

THALES TEIXEIRA LORA  
KORNFE

## 管理 TripAdvisor 上的在线评论

2013 年, TripAdvisor 是全球访问量最大的在线旅游网站。它汇集了大量关于酒店和旅游服务的信息, 并提供数百万条由消费者撰写的评论。消费者在 TripAdvisor 上阅读和撰写评论的积极性越来越高, 这主要是为了向其他消费者介绍自己的个人经历, 同时也是为了表扬酒店或向酒店投诉自己的经历。为此, 酒店投入了更多的时间和营销资金来管理在线评论的数量、质量和位置, 尤其关注 TripAdvisor。酒店应如何管理这种重要的网络口碑形式?

### TripAdvisor 的历史

TripAdvisor 成立于 2000 年 2 月, 当时首席执行官 Stephen Kaufer 和三位联合创始人决定尝试解决他们都亲身经历过的问题。根据考夫的说法

我们发现在互联网上无法获得公正的旅游相关信息。我们不要华而不实的小册子, 也不要光鲜亮丽的酒店网站, 它们只允许您预订, 却不能提供更深入的见解。我们想知道其他人是如何评价他们的住宿体验的。我们找到了一些记录个人旅行经历的博客, 但没有一个地方可以提供所有这些博客的信息<sup>1</sup>。

最初商业模式是通过横幅广告和向其他网站授权内容来盈利。这两种方式都没有达到预期效果。随后, 考夫和他的团队集思广益, 提出了为在线旅行社 (OTA) 提供在 TripAdvisor 上放置文字广告链接的想法。网站将只包含评论和广告, 预订将由 OTA 合作伙伴执行。结果, 广告点击率达到了惊人的 10%, 而行业平均点击率约为 2%。

2004 年, TripAdvisor 被 InterActive Corporation (IAC) 收购, 一年后, IAC 又将 Expedia Inc. 在随后的几年里, TripAdvisor 不断扩大其服务范围, 将传统的住宿和旅游服务纳入其中。2009 年, TripAdvisor 增加了航班搜索工具, 2010 年又增加了度假屋列表。

---

Thales Teixeira 教授和 Leora Kornfeld 助理研究员编写了本案例。本案例根据已发表的资料编写而成。编写本案例的资金由哈佛商学院提供, 与公司无关。哈佛商学院案例仅作为课堂讨论的基础。案例无意作为认可、原始数据来源或有效或无效管理的例证。作者感谢 Liberty Inn Hotels 所有者 Danny Kornfeld 在 "其他在线旅游网站" 和 "管理在线评论" 部分提供的信息。

Copyright© 2013, 2016 哈佛学院院长与研究员。如需订购或申请复制资料的许可, 请致电 1-800-545- 7685, 致函 Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, 或访问 [www.hbsp.harvard.edu/educators](http://www.hbsp.harvard.edu/educators)。未经哈佛商学院许可, 不得对本出版物进行数字化、影印或以其他方式复制、张贴或传播。

业务。大约在那个时候，TripAdvisor 开始收购与旅游相关的移动应用开发商。其中，TripAdvisor 收购了 "我去过的地方" (Where I've Been) 应用程序，这是一款个人旅行地图和照片剪贴簿<sup>5</sup>，以及 "登机口大师" (Gate Guru) 应用程序，这是一款为旅行者提供全面航班和机场信息的应用程序<sup>6</sup>。

作为早期进入在线旅游领域的公司，考夫在公司发展历程时深感自豪："我们已经成为世界上最受欢迎、规模最大的旅游社区，消费者可以在这里获得真实旅行者关于酒店、景点和其他旅游相关想法的公正、真实的建议。"<sup>7</sup> 到 2013 年，TripAdvisor 网站上有来自世界各地的超过 1.25 亿条评论，就独立访客而言，每月有 2.6 亿人访问，是世界上最大的旅游网站。

### *TripAdvisor 如何赚钱*

一些点评网站向用户收取订阅费（如 Angie's List），而大多数网站则不收取订阅费（如 Yelp）。TripAdvisor 采用的是后一种方式。该网站的访问者无需支付任何费用，就可以阅读评论，比较航班、酒店和度假租赁的价格，查看专业和用户上传的照片，阅读城市指南，并在地图上标出房产的实际位置。

