

现代高尔夫科学系列教材

# 现代高尔夫科学 经营管理学

马宗仁 主编

天津科学技术出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

现代高尔夫科学经营管理学/马宗仁著. —天津: 天津科学技术出版社, 2008. 8

(现代高尔夫/马宗仁主编)

ISBN 978-7-5308-4739-8

I. 现… II. 马… III. 高尔夫球运动—经济管理—教材  
IV. G849.3-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 123763 号

---

责任编辑: 布亚楠 房 芳

责任印制: 王 莹

---

天津科学技术出版社出版

出版人: 胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编: 300051

电话: (022) 23332401 (编辑部) 23332393 (发行部)

网址: [www.tjkjcs.com.cn](http://www.tjkjcs.com.cn)

新华书店经销

新浪网高尔夫频道书籍网络合作伙伴

深圳市金美雅印刷有限公司印刷

---

开本 787×1092 1/16 印张 48.25 字数 900 000

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定价: (共三册) 600.00 元

# 前言

现代高尔夫经营管理学是现代企业经营科学的一门分支学科,是现代经济社会一个特殊的市场成分。高尔夫经济以高尔夫设施为平台对外开展商业服务。作为经济产业,其涵盖的范围已远远超越了高尔夫竞技本身。高尔夫经营思想、价值取向、消费行为等无不与现代社会发生紧密的联系。高尔夫经营是高尔夫企业的商业市场活动和行为。对商业经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制是高尔夫管理的基本功能。经营与管理相互联系、互相渗透构成现代高尔夫经营管理的核心。

高尔夫经营管理是指在高尔夫经营活动中为确保企业的生存和发展并取得良好的经济效益和社会效益,运用现代企业经营理论和方法,对企业经营活动行使一定的管理职能如决策、计划、组织、指挥、控制、教育和激励,有效地实现预定目标的过程。

高尔夫经营管理是以高尔夫设施为平台或中心而进行的市场经济活动。高尔夫经营的核心内容是高尔夫各种市场的经营和管理。如高尔夫人人口市场、高尔夫商品市场、高尔夫产品制造市场、高尔夫竞技市场、高尔夫传媒市场、高尔夫旅游市场和高尔夫设施市场等。但是,高尔夫设施市场是其他市场赖以存在和发展的核心,是其他市场赖以生存的平台。高尔夫设施市场与高尔夫俱乐部严格来说概念不同。高尔夫俱乐部概念和内容更广。从时间隶属关系来说,高尔夫俱乐部的产生和发展虽然迟于高尔夫设施如高尔夫球场的产生。但是,高尔夫俱乐部是一切高尔夫活动与对外市场经营的存在形式,它具有持续放大功能并由此产生强大的商业辐射和商业影响。研究高尔夫俱乐部产生和发展是高尔夫经营管理的重要环节,具有非常重要的意义。

高尔夫俱乐部产生及其发展经历了不同俱乐部形式的演变和分化,由最初人类为了生存而自发形成的原始群落俱乐部,经过漫长的发展进而分化出各种宗教、经济和政治团体俱乐部,特别是中世纪以来,西方国家由于商贸往来,各种私人社团组织纷纷出现,进而分化出以兴趣、爱好为主要特点的私人娱乐俱乐部。随着生活质量的提高,人们对户外生活的向往、对身心健康的强烈关注派生出竞技体育组织,进而成立各种形式的体育俱乐部。高尔夫俱乐部即为体育俱乐部中庞大的一族。它通过必要的俱乐部章程和各种体育健身设施以及世界高尔夫联合组织,将许多兴趣爱好相同的人组织到一起,充分享受高尔夫带来的乐趣。由此可见,高尔夫俱乐部的诞生并非一蹴而就,而是经过了漫长而艰辛的发展和分化过程。

高尔夫俱乐部是从娱乐俱乐部中分化出的一种俱乐部形式。在现代社会中以体育、休闲、交流作为人际交往和精神休闲的平台,正在为改变区域环境、商贸往来和人类身心健康发挥着高雅的绿色交流功能。

根据历史资料的记载,高尔夫俱乐部出现距今已有 270 多年。而高尔夫俱乐部发生发展则与高尔夫运动密切相关,高尔夫运动的诞生则与绿色草地紧密联系在一起。

据推测,早在 12 世纪人类就已开始了自发的高尔夫游戏活动,明文记载高尔夫运动出现的时间在 1457 年。高尔夫游戏活动发源于苏格兰东海岸沙滩牧地。在高尔夫

自发运动开展前这里就存在大片的野生草坪。世界上第一个高尔夫俱乐部出现的时间是 1735 年，位于苏格兰，称为爱丁堡 Burgess 高尔夫球友会。从三者发生时间看，先存在高尔夫初级草坪，然后出现了高尔夫自发运动和正式高尔夫运动，在此基础上经过了 600 多年才建立了世界上第一个高尔夫俱乐部雏形—爱丁堡 Burgess 高尔夫球友会。可以看出，高尔夫俱乐部的诞生不仅历史悠久，而且也曲折复杂。

就目前来看，高尔夫俱乐部经过了 270 多年的运作和发展，已达到了成熟的阶段，并形成了一套较为有效的运行机制和管理理论。追溯高尔夫俱乐部的发展轨迹，可以将高尔夫俱乐部的发展历史划分为 3 个重要的阶段：初期、中期和现代阶段。

世界上最早的高尔夫会员俱乐部起源于苏格兰。早期创建一个新的高尔夫设施的传统方法是建立会员制俱乐部。一组趣味相投的球员组织在一起合资购买或租借一块土地，然后在这块土地上设计出一个球场和建造一个会所。会员要通过缴纳年设施使用费来使用设施，称之为管理费。创办这些真正意义上的高尔夫俱乐部的目的不是为了获利，而是为了打球活动。

20 世纪初期，苏格兰所有高尔夫设施都是通过会员制俱乐部进行经营。自 1920 年，这种经营方式的比例开始逐步下降。在最近 20 年内会员制俱乐部发展方式，尤其是会员付费财务结构经历了很大的变化。首先出现了加盟不付入会费的迹象，且在一些俱乐部实行多年。这是高尔夫市场的竞争加剧导致会员制俱乐部收费结构变化的主要原因，也是一种在新的市场经济挑战下顺应市场发展的操作模式。

目前，流行于世的会员制高尔夫俱乐部基本有三种类型，即私人会员俱乐部、半私人俱乐部和无设施会员俱乐部。

从经营性质看，高尔夫设施分为三种类型：会员制、公众和商业俱乐部。

在各种高尔夫俱乐部类型的起源历史上，公众高尔夫俱乐部的起源历史最早。Links 的起源也就是公众高尔夫设施的起源过程。公众高尔夫俱乐部发端于苏格兰 St. Andrews 城旁边的东海岸上。因此，高尔夫运动最初不分等级，苏格兰直至现在也延续这种平民运动。私人俱乐部是在公众高尔夫发展的基础上，经历了 400 多年后才发展起来并不断得到成熟。直至今日，在世界各地高尔夫俱乐部已呈现多元化的发展方向并形成了包括公众、私人 and 商业三大主流的俱乐部类型。第一个公众高尔夫俱乐部，即 St. Andrews 皇家古代高尔夫俱乐部。该俱乐部是一个无设施会员制，由于 St. Andrews 城议会委托该俱乐部管理 St. Andrews 七大公众球场，因此，也解决了该俱乐部会员打球场地的问题。

商业俱乐部起源历史短于会员制和公众高尔夫设施。发端于 20 世纪初期，距离现代仅 100 年左右，发源地为苏格兰。商业高尔夫设施的出现、增长与苏格兰铁路的作用关系很大。交通网的覆盖使地域间的距离不断拉近，人们出门旅行非常方便。尤其是苏格兰西南铁路公司 1906 年建造了 Turnberry 酒店，这标志着苏格兰商业高尔夫设施的开始。

高尔夫俱乐部从本质上讲，它属于一种高雅休闲运动。高尔夫俱乐部的蓬勃发展，

代表了社会生产和经济水平高度繁荣。反过来，高尔夫俱乐部的发展进一步推动了经济环境的不断向上。因此，从这个意义上说，高尔夫俱乐部虽是一种高雅休闲的运动，经营的虽然是一种服务产品或场地产品，被反复使用和售卖，但从俱乐部的实际经营活动看，它仍然脱离不了现代企业的发展管理模式。

高尔夫球场距今亦有 600 多年的历史了，但世界上第一个俱乐部成立的时间则为 1735 年，1754 年 St.Andrews 高尔夫俱乐部的宣告成立则视为现代高尔夫经营管理的正式开始，因为此前均为无人管理阶段。因此，高尔夫经营管理的历史只有 270 多年。

在 270 多年过程的高尔夫经营管理长河中，从最初无人管理，到传统管理、科学管理和近代提出的现代管理，无不揭示高尔夫经营管理的艰难和曲折。由过去单纯的高尔夫球场经营管理发展到各种高尔夫市场的经营和管理如高尔夫人人口市场、高尔夫商品市场、高尔夫产品制造市场、高尔夫竞技市场、高尔夫传媒市场、高尔夫旅游市场和高尔夫设施市场等，由最初的私人会员俱乐部、半私人俱乐部和无设施会员俱乐部到经营性质或思想的分化和演变，即会员制、公众和商业俱乐部确立。高尔夫经营管理的产生经历了一个从无到有，从低级到高级，从不完善到完善这样一个发展的道路。无数事实都证明：每一门学科的产生总是与人的活动有着紧密的关联。高尔夫经营管理学也不例外。每一高尔夫经营管理概念或理论上的创新都带来管理质量的一场革命。这种质变无不与代表划时代意义的工业革命和创新思想息息相关。

尤其是现代管理已成为俱乐部管理和经营的主要特征。企业文化、企业精神和共同价值是现代高尔夫企业的管理精髓。企业文化是 20 世纪 80 年代出现的一种最新的管理方式。一个企业或俱乐部没有强大的企业文化，再好的经营战略也无法实现。企业文化是现代任何一个企业生存的基础，发展的动力，行为的准则和成功的核心。

现代管理强调人本主义原理，注重人力资源开发与管理。企业管理以人为本，注重调动人的积极性，不断提高职工的知识技能水平，企业目标同个人目标进行很好的有机结合，激发职工实现资本增值的积极性。

现代企业管理理论和实践证明，高尔夫企业要想成功，获得竞争优势，不仅依靠高尔夫企业外部环境和市场变化，更依靠于高尔夫企业的内部核心能力的精心培养。因此，研究高尔夫企业未来的发展战略，应作为高尔夫企业管理的重中之重。

现代信息技术发展导致高尔夫企业管理发生了深刻的变革。信息化已渗透到高尔夫企业管理的各个层面。例如虚拟高尔夫俱乐部、网络高尔夫俱乐部、网络营销等管理的创新和出现，使高尔夫企业管理的内容和方法发生了崭新的变化。

