

近代企业集团标准化管理特征分析 ——以中国旅行社旅馆集团为例

龚敏^{1,2}, 郑焱¹

(1. 湖南师范大学, 湖南长沙 410006; 2. 长沙学院 旅游管理系, 湖南长沙 410003)

摘要:民国时期是中国近代饭店业发展的一个重要时期。中国旅行社自1931年开始创办招待所以来,其采用自办、委办、合办等多种形式,形成了近代规模最大的饭店集团。作为现代饭店集团的特征之一,标准化管理在中国旅行社旅馆集团经营管理中早有体现。文章以上海档案馆资料为依据,通过分析中国旅行社旅馆集团标准化管理的主要内容,即采用了统一店名、店标、建立相应的规章制度、制定操作程序规范与硬件设施标准等形式,并总结其重视服务人员、强化监督控制、创新管理方式三大管理特征,最后指出其标准化对集团经营的影响。

关键词:近代;旅馆集团;中国旅行社招待所;特征;标准化管理

中图分类号:F273 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2011)03-0082-05

一、引言

近年来,有关近代旅游史的研究逐渐兴起,许多学者都把研究重点集中在旅游发展进程、旅游者与旅游行为、旅游景区与开发、旅游文学等方面,而与旅游产业最为密切的旅游企业研究相对较少,已有的研究也主要集中在旅行社业务方面。有关近代饭店的专题研究却并不多见,对饭店连锁经营及标准化管理的研究更是缺少^①。

中国近代饭店业发轫于19世纪末期,民国建立之后有了迅猛发展,在20世纪30年代迎来了鼎盛时期,管理和经营水平已经大大提高。值得注意的是,在近代旅馆行业中,中国旅行社自1931年开始经营和创办招待所以来,管理水平、服务质量都体现了一定的专业水平,尤其是依托中国旅行社旅游集团,实施标准化管理成为了最显著特征。笔者以上海档案资料为依据,通过分析中国旅行社旅馆集团采用了统一店名、店标、建立相应的规章制度、制定操作程序规范与硬件设施标准等形式,来实现有效管理的史实及经验,以期在此实证分析的基础上为现代饭店集团化提供参考和借鉴。

二、中国旅行社饭店集团标准化的实施

在世界饭店发展历程中,企业集团主要通过使用统一的店名、店标、建立统一的规章制度、采用统一的操作程序和硬件设施标准来实施标准化管理。

收稿日期:2010-10-30

作者简介:龚敏(1977-),湖南师范大学博士研究生,长沙学院旅游管理系讲师,主要从事旅游企业管理研究;郑焱(1952-),湖南师范大学教授,博士研究生导师,主要从事旅游史研究。

^①已有的研究较早的有忻平:《民国时期的旅馆业》,民国档案,1991年第8期。此外,王俊鸿:《近代成都旅馆类型考释》,《文史杂志》,2001年第4期,王京传:《民国时期的北京旅馆业》,《历史教学(高校版)》2008年22期,侯艳兴:《销金窟与竞技场:民国时期的上海旅馆》,《社会科学评论》,2007年第4期,对民国时期某个地区的饭店进行了研究。易伟新在博士论文《近代中国第一家旅行社》,(湖南师范大学,2003年度)部分章节涉及此内容。

(一) 店名、店标

1923年中国旅行社成立,1931年开始创办招待所,1935年专门成立旅馆业股份公司。之后,通过自办、承办、合办等多种经营方式,形成了近代旅馆发展史上最大的饭店集团。1947年,中国旅行社在其招待所统计中,其经营和管理的招待所达到百余家的规模,并已根据创办形式与投资性质,将饭店划分为自办、承办之委托人、合办合股人三种^②,表明其对饭店的集团化已有初步认识。值得注意的是,中国旅行社在各地建立的招待所除了首都饭店、西北大厦极少数,其他均统一使用“招待所”名称。可以说,招待所是中国旅行社的首创。之所以采用招待所的名称,根据资料分析,原因主要有二:一方面,中国旅行社旅馆集团管理者认为“招待”二字能表达中国旅行社服务行旅的宗旨;另一方面,对各地招待所从名称上进行统一,使旅客容易识别,一看便知。另外,集团对于标识与招牌也有若干规定:各招待所采用集团红五星为独特标识,并对门面招牌字样进行了统一:凡中文“中国旅行社”五字必须用旅行社特体字,其他字须用正楷。英文一律正体大写;中文如用横式则必须从右到左。招牌若书写于墙上,颜色必须与门面协调(为了不与店标颜色混淆,禁止使用红色;另做招牌则规定蓝底白字。五角星必须红色外围,另加边线,突出旅行服务的含义。)