TripAdvisor 通过向企业收取三项服务费来赚钱：可点击的文字广告、显示广告以及酒店和物业业主支付的列表费用（即企业列表）。TripAdvisor 收入的大部分（77%）来自点击广告。这些文字广告允许用户访问其他网站，查看酒店和航班的价格，并进行在线预订。用户一旦点击，就会被带到 OTA 网站或酒店自己的网站。酒店和 OTA 每次点击成本 (CPC) 收取费用，价格通常在 0.25 美元至 1 美元之间<sup>9</sup>（TripAdvisor 自 2010 年以来的收入明细见附表 1）。

显示广告（有时称为横幅广告）占收入的 12%，是 TripAdvisor 第二大收入来源。该公司以每千次展示成本（CPM）为基础销售展示广告，平均 CPM 在 15 美元左右。

2010 年，TripAdvisor 推出了企业列表服务。这项服务允许在 TripAdvisor 网站上发布信息的企业主添加自己的联系信息，包括网站网址、电话号码和电子邮件地址，以便用户可以直接联系到企业。选择付费的酒店不会在网站列表中获得任何突出显示，这与在线评论评级和用户过滤选项有关。企业列表的年费 500 美元到 10,000 美元不等，视企业规模而定。

### *其他在线旅游评论网站*

提供酒店点评的网站一般分为三类。首先是谷歌和雅虎等搜索引擎，它们的网站上有旅行、旅游和购物版块，其中包含用户评论。搜索类网站中还有元搜索网站，这些网站汇总了来自其他网站和服务提供商的信息。TripAdvisor 属于这一类，本地商业评论网站 Yelp 和航班搜索网站 Kayak 也属于这一类。其次是 OTA，如 Travelocity 和 Orbitz，它们提供评论并直接处理预订。第三类是酒店自己的网站，偶尔会包含客人的简短评价或完整评价。（在线旅游网站的美国游客数量见附表 2）。

OTA 处理航班、酒店和租车的预订，对完成的交易向企业主收取费用，有时称为每次获取成本 (CPA) 或转换成本。<sup>a</sup> 据西北太平洋地区的酒店经营者 Danny Kornfeld 称，"如果把支付给 OTA 和 Sabre 等在线预订骨干公司的费用加在一起，总额可能达到房价的 30%-35%"<sup>13</sup>。

旅游网站也有不同的评论撰写政策。Expedia、Hotels.com 和 Priceline 等 OTA 上的评论仅限于入住过酒店的个人。入住后，酒店会向客人发送一封电子邮件，并在邮件中提供评论链接。Orbitz 采用了相同的程序，但也允许通过其他网站预订住宿的人发表评论。Orbitz 还采取了额外的措施，将其网站上的评论标识为已核实或未核实<sup>14</sup>。在 TripAdvisor 上评论需要提供预订证明，但用户必须保证评论是对酒店的真实评价，而不是由与酒店有个人或业务联系的人撰写的，并且没有以付款或奖励作为评论的交换条件。

## 消费者使用在线评论

消费者以各种形式公开分享网络口碑，其中最常见的是评论、博客文章和社交媒体信息。从健康和美容用品等小件商品到汽车等大件商品，网上评论和帖子的出现改变了消费者的网上购物行为。2012 年一项针对各种电子商务网站（不仅仅是旅游相关网站）访问者的研究表明，阅读过消费者评论的访问者在网站上购物的可能性要高出 81%。在 2012 年的另一项研究中，72% 的受访者表示，他们对在线评论的信任程度不亚于亲朋好友的推荐。

### 阅读酒店评论

在点评网站出现之前，有意预订住宿的人不得不主要根据酒店在其广告材料中宣称的内容来做出决定。对于旅行者来说，在线点评提供了一种途径，可以找到关于酒店、设施和服务的可信意见。在网上搜索酒店评论时，消费者的表现截然不同。在 2013 年的一项研究中，接受调查的美国游客中有 40% 表示他们在计划旅行时会参考多个网站，33% 表示他们会直接访问酒店网站，15% 则依赖于社交媒体网站上的帖子和评论。

