by Kelly A. McGuire and Sheryl E. Kimes, Ph.D.

Vol. 5, No. 3 Compendium 2005

Vol. 5, No. 2 Why Customers Shop Around: A Comparison of Hotel Room Rates and Availability across Booking Channels, by Gary M. Thompson, Ph.D. and Alexandra Failmezerger

Vol. 5, No. 1 Retaining Management Talent: What Hospitality Professionals Want from Their Jobs, by Masako S. Taylor and Kate Walsh, Ph.D.

## 2004 Reports

Vol. 4, No. 9 Making IT Matter: A Manager's Guide to Creating and Sustaining Competitive Advantage with Information Systems, by Gabriele Piccoli, Ph.D.

Vol. 4, No. 7 Why Discounting Doesn't Work: The Dynamics of Rising Occupancy and Falling Revenue among Competitors, by Cathy A. Enz, Ph.D., Linda Canina, Ph.D., and Mark Lomanno

Vol. 4, No. 6 Workforce Scheduling: A Guide for the Hospitality Industry, by Gary M. Thompson, Ph.D.

Vol. 4, No. 5 Increasing Servers' Tips, by W. Michael Lynn, Ph.D.

Vol. 4, No. 4 Hotel Managers' Perceptions of the Blackout of '03, by Robert J. Kwortnik, Ph.D.

continued on the next page

# The Executive Path

Hospitality Leadership Through Learning



## Cornell Short Courses and Certifications for Hotel Industry Professionals:

### *The* General Managers Program

Tackle strategic hotel management issues and find relevant, specific solutions. Work with a global network of managers and top Cornell faculty in an intensive learning experience.

Ten-day programs are held on the Cornell University campus in Ithaca, New York in January and June and at the Cornell Nanyang Institute in Singapore in July-August.

### *The* Online Path

Available year-round, choose individual courses or combine courses to earn one of six Cornell Certificates. Interact with an expert instructor and a cohort of your peers to develop knowledge, and to effectively apply that knowledge in your organization.

### *The* Professional Development Program

Study and share experiences with peers from around the world in these intensive hospitality management seminars led by Cornell faculty and industry experts.

Intensive three-day courses are held on the Cornell University campus in Ithaca, New York in June-July; in Brussels, Belgium in June and at the Cornell Nanyang Institute in Singapore in January and July-August.

### *The* Contract Programs

Programs delivered by Cornell faculty for your company. Many hotel and foodservice management topics available, both "off the shelf" and custom developed to your needs and delivered to your management team on the Cornell campus or anywhere in the world.

## INDEX, CONCLUDED

Vol. 4, No. 3 Compendium 2004

Vol. 4, No. 2 Restaurant Revenue Management, by Sheryl Kimes, Ph.D.

Vol. 4, No. 1 Understanding Switchers and Stayers in the Lodging Industry, by Iselin Skogland and Judy Siguaw, Ph.D.

### 2003 Reports

Vol. 3, No. 5 Evolution in Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries, by Bill Carroll, Ph.D. and Judy Siguaw, Ph.D.

Vol. 3, No. 4 Key Issues of Concern for Food-service Managers, by Cathy A. Enz, Ph.D.

Vol. 3, No. 3 Lodging Demand for Urban Hotels in Major Metropolitan Markets, by Linda Canina, Ph.D., and Steve Carvell, Ph.D.

Changes in U.S. Hotel Safety and Security Staffing and Procedures during 2001 and 2002, by Cathy A. Enz, Ph.D.

Dedicated or Combinable? A Simulation to Determine Optimal Restaurant Table Configuration, by Gary M. Thompson, Ph.D.

Compendium 2003

### 2002 Reports

Multiunit Restaurant-productivity Assessment: A Test of Data-envelopment Analysis, by Dennis Reynolds, Ph.D., and Gary M. Thompson, Ph.D.

How to Compare Apples to Oranges: Balancing Internal Candidates' Job-performance Data with External Candidates' Selection-test Results, by Michael C. Sturman, Ph.D., Robin A. Cheramie, and Luke H. Cashen

The Safety and Security of U.S. Hotels. A Post-September 11 Report, by Cathy A. Enz, Ph.D. and Masako S. Taylor, MMH

The Influence of Gasoline-price Fluctuations on U.S. Lodging Demand, by Linda Canina, Ph.D., Kate Walsh, Ph.D. and Cathy A. Enz, Ph.D.

Strengthening the Purchaser-Supplier Partnership (PDF 428KB) by Judi Brownell, Ph.D. and Dennis Reynolds, Ph.D.

A Contemporary Model for Human Resources, by J. Bruce Tracey, Ph.D. and Arthur Nathan

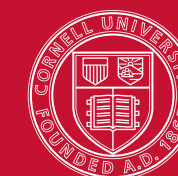
Developing the Full Picture on Hotel Industry Averages, by Cathy A. Enz, Ph.D., Linda Canina, Ph.D., and Kate Walsh, Ph.D.

### 2001 Reports

Compendium 2001

Yield Management, by Glenn Withiam

Word-of-Mouth Communication in the Hospitality Industry, by Kirsti Lindberg-Repo



Cornell University  
School of Hotel Administration

Complete program information and applications online:

[www.hotelschool.cornell.edu/execed/chr](http://www.hotelschool.cornell.edu/execed/chr)

PHONE: +1 607 255 4919 EMAIL: [exec\\_ed\\_hotel@cornell.edu](mailto:exec_ed_hotel@cornell.edu)





[www.chr.cornell.edu](http://www.chr.cornell.edu)