



## 申城第一家五星级宾馆——华亭宾馆创造旅游业诸多纪录

# 首批员工大多成各大酒店的高管

本报记者 杨玉红

提起华亭宾馆,中国酒店业许多高管有说不完的话,因为他们曾是“华亭”的前台、客房、餐厅等岗位的服务员,在“华亭”见证了上海酒店业取得的无数个“第一”。1986年11月29日,上海第一家五星级国际酒店——华亭宾馆正式开业,创造了许多传奇,成为申城一道亮丽的风景线。

▲ 上世纪八十年代的华亭宾馆  
▶ 现今大宴会厅 华亭宾馆 供图



### 国际级豪华宾馆“零”突破

40年前,外国游客团队来上海游玩,因为缺少接待饭店,竟然纷纷滞留在机场、车站。无奈之下,接待部门调用大巴将客人送往远郊的招待所、兵营,送往苏州、无锡,甚至连夜用飞机把客人送去南京,第二天再接回来。曾任华亭喜来登宾馆董事长的赵仁荣回忆,彼时,他在国际旅行社负责接待工作,经历了上世纪八十年代上海客房奇缺的窘境。

经国务院批准,上海市政府决定加快酒店建设步伐,规划华亭宾馆建1000间以上客房,着力解决来上海旅游的外宾没地方住的问题。1982年,上海市计委下达投资计划。1983年8月28日,华亭宾馆正式开工。1985年10月16日,华亭宾馆和喜来登酒店集团在上海宾馆签订为期10年的委托管理合同。1986年11月29日,华亭喜来登宾馆正式开张,在上海旅游饭店行业率先尝试“国有体制不变,管理体制全变”,成为上海第一家中外合作管理的五星级国际酒店。

华灯初上,上海体育馆对面华亭宾馆两部新颖别致的电梯放射出耀眼的激光束,随着电梯的上下,变幻出红、黄、绿、蓝、紫各种色彩;一升一降,此起彼伏,新奇而又动人……一时间,华亭宾馆也成为申城一道亮丽的风景线。

然而,国家投资建设的酒店为何花大钱请外国人管理?将所有权和经营权分离的“华亭模式”受到多方质疑。赵仁荣回忆道,如今,他再评价这一“破冰”之举,不得不佩服决策者的睿智:正是这一纸管理合同,把上海酒店第一次带进了全球酒店预订网络,

客房第一次卖出了每晚1000美元的“天价”;正是这一纸管理合同,让上海酒店第一次学会利用电脑控制运营,第一次建立起科学严格的员工管理制度;也是这一纸管理合同,使上海酒店业者第一次接触了“酒店营销”的概念,第一次真正明白什么是“以客为尊”的理念……10年后,当华亭宾馆与喜来登的管理合同到期,一本厚厚的“华亭宾馆管理规程”也同步问世。

### 中国酒店业人才“摇篮”

1985年5月3日的《新民晚报》2版刊登了一则“华亭宾馆招聘启事”,引起一场前所未有的“万人竞聘”热潮。华亭宾馆开张初期,酒店计划招聘员工2000多名,其中1200名是定向培训的职校学生,其他员工多为社会招聘。说起这段往事,赵仁荣记忆犹新:当年,华亭宾馆是上海最豪华的酒店,被称为“超级酒店”,成为一名华亭员工是非常体面的工作。华亭刚参加工作的员工每月工资奖金可以拿到100元以上,工作表现突出者还有奖励,比其他国营企业职工月薪高出一倍多。持续两天的招聘会设在富民路上的爱华中学,吸引一大批本科生、研究生前来应聘,有应聘者放弃同济大学的英语教师职位,面试合格后到华亭喜来登做一名客房预订员。“我们员工穿着制服,男的帅气、女的漂亮,赢得回头率。”赵仁荣回忆。

更为自豪的是,华亭宾馆为中国饭店业培养了一大批高级管理人才。首批2000多名员工的“成材率”非常高:我国第一个到国外担任国际品牌酒店住店经理和总经理的钱进,从四季酒店中方总经理做到澳洲酒店

投资公司总经理的瞿彪,曾任上海和平饭店总经理的郑申根……在上海各大酒店担任部门经理以上职务的有200多人,在全国中高星级酒店担任总经理的不下70人。

### 首推岗位工资制不搞平均

早在1987年,华亭就率先实行全员劳动合同制,在当时上海国有企业中具有开创性。所有到华亭工作的员工都必须签订合同,并遵守《华亭宾馆员工手册》。合同和《手册》明确规定了岗位职责、行为规范、劳动纪律与工资福利待遇等,69名外方员工同样必须遵守相关规定。一个外籍经理因家有妻小而同中方服务员谈恋爱被开除,一个工作表现一向很好的中方姑娘因拿了客人丢下的洗头膏空瓶子被总经理除名。在喜来登管理的十年期间,华亭没有发生过一起重大劳动纠纷。

华亭还有一大创举,率先破除平均主义观念,最早实行了岗位工资制,员工能胜任岗位要求,月薪该干就干,不能胜任岗位要求就减薪、甚至下岗。华亭宾馆开业之初共设计了24种不同式样的制服,给不同岗位的员工穿着。前台人员穿价格昂贵的西装、皮鞋,而客房服务人员却只能穿工装、布鞋。而且,不同岗位的工资也有所不同。很多人对此提出了异议,认为这“不平均”。然而,管理者却认为,这些区别恰恰可以促使员工努力提高,争取更高层次的岗位。