当消费者决定预订哪家酒店时，有三个属性被认为是最重要的：宾客体验、地理位置和价格。(消费者在选择酒店时认为最重要的属性见图 3)。评论可以让未入住过酒店的消费者了解其他客人的入住体验。

但是，消费者是如何从大量的酒店评论中筛选出一家酒店并做出决定的呢？康奈尔大学酒店业研究中心的研究人员通过回归分析发现，除了价格之外，在线评论的三个特征对人们预订酒店房间时的选择有显著的统计学影响：酒店在 OTA 列表中的位置、

---

<sup>a</sup> 按 CPI 收费的在线企业只提供广告印象，即向用户展示广告。按 CPC 收费的企业除了展示广告外，还需要让用户点击以获得报酬。最后，按 CPA 收费的企业需要让用户转化，如购买或注册订阅。

酒店评论数量以及用户评论平均分。分析中使用的数据来自于排名前五的 OTA Travelocity.com 的预订数据，涵盖了 2012 年 7 月期间美国九个主要城市的预订情况。分析结果以几率比（即普通人预订酒店的概率与不预订酒店的概率之比）的形式报告。分析表明，酒店在列表中的位置每下降一个百分点（例如从第三位降到第四位），预订与不预订的概率就会降低 11%。用户对酒店的平均评价每增加 1 分（如从三星升至四星），预订几率就会增加 14%。最后，每增加一条评论（如从 100 条评论增加到 101 条评论），预订的几率就增加 0.2%。（每个因素的几率比见附表 4）。

## 撰写酒店评论

网上评论很多，但谁在写评论，写评论动机是什么？StrategyOne 在 2013 年进行的一项研究显示，在 15000 名回复的互联网用户中，超过半数的人在入住酒店后撰写了评论。<sup>18</sup> 2012 年进行的另一项调查<sup>19</sup>显示，人们撰写评论的最大动机是分享经验，帮助其他消费者做出正确决定，其次是希望奖励提供优质服务的公司。

在线评论的主要问题是存在偏见或虚假的评论。据估计，网站上发布的评分和评论中有 2% 至 6% 是虚假或欺骗性的：20 Gartner 在 2013 年 1 月发布的一份报告中指出：“已经出现了一个创造评论的行业。付费评论者每条评论可获得 1 至 2 亿美元的报酬。行业博主在其覆盖范围内对产品和服务进行正面评论，可获得从礼品卡到假期的各种报酬。”<sup>21</sup> 2013 年 7 月，另一家研究公司报告称，每四位阅读在线评论的用户中就有一位认为所发布的信息不公平。多个受访者强调，有必要警惕有偏见或虚假的评论。一位受访者说：“如果评论过于正面，我通常能分辨出是假评论……我通常会尝试阅读评论。如果没有足够多的评论，我通常不会当真”。另一位评论家说：“有些是可信的，有些是……有问题的。如果不考虑前 5% 和后 5%-10%，一般来说还是可信的。”<sup>22</sup> 事实上，一项研究报告表明，59% 的消费者很少关注最极端的评论。

## 酒店对在线评论的管理

由于网络声誉对消费者的影响，网络声誉管理已成为许多营销人员的重要职责，管理咨询公司也在敦促其客户更加重视网络声誉管理。麦肯锡公司 2010 年的一项研究称，“口碑是所有购买决策中 20% 至 50% 背后的主要因素”，“在护肤品和手机等不同类别中，营销引发的消费者之间的口碑所产生的销售额是付费广告的两倍多”。<sup>23</sup> 这些数字支持了咨询公司的说法，即“由于积极管理口碑——最强大的营销形式——的公司少之又少，潜在的上升空间呈指数级增长”<sup>24</sup>。