现代高尔夫经营管理中包括了更加明确的职责，管理更加细化，人事管理、财务管理、技术管理、设备管理、物料管理、市场管理和企业精神培养是现代高尔夫企业的主要特征。

高尔夫球场及其分化行业的历史虽然较长，但在国内外尚未见到全面系统论述高尔夫经营和管理方面的书籍。本书作者从事球场教学和管理多年，经过多年的理论研究和实践总结，从高尔夫企业的角度出发，论述了高尔夫经营管理概论；阐述了高尔夫经营管理原理；讨论了高尔夫设施市场经营管理；探讨了高尔夫设施经营预算分析；

详细总结了高尔夫营销市场经营管理、高尔夫人人口市场管理和高尔夫经营规程管理；论述了高尔夫俱乐部会员运作管理、竞技运作管理、场地运作管理、高尔夫设备及物料管理和高尔夫经营信息使用等方面的知识。

除此之外，书中还首次明确提出了高尔夫设施综合顺序分类法、会员制设施利用率模式、会员制俱乐部打球市场模式包括设施最大承载能力、会员极限量、现有会员利用率和市场空置率及两种空置率计算公式等；另外，提出了高尔夫人人口属性、高尔夫人人口分类、高尔夫人人口统计标准和高尔夫人人口的统计方法等内容。

本书共分 12 章，内容详略得当，文字浅显易懂，具有很强的实践性，是为高等院校的学生编著的使用教材，也可供球场管理人员和高尔夫爱好者使用。

本书完成前后花费了将近 10 年的时间。其间作者还亲赴高尔夫发祥地苏格兰进行深造并收集来大量资料。在即将付梓出版之际，作者衷心感谢在本书撰写期间付出心血的各位同仁和师长，同时感谢高尔夫学院张雅琴教授的支持，她为本书封面提供图片。另外，作者非常感谢天津科学技术出版社房芳编辑和深圳市精彩印务有限公司总经理周云华先生在出版工作中所付出的艰辛劳动。衷心感谢新浪网高尔夫频道总编张刃先生的支持与帮助。行文结束诗为序。

秋来火云薄雨收，汗浸征衣日淹留。  
纵然高台无碧草，敢遣蝴蝶上球头。  
多年小鸟原非梦，往昔红旗本是沟。  
可怜路旁果岭客，千杆不归使人愁。

作者于 2008 年 03 月于深圳

# 目 录

<b>第 1 章 高尔夫经营管理概论</b> .....	1
1.1 高尔夫经营管理术语描述 .....	1
1.2 高尔夫俱乐部产生和发展 .....	6
1.3 高尔夫俱乐部管理产生与发展 .....	9
1.4 高尔夫经营管理要素及模式 .....	12
1.5 高尔夫经营管理内容 .....	14
<b>第 2 章 高尔夫经营管理原理</b> .....	16
2.1 高尔夫管理原理 .....	16
2.2 高尔夫经营管理职能 .....	19
2.3 高尔夫企业管理制度 .....	21
2.4 高尔夫企业组织和管理结构 .....	23
2.5 高尔夫企业经营决策 .....	26
2.6 高尔夫经营管理计划 .....	30
<b>第 3 章 高尔夫设施市场经营管理</b> .....	33
3.1 高尔夫设施概念及分类 .....	33
3.2 高尔夫设施综合顺序分类法 .....	40
3.3 国际高尔夫设施市场管理 .....	45
3.4 中国高尔夫设施市场管理 .....	53
3.5 高尔夫设施市场利用率 .....	56
<b>第 4 章 高尔夫设施经营预算</b> .....	61
4.1 高尔夫设施成本经营预算 .....	61
4.2 会员制俱乐部经营预算 .....	74
4.3 会员制设施星级经营 .....	85
4.4 公众俱乐部经营预算 .....	90
4.5 商业俱乐部星级经营预算 .....	94
<b>第 5 章 高尔夫营销市场经营管理</b> .....	101
5.1 高尔夫产品营销的基本特征 .....	101
5.2 高尔夫营销市场细分化 .....	110

5.3	高尔夫营销市场调研和预测 .....	113
5.4	高尔夫营销市场组合技术 .....	125
<b>第 6 章</b>	<b>高尔夫人口市场管理 .....</b>	<b>136</b>
6.1	高尔夫人口属性 .....	136
6.2	高尔夫人口分类 .....	139
6.3	高尔夫人口统计标准 .....	142
6.4	高尔夫人口的统计方法 .....	143
6.5	综合顺序统计方法案例说明 .....	146
6.6	国际高尔夫人口市场管理 .....	151
<b>第 7 章</b>	<b>高尔夫经营规程管理 .....</b>	<b>164</b>
7.1	规定和规程总论 .....	164
7.2	锦标赛和社交比赛规程管理 .....	170
7.3	高尔夫职员职责管理 .....	170
7.4	安全和突发事件应急处理 .....	175
7.5	财务和审计制度 .....	176
7.6	沟通规程管理 .....	177
7.7	高尔夫球场委员会规章制度 .....	180
<b>第 8 章</b>	<b>高尔夫俱乐部会员管理 .....</b>	<b>183</b>
8.1	高尔夫俱乐部会员分类 .....	183
8.2	高尔夫俱乐部会员类型 .....	184
8.3	高尔夫俱乐部会籍设计 .....	193
8.4	会员入会程序设计 .....	197
8.5	会员与访客收费表设计 .....	199
8.6	会员管理 .....	200
<b>第 9 章</b>	<b>高尔夫俱乐部竞技运作管理 .....</b>	<b>203</b>
9.1	竞技部结构组成及职能 .....	203
9.2	竞技服务纪律与礼仪 .....	208
9.3	职业竞技管理人员职责 .....	209
9.4	场地环境和竞技服务方法 .....	215
9.5	竞技客服矛盾处理方法 .....	220

<b>第 10 章 高尔夫场地管理</b> .....	224
10.1 高尔夫俱乐部场地管理的基本特征 .....	224
10.2 场地服务生产管理职责 .....	226
10.3 场地管理程序及预算 .....	228
10.4 场地管理员工培训 .....	232
10.5 场地目标管理的技术和方法 .....	234
10.6 项目管理原理和方法 .....	236
<b>第 11 章 高尔夫设备及物料管理</b> .....	249
11.1 现代高尔夫设备的基本特征 .....	249
11.2 高尔夫设备的选购与使用 .....	250
11.3 高尔夫设备的维修和检查 .....	253
11.4 高尔夫球场物料管理 .....	256
<b>第 12 章 高尔夫经营信息管理</b> .....	258
12.1 高尔夫俱乐部经营管理信息系统简介 .....	258
12.2 会员信息管理 .....	260
12.3 账务信息管理 .....	261
12.4 物流信息管理 .....	262
12.5 餐饮管理 .....	263
12.6 专卖店信息管理 .....	264
12.7 竞技信息管理 .....	264
<b>参考文献</b> .....	266

# 第1章 高尔夫经营管理概论

高尔夫经营是高尔夫企业的商业市场活动和行为。对商业经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制是高尔夫管理的基本功能。经营与管理相互联系、互相渗透构成现代高尔夫经营管理的核心。

高尔夫是现代经济社会一个特殊的市场成分。高尔夫经济以高尔夫设施为平台，影响许多相关经济市场的发展。作为经济产业，其涵盖的范围已远远超越了高尔夫竞技本身。高尔夫经营思想、价值取向、消费行为等无不与现代社会发生紧密的联系。

本章主要讨论五个问题：高尔夫经营管理概述、高尔夫经营管理原理与职能、高尔夫管理制度和组织结构、高尔夫经营决策与计划。

## 1.1 高尔夫管理术语描述

### 1.1.1 管理定义描述

管理是一个古老的名词概念，自从它引入管理学术的范畴以来，很多人对它都进行了不同的解释。如管理就是借他人之力把事情办好的艺术；或协调一个团体的活动，以达到共同目的；或管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效地完成既定的目标。

近代著名的管理学家亨利·西斯克（1985）对管理一词进行了较为准确的定义。他认为管理就是通过计划、组织、领导和控制等系列活动协调组织内部的所有资源，以达到组织既定目标的过程。也就是说，管理就是通过计划、组织、领导和控制等系列活动，合理配置组织内部的所有资源，有效地达到组织既定目标的过程。

管理的主体是人，管理的核心是人的活动。人是管理活动中最重要的因素，对客观事物管理的效率的高低取决于对人的管理；管理是有目的的活动；管理要达到组织既定目标，就必须采取特定的方式和方法；管理是一个动态的概念。管理的内容随着外部环境的变化而变化；高效管理总是因人、因事、因时、因地制宜。

### 1.1.2 经营管理定义阐释

经营与管理的关系问题国内外学家历来有三种不同的解释。第一种解释认为经营与管理含义相同，即管理的概念就是经营的定义，即所谓的等同理论；第二种解释认为经营包括管理。经营包括的范围更广，包括人、财产、信息等的全部活动，研究如何更有效的组织生产、适应市场的变化和取得更大的经济效益。管理只是为完成经营所承担的一个服务职能，是经营的一个部分，即所谓的大经营小管理理论；第三种理论认为，管理的范围大于经营，管理无处不在，管理永远伴随着人们的劳动而存在。管理的职能是计划、组织、指挥、协调、控制。而经营则是一种市场调节或适应职能，经营总是与盈利相联系，这种理论即所谓的小经营大管理（马国柱等，1998）。

作为一个企业，在市场经济条件下，经营与管理密切联系、相互渗透、不可分割。讲管理离不开经营，抓经营必然涉及管理，企业管理的重点在经营，企业经营的成功在管理。

### 1.1.3 高尔夫管理

高尔夫管理主要是按照经营决策、目标、方针，对企业内部的人、财、物资源和物流、信息流各环节进行合理的计划、组织和控制。运用科学的管理方法提高生产效率、质量、降低成本和消耗，最大限度地提高经济效益。因此，管理的主要功能表现为计划、组织、指挥、协调和控制。

### 1.1.4 高尔夫经营

高尔夫经营主要是预测高尔夫市场需求变化，确定企业的发展方向和目标；制定有效的市场对策和适应市场发展的预案和能力；发现和创造发展生存的机会和高效利用周围资源；解决供产销的协调问题，实现高尔夫企业战略目标。

### 1.1.5 高尔夫经营管理

高尔夫经营管理是指在高尔夫经营活动中为确保企业的生存和发展并取得良好的经济效益和社会效益，运用现代企业经营理论和方法，对企业经营活动行使一定的管理职能如决策、计划、组织、指挥、控制、教育和激励，有效地实现预定目标的过程。

### 1.1.6 高尔夫商务

高尔夫设施供应和经营相联系的经济活动。这些活动包括高尔夫球场建造和保养，设施使用（包括练习场）、会所（包括更衣设施、办公室）、食品和饮料销售、高尔夫设备和衣服、教球、竞赛组织服务。更广范围的定义是指包括高尔夫设备设计、制造和销售（球俱和球、衣服）、球场设计、球场建造和保养机械等，另外还包括与高尔夫比赛相关的媒体活动。英语为 **Golf Business**。

