

## 浅议收益管理

文/高强 朱金福

收益管理是指将合适的产品在合适的时间,以合适的价格销售给合适的顾客,并由此使企业在其产品销售中获得最大限度的收益。对航空公司而言,收益管理是指运用预测和优化等手段,将自己经营的航班座位以最合理的价格出售,使企业的整体收益获得最大的一种管理思想。

### 一、实施收益管理的产品的特点

1、存货时效性强:他们销售的是一过保质期或某一时间限制就没有任何价值的产品或服务,同时通过销售产品获得收益的机会也随之永远的消失了。比如没有预定的飞机座位或假期宾馆在航班起飞或假期过后没有任何剩余价值,这就是“零营业额库存”的概念。最具代表性的行业就是服务业,不可储存性是服务业最重要的特性之一。

2、需求随时间而变化:需求曲线随时间、日期、季节的不同而呈波动。

3、变动的需求和不变的生产能力:市场需求频繁波动,或低于或高于生产能力。但生产资源基本恒定,生产能力是刚性的,在短期内无法根据需求情况改变产品的产量。如果要调整生产能力,需要付出很大代价。

4、固定成本高,变动成本低:最初的投资十分巨大,但是每额外销售一单位产品的可变成本却很小,甚至可以忽略不计。在这类部门,通常可以用在价格不变的前提下额外赠送的办法吸引客户,赠送的部分最高可达总值的20%。这是由于产品或服务的成本受销售数量的影响很小,比如饭店行业,额外奉送的房间所消耗的成本如房屋清洁和相关服务的成本占总成本的比例可以忽略不计,而总成本中的主要部分,如人员工资、房屋建筑的折旧是固定的,与销售数量的关系不明显。

5、价格是强有力的杠杆:基于上一个因素,经营者具有充分利用价格作用的空间,通过价格调控对增加营业收入有非常巨大的影响。通常价格的1%变化,就会放大成为总收入10%到20%的变化。多数情况是单价下降,总收入上升或单价上升,总收入下降。

6、可以细分的市场:产品的购买者,可以根据对产品特性的需要或价格敏感程度的不同而细分为不同的群体。

7、产品可以提前预订:通常是通过预订系统来完成的,综合其他技术进行需求预测和需求控制,从而制定价格。

### 二、收益管理中的主要内容

1、定价:由于采用收益管理的产品可以进行市场细分,所以可以在各子市场对产品区别定价。因此定价是实施收益管理的前提。由于产品本身从特性上没有区别,因此要区别定价首先是将产品差异化。对不同的类别的产品差异化的方法,不尽相同。以航空产品为例,对于相同航班上的座位,航空公司根据提前订票天数,目的地停留天数,是否可以改签以改签收费比率等限制条件,可以划分成多个等级的座位,对每个等级的座位定以不同的价格。定价技术的两个关键问题:一是如何确定各种限制条件或其组合的程度以达到将总需求划分成相互独立的子需求。二是如何根据乘客对各等级限制条件的敏感程度确定价格。

2、预测:由于采用收益管理的产品时效性强,因此应该尽可能的将产品在失效前销售出去。但是如果不掌握需求状况,在需求较高的情况下,将产品以低价售出将导致收益水平下降;在需求较低的情况下,在高价格上保留大量的产品将造成产品虚耗。因此需要对需求进行精确的预测。

3、存量控制:由于采用收益管理的产品面临不变的生产能力而需求是不动的,因此需要制定优化的存量控制使得总收益最大。一般存量控制面临两种情况,一种是销售价格随着产品失效时间的临界近而逐渐上升,如航空机票,另一种是价格随着产品失效时间的临界近而逐渐降低,如时装。无论哪种情况存量控制的实质都是确定在各个价格上产品可以销售的数量。

4、超售:超售是采用收益管理产品的特有的内容。由于产品可以提前预订,而提前预订使得购买者常常改变或取消原有的预订。因此按照生产能力接受预订,不可避免的造成虚耗带来的损失。因此采用销售数量大于生产能力的方法将弥补预订取消所造成的损失。

### 三、收益管理实施条件

首先,企业应当根据市场中消费者和竞争对手的状况,制定多票价体系,灵活运用价格策略,以高价、优质、灵活的产品满足高收益消费者的需求,以有限制条件的足够低的价格刺激市场的需求。

其次,收益管理要求具有成熟的市场环境和消费者群体。企业根据消费者的消费目的,产品要求以及对价格的敏感性等因素,对产品市场进行细分,制定具有差别的价格。消费者需求的多样

化形态，是收益管理的市场基础。

再次，为了进行有效地收益管理，企业应具备配套的硬件设施。如预订系统，结算系统，用于数据收集、产品预订监控等工作；决策支持系统，用于建立消费者需求预测模型，确定数据收集方法以及建立收益管理优化模型等工作；监督和控制系统，用于监控、衡量和报告收益管理系统工作。

此外，开展收益管理的企业还应建立一种“收益管理哲学”，即在全企业内建立并保持收益管理的意识。因为收益管理是有选择地接受或拒绝预订，以捕捉收入最大化机会的过程。在这个过程中，由于所采取的方法都是建立在概率的基础上的，其实际结果有可能与设想的发生偏差，这时需要企业全体上下携手同心、保持一致（作者单位：南京航空航天大学民航学院软科学研究所）

#### 相关链接

论知识经济时代的技术创新与区域经济发展  
青海省大中型企业技术创新活动的研究  
论绿色技术创新主体的多元性  
互联网时代的营销创新  
企业管理费用知多少  
目标管理体制分析  
浅议收益管理  
基于变革管理的BPR实施  
谈阳光工程实施下的全额事业单位的分配制度改革  
基于自主创新的大中型工业企业核心竞争力的综合评价

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心