(二) 规章制度

为了实现标准化管理,除了统一名称之外,中国旅行社在经营旅馆业务的过程中认识到还必须制定统一的规章制度。中国旅行社制定了预定客房、入住接待等核心服务项目的相关制度,包括《中国旅行社旅馆顾客须知》、《中国旅行社社所设旅馆招待所预定房间简章》《中国旅行社社招待所房金折扣简章》等,以期达到行之有效的管理效果。

首先,中国旅行社规定各招待所客房内均须张贴《中国旅行社旅馆顾客须知》,内容包括房间价格、结算方式、结帐时间、餐饮收费及供应时间、贵重物品寄存等必要信息:

本所备有中餐,早餐时间上午八时到十时,每客二角。午餐时间为十二时至一时半,晚餐为六时半至八时。价格分四角、五角、六角三种;贵宾光临请按订价价目,预交三日租金,以后每三日结算一次。居住不满三日者,按日计算。辞退房间须在每日上午十二时以前,逾时仍照收当日租金;贵宾如有珍贵

物品、重要文件,请亲自点交本所管理员带为保存,由本所制具正式收据为凭……^③

其次,为了提供完善的预定服务,按照中国旅行社的预定简章,旅客只需要在启程之前,提前汇款给中国旅行社,告知到达日期、居留时间、居住人数、房租标准等信息,便可提前订妥房间,并且“如房间不能定到,即将定洋如数退还,不向旅客收取任何手续费”。^④此外,中国旅行社还制定了《招待所房金折扣简章》,明确规定给予客人的折扣优惠范围及程度。对符合折扣要求的客人,分本社内部人员(房饭金,八折)与旅馆业务相关人员(交通、运输、旅行等机关,高级人员,八折;乙;普通人员,九折)、长住客人(1个月以上者,八折)、团体客人(十名,以上者,八折)实行不同的优惠政策^⑤。通过制定规章制度,统一对客服务标准,能保证集团的基本服务规范大体一致。

(三) 操作程序

关于制定规范的程序与合理的标准,中国旅行社认为可达到“顾及时间之经济、人力之节省及事务之连贯性。兹后若依此一定次序做去,必能形成熟练而周密之技巧”。以饭店服务质量的重点——客房清洁卫生为例,分客房和卫生间两个区域制定了标准程序。客房清洁操作次序为“开放门窗、撤床倾倒垃圾、整理床铺、拂扫墙壁、揩扫地毯、扫地、擦拭家具、擦地板、涂地板腊、洗擦门窗、揩抹玻璃、洗涤茶具、铺平台布、花瓶换水、关窗”16个步骤^⑥,卫生间清洁为“(1)便桶内外用刷帚及拖拂洗刷干净。(2)倾倒痰盂并内外擦洗。(3)擦去电灯罩及灯泡上附着之灰尘。(4)揩抹门窗内外窗台等处。(5)揩拭喷水器(土耳其浴用)及墙壁护壁磁砖等。(6)洗擦浴盆肥皂架坐板钩架。(7)洗擦笼头面盆水管及其他设备。(8)将脚垫踏板及污染之浴巾等取出洗涤及曝晒。”8个步骤^⑦,均与现代饭店客房清洁程序一致,某些方面甚至更细致。

(四) 硬件设施

为了实现设施设备和用品的标准化,则需要统一各招待所的用品规格以便集团实行家具、棉织品、灯具、文具、餐厅和厨房用具等的集中采购服务。这是饭店集团化的主要特征之一。中国旅行社在创办招待所之初,其客房设备及中西菜器皿色彩不同、式样各异。在集团连锁经营过程中逐渐认识到,“家具

^②房屋建筑性质中细分为自建、租地建屋、租赁民房三种情况。若是租地则登记建筑费、地价、地租。若为租赁则登记租金、押金、期限。中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—463,《中国旅行社各分支社及招待所概况表、人事支配表房餐价目变动表及房屋平台图》,1947年,上海档案馆馆藏。