### 1.1.7 高尔夫服务业

高尔夫服务业是一种与高尔夫经营管理相关联的商务活动。主要包括供应、服务、提供和经营高尔夫设施的经济活动，如高尔夫球场或练习场的保养，高尔夫俱乐部经营管理，食品和饮料销售，高尔夫设备和衣服销售，高尔夫客户使用设施后支付年费（俱乐部会员或年、季票）或规定票（通常指日费、果岭费或使用费）等。高尔夫服务业包括会员、市政、商业高尔夫设施三种基本设施服务形式。英语为 **Golf Service Industry**。

### 1.1.8 设施会员俱乐部

设施会员俱乐部拥有高尔夫设施的一种会员制模式。这种俱乐部初期靠会费收入维持正常的设施经营成本，俱乐部经营余额作为将来设施建设、投资储备金。俱乐部会员不分利，即非利润经营。除了与非会员俱乐部收入比例不同外，其他则与私人俱乐部的结构相同，例如访客通过支付果岭费来打球和使用会所设施。英语为 **Course-owning Members' Club**。

### 1.1.9 地方行政或 Links 管理信托公司

这是一种公司或集团控制的公众型机构经营单位，即经营地方市政高尔夫设施。主要目的是为当地居民和一些社区提供便宜和优惠的打球服务。这是苏格兰独有的一种球场管理集团。它从地方行政收入和相关使用部门中享受财政补贴，它产生收入至

少可维持经营成本费用。一些 Links 管理信托公司也按登记的慈善机构享受税收优惠待遇。英语为 Local Authorities or Links Management Trusts。

### 1.1.10 商业高尔夫提供者

这是一种纯商业高尔夫经营活动。商业活动非常灵活,对各种消费者均持欢迎态度,保持全方位的经营策略。经营高尔夫球场和高尔夫练习场的目的是获得利润以偿还高尔夫投资成本。英语为 Commercial Golf Facility Provider。

### 1.1.11 高尔夫设施

高尔夫设施包括一个高尔夫球场(至少 9 洞,最少 1 500 码长)或几个高尔夫球场或练习场(Price, 1988),还有相关的配套设施如会所、练习场地、零售店。这些设施是在一个总俱乐部管理机构下进行经营。英语为 Golf Facility。

### 1.1.12 高尔夫球场

高尔夫球场是进行高尔夫运动的场所通常是 9 洞或 18 洞,每个洞包括梯台、球道和果岭。英语为 Golf Course。

### 1.1.13 林可斯

林可斯是古老的苏格兰词 lynchis,意思是成脊状延伸的沙丘或开阔狭长的沙滩草地。而它最初的意思是指不严格的海岸特定区域。现代高尔夫比赛起源于窄长带状的海滩,所以林可斯是以海沙为基础的沙地。这些沙丘地沿海岸线成脊状与平原区域交错延伸形成了非常理想的球场,排水良好、草坪生长致密、草型低矮,非常适合高尔夫比赛。在苏格兰以外的地方林可斯一词被不正确地应用于内陆高尔夫球场。英语为 Links。

### 1.1.14 高尔夫练习场

一个高尔夫训练基地和高尔夫球销售基地,以 50~100 球/筐售给训练者。通常提供遮盖的发球区,具有落球区和照明设施。练习场打出的球可通过拾球机收回。英语为 Golf Range 或 Driving Range。

### 1.1.15 高尔夫研究

一种教授高尔夫球员在高尔夫比赛的各个方面进行训练的专业机构。通常包括照明练习场、3~9 洞练习球道、带沙坑的推杆练习果岭、室内训练设施如计算机网络化教学、录像挥杆记录仪和持证高尔夫教练。因此,小型高尔夫练习场都可提供高尔夫教学训练。这个设施和过程被描述为高尔夫研究院。大多数研究院都带有饭店、酒吧、零售店、健身房和会议设施。英语为 Golf Academy。

### 1.1.16 私人球场会员俱乐部

私人球场会员俱乐部具有自己完全拥有的高尔夫球场,专为会员和嘉宾提供高尔夫供应和经营服务的高尔夫机构。相互贸易(非盈利)机构经营设施的成本是通过各个不同类型的会员交纳年费来维持。从经营盈余中按一定程度预留一部分,通常预留部分作为将来基本建设费用。这种类型的俱乐部通常都有土地和建立在其上的设施。土地可能是购买的或是租借的。俱乐部正常情况下是按照非社团协会的形式构成,即法律不被承认而由个人组成的组织。尽管一些俱乐部通过抵押和会员有限责任并按照

责任有限公司的形式组成公司（俱乐部具有单独的法律身份，即独立法人），但是，不能进行利润分配。非利润俱乐部通过会员来控制运作和管理俱乐部利润。如果俱乐部是按照公司形式组成的，则按照协会章程和备忘录来进行支配。英语为 Course-owning Private Members' Golf Club。

### 1.1.17 无球场会员俱乐部

无球场会员俱乐部是以比赛形式安排其会员在不同的球场打球或以组团形式旅行打球的一种中介机构。这种机构往往是由 Links 信托管理公司或者是商业公司。会员俱乐部拥有和经营自己的会所，其他一些则通过商业公司来提供会所设施，另一些则无固定会所设施或永久性的会所。英语为 Non-Course-owning Members' Club。

### 1.1.18 市政高尔夫设施

市政高尔夫设施也称公众高尔夫俱乐部。该类设施是由地方行政来经营的高尔夫球场和练习场，包括短期或定期信托管理。消费低，主要为社区公众服务。所有权仍然是属于地方政府，早期由地方政府来经营，后来租借给会员俱乐部或商业俱乐部来经营，每年这些俱乐部定期交纳租借费。英语为 Municipal (public) Golf Facility。

### 1.1.19 信托管理公司/委员会

在苏格兰有 4 个主要的高尔夫管理信托公司，其管理的球场来源于租借地方政府的高尔夫设施，目的是为当地社群提供高尔夫设施活动服务。1974 年，根据议会私立法令，由 St.Andrews Links 财产法令批准建立了 St.Andrews Links 管理信托公司。St.Andrews Links 管理信托公司的主要目的是将 St.Andrews Links 高尔夫球场管理为一个公众娱乐场、公园和公众休闲胜地。Links 信托管理公司被登记为慈善机构，但其年营业额很高，是苏格兰最大的高尔夫信托管理公司。英语为 Links Management Trust/Committee。

### 1.1.20 商业高尔夫设施

由个人或公司经营和拥有的高尔夫球场，其经营目的是为了赚取利润。此类设施经常与会员俱乐部的形式捆绑在一起进行经营。英语为 Commercial Golf Facility。

### 1.1.21 付费打球/日付费

高尔夫设施的所有权和经营权按照商业企业管理模式进行，不需要加入任何会员组织，只要付费或即刻付费即能打球。英语为 Pay-and-Play/Daily Fee。

### 1.1.22 高尔夫酒店/高尔夫休闲胜地

一个以上的高尔夫球场并伴有酒店等其他多种体育设施和休闲活动娱乐场所。英语为 Golf Hotel/Golf Resort。

### 1.1.23 高尔夫访客

不加入会员制俱乐部，自主参观和游玩高尔夫设施的球员。英语为 Golf Visitor。

### 1.1.24 高尔夫旅游访客

离开家乡至少居住一晚参观和游玩高尔夫设施的球员。英语为 Golf Tourist。

### 1.1.25 会员嘉宾

会员介绍或携带进入会员俱乐部享受果岭费打折待遇的球员。英语为 Member's

Guest。

### 1.1.26 俱乐部

具有相同爱好、相近的社会背景或同一种族或知识阶层的人结合在一起，在一定的国家政策保护下享有一定权利、义务和责任的社团组织。

俱乐部含有两个基本的共性：会员制和会员平台。现代俱乐部即在会员制下免费或优惠提供所开放经营的与会员类型相适应的休闲平台的社团组织。英语为 Club。

发起俱乐部的法人或团体本身最重要的资源是拥有供会员使用或享受的会员平台及配套服务。会员平台即会员专用的服务设施。加入俱乐部会员后需定期交纳会费。专用设施可存在不同消费层次或水平的差异，以保证吸纳最广泛的人群。

### 1.1.27 高尔夫俱乐部

从时间进程来讲，现代高尔夫俱乐部的前身当属于 700 年前苏格兰“牧羊人”草地击石游戏。后来由于英格兰王室和上层贵族的参与和推动，使这一游戏演变成了所谓的贵族运动，最终经不断完善形成了现代高尔夫运动。根据现代高尔夫运动规则的解释，高尔夫是一种在户外草坪上使用不同的球杆并按一定的规则将球击入指定球洞的体育运动。

根据高尔夫运动的起源、发展历史和性质，现代高尔夫俱乐部应该隶属于俱乐部的一个分支，不仅含有俱乐部所属的全部属性和特征，而且还发展了自己的独特属性。因此，高尔夫俱乐部，即在高尔夫会员制下，以经营高尔夫设施等为主要特征，免费或优惠向会员提供章程所规定的会员平台的社团组织。简单地讲，在会员制下以经营高尔夫球场或活动等主要特色的俱乐部就是高尔夫俱乐部，英语为 Golf Club。

一个典型的高尔夫俱乐部包括一个 18 洞球场，一定面积的会所、一定数量的客房、一个网球场、一个游泳池、餐厅和休闲娱乐厅。

一个完整的高尔夫俱乐部通常由许多下级部门构成。最常见或典型的构成单位是：会员部、草坪部、竞技部、人力资源部、财务部、客房部和后勤部等。

高尔夫俱乐部会员制下含有多种会员成分或类型，不同的会员身份享有相应的会员平台服务。会员以分时、场地或设施分为不同的类型。

高尔夫俱乐部经营的高尔夫设施包括肉眼可见的绿色场地、食宿等外，还包括私人性极浓的气氛。在某些国家，这种气氛，简单地讲，就是地位、身份或财富的象征。

从公司角度讲，高尔夫俱乐部不直接或不主要参与实体产品的生产活动，它是一种服务行业，所谓的产品即服务，但必须注意，设施服务主要指场地服务。场地服务必须要通过另外一种不直接售卖的劳动产品得以实现。这个劳动产品在俱乐部组建后一劳永逸的存在，但极易损坏，必须随时修缮，随时能够间接售卖。这是有别于传统公司的产品经营过程。

高尔夫俱乐部是集竞技、文化、休闲、交流和经营于一体的经济服务实体。它同传统公司一样，在经济市场上同样存在着企业战略、经营决策、市场营销、生产、设备、物料、人力、信息、财务和企业文化和形象的管理。