华亭创造的新纪录,对上海旅游饭店行业产生了里程碑式的影响,如:客房送餐24小时服务、24小时服务的商务中心等。在中外合作管理的十年里,华亭宾馆接待了300多万海内外客人,创收20多亿元,上缴税收

1亿多元,还贷本息达7000万美元、1200万元人民币。华亭宾馆也成为现代化饭店管理的典范和样板,为亟待提升与发展的上海旅游饭店业起到了带头示范作用。

### 标杆做法被业内纷纷效仿

1997年4月30日,华亭结束了十年外方管理期,转由中方自行管理,依然不断创造和刷新标杆式纪录,包括客人投诉24小时反馈制度、大堂经理每天访客制度、设立管家部等。部分做法被上海饭店企业积极效仿。1999年,华亭荣获美国优质服务科学协会颁发的“五星钻石奖”,此奖当时每年在中国只评一家企业。

如今,上海的星级酒店已超200家,成为中国乃至亚洲酒店业的高地。世界上最著名的酒店品牌,几乎都可以在沪找到其踪影,如喜达屋的W、洲际的Hotel Indigo等时尚品牌纷纷选择上海作为他们进军中国市场的第一个站。一家比一家更豪华的酒店在沪相继开业,华亭宾馆或许不再如当年那般耀眼,但作为上海老牌五星级涉外宾馆,其在酒店业的地位依然不可撼动。

华亭宾馆曾先后被指定为2008年北京奥运会、2010年世博会以及2011年第十四届国际泳联世界锦标赛的官方接待酒店。上海华亭宾馆有限公司党委书记、总经理杨兵介绍道,去年11月,宾馆被选定在进博会期间承担重要嘉宾接待的任务。华亭宾馆整体翻新了500多间客房以及行政酒廊等公共区域,依托锦江国际集团的力量成立“贴身管家”队伍,最终出色完成接待任务,获“工人先锋号”“先进基层党组织”等荣誉称号。

## 沪打造“一网通办”线下不分警种的“实体店”

# 一门办交通违法、出入境等47项事务

宝山公安分局顾村派出所不但能办户口、身份证,也能处理交通违法,办出入境证件了?“这样的派出所请给我来一打!”近日,市民王先生走进家门口派出所,轻松换领了到期的驾驶证。比以前少跑了十多公里路,忍不住发朋友圈点赞这一便民举措,赢得了不少朋友的艳羡。一个派出所的变化,背后是上海“一网通办”改革的探索。为了让群众“足不出户能办事,跑路最多只一次”,上海警方同时搭建了“一网通办”的线上和线下模式。线上打开APP就能办事,线下的“综合窗口”通过变革警务流程,实现进一扇门,至少可办47种事务。

昨天下午,记者来到顾村派出所探访。一

进门,咨询台前的首问接待员立刻上前,热情询问。和记者一同走进派出所的市民李女士是来给港澳通行证加签的。问清楚李女士有电子通行证,接待民警把她引导到自助办理机前,李女士插入自己的证件,在民警的指导下很快完成签注,整个过程不到一刻钟。顾村派出所所长张华告诉记者,宝山地区的交通、出入境办事窗口有“东密西疏”的特点,这也是市公安局选取位于西部的顾村派出所作为试点的一个考量。“我们在市局‘规定动作’的基础上,增加了部分交通违法受理,没想到反倒成了业务大头,平均每天350多笔,占全部窗口业务的2/3。”张华透露,目前一起交通违法所处理的时间差不多15到20分钟,比以

前赶到漕浦路的交警窗口少跑十多公里,至少节省1个小时。

记者观察发现,办理业务的市民确以处理交通违法居多。派出所为了平衡不同业务处理时间,不断根据流量动态调整4个综合办事窗口的业务种类,确保户籍、办证等相对较少的业务不被大量的交通违法处理业务淹没。

既然有了“一网通办”,为何还要“实体店”?市公安局法制总队相关负责人马军告诉记者,公安工作有其特殊性,“综合窗口”可以看作线上“一网通办”模式的线下“实体店”。

据马军介绍,目前上海市公安局已将公安全部71个审批事项和16个服务事项接入市“一网通办”总门户,其中24项实现全流程

在线办理“零跑路”,今年又将“户籍证明”业务接入总门户,实现“户籍证明”开具“零次跑”。相比之下,其余60余项只跑一次的业务,还需线下办理,“综合窗口”应运而生,目标是“不找警种、不分区域、一次办成、全市通办”。

市公安局政治部办公室警官孙学成告诉记者,“综合窗口”改变了以往办事要到不同警种窗口办理的传统模式,让群众在家门口的派出所,就能办理13类47项“跨警种”综合性业务。这些业务包括群众办理需求很大的大陆居民往来港澳通行证的首次申请及再次旅游签注自助机签发、首次普通护照签发等出入境业务;核发机动车6年免检合格标志、核发机动车驾驶证6类情形的换、补证业务、补换领机动车号牌申请等交警业务;以及所有身份证、户政类业务。

据了解,在全市6个派出所和2个社区事务受理服务中心前期试点的基础上,今年全市还将扩大试点至45个派出所,未来将逐步实现全覆盖。首席记者 潘高峰