^③中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—196,《中国旅行社设立长沙招待所所有文件》,1937年,上海档案馆馆藏。

^④其他主要条款、英文预订章程均详见于中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—780—172,《中国旅行社所设旅行社招待所预定房间章程》,1937年,上海档案馆馆藏。

^⑤中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—780—172,《中国旅行社所设旅行社招待所预定房间章程》,1937年,上海档案馆馆藏。

^⑥叶莘生,张望编著:《旅馆实务》,第3篇,第3章,《房间扫除之次序及作业歌》,第17页,中国旅行社旅馆科,1946年,上海图书馆馆藏。

^⑦叶莘生,张望编著:《旅馆实务》,第4篇,第1章,《浴室及盥洗室之整理》,第19页,中国旅行社旅馆科,1946年,上海图书馆馆藏。

式样每随时代之进步而作变迁,今之所谓新颖者日后难免归于陈旧,且见仁见智,又因各人目光之不同而各异,其趣至难有一定之标准。本社招待所系属永久性营业机构,故各项家具应以简单实用舒适大方而能配合环境为原则。家具尺寸都统一标准制造或更换”^⑧。为了使招待所内部的设备设施达到统一的标准,中国旅行社制定了客房设备用品一览表(表中附有主要木器图样尺寸)和中西菜器皿一览表各一种,如客房设备分为木器类、什件类、织物类、浴室设备四类标准,并且详细规定木器类在每种不同客房类型中的配置;中菜器皿的配置则要求杯盆碗碟之花样色彩须全部一律。西菜器皿还分瓷器、银器、织物、玻璃等四类规格^⑨。整齐划一的设备及用品规定,增强了中国旅行社旅馆集团标准化、统一化的特点。

三、中国旅行社旅馆集团标准化管理的特点

中国旅行社旅馆集团在形成和实施标准化管理的过程中,重视标准执行和监督控制,并力求创新,具有以下特点。

(一)重视服务人员

首先,饭店服务产品的核心是以员工活劳动形式存在的,即人的行为构成了服务产品的重要组成部分。中国旅行社集团就设法通过对员工行为的规范来达到服务的标准化。为了提高从业人员的修养、学识及技能,中国旅行社还编写并印发了《旅馆实务》一册以供各所参考。以服务人员的信条为例,包括礼貌、仪容、卫生、谈吐、服从、勤劳、秩序、敏捷、忠实、知耻、廉洁、道德 12 大标准。同时,制定了许多强化服务人员的质量观念与标准意识的守则,如《办公室服务规则》、《本社同人服务须知》、《中国旅行社同人服务守则》。在《服务须知》就明确规定“招待所办公时间应与顾客之需要密切配合,遇有顾客到所应无分昼夜迟早,立即竭诚招待。同人对待顾客,务须谦恭温和,热心诚意,不得貌即神离,倨傲怠慢”。在服务人员为客人提供问询服务时,“遇顾客有所询问时,虽手中有事办理,亦应立即回应,俟咨询完毕,乃再继续办理。顾客询问各事答复,务须准确详尽、周到明了,切忌出言粗鲁、措辞模棱、举动轻率,现出不乐意服务之态度”^⑩。

其次,由于服务业的特殊性,中国旅行社特别要求员工注意仪容仪表与礼仪礼貌,要求他们达到以下各项标准:

头发每二星期修剪一次,不得剪和尚头或烫发;头发应梳理清楚不得搽过多头油或带香气之油;胡

须应每晨剃光;面孔耳鼻口眼颈项臂腕手指应随时洗净;指甲宜常剪去,不得稍留致积握凝;制服宜穿着整齐,领口应扣牢,铜扣应搽亮;应予换洗之制服宜每日换洗一次,烫熨平贴;证章号码应别于制服左胸袋口;皮鞋应擦亮,鞋带应缚牢,应用橡皮鞋跟以免除走路声音;铅笔不得夹在耳上。^⑪