### 1.2 高尔夫俱乐部产生和发展

高尔夫管理的核心内容是高尔夫各种市场的经营活动,如高尔夫人人口市场、高尔夫商品市场、高尔夫产品制造市场、高尔夫竞技市场、高尔夫传媒市场、高尔夫旅游市场和高尔夫设施市场等。但是,高尔夫设施市场是其他市场赖以存在和发展的核心,是其他市场赖以生存的平台。高尔夫设施市场与高尔夫俱乐部严格来说概念不同。高尔夫俱乐部概念和内容更广。从时间隶属关系来说,高尔夫俱乐部的产生和发展虽然迟于高尔夫设施如高尔夫球场的产生。但是,高尔夫俱乐部是一切高尔夫活动与对外市场经营的一种高业交流的市场形式,它具有持续放大功能并由此产生强大的商业辐射和商业影响。研究高尔夫俱乐部产生和发展是高尔夫经营管理的重要环节,具有非常重要的意义。

高尔夫俱乐部产生及其发展经历了不同俱乐部形式的演变和分化,由最初人类为了生存而自发形成的原始群落俱乐部,经过漫长的发展进而分化出各种宗教、经济和政治团体俱乐部,特别是中世纪以来,西方国家由于商贸往来,各种私人社团组织纷纷出现,进而分化出以兴趣、爱好为主要特点的私人娱乐俱乐部。随着生活质量的提高,人们对户外生活的向往,对身心健康的强烈关注派生出竞技体育组织,进而成立各种形式的体育俱乐部。高尔夫俱乐部即为体育俱乐部中庞大的一族。它通过必要的俱乐部章程和各种体育健身设施以及高尔夫联合组织,将许多兴趣爱好相同的人组织到一起,充分享受高尔夫带来的乐趣。由此可见,高尔夫俱乐部的诞生并非一蹴而就,而是经过了漫长而艰辛的发展和分化过程。

#### 1.2.1 原始群落俱乐部阶段

古代社会残酷的自然生活以及种族繁衍迫使人类团结起来相互保护。这种出于对付自然环境而团结起来的组织称为群落。这种群落也可以认为是俱乐部的雏形。所以说原始社会人类生活方式是以群落俱乐部形式而进行的。

#### 1.2.2 宗教及经济和政治团体俱乐部阶段

随着生产力和社会经济的发展,特别是从游牧社会转向稳定的农业社会发展过程中,因各种利益或目的的需要,进而分划出了许多宗教、经济和政治团体俱乐部。这些公开或秘密的社团组织因提供了各种不同类型或层次的需要而不断发展和壮大或消失。

#### 1.2.3 私人俱乐部阶段

中世纪以来,西方国家由于商贸往来,各种社团组织纷纷出现。一些人开始发展只供部分人所需求的具有共同利益的组织,如与衣食住行无关的自愿者组织、无薪水的自愿者组织等。这些组织大多数是由私人发起的。目的是将那些具有共同爱好、利益和兴趣的人以自愿入会的方式组织起来并提供专项服务活动以满足共同的需要。

#### 1.2.4 娱乐俱乐部阶段

原始社会人类为生活所迫而组织群落俱乐部,此后,随着社会经济的发展和多元化的出现,出于各种目的而组建公开或秘密的社团俱乐部,以后又从私人俱乐部分化出以娱乐活动为目的娱乐俱乐部。娱乐俱乐部的内容、种类和作用可能差异很大,但

服务的对象却越来越广泛。这种纯粹以精神休闲家园为目的俱乐部在现代社会中越益彰显出重要的市场地位和社会作用。

### 1.2.5 高尔夫俱乐部形式

高尔夫俱乐部是从娱乐俱乐部中分化出的一种俱乐部形式。在现代社会中以体育、休闲、交流作为人际交往和精神休闲的平台，正在为改变区域环境、商贸往来和人类身心健康发挥着高雅的绿色交流功能。

根据历史资料的记载，高尔夫俱乐部出现于世距今已有 270 多个春秋。而高尔夫俱乐部发生发展则与高尔夫运动密切相关，高尔夫运动的诞生则与绿色草地紧密联系在一起。因此，讨论高尔夫俱乐部的产生和发展，不能不论述高尔夫草坪、高尔夫运动与高尔夫俱乐部三者的关系。

据推测，早在 12 世纪人类就已开始了自发的高尔夫游戏活动，明文记载高尔夫运动出现的时间大约在 1457 年。高尔夫游戏活动的发源地产生于苏格兰东海岸沙滩牧地。在高尔夫自发运动开展前这里就存在大片的野生草坪。世界上第一个高尔夫俱乐部出现的时间是 1735 年，位于苏格兰，称为爱丁堡 Burgess 高尔夫球友会。从三者发生时间看，先存在高尔夫初级草坪，然后出现了高尔夫自发运动和正式高尔夫运动，在此基础上经过了约 600 多年才建立了世界上第一个高尔夫俱乐部雏形—爱丁堡 Burgess 高尔夫球友会。可以看出，高尔夫俱乐部的诞生不仅历史悠久，而且过程也曲折复杂。

就目前来看，高尔夫俱乐部经过了 270 多年的运作和发展，它已达到了成熟的阶段，并形成了一套较为有效地运行机制和管理理论。追溯高尔夫俱乐部的发展轨迹，可以将高尔夫俱乐部的发展历史划分为 3 个重要的阶段：初期、中期和现代阶段。

#### 1. 初期阶段特征

准确地说，12 世纪初期，高尔夫运动是在无人管理的自然草地上进行的无序运动。起源于苏格兰的高尔夫最初是在靠近海岸线附近区域的牧场上兴起的。海岸区域的牧场生长着极为茂盛的翦股颖草，这种草正是今天全世界寒温带区域广泛种植的草坪草。人们打球就在这种天然牧场上进行。因此，既谈不上草地的管理，也无高尔夫规则的限制，一切均在无拘无束下进行。

随着这项运动的开展，得到了许多上层人士的喜爱，参与的人数也越来越多。1457 年出于国家安全考虑，苏格兰一度禁止了高尔夫运动。1501 年禁令取消，高尔夫再度兴起。1682 年苏格兰皇室发起了高尔夫赛事。1735 年成立了世界上第一个高尔夫俱乐部爱丁堡 Burgess 高尔夫球友会，1744 年对后世影响最大的 Gentlemen 高尔夫球友公司宣布成立，而且也有自己的固定活动场所，即爱丁堡附近的 Leith Links 球场。

苏格兰 Gentlemen 高尔夫球友公司成立标志着高尔夫俱乐部的初步成熟，它将过去那种自然状态下，自发的、无人管理的无序打球活动逐渐纳入了一个有组织、有计划、有人管理的轨道。苏格兰 Gentlemen 高尔夫球友公司成立也标志着高尔夫俱乐部进入了中期发展阶段。

初期高尔夫运动的特征：自发自愿，毫无组织；草坪自生自灭；公众运动，不分

尊卑贵贱；赛事和俱乐部雏形已现；活动区域仅限于苏格兰东海岸，尤其是 St.Andrews 城老球场和爱丁堡附近的 Leith Links 球场。

### 2. 中期阶段特征

随着高尔夫运动开始在英伦岛蔓延，打球技巧的日益成熟，过去杂乱无章、自发自愿的打球方式带来了一系列的问题。首先是打球场地的限制问题；其次是打球顺序和打球标准的问题都期待解决。打球场地的限制问题主要涉及 2 个方面：适合打球的天然场地并不是无限的，杂乱无章、自发自愿的打球活动在无组织下往往引起派系冲突和人身安全问题的爆发，另外天然场地与日益成熟的打球技巧越来越不匹配。在人们还未提出和改造现有的场地的想法前，在有限的、适合打球的天然场地下，这些问题都需要一个有威望的组织来处理。为此，1754 年，安德鲁斯高尔夫俱乐部宣告成立。它首先制定了打球规则，为了使该组织的打球规则更加普及和认可，威廉四世期间，曾命名该球会为圣·安德鲁斯皇家古代高尔夫俱乐部。由于苏格兰皇室的参与，辅之以行政手段，使得该球会渐渐在高尔夫球界取得了领导地位，而且所制定的打球规则也成为高尔夫赛事的准绳沿用至今。

高尔夫运动中期阶段特征：规模和组织渐趋完善；球会设施和场地养护开始重视；高尔夫贵族运动在英国出现，高尔夫等级森严；英伦岛形成高尔夫第一扩散中心；美国引入高尔夫俱乐部；竞赛规则、赛事组织和管理工作逐步成熟；尤其是 13 条规则的制定成为高尔夫运动中期阶段标志性的特征。

### 3. 现代阶段特征

20 世纪初至现在为高尔夫俱乐部发展的现代阶段。根据高尔夫俱乐部发展的历史，高尔夫俱乐部从苏格兰扩散性到世界各地经历了三个阶段。从高尔夫圣地—苏格兰扩散至英伦三岛到美国经历了 500 多年。所以英伦三岛为第一扩散中心，是高尔夫的故乡和发源地；从高尔夫传入美国至第二次世界大战和朝鲜战争结束，经历了将近 150 多年的时间。这段时间，尤其是 1940—1950 年，美国高尔夫俱乐部急剧膨胀，世人称为高尔夫爆炸时代。20 世纪 50~80 年代末是美国高尔夫俱乐部高速发展的时期，几乎每天建造一座俱乐部。所以美国为第二扩散中心；现代全球高尔夫热点已转向亚洲，特别是中国地区。这一时期是从 21 世纪初开始的。从第一扩散中心至第二扩散中心，再到第三扩散中心—亚洲，扩散速度越来越快。根据国际高尔夫联合会相关统计：全球现有 3.8 万多家 18 洞以上的高尔夫俱乐部，约 7 千万会员。按照现有俱乐部数量与会员（1 家/1 000 人）比例还差 3 万家俱乐部。俱乐部数量与会员比例失衡。3.8 万多家中除美国外，约 10% 分布在北美洲；25% 分布在欧洲和澳洲；日本占总数的 5%，即约有 2 000 个俱乐部。中国包括台港澳一共为 400 多家。美国是全球高尔夫俱乐部最多的国家，现时俱乐部数量为 1.8 万家左右。

高尔夫俱乐部现代阶段的特征：范围全球化，第二和第三中心已经形成；管理科学化，草坪科学管理、高校高尔夫专业、电脑设计和管理已成熟；组织有序化，国际和地区高尔夫联合会组织成立并介入有序工作；赛事标准化，St.Andrews 皇家古老高尔夫俱乐部和美国高尔夫球联合会正式参与领导工作；风格多元化，5 大类型球场设

计已完成，私人、商业、公众俱乐部多种经营运作；价格公众化，5个星级不同市场价格体系已经形成；设施不平衡：主要集中在美、英、日，其他国家或地区很少或不均匀。

### 1.3 高尔夫俱乐部管理产生与发展

高尔夫俱乐部从本质上讲，它属于一种高雅休闲运动。高尔夫俱乐部的蓬勃发展，代表了社会生产和经济水平高度繁荣。反过来，高尔夫俱乐部的发展进一步推动了经济环境的不断向上。因此，从这个意义上说，高尔夫俱乐部虽是一种高雅休闲的运动，经营的虽然是一种服务产品或场地产品，被反复使用和售卖，但从俱乐部的实际经营活动看，它仍然脱离不了现代企业的发展管理模式。