在酒店业，这种愿望更加明显。连锁酒店、其营销机构和个体业主都希望更好地了解

---

<sup>b</sup> 200 美元的数字主要是指更详细的评论，例如博客文章中的评论。

在线评论对酒店收入的财务影响。对于那些认为有价值的酒店来说，主要问题是如何有效管理在线点评。

### 在线评论对预订的影响

2013 年，酒店将 7.5% 运营支出预算用于市场营销。28% 的营销预算用于数字广告，<sup>25</sup> 尽管有数据显示，42% 的房晚预订是通过网络进行的，其余的房晚预订也有很大一部分受到了网络渠道的影响。<sup>26</sup> 事实证明，在线评论是旅游业各类业务的强大推动力，但在提高酒店价格和入住率方面影响最大。

康奈尔大学的一位研究人员利用 2010 年 1 月至 2012 年 6 月期间在六个欧洲城市和五个美国城市收集的数据，估算了酒店的全球点评指数 (GRI) -- 基于众多在线点评网站 (包括 TripAdvisor) 对酒店的平均评分 -- 对酒店在全年内提高价格、预订客房和获得更高的每间客房收入的能力的影响。回归分析估算了酒店这三项关键绩效指标的弹性，即如果 GRI 发生类似百分比的变化，所能实现的百分比变化。在所有类别的酒店中，价格的 "评级弹性" 为 0.8，这意味着酒店 GRI 增加 10%，价格就会增加 8%。与此类似，全球总评 价指数每提高 10%，酒店入住率就会提高 2%，每间客房的收入就会提高 9.6%。(许多大型连锁酒店和小型独立酒店的管理者都考虑到了这一效应，并采取行动改善消费者在网上对其酒店的评价。

### 管理在线评论

酒店试图三个方面管理在线评论的可用性：出现评论的地点、产生评论的数量以及评论的质量。因此，酒店营销工作的一部分需要集中在让客人写评论上。虽然提供报酬或奖励以换取评论不符合点评网站的政策，但可以采取一些行动来鼓励撰写评论。这包括在酒店大堂展示点评网站营销材料，如证书和酒店网站的徽章，以及培训前台员工，提醒满意的客人在回家后撰写点评。对用户的正面和负面评论以及社交媒体评论做出回应，也已成为鼓励更多更好评论的一项重要行动。

两家连锁酒店因其独特的网络口碑和评论管理方法而备受市场关注。四季酒店及度假村 (Four Seasons Hotels and Resorts) 在豪华酒店类别的竞争者中脱颖而出，Homewood Suites 则在中等价位酒店中引人注目。

**四季酒店及度假村** 高端四季连锁酒店在 38 个国家拥有 92 家酒店，<sup>27</sup> 并将一半的营销预算用于数字营销。<sup>28</sup> 它已经开始接受数字渠道的开放性，以至于其 2012 年推出的新网站一反大多数奢侈品牌的做法，将用户在 TripAdvisor 上撰写的评论显示在四季酒店的每个网站上。"四季酒店营销执行副总裁苏珊-赫尔斯塔布 (Susan Helstab) 说："[我们]很少做传统广告--美国没有，在中东和亚洲有一点。"Helstab 说："你可以自己去买酒，品尝，听 (Twitter 上的) 介绍和评价，也可以去参与活动的酒店。"这是关于目的地的浪漫。

**Homewood Suites** Homewood Suites 是希尔顿酒店品牌的一部分，是一家拥有 300 多家套房式酒店的中级连锁酒店，与 Residence Inn 和 Staybridge Suites 等竞争对手一起在长住市场上经营。据 Homewood Suites 全球营销副总裁 Carla Raynor 称，自 2008 年以来，该公司一直在减少在电视、广播和印刷品等计量媒体上的支出。"我们意识到这是一个机会，"雷诺说，"因此，我们制定了一项计划，以应对每一次对话"。每条评论都会得到回应。一旦出现这种情况，很多时候客人就会发表正面评论。<sup>34</sup> 在 Facebook 上，该公司发现其发布特价和优惠信息的习惯不如帮助人们预订和解决与酒店住宿相关的具体问题来得有效。