(二)加强监督控制

中国旅行社在经营旅馆业务的过程中认识到,要管理好全国各地的招待所的业务,为集团成员制定相关标准十分关键。首先,集团必须建立相应的管理机制。在集团总部,设有专门负责旅馆业务的旅馆科,并设主任一人,直接对社长负责。在旅馆科之下,设立设计股、编纂股、训练股三个股级机构,其业务内容都与标准化管理紧密相连。其中,设计股负责:“新添各所开办费之估计;新所房屋及生财器具式样之设计;侍役制服样式之规定;房间号数排列之次序;房间及庭院之布置及色调之配合……”编纂股管理“编制各所房餐金价目表;编制各所营业统计及各种表报;编订有关各所业务上之章则;绘制各所平面图;记载各所设备概况及其他各项记录……”训练股业务重点为“侍役礼貌言行之训练;侍役身体、股装,清洁之检查;西餐上菜及侍应之方法……”^⑫从上述内容可以看出,作为管理机构的设计股确立了硬件设施的标准、编纂股主要负责制定统一的营业报表、价格;训练股则通过加强服务人员培训以保证标准的实施。总部的管理机构职能完善、责任清晰,为集团实施标准化管理奠定坚实的基础。

其次,中国旅行社管理者认为,为了保证标准化管理的有效性,在管理机构逐渐完善的基础上还必须加强对集团成员的监督。以清洁卫生标准为例,为了使各地招待所清洁卫生达到集团标准,中国旅行社分类编印《中国旅行社招待所整洁摘要》,对门窗、墙壁、木器、地板、楼梯、织物、客房什件、浴室、餐厅、厨房、配菜间、场地及普通厕所 13 个方面的卫生提出了严格的要求。在此基础上制定清洁卫生上报制度,并印发了《招待所整洁检查旬报》,规定各所每天应该检查的各项事宜,由各所主管每天逐室逐项检查填写,每 10 天,汇总到寄总社,以资考核。尤其值得注意的是,由于设立有专门的管理机构,集团总部定期派专门人员巡视检查各地招待所的标准执行情况,进行各所之间有关硬件设施、企业形象、员工服务与管理、营业收入、物资管理等的比较,以强化标准监控。

从世界范围看,此种集团标准控制思想最早出

^⑧上海商业储蓄银行档案:卷号 Q275-1-2880,《中国旅行社一周重要事务报告》,1946 年,上海档案馆馆藏。

^⑨上海商业储蓄银行档案:卷号 Q275-1-2314,《上海商业储蓄银行有关中国旅行社致朱如堂每周间重要事务报告及密码本》,1947,上海档案馆馆藏。

^⑩中国旅行社总社档案:卷号 Q368-1-426-24,《中国旅行社员工服务须知》,上海档案馆馆藏。

^⑪叶苹生,张望编著:《旅馆实务》,第 2 篇,第 1 章,《侍应生服务信条》,第 3 页,中国旅行社旅馆科,1946 年,上海图书馆馆藏。

^⑫叶苹生,张望编著:《旅馆实务》,第 2 篇,第 1 章,《侍应生服务信条》,第 3 页,中国旅行社旅馆科,1946 年,上海图书馆馆藏。

现于1952年成立的美国著名的假日集团,但中国旅行社旅馆集团在20世纪30年代就有实践,并重点关注员工服务、员工福利待遇等标准化中最关键的因素,这在当时的行业发展中实属先进。

(三) 创新管理方法

值得注意的是,除了制定规范,加强监督之外,中国旅行社在设立集团标准时,对旧式旅馆某些服务项目进行改革,如取消“加一小费”就是其中之一。在近代,绝大部分的旅馆服务员都收取价格外的加一小费,同时还存在客人不给小费就得不到热情服务的客观现实。中国旅行社明令禁止员工主动索要小费,“各社处所职员一律不得分拆小帐;各所侍役,除旅客自愿给予赏金外,一概不得向客索取,违者立即开除”^⑬。在管理过程中,将小费纳入招待所整体资金范畴,“每月分派小帐时,先提二成为本社杂项收入,借以贴补各所茶水毛巾及玻璃瓷器破碎之支出,再提半成作为侍役公积金,其余七成半按侍役之职务及成绩分派之;侍役公积金于每年年终由各所汇寄总社存储,作为侍役意外事件之准备金,如因公受伤,甚至残废或死亡等情,而本社认为应予抚恤者得就此项公积金内提拔之”^⑭。集团规定各地招待所一旦营业都必须执行此项标准,据资料记载“查大川饭店规定加一小费,随同房金一并向收,同时旅客如有付给额外小费,即归司役自己收存。此项办法有违我社整个规定,爰于四月一日实行新价时,一并取消加一小费,以除陋现。若有旅客付给小费一律须交办公室保管,于月终再分别情形核发司役”^⑮。中国旅行社对小费进行集中管理,扣除部分损耗后大部分以统一以福利的方式返还的方法,营造了企业团结和谐的工作氛围,可以说达到了三赢的效果,即客人满意、员工得利、旅馆获益。