从高尔夫俱乐部管理的发展看，经历了无人管理、传统管理、科学管理和现代管理的4个管理发展阶段。

#### 1.3.1 无人管理阶段

这个阶段是从12世纪初到18世纪中叶，经历了600多年的时间。这一阶段高尔夫运动或球场是在无人管理的自然草地上进行的无序运动。人们打球在天然牧场上进行。因此，既谈不上草地的管理，也无高尔夫规则的限制，一切均在无拘无束的状态下进行。

1735年世界上第一个高尔夫俱乐部爱丁堡 Burgess 高尔夫球友会宣布成立。但是，这个球友会对当时及后世影响不大。1744年 Gentlemen 高尔夫球友名誉公司宣布成立。爱丁堡高尔夫球友名誉公司的成立对后世影响很大。苏格兰 Gentlemen 高尔夫球友公司成立标志着高尔夫俱乐部的初步成熟，它将过去那种自然状态下，自发的、无人管理的无序打球活动逐渐纳入了有组织、有计划、有人管理的轨道。苏格兰 Gentlemen 高尔夫球友公司成立也标志着高尔夫俱乐部管理进入了有序管理发展阶段。

世界上最早成立高尔夫俱乐部的国家几乎均集中在苏格兰。1735—1797年期间早期俱乐部和协会成立概况：1735年爱丁堡 Burgess 高尔夫球友会成立，1744年爱丁堡高尔夫球友名誉公司成立，1754年 St.Andrews 高尔夫球友会成立，1761年 Bruntsfield Links 高尔夫俱乐部成立，1766年 Backheath 高尔夫俱乐部成立，1774年 Musselburgh 高尔夫俱乐部成立，1786年 Crail 高尔夫俱乐部成立，1787年 Glasgon Gailles 高尔夫俱乐部成立，1791年 Cruden Bay 高尔夫俱乐部成立，1794年 Dunbar 高尔夫俱乐部成立，1797年 Burntisland 高尔夫俱乐部成立和1797年 Glasgow 高尔夫俱乐部成立。

#### 1.3.2 传统管理阶段

这个阶段是从18世纪中叶到20世纪初期，经历了150多年的时间。随着高尔夫运动在英伦岛的蔓延，打球技巧的日益成熟，过去杂乱无章、发自内心的打球方式带来了一系列的打球场地限制问题、打球顺序、打球标准和场地适当的改造问题。为此，1754年，安德鲁斯高尔夫俱乐部宣告成立。它首先制定了打球规则，为了使该组织的打球规则更加普及和认可，威廉四世期间，曾命名该球会为圣·安德鲁斯皇家古代

高尔夫俱乐部。由于苏格兰皇室的参与，辅之以行政手段，使得该球会渐渐在高尔夫球界取得了领导地位，而且所制定的打球规则也成为高尔夫赛事的准绳沿用至今。

最早的记载表明：在圣·安德鲁斯皇家古代高尔夫俱乐部在成立之前，所成立的类似组织为互济会（Benefit Society），一些球员认为成立互济会的目的是在晚餐会议前进行高尔夫练习，以增强身体锻炼。1744 年爱丁堡绅士球员联谊会，后来改名为爱丁堡绅士球员名誉公司，即 Gentlemen 高尔夫球友公司成立，并申请市政府赠送银杆，优胜者可获奖并为当年队长，所有争论均由队长裁决。第一任队长是 John Rattray，他是一名外科医生。随着奖品的设立，要求绅士高尔夫球员建立一个涵盖整个比赛的一系列的规则。因此，第一次规则的制定由第一任队长 John Rattray 负责编写，这就是 13 条规则的起源。

13 条规则规定：你必须在距洞一杆距离内做梯开球；你的梯台必须在地上；击出的球不能用手触动；为了能更好地打球，你不能移动石头等其他物，但除了平坦的果岭外；如果球入水，你可拿出水面，在障碍后发球，但必须让对手一杆；如果球相互撞击，你要先拿开并最后打球；在球洞上推杆要本着公平，不能接触对方的球；如果丢球，你必须回到原来的开球处并抛另一个球，并为此受罚一杆；当推球入洞时，你不能在洞与球之间的线路上拿球杆或其他东西作标记；如果球由于外界原因停顿，在球停留处继续打球；如果你已经完成了下挥杆，需要记杆数；离洞最远的球不论是谁的球要先推球；地方规则也包括上述这些条件，特别是在 Leith Links 球场。

此后尽管规则经常修改，但都是以此 13 条作为基本框架。最重要的是在任何时候都不能干扰对手打球。直到 1897 年 ST.Andrews 皇家古老俱乐部在众多方面的要求下任命了高尔夫规则制定委员会。

在解决了高尔夫运动的管理问题之后，关于场地不适合问题也就随之提上了议事日程。特别是到了 18 世纪中叶到 19 世纪初期，高尔夫球场设计的萌芽已经出现。由于各种因素，尤其是原始沙丘地本身的某些状态已经成为当时高尔夫竞技发展的桎梏，许多人，尤其是职业球员都提出改造天然球场以适应高尔夫运动的发展。此时改造意识虽有，但仅仅限于某些局部或利用标桩简单的规划出打球的范围，或者寻找与运动相匹配的特殊地形，特别是果岭位置。很少或根本谈不上建造。另外，对原来随意行走的自然道，如宽窄、走向及距离进行一定的规划和限制。但球道仍然采用自然地形。因此，这时虽然出现了设计苗头，但谈不上真正的高尔夫设计和建造。

1850 年左右，一批具有高尔夫专业知识、高水平的职业球员进入球场，建筑设计领域才开始了真正意义上的高尔夫球场设计和建造。从事设计的地区主要在苏格兰海岸沙丘地。当时设计的原则是：低成本和低预算。尽量保持原有的地形地貌、落球点和追求果岭难度。由于资金短缺，施工设备只有人力和马车，所以，设计师只能动用很少的土方。也就是说，设计师主要按照地形的自然走向进行自然布局。

伴随高尔夫运动的发展，打球人数的增多，海岸沙丘地资源逐渐出现匮乏，开辟新的建场领域势在必行。1758 年在英国伦敦附近建立了世界上第一座内陆风格的球场。内陆风格的出现丰富了球场种类。这时经济和科学技术的进步，球场设计概念、

方法进一步丰富和发扬光大。球场设计从萌芽阶段开始逐渐走向成熟。

伴随高尔夫运动和设计的发展,过去无人管理的状态,被传统管理方式所代替。高尔夫俱乐部传统管理方式是与西方产业革命有着密切的关系。也就是说,最初高尔夫俱乐部传统管理方式是借鉴了西方资本主义工厂制度的管理模式。最初的球场管理方式是采用手工、半手工、马力和简单的机械进行场地产品的生产和制造。高尔夫俱乐部主要把劳动力、劳动对象和劳动工具集中到一起,共同进行场地产品的生产。随着高尔夫运动的不断发展和普及,场地草坪质量要求不断提高,管护技术含量要求越来越高,场地分工协作越来越重要,生产方式也较前发生了较大的变化。在高尔夫俱乐部传统管理中,管理者由推选会员担任,后来由于管理技术含量的提高,管理工作逐级成为一种专门的职业,出现了经理、主管和领班等会员代言人行使俱乐部管理职能。高尔夫俱乐部传统管理主要是解决怎样实行分工协作,保证场地产品正常生产过程及怎样充分发挥人力、物力、财力,减少资本的消耗和降低生产成本以取得更多的利润问题。但这时的管理还是强制性、家长式的管理方式,一切凭经验,因而传统管理也称为经验管理。

传统管理主要特征:最初高尔夫俱乐部传统管理方式是借鉴了西方资本主义工厂制度的管理模式。最初的球场管理方式是采用手工、半手工、马力和简单的机械进行场地产品的生产和制造。高尔夫俱乐部主要把劳动力、劳动对象和劳动工具集中到一起,共同进行场地产品的生产。后来由于管理技术含量的提高,管理工作逐级成为一种专门的职业,出现了经理、主管和领班等会员代言人行使俱乐部管理职能。高尔夫俱乐部传统管理主要是解决怎样实行分工协作,保证场地产品正常生产过程及怎样充分发挥人力、物力、财力,减少资本的消耗和降低生产成本以取得更多的利润问题。但这时的管理还是强制性、家长式的管理方式,一切凭经验,因而传统管理也称为经验管理。

管理的指导思想是认为员工总是怠工的,必须进行强制管理;管理的方式是家长式独断专行;管理的内容是场地管理、会所管理、竞技管理、工资管理和成本管理。

### 1.3.3 科学管理阶段

这个阶段是从20世纪初期到20世纪40年代,经历了近半个世纪的时间。科学管理是伴随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐级形成的。高尔夫俱乐部在这个时期或前后随着资本主义经济的快速繁荣和高速发展而达到了爆炸时代。以美国为代表的国家,高尔夫球场的数量达到了历史上最高的阶段。俱乐部会员人数成倍增长,对球场竞技质量的要求不断提高。传统管理的方式已远远不能满足高尔夫会员对球场管理质量的要求,而且俱乐部之间的竞争更加激烈。每个高尔夫俱乐部使用了更多的设备、人员、原材料和资金。这些都要求高尔夫俱乐部必须加强计划性、组织性、协调性和控制性,要求实行工序标准化、专业化、定额化和数据化。因此,单凭个人的经验和判断已不能有效地管理俱乐部,要求按照科学规律进行管理。科学管理阶段的重点主要是解决属于场地生产组织及提高生产效率及服务质量的问題。

科学管理的主要特征:打破了传统管理的观念,将实践经验上升为科学的管理理

论；科学管理理论和方法对提高场地劳动生产率和服务质量、降低成本以及获取高额利润起了重要的作用；科学管理的内容是计划管理、场地生产管理、劳动组织管理、物料管理、市场销售管理、服务质量管理、财务管理等多项管理；科学管理的组织设计和方法趋于合理；技术与经济已紧密联系。

### 1.3.4 现代管理阶段

这个阶段大体从20世纪40年代开始至今。第二次世界大战后的数年间，美国人口急剧膨胀。随着经济的发展，生产效率的提高，人们有了充足的钱和时间，使得户外运动和活动更加频繁。这时高尔夫人群日益扩大，高尔夫球场的数量也急剧增长。资本主义经济的快速发展，对高尔夫俱乐部的管理影响深远。随着高尔夫球场数量和球员人数的迅速扩大，场地、会所和管理质量和自动化程度大大提高，管理技术的更新周期越来越短，市场竞争异常激烈，高尔夫俱乐部的管理目标、经营决策不仅要靠先进的科学技术方法，而且要靠发挥人的主动性、积极性和创造性，这就对俱乐部管理提出更多、更高和更新的要求。现代企业管理理论即在这种情况下产生的。现代企业管理理论主要是解决企业经营战略的问题。

现代管理主要特征：企业文化、企业精神、共同价值是现代企业的管理精髓。企业文化是20世纪80年代出现的一种最新的管理方式。一个企业或俱乐部没有强大的企业文化，再好的经营战略也无法实现。企业文化是现代任何一个企业生存的基础、发展的动力、行为的准则和成功的核心。