对于独立酒店的业主来说，在线评论尤为重要。"Kornfeld 说："当你几家小酒店，而同一市场上又有来自品牌的强大竞争时，你唯一能真正与他们数百万美元的营销预算相抗衡的方法就是正面评价。他接着说："TripAdvisor 为我们提供了门挂和证书，甚至还有小卡片，我们可以在结账时发给客人，提醒他们写评论。这对我们提高在 TripAdvisor 上的评论质量和数量都很有帮助。

## 未来的挑战

消费者能够在网上搜索酒店、阅读评论、比较价格，只需点击几下就能完成交易，这极大地改变了酒店业。为了影响消费者，一些最知名的连锁酒店纷纷投入巨资管理评论，进而减少广告预算。酒店应如何管理在线点评？尤其是，能否提高评论的数量和质量？哪些点评网站应成为营销工作的重点？这些新活动的预算应该像四季酒店和 Homewood Suites 酒店那样从广告预算中支出，还是从营销预算中支出，或者从其他预算来源中支出？如何向高级管理层说明这一决定的合理性？

图表 1 TripAdvisor 收入明细 (单位\$百万美元)

	2012	2011	2010
点击式广告	588	500	384
基于显示屏广告	94	86	72
订阅、交易及其他	81	51	29
总收入	763	637	485

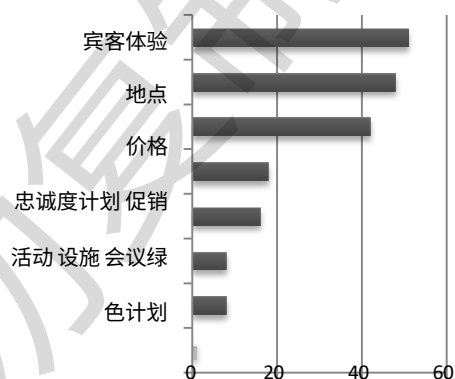
资料来源: TripAdvisor, 10-K 文件, 2012 年; 资料来源: TripAdvisor, 10-K 文件, 2012 年。

图表 2 在线旅游网站的美国月独立访客估计数

网站	TripAdvisor	雅虎旅游	Expedia	Travelocity	Priceline	奥比茨	独木舟	Hotels.com	旅游动物园	Hotwire
每月独立访客数 (单位: 千人)	27,000	26,250	26,000	16,000	15,000	14,000	8,500	8,000	6,000	5,750

资料来源: <http://www.ebizmba.com/articles/travel-websites>, 2013 年 12 月 11 日访问。

图表 3 消费者选择酒店的最重要因素 (百分比)



资料来源: Market Metrix, 《酒店与汽车旅馆管理》, 2010 年 1 月; 资料来源: Market Metrix, 《酒店与汽车旅馆管理》, 2010 年 1 月。

注: 数字相加不等于 100%, 因为接受每位参与者的多个答复。





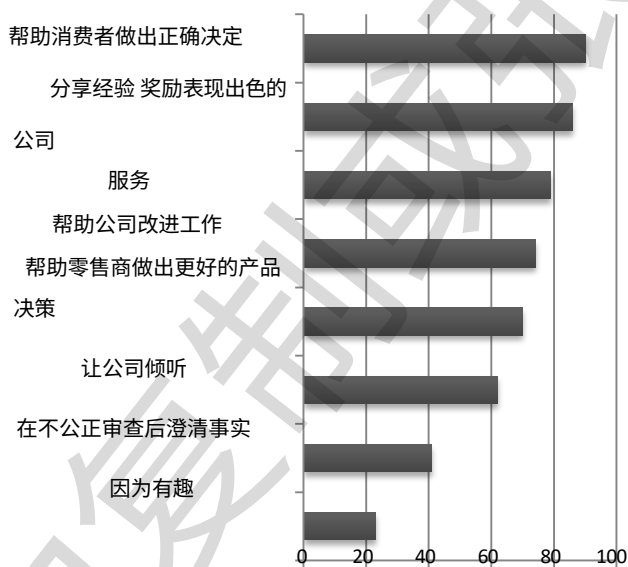
图表 4 显示审查因素对预订影响程度的回归结果估计值

系数	单位	赔率
职位	从头开始的审查位置 (第一、第二、第三等)	0.885
用户评论得分	一颗星 (满分五颗星)	1.142
评论数量	一篇评论	1.002
相对价格	酒店价格除以所有同星级酒店的平均价格	0.304