四、标准化管理对集团经营的影响

实施标准化管理,不仅有益于保证服务质量,并能整合降低管理成本,形成品牌和市场推广,继而取得持续竞争优势。

第一,标准化管理有利于保证服务质量。由于中国旅行社旅馆服务程序都采用统一的标准,旅客无论住进任何一地的招待所都能得到良好的服务。当时,人们只要在上海委托中国旅行社,无论舟车迎送和沿途食宿都能得到热忱协助。整体上,使集团的对客服务沿着“情绪化服务——经验型服务——标准化服务——个性化服务”的轨迹向前推进,不仅促进了集团服务水平的提高,同时也更好地为顾客

提供满意的服务。中国旅行社创办各地招待所时,均从上海定制统一的家具、被褥、毛巾和地毯。正因为统一标准的制定和实施,保证了中国旅行社各分所较高的硬件设施规格。当时甚至有旅客感言道,“鄙人南北奔走,历经多省,其在风气闭塞之地而欲求起居饮食与我苏杭相仿者,实未之有,诂料贵社远处潼关,对于饮食之中,虽一饭一菜,烹调适当,竟与沪上无异。探询之余,始悉食米及腌腊等味亦皆来自上海者,如此设备,无怪乎贵社声誉播于四海,营业因此而蒸蒸日上也”^⑯。

第二,标准化管理有利于降低经营成本。首先,对硬件设施实施标准化,一方面有利于形成比较完善的物质供应系统,另一方面集中大批量的购买又可以获得较低的折扣,使饭店的经营成本降低。由于中国旅行社与交通企业为主合办招待所,可以获得运输物资、设备的便利条件和价格优势。其次,可以降低员工培训的人力资源成本。在规模经济规律的作用下,与标准化服务相适应的程序化、建制制培训方式则会有效地降低培训成本。在创办招待所的过程中,中国旅行社特别注意加强各地招待所的员工培训。“司役关系所务之发达,影响重大,设无良好司役,极难获收旅客之满意”。为了达到集团服务标准,新成立的招待所可以借鉴管理严密的老店协助筹备及人才培训等工作。在创办成都招待所的过程中,该店经理就邀请首都饭店的优秀员工协助培训。有资料记载,“训练一道,实非一朝一夕可以奏效。除由王子彦及张同仁随时督导畅述我社之服务精神,以期明了我社宗旨,以增工作效率外,并由首店(首都饭店)侍应生孟真昌从旁协助训练”^⑰。

第三,标准化管理有利于集团的扩张。根据标准化理论,一旦市场上存在着饭店服务项目和运作规程的标准化,旅游者对饭店的质量和自身的效用预期就会变得相对确定起来,那些实行了标准化供给的饭店就很容易占有更多的市场份额。除了自办经营40家之外,中国旅行社以旅游事业密切相关的交通企业为主合办招待所,如西北、西南公路运输管理局、滇缅公路局、陇海铁路局、京沪杭甬铁路局等机构。到1941年,合作承办的招待所达39处^⑱,至1946年,交通运输企业与中国旅行社合作办理招待所的数量达60家(包括委办和承办、合办三种形式,其中委办以公路局居多),占饭店总数的60%^⑲。标准化管理大大促进了集团连锁经营。以投资最少、

^⑬中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—780—174,《中国旅行社所设旅行社招待所预定房间章程》,1937年,上海档案馆馆藏。

^⑭中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—780—174,《中国旅行社所设旅行社招待所预定房间章程》,1937年,上海档案馆馆藏。

^⑮中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—414,《中国旅行社盘顶大川饭店及筹设成都招待所专卷》,1941年,上海档案馆馆藏。

^⑯开封招待所,《旅行杂志》1933年10月,上海图书馆馆藏。

^⑰中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—414,《中国旅行社盘顶大川饭店及筹设成都招待所专卷》,1941年,上海档案馆馆藏。

^⑱首都饭店,《旅行杂志》,1935年9月。

^⑲以上数据由中国旅行社总社档案:卷号 Q368—1—437,《中国旅行社各地招待所开业记录簿》,1947年;卷号 Q368—1—755—57,《中国旅行社各分支处所一览表》,1947年;《旅行杂志》第20卷,1946年,第2期,86页,整理统计而得。上海档案馆馆藏。

见效最快的合同经营方式为例,1935年中国旅行社与陕西省政府合办华清池招待所,其合同规定:省政府将华清池的设备完善工作,包括装修房屋、改良、扩充浴室、办理餐室、建立办公室和职员住所、添置生财等都委托给中国旅行社办理。华清池及其比邻基地的管理及人事支配权均属于旅行社,而省政府只有监督权^②。由此可见,标准化服务与管理模式作为生产要素,通过管理合同、特许加盟等途径参与对饭店企业剩余的分配。因而,标准化的实施成为了集团迅速扩张的推动力。

五、结语

第一,标准化管理是现代饭店,尤其是饭店集团最显著特征之一。中国旅行社采用了统一店名、店标、建立相应的规章制度、制定操作程序规范与硬件设施标准等形式,实现集团化标准化管理。同时,在集团连锁经营的过程中,它重视标准的执行和监督,并力求创新,这些无疑丰富了近代旅馆经营管理研究。从总体上看,企业集团是中国近代旅馆行业中的先进部分,一般在所属行业起着龙头作用。它往往拥有该行业较先进的技术、设备,较合理的管理制度等等,能起到一定的经营示范作用。这对现代饭店,尤其是饭店集团管理具有借鉴和参考意义。

第二,中国旅行社旅馆业务连锁经营标准化过

程中体现了近代饭店管理已达到较高的专业水平。它根据行业特点,通过制定标准、执行标准、监督标准,使标准化管理成为集团优势之一。当然,这也是中国旅行社自1931年开始集团化进程,并在短短十几年之内经营能达到百余家的规模,成为中国近代名副其实最大的旅馆集团的重要原因之一。与此同时,中国旅行社改革传统的拆账制,制定并统一实施新的小费管理制度,这是对近代饭店业旧式经营管理方式的创新,具有积极的意义。

第三,从更宽泛的视角来看,根据世界饭店发展史,集团连锁经营这一现代饭店发展阶段的重要特征在20世纪60年代的欧美地区才得到迅猛的发展。以国外最早建立饭店集团之一、集团合同经营方式的开创者希尔顿集团为例,其在20世纪30年代仅有10家饭店左右的规模。作为标准化管理起源地——美国,许多大型饭店集团于20世纪50年代才起步。而从中国旅行社的招待所业务经营史来看,1931年就开始了集团化进程,在国内经过短短十几年已达到百余家的规模。与此同时,还在东南亚如越南、印度尼西亚建立有分支机构,可以说是近代旅游企业跨国经营的先行者。这与之前人们认为的近代饭店业是以西式饭店独领风骚、发展水平较为低下的判断不尽相同。通过研究,应对此有新的认识和思考。

An Analysis of the Enterprise Group Standardization Management Characteristic in Modern China: A Case of Chinese Travel Service Hostels Group

GONG Min^{1,2}, ZHENG Yan¹

(1. Hunan Normal University, Changsha 410006, P. R. China; 2. Department of Tourism Management, Changsha University, Changsha 410003, P. R. China)

Abstract: It is an important period of hotel's development in modern times. As the biggest travel group in modern times, Chinese travel service manages more than 100 hostels, using various forms of business such as own and manage, setup, jointly undertake since 1931. Standardization management is one of the characteristics of modern hotel group, which already reflects in the China travel service hotels group management. Based on Shanghai archives material, the author analyzes the main contents of its standardization management, including adopting the uniform name and the logo, establishing corresponding rules and regulations, formulating procedures norms and hardware facilities, then sums up three management characteristics, such as attaching importance to customer service personnel, strengthening supervision and control, innovating management methods. At last, the author points out the effects of standardization on group operating.

Key words: modern time; hotel group; Chinese travel service hostels; features; standardization management

(责任编辑 傅旭东)

^②上海商业储蓄银行档案:卷号 Q275-1-819-321,《陕西省政府主席邵力子为华清池委托中国旅行社代办事与中国旅行社邹秉文的来往函件》,1935年,上海档案馆藏。