强调人本主义原理，注重人力资源开发与管理。企业管理以人为本，注重调动人的积极性，不断提高职工的知识技能水平，企业目标同个人目标进行很好的有机结合，激发职工实现资本增值的积极性。

现代企业管理理论和实践证明，俱乐部要想成功，获得竞争优势，不仅依靠俱乐部外部环境和市场变化，更依靠于俱乐部的内部核心能力的精心培养。因此，研究俱乐部未来的发展战略，应作为俱乐部管理的重中之重。

现代信息技术发展导致俱乐部管理发生了深刻的变革。信息化已渗透到俱乐部管理的各个层面。虚拟高尔夫俱乐部、网络高尔夫俱乐部、网络营销等管理的创新和出现，使俱乐部管理的内容和方法发生了崭新的变化。

## 1.4 高尔夫经营管理要素及模式

### 1.4.1 高尔夫经营管理要素

实施高尔夫经营运作则意味着如何提高效率和降低成本。例如一个典型的高尔夫俱乐部按高尔夫经营的组成构架来看，通常都由7~8个左右的下级单位构成，7~8个部门各司其职，通过上一级主管部门的统管协调来完成俱乐部运转和发展。因此，高尔夫经营管理包括人事管理、财务管理、技术管理、设备管理、物料管理、市场管理、信息管理和企业精神培养。

人事要素管理包括俱乐部实体内的职工招聘、培训、考核、奖惩、升降和任免；财务要素管理包括资金来源、预算控制、成本分析和财务监督；技术要素管理包括经

营计划、服务质量和场地管理；设备要素管理包括机械维修和保养；物料要素管理包括材料采购、运输和储存；市场要素管理包括各种会员市场预测、定位、发展方向预测以及市场价格和销售策略制定等；企业精神要素管理包括工作效率、创新、球会文化和形象设计。

### 1.4.2 高尔夫经营管理系统模式

1744年发轫于苏格兰的高尔夫俱乐部雏形—Gentlement 高尔夫球友公司成立到具备完善功能的现代高尔夫企业已经过去了270多年。高尔夫经营管理的系统模式经历了3个过程：无投入—无产出；简单投入—转换—产出；高投入—快速转换—高产出；以现代高尔夫俱乐部管理系统模式为例进行说明这种连续过程（图1-1）。

资本投入（劳动力、资金、物料、信息）→转换（场地培育和设施维护）→产出（绿色草地、高雅会所）→产品（服务产品和服务质量）

图1-1 现代高尔夫俱乐部管理系统模式

劳动力、资金、物料、信息是俱乐部的资本投入；转换是俱乐部将劳动力、资金、物料、信息进行必要的投入，通过一定的生产过程转换为两个基本的产品：一个是实物产品，如草地、会所及设备；另外一个服务产品，主要指服务质量。这两个基本产品是高尔夫俱乐部的永久性产品。这两个基本产品俱乐部并不直接进行销售，而是间接的、反复的经营售卖。

在现代高尔夫俱乐部经营活动中，它不像传统市场与实物发生直接的交换，它生产的是一种服务产品，它类似于酒店的市场形式，属于服务性行业。俱乐部所有的投入，无论是实物，还是人力都是为了创造这个共同的产品—服务质量而进行工作。与工业产品或传统企业产品相比，虽看不见市场物流的体现，但它将投入的劳动力、资金、物料、信息等看得见的东西转化为一种附加值更高的服务产品和服务质量进行出售，在这个过程中同样体现出与工业品相同的市场转化过程。因此说，在现代高尔夫俱乐部经营活动中，俱乐部同样需要按照市场需求进行服务产品的设计、试制、生产制造、销售及售后服务，并根据客人的信息反馈不断地改进服务产品，创造俱乐部服务产品的各种可能细节。这是一个反复循环的过程，是一个不断提高服务水平，改进产品质量，更好地满足客人需要的过程。因此，在现代高尔夫俱乐部经营活动中，管理不仅对服务生产的过程负责，而且包括生产前的市场信息调查与预测、新产品的开发和产品销售的经营过程的管理。

在现代高尔夫经营活动中，作为一个服务行业，同样面临着人、财、物、供、产、销这样一个动态的管理系统。这个动态管理系统会受到高尔夫企业内外因素的影响，也就是说，整个管理系统是在流动中进行运转的，管理系统流动性越高，效率越大。从动态管理系统来讲，高尔夫企业经营存在着3个管理流动形态：物质流、资金流和信息流。物质流主要指实物形态如用于劳动服务的培训和场地保养的化肥、农药、水

管和沙等物的流动；资金流主要指货币形态，即用于劳动服务工资和物料、工具、设备等价值的转移和资金的占用；信息流主要指在现代高尔夫经营活动中，存在着不断变化的情报、数据、资料等信息的流动。高尔夫的管理就是要及时掌握内外各方面的信息通畅，通过对信息资料的分析研究，对物流和资金流进行合理的组织管理，使劳动力、劳动对象和劳动手段在时间、空间上密切配合，以尽可能少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出可能多的符合市场需要的服务产品，这也是在当代社会条件下现代高尔夫经营活动和经济效益的基本概念。

从国内 300 多家高尔夫俱乐部的经营和发展动态看，俱乐部建立初期，一些高尔夫俱乐部由于管理的问题，走进了死胡同，投入越来越少，服务产品质量越来越差，结果陷入恶性循环。究其根本原因在于放松了服务产品的管理，或者说片面的理解了货币形态和经济效益的衡量公式，即经济效益=产出/投入。这个市场经济公式虽然表明投入与经济效益成反比的浅显道理，但不恰当地减少投入则必然影响服务产品的质量。对这个市场经济公式的正确理解应当是，对投入到产出的整个生产经营活动采用科学的组织管理方法进行核算，使产出尽可能大于投入，最大限度地创造出高附加值的服务产品。从高尔夫俱乐部的经营规模和方式来看，场地的经营管理是核心成分。但在俱乐部建立的初期，甚至目前，有很多俱乐部从上层到下层仍存在着含糊认识，甚至有尽量少投入的错误观念，从参与场地保养的员工到场地本身无论是工资待遇，还是服务产品投入均处于俱乐部最下层。这在管理链条上是最危险的一段，如果场地出了问题，用于创造高附加值的平台也会崩溃，最终导致服务链条的断裂。残酷的事实或连续不断的场地事故已经使俱乐部上层有所警觉，在近几年，部分俱乐部在场地保养管理上已加大力度，如预算增加、技术人员培训、专业继续教育和信息交流等。

总之，高尔夫经营的任务就是实现人、财、物从投入到产出的加速转换或最优转换，获得最大限度的经济效益和快速发展。

### 1.5 高尔夫经营管理内容

高尔夫企业在管理上要解决的问题是不断地适应市场变化满足客人的需求，合理选择或定位目标市场，加强企业的核心竞争力，决定最合理的经营资源配置比例，精心组织服务产品的生产过程，保证实现高尔夫企业短、中、长期目标。

#### 1.5.1 经营战略

经营战略包括经营决策和计划。在经营战略研究上主要对高尔夫企业内外环境进行分析，制定高尔夫企业总体战略、经营单位和职能战略，并对高尔夫企业经营领域产品开发、销售、产品改造和投资进行决策，通过经营计划实现战略决策的具体落实和目标的实现。

#### 1.5.2 营销管理

营销管理包括高尔夫各种市场分析、市场调查与预测。制定市场营销组合策略，创造和促进客人对各种高尔夫产品和服务质量的需求，调整和开发新的营销方式和渠

道，保证经营目标利润的实现。

### 1.5.3 研究和发展

随着高尔夫市场竞争的日益残酷，产品和管理技术的创新成为生存的重要前提。作为高尔夫企业应根据市场的需要不断对产品、技术和设备进行革新，开辟新的管理技术和优质的新服务产品。

### 1.5.4 生产运作管理

高尔夫经营中如俱乐部生产运作管理主要包括场地保养计划、保养组织和保养过程的控制；竞技服务和竞赛组织计划、实施过程和实施效率；客房准备、餐厅和后勤工作；生产运作管理其目的就是要根据市场和客人需要的质量、价格和使用期或时间进行高效的工作，创造出优质的服务产品。

### 1.5.5 质量管理

质量管理是高尔夫经营为了经济高效的生产客人满意的服务产品、提供客人满意的优质服务和在保证与提高产品及服务质量方面所进行的系统管理活动。包括研究市场目前所需要的等级质量水平，确定符合市场需求的质量标准等。

### 1.5.6 设备管理

设备管理包括高尔夫经营设备的选购和使用、设备维护与检修、设备的更新换代和综合管理，以保证设备处于正常工作状态，满足经营活动随时需要。

### 1.5.7 物料管理

物料管理是指为了保证高尔夫经营活动需要制定物料消耗定额，即进行物料的订购、供应、使用、储备、流通和周转等一系列活动以及节约降低消耗的管理活动。

### 1.5.8 人力资源管理

人力资源管理是以人为对象的管理活动。包括人员的招聘、录用、分配、培训、晋级、激励、奖惩等管理活动。

### 1.5.9 财务管理

财务管理包括制定财务计划，进行库存控制、成本核算和财务分析等管理活动。

### 1.5.10 信息管理

在高尔夫经营管理中，信息管理是指会员网络管理系统、竞技网络管理系统、营业网络管理系统和物流网络管理系统。通过信息管理，有效的为经营提供各种信息服务，更好的促进高尔夫经营战略目标的实现。

### 1.5.11 高尔夫企业文化

高尔夫企业文化是实现经营发展的灵魂。在市场上，高尔夫企业文化就是消费品牌。因此，高尔夫企业的管理包括企业本质、特征、功能和内容的揭示和研究。

## 第2章 高尔夫经营管理原理

高尔夫企业管理原理是对高尔夫经营管理的实质和规律性的总结,对指导管理的工作具有普遍意义。现代高尔夫经营管理原理主要有系统管理、能级原理、整合原理、反馈原理、闭环原理、弹性原理、人本原理和动力原理。

### 2.1 高尔夫管理原理

通过本节学习:掌握高尔夫经营的各种管理原理的熟练运用。特别要注意:在现代高尔夫企业中,各种管理原理并非是单独起作用,而是通过相互作用、互相影响发生作用。要以系统管理的原理作为管理方法的整个总纲,并会同其他原理才能发挥高效的功能。在运用这些原理时,需要具体分析,择善而存。人本管理是现代企业管理的精髓,是其他管理方法不能替代的。

#### 2.1.1 系统管理原理

所谓系统,即由若干个相互作用和相互促进的要素结合在一起形成特定功能的一种系统。系统管理原理主要是运用系统理论对管理工作进行分析研究,从而达到高尔夫企业管理的目标。系统管理必须要注意整体性原则,精细确定具体目标,合理定位,保证组织层次结构中的责权利的最有效的整合。