资料来源：《康奈尔酒店业报告》，2012 年 11 月，[www.chr.cornell.edu](http://www.chr.cornell.edu)。

注：在当前上，系数变化 1 个单位时，被选择概率与不被选择概率之比变化。观察数 = 13,341。

图表 5 撰写在线评论的原因 (以百分比表示)



资料来源：，访问日期：2013 年 12 月 12 日：<http://socialmediatoday.com/douglaskarr/561225/infographic-why-do-people-write-online-reviews>, 2013 年 12 月 12 日访问。

注：数字指选择 "重要" 或 "非常重要" 的受访者百分比。

图表 6 审查导致的价格、需求和收入弹性

	定价 ( <sup>a</sup> ADRa)	需求 (占用率)	收入 (RevPARa)
全部	0.80	0.20	0.96
豪华	0.44	0.09	0.49
高档	0.57	0.30	0.74
高档	0.67	0.19	0.83
中高档	0.74	0.42	1.13
中档	0.89	0.54	1.42

资料来源：《康奈尔酒店业报告》，2012 年 11 月，：康奈尔酒店业报告》，2012 年 11 月，www.chr.cornell.edu。

aADR= 平均每日房价，RevPAR = 每间客房收入。可理解为 "酒店平均评级 (GRI) 每提高 1%，其提价能力就会提高 0.8%，而入住率不会有任何损失"。观察次数 = +50,000。

## 尾注

<sup>1</sup> Sunil Gupta 和 Kerry Herman, "TripAdvisor", HBS 编号 511-004 (波士顿: 哈佛商业出版社, 2011 年)。

<sup>2</sup> 《The Search Agency 的付费搜索状况报告》显示, 2012-2013 年的点击率介于 1.81% 和 2.68% 之间: 2013 年第三季度, 引自 eMarketer, 2013 年 10 月, 通过 eMarketer 数据库。

<sup>3</sup> Gupta 和 Herman, "TripAdvisor"。

<sup>4</sup> Gupta 和 Herman, "TripAdvisor"。

<sup>5</sup> "TripAdvisor 收购我去过的地方", TripAdvisor 新闻稿, 2011 年 7 月 11 日, [http://www.tripadvisor.com/PressCenter-i4778-c1-Press\\_Releases.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-i4778-c1-Press_Releases.html), 2013 年 12 月 2 日访问。

<sup>6</sup> "TripAdvisor 收购我去过的地方"。

<sup>7</sup> "TripAdvisor 收购我去过的地方"。

<sup>8</sup> "概况介绍", TripAdvisor 网站, [http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c4-Fact\\_Sheet.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c4-Fact_Sheet.html), 2013 年 12 月 11 日访问。

<sup>9</sup> Gupta 和 Herman, "TripAdvisor"。

<sup>10</sup> Gupta 和 Herman, "TripAdvisor"。

<sup>11</sup> "TripAdvisor 业务列表: 强大的酒店营销工具", TripAdvisor 网站, <http://www.tripadvisor.com/BusinessListings>, 2013 年 12 月 3 日访问。

<sup>12</sup> Gupta 和 Herman, "TripAdvisor"。

<sup>13</sup> Danny Kornfeld, 2013 年 11 月 27 日, 接受 casewriters 采访。

<sup>14</sup> Scott McCartney, "The Big Flaws in Hotel Rankings", 《华尔街日报》, 2012 年 4 月 10 日, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304072004577323874046732602>, 2013 年 12 月 1 日访问。

<sup>15</sup> Krista Garcia, "在线用户评论: 建立信任和促进销售", eMarketer, 2013 年 2 月, 通过 eMarketer 数据库, 2013 年 12 月 1 日访问。

<sup>16</sup> 加西亚, "在线用户评论"。

<sup>17</sup> Dan Marcec、Dan Munns 和 Stephanie Wharton, "Traveler Reviews: 在线社区重塑营销策略", 2013 年 6 月, 通过 eMarketer 数据库。

<sup>18</sup> Marcec、Munns 和 Wharton, "旅行者评论"。

<sup>19</sup> Douglas Karr, 信息图表: "为什么人们写在线评论?", 2012 年 6 月 18 日, <http://socialmediatoday.com/dougaskarr/561225/infographic-why-do-people-write-online-reviews>, 2013 年 12 月 6 日访问。

<sup>20</sup> Karr, 信息图表: "人们为什么要写在线评论?"

<sup>21</sup> Jenny Sussin 和 Ed Thompson, "解决虚假在线评论问题或失去消费者信誉", Gartner 报告, 2013 年 1 月 23 日, 通过 Gartner 数据库, 2013 年 12 月 6 日访问。

<sup>22</sup> Maritz Research, "Customer Rating and Reviews Site: 即将到来的信任危机?", 2013 年 7 月, [http://www.maritzresearch.com/~media/Files/MaritzResearch/Whitepapers/Customer-Rating-and-Reviews-Site\\_rev.pdf](http://www.maritzresearch.com/~media/Files/MaritzResearch/Whitepapers/Customer-Rating-and-Reviews-Site_rev.pdf), 2013 年 12 月 6 日访问。

<sup>23</sup> Marcec、Munns 和 Wharton, "旅行者评论"。



<sup>24</sup> Jacques Bughin、Jonathan Doogan 和 Ole Jørgen Vetvik, 《衡量口碑营销的新方法》, 《麦肯锡季刊》, 2010 年 4 月, 2013 年 12 月 6 日访问。

<sup>25</sup> Max Starkov 和 Mariana Mechoso Safer, 《精明酒店经营者 2014 年数字营销预算规划指南》, 2013 年 8 月 12 日, <http://www.hebsdigital.com/blog/the-smart-hoteliars-guide-to-2014-digital-marketing-budget-planning/>, 2013 年 11 月 30 日访问。

<sup>26</sup> Starkov 和 Safer, "精明酒店经营者 2014 年数字营销预算规划指南"。

<sup>27</sup> "关于我们", 四季酒店及度假村网站, [http://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/](http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/), 2013 年 12 月 13 日访问。

<sup>28</sup> Frederic Colas 和 Laurel Wentz, "Four Seasons Embraces Digital Marketing, Virtual Experiences," January 5, 2012, <http://adage.com/article/cmo-interviews/seasons-embraces-digital-marketing-virtual-experiences/232055/>, 2013 年 12 月 10 日访问

<sup>29</sup> Colas and Wentz, "Four Seasons Embraces Digital Marketing, Virtual Experiences"。

<sup>30</sup> Colas 和 Wentz, "四季酒店拥抱数字营销和虚拟体验"。

<sup>31</sup> Robert Mandelbaum, "延长竞争导致延长复苏"<https://www.pkfc.com/en/>, [pkfhome/freestuff/industryreports/IR2007\\_12a.aspx](http://pkfhome/freestuff/industryreports/IR2007_12a.aspx), 2013 年 12 月 13 日访问。

<sup>32</sup> 希尔顿 Worldwide, 希尔顿 Worldwide 主页, [http://www.hiltonworldwide.com/assets/pdfs/disclosures/homewood\\_us\\_fdd\\_2013.pdf](http://www.hiltonworldwide.com/assets/pdfs/disclosures/homewood_us_fdd_2013.pdf), 2013 年 12 月 13 日访问。

<sup>33</sup> Jennifer Rooney, "Homewood Suites 不遗余力地提高人们的认识", 2011 年 5 月, <http://adage.com/article/cmo-strategy/q-a-homewood-suites-vp-global-marketing-carla-raynor/227812>, 访问日期: 2013 年 12 月 10 日。

<sup>34</sup> 鲁尼, "Homewood Suites 为提高认知度不遗余力"。

<sup>35</sup> Kornfeld, 案例撰写人采访。