##### 1. 整体优化

管理必须统筹全局,注意整体。整体优化目标是系统管理的一个重要管理,俱乐部管理切忌头痛医头,脚痛医脚。

##### 2. 目的定位

系统管理的科学方法就是目标定位。不同的系统存在着不同的目标。应根据不同的系统、不同的目标定位进行不同的管理,这种目标定位就是满足市场需要,获得经济效益。

##### 3. 层次结构

任何复杂的系统均由一定的层次构架而成。俱乐部系统的规模和层次结构确定之后,管理是否有效,效率的高低很大程度上决定于系统层次结构的合理清晰。明确系统层次结构中的功能、任务、责、权和利是取得俱乐部管理成功的重要保证。

#### 2.1.2 能级管理原理

在现代俱乐部管理活动中,能可以理解为个体能力,级表示系统内部的结构、秩序、层次。能级管理原理指系统结构与组织成员的能级层次必须相互适应和协调。能级管理是检验一个企业领导人控制组织、能力考量和利益分配的重要原理。

##### 1. 形态与稳定

高效率的能级管理结构必须具有稳定的组织形态。稳定的能级管理形态应当是正三角形或正宝塔形。其他管理结构形态都会形成多头领导或者非组织领导,呈现不稳定的状态。例如一个正三角形的能级管理结构可分为4个管理层次,即决策层、管理层、执行层和操作层。4个能级分别负责不同的管理任务,共同协调完成高尔夫企业

管理工作。

### 2. 责权与利益

不同的能级应该表现出不同的权利、责任和利益。权、责、利是能级管理的一种外在表现形式。能级管理的各个层面要落在其位、谋其政、行其权、取其酬、获其利、惩其过。这是取得高效能级管理的一个重要法则。

### 3. 能力与级别

人的能力千差万别，能级管理的岗位也具有特殊性。现代高尔夫俱乐部能级管理的精髓就是要把不同才能的人合理的使用到恰当的位置上，实现人尽其才，各尽所能，而且要动态的实现能级对应，运用发展的眼光，调动人的积极性，获得最高的管理效能。

#### 2.1.3 整合管理原理

现代高尔夫管理凝聚着生产、转换、销售、恢复等多项功能。现代高尔夫企业管理的内涵是多种多样的，草地的恢复性生产只是其中的一个组成部分。除此之外，会籍销售、会所、赛事、球具、设计、建造等多项管理也是核心范畴。因此，现代高尔夫企业管理是一项比较复杂的经济管理系统。管理者必须在充分了解系统的内外环境、整体性质、系统功能的基础上正确确立系统的总体目标并进行合理分工或分解，以形成有序的系统结构体系，最后再按系统的内在必然联系科学地组织整合。因此，整合管理原理实际上是系统管理原理的再加工或再精炼。整合管理原理前提是整体，关键是分工，整合是保证。

#### 2.1.4 反馈管理原理

现代高尔夫企业经营决策离不开内外环境的感受、分析和判断。反馈管理原理实际上就是在管理中，根据俱乐部的内外环境变化及时跟进行动结果，并将行动结果与原来的目标进行比较，找出差距及时改进，顺利达到组织预定目标。因此，反馈管理原理也称为操作跟进管理。在现代高尔夫企业经营决策管理中，成功实施反馈原理的管理，关键的问题在于灵敏地发现管理目标与客观实际之间的变化信息，准确地进行信息过滤并加工获得可靠的情报资料，有力地形成信息指令，以修正原来的管理工作，使之更符合实际情况，获得更大的经济效益。概括地讲，反馈管理原理就是决策、执行、反馈、再决策、再执行、再反馈的循环往复过程，管理才能不断地完善和提高。

#### 2.1.5 闭环管理原理

现代高尔夫企业的管理系统并非是一个开放的系统，所有管理手段和过程都必须构成相对连续和封闭的回路循环，进行周而复始的运行。闭环管理系统由指挥中心、执行机构、接收单位、反馈机构、监督机构等组成。

首先指挥中心接收到了输入的信息之后，会直接向执行机构下达指令，或将指令下达于监督机构由其转达于执行机构，接着执行机构将指令派发于接收单位进行具体工作，同时，接收单位也可将实际的原始信息传输给反馈机构，经反馈机构分析处理后将反馈信息输入指挥中心。这样可保证管理程序和效率高速运行。

在闭环管理中必须做到：执行机构必须无误地贯彻指挥中心的指令；反馈机构根

据实际执行结果，提出修正指令的可供决策的方案；所有指挥中心、执行机构、接收单位、反馈机构、监督机构都应相互联系、互相制约；管理系统必须具有及时传递和捕捉信息的灵敏系统。

### 2.1.6 弹性管理原理

高尔夫企业是属于现代企业的一个组成部分，也是社会大系统中的一个子系统，因而与社会有着密切的联系，高尔夫生产服务所需的各种资源都是由社会提供的，而高尔夫生产和服务的产品又是提供给社会公众消费的。高尔夫企业内外因素的变化将直接影响它的输出和输入，而外部环境对高尔夫企业来说是千变万化的不可控制因素。企业虽然可通过各种预测技术，了解社会需求，以使自己的输出更符合用户需求，但预测与未来的实际情况总会有一定的差异。因此，管理必须留有可调整的余地，在各种不确定因素发生时，能灵活机动地进行调整，使俱乐部含有强大的应变能力。

从管理的性质看，管理所碰到的问题从来不是单因素的，而是多因素的，它们错综复杂地联系在一起。因此，在管理工作中，不仅要抓住主要因素，而且不可忽视细节，科学的管理必须考虑一切可能的因素，综合平衡，以求取得最佳经济效益。

由上可知，弹性管理就是在管理活动中必须保持充分弹性，以便及时适应客观事物各种可能的变化，从而有效地实现动态管理。也就是说，弹性管理就是在管理活动中为达到管理目标而具备的应变能力。在现代高尔夫企业中弹性管理实际上就是准备多套可供解决问题时的预案。

### 2.1.7 人本管理原理

现代企业的核心是企业文化，人是构成企业文化的重要元素，也是俱乐部系统的基本组成要素。现代管理思想将人的要素放在第一位。这是因为俱乐部管理的对象和管理过程的要素和环节都是需要人去掌握和推动的，所以，现代高尔夫管理活动主要是调动人的积极性，处理好人与人之间的关系，充分调动人的主动性和创造性，把做好人的工作作为管理的根本。

人本管理原理认为：管理的主体是人，它包括掌握一定专业技能的俱乐部职工；管理的精髓是实现个人价值、社会和企业价值的利益共同体；管理的要害是重视人才开发体系，构架人力资源库，挖掘人才的创造力。

### 2.1.8 动力管理原理

对于高尔夫经营来说，无论是竞技运动，还是场地管理、机械保养，其管理活动都是靠人的行为来推动的，人的行为动力来源于人的各种需求。在人本管理中，尽可能的满足各方面的要求，建立持续有效的动力源，人的行为才能朝有利于组织整体目标实现的方向运动。

#### 1. 物质动力

在动力管理原理中，物质动力是根本的动力。物质动力不仅是一种有形实物奖励和刺激，而且也是一种无形精神鼓励。充分利用有形实物奖励，实现能者多劳，可大幅度提高高尔夫企业的经济效益。现代高尔夫企业管理十分强调经济效益。制定适合的奖金、晋级、加薪制度是动力管理原理常用的经济工具。

### 2. 精神动力

精神动力是弥补物质动力的缺陷而设置的另外一种奖励和刺激。这也是现代俱乐部动力管理原理常用的经济工具。精神动力包括政治信仰、先进思想、爱国主义与集体主义思想,另外还包括先进称号、奖状、表扬等精神鼓励。精神动力既弥补了物质动力的缺陷,其本身又有很高的能动作用。在特定的条件下,它可成为某种程度的决定力量。特别是当物质生活越来越丰富的时候,人的精神追求也越来越大。因此,精神的追求必须用精神的激励来满足。

### 3. 信息动力

科技是第一生产力,这是人们对当今社会迅速发展变化的一个高度概括。信息是当前社会最重要的一种科技力量和人际沟通力量,它是一种超越了物质和精神之上的动力。善用信息,可对企业和人产生积极的影响和推动作用。通过信息沟通在组织上下级之间达到指令明确、意图清晰和高效合作的效果。善用信息刺激作用可收到物质动力和精神动力无法替代的效果。

## 2.2 高尔夫经营管理职能

高尔夫经营管理职能指为实现高尔夫企业整体目标和有效管理所拥有的基本功能。它包括计划职能、组织职能、指挥职能、协调职能、控制职能和奖惩职能。

### 2.2.1 计划职能

作为现代高尔夫企业,具备详细务实的计划职能对企业的发展是十分重要的。在现代市场经济条件下,科学、及时地预测和筹划未来发展并制订一个可行的目标方案是应对高尔夫市场行为的基本要求。计划职能已成为现代高尔夫企业发展的必要条件。按照国际惯例,计划职能需要解决做什么、如何做、何时做和谁去做的问题。

计划职能解决的重点是如何在目前所处的现状和要达到的目标之间架设一座桥梁,明确行动的方向,估计会出现的问题并提出解决问题的方法,从而顺利完成既定目标。

职能任务:调研未来发展变化并作出正确的预测;确定计划目标、经营方针和政策;编制目标经营计划和具体生产活动计划;目标计划修订、检查和评价。

### 2.2.2 组织职能

现代高尔夫企业为了在竞争激烈的市场上觅得先机,必须对高尔夫企业资源进行有效地组织和科学的配置。在组织职能中,人力是最重要的资源,只有将高尔夫企业全体人员组织起来,进行合理分工协作,并同时将高尔夫企业生产服务的各要素、各环节、各部门,从分工协作、合作关系上和时空结合上科学地划分职责,组成一个协同作战的共同体,才能在既定目标下获得最大限度的经济效益。

职能任务:根据计划、任务和目标的具体要求,建立合理的组织部门和职能机构;按照业务性质进行分工,确定各职能部门的职责范围;明确组织结构关系,建立信息沟通渠道;招聘和配备适求人员。

### 2.2.3 指挥职能

在现代高尔夫企业中,建立责、权、利三位一体的组织结构是保持俱乐部高效运作的重要保证。通过组织结构逐级下达命令、指示,从而实现全体成员的统一行动,各负其责,各有其权,各享其利,全力以赴的完成所担负的任务。指挥是一种执行的管理职能,也是管理者在一定的组织系统内,根据责、权、利使被管理者服从自己的意志而实施决策目标和计划的一种管理活动。

### 2.2.4 协调职能

协调是高尔夫管理活动中最常见的一项综合性的职能。在高尔夫企业中,经常出现各种干扰正常管理活动的现象和行为,而协调职能的功能就是协调企业内部各级组织或部门的相互协作精神和生产经营活动,相互之间建立良好的配合关系,消除工作中的不和谐、不平衡和存在的矛盾,以便为实现组织目标创造良好的经营环境。协调可分为上下级管理者和职能部门之间的纵向协调,同级同事和各单位之间的横向协调。

### 2.2.5 控制职能

现代高尔夫企业十分注意信息的了解和搜集。广泛了解信息是为了更好的监督、检查高尔夫企业经营活动中可能与实际不符的偏差,从而加以恰当的校正。企业控制职能机构是完成这一工作的重要部门。控制部门在获得广泛信息的基础上,经过分析研究并与企业既定目标进行对比,使工作能按原定的计划进行或适当地调整,以达到预期目的和管理效果。

高尔夫企业控制职能包括管理人员为保证实际工作与计划目标的一致性而采取的一切管理活动。在高尔夫企业中,诸如场地草坪的质量控制,生产经营的计划编制和执行情况的控制,会籍销售的总体控制,财务收支和成本的控制以及对员工行为和职业礼仪的控制等。

应该指出的是这些管理职能并非独立存在,而是密切联系,并在同一管理平台和链条上实施。管理是个过程,它是以计划为出发点,顺次进行最后达到目的的过程,而控制职能的重要任务就是检测执行部门在执行计划过程中是否准确或计划与实际是否有偏差,从而进行风险提醒和校正。

控制职能任务:确立适当可行的标准是进行控制的重要基础;跟进管理活动,监督、检察和测定,准确获取运行结果与标准结果的信息;运行结果与标准结果可采用的多套纠偏方案或方法。

### 2.2.6 奖惩职能

奖惩职能是现代高尔夫企业最具魅力的功能。奖惩职能一方面体现了个人或部门对工作的责任感,也同时表现出经济效益与劳动技能、工作热情、专业知识和劳动报酬直接挂钩的现代企业科学的管理制度。奖惩职能是在仔细分析现有和未来发展变化的企业性质基础上,科学的进行人员和相应职务、工作岗位和工作定额紧密联系,制定出相应的奖惩管理制度和实现目标。奖勤罚懒,多劳多得,责任心、业绩与企业的发展挂钩是奖惩职能在现代俱乐部中最集中的体现。这样可以消除大锅饭的思想,树立今天我为企业而荣,明天企业以我为荣。转变要我干成为我要干的积极思想,

使高尔夫企业的各项工作能按原定计划顺利进行，最后达到预期目的和管理效果。

### 2.3 高尔夫企业管理制度

#### 2.3.1 高尔夫企业概念

现代高尔夫企业是现代企业公司的一个组成部分，也是当今世界经济力量的一部分。作为生产服务性经济单位，同其他任何经济实体同样面对经济全球化下的经济市场。

从公司角度讲，现代高尔夫企业主要从事生产、流通和服务等经济活动，以服务产品和优质服务满足社会需要并获取盈利，实行独立核算、自主经营、自负盈亏、依法设立的经济实体，是具有法人资格的基本经济单位。

#### 2.3.2 高尔夫企业特征

1. 高尔夫企业是经济实体（某些情况下公众俱乐部除外），必须追求经济效益和获取盈利

盈利是高尔夫企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对高尔夫企业所产生的产品或服务能满足社会需要的认可和报酬。在正常的市场价格体系下，一般情况下，企业为社会作出的贡献与其获取的利润两者应该是一致的。企业输出的产品和服务越多，质量越高，对需求者和社会贡献越大，则所得到的利润越多；反之，利润小的企业则可看成是该高尔夫企业对社会贡献小；亏损企业不仅没有为社会创造财富，相反还是在消耗社会财富。因此，高尔夫企业应该将企业获得合理的利润作为发展的目标和责任。

2. 高尔夫企业必须自主经营和自负盈亏

高尔夫企业要获取利润就要保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和时空上适合社会和消费者的需要。在新的市场经济条件下，要求高尔夫企业的生产活动围绕经营转，经营围绕效益转，一切围绕市场转。高尔夫企业除了强化内部管理外，还必须对市场和社会环境的变化主动地作出反应，即具有经营上的自主权。高尔夫企业意味着独立核算，并承担行使自主权所带来的全部后果，即自负盈亏。

3. 高尔夫企业必须承担社会责任和义务

满足社会需要不仅是满足消费者的需要，也包括满足股东、银行、员工、同业竞争者、政法部门、地区社会、周围居民及一切与之相关的社会团体的需要。因为只有满足了他们的需要以后，高尔夫企业才能正常运转，获取合理的利润，得以生存和发展。这也决定了高尔夫企业不能只为自身谋取利益，而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任。高尔夫企业的责任还表现在为社会提供就业、保护生态平衡和节约国家资源等方面。

4. 高尔夫企业是法人

所谓法人，是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义进行民事经营活动，享有民事权利和民事义务，依照法定程序成立的组织。

### 2.3.3 高尔夫企业法人组织特征

在国家工商行政管理部门注册登记；专门名称、固定办公地点或服务平台和组织章程；具有组织机构和独立财产，实行独立核算；独立对外进行民事经营活动。

### 2.3.4 高尔夫公司分类

对高尔夫公司进行分类，目的是为了更深入地研究高尔夫企业管理的特点和运行规律。由于现代社会经济指标较多，作为基本经济服务单位的高尔夫企业表现出很多类型。

根据公司财产和所担负的法律责任可以将高尔夫企业分为独资、合伙公司；根据高尔夫企业经营规模可分为集团公司和公司；根据高尔夫企业的经营性质可分为高尔夫俱乐部公司、高尔夫球具店公司、高尔夫用品制造公司、高尔夫工程公司、高尔夫设计公司、高尔夫咨询公司等。

根据国际惯例和我国高尔夫企业的组成现状，如高尔夫俱乐部有限公司一般划分为独资、合伙俱乐部公司。独资公司则完全由个人出资、个人所有和控制。这类俱乐部公司个人拥有绝对权利，利润独占，在我国仅占 15%左右，主要以家族形式控股；合伙俱乐部公司由两个或以上的出资人兴办，这类俱乐部公司在我国占 20%左右；由两个或以上的法人或自然人构成，我国常见的类型为国家与自然人共同出资构成，目前在国内占 65%左右。

### 2.3.5 高尔夫公司特征

高尔夫公司是由两人或以上的出资人集资兴办，依照法律程序设立，具有独立法人资格和法人财产的企业。公司内部实行统一领导、统一管理和财务统一核算，通过严密的组织体制将生产服务各环节、各层次紧密地联合起来实行统一对外经营。

#### 1. 股东与集合

公司是由两个以上的股东集资组成的经济组织。我国公司法规定：有限责任公司由 2 个以上或 50 个以下的股东共同出资设立。股份有限公司应由 5 个以上的发起人组成。另外，世界上大多数国家的公司法均明确规定公司必须由 2 个以上的股东组成。公司法的规定带有明显的股东集合性。不过，随着社会经济条件的变化，独资公司在当代企业中也成为许可的事实。在我国高尔夫企业中独资公司所占比例也较大，达 15%左右，主要以家族形成控股。

#### 2. 经营与营利

公司的任务是从事商品或特种商品的生产、流通、服务经营活动。股东出资的目的决定了公司的任务，而公司的任务又决定了公司必须以营利为目的。公司通过对所获利润进行合理分配，使股东享受实际的经济利益。

#### 3. 法人与独立

公司是依法成立的具有权利能力和行为能力的经济组织，也是具有独立人格的企业法人。它拥有独立支配的财产，且这种财产不直接归股东支配，而是直接授权于公司并与股东的个人财产在法律和事实上相分离。另外，公司并非依全体股东的名义依法对外行使生产经营活动，而是依公司名义对外进行经营活动。

### 4. 条件与标准

公司是依法定条件和程序设立,受公司法直接制约。公司法对公司的设立条件和公司类型均有严格规定,成立公司必须具备相应的条件。

### 5. 自由与章程

根据法律规定,只要具备一定的条件就可成立相应的公司,也就是说,即在法定的公司类型中自己选择一种法定的程序设立公司。公司的设立和经营活动不容许任何人垄断。公司可以自由发展,也可依照章程和法定程序自由解散。目前,在我国公司法中规定的公司分为有限责任公司和股份有限公司两种。

### 2.3.6 高尔夫企业法人治理制度

#### 1. 高尔夫企业法人治理特征

现代高尔夫企业法人治理特征是在新的市场经济条件下,产权明晰、权责明确、管理科学的一种新型企业治理制度。

(1) 产权关系明晰,高尔夫企业拥有包括国有资产投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

(2) 高尔夫公司依法自主经营、自负盈亏、照章纳税并承担公司资产保值增值的责任。

(3) 出资者按投入公司的资本份额享有所有者的权益及重大决策和选择管理者的权利。公司破产时出资者只以投入的资本额对公司债务负有限责任。

(4) 公司按市场需求组织经营活动,以提高经营效率和效益为目的。公司在市场竞争中优胜劣汰。

(5) 建立科学的公司领导体制和组织管理制度。形成激励和约束的经营机制。

#### 2. 高尔夫企业有限责任制度

高尔夫企业实行有限责任制度,有限责任制度包括两个方面:一是对股东而言,股东以出资额为限对公司的债务承担有限责任,不用自己的其他财产去赔偿;二是对公司法人而言,它以其全部财产为有限公司的债务承担责任。公司出现资不抵债时,以其全部财产进行赔偿,不涉及公司以外的财产。公司出现资不抵债的结果是破产。有限责任公司只是在公司破产时才体现出来。

高尔夫企业有限责任公司制度的出现是现代企业制度成熟的一个重要标志。其重要意义在于投资者可放心地将资本投给高尔夫企业,即使公司破产也不会连累到投资者其他财产,损失仅限于投资额,使投资风险大大减少,据此可带来资本的大量集中,公司规模迅速扩大,增强抵御市场潜在的风险能力。另外,高尔夫企业可放手经营生产,高尔夫企业对股东承担的财产和经营的全部财产责任是有限的,这也有利于高尔夫企业放开手脚独立负责,自主经营和推动高尔夫企业的快速发展。

## 2.4 高尔夫企业组织和管理结构

### 2.4.1 高尔夫企业组织结构

#### 1. 股东大会

股东大会是公司的最高权力机构，股东大会由出资人或其代理人组成。股东大会的职权是选举和罢免董事会和监事会成员，制定和修改公司章程，审议和批准公司的财务月决算、投资和首日分配等重大事项。股东大会是资产所有者的代表，以维护股东权益为宗旨，保持对公司的最终控制权。它从资产关系上对公司的董事会形成必要的制约，但无权干预公司的经营活动。

2. 董事会

董事会是公司的经营决策机构。董事会对外代表公司。其职责是执行股东大会的决议，对公司的经营作出决策，包括决定公司的经营计划和投资方案，决定公司内部管理机构的设置和基本管理制度，制定公司财务预决算方案、利润分配和亏损弥补方案等。在人事权上，董事会负责人解聘公司总经理、财务人员，并决定其报酬。董事长由董事会选举产生，一般为公司法人代表人。董事会实行集体决策，采取每人一票和简单多数通过的原则，董事会成员对其投票要签字在案并承担责任。这有利于决策的民主化和科学化，同时，也有利于对董事决策能力进行检验。

3. 总经理

总经理负责公司的日常经营管理。主持公司的生产经营工作。由董事会聘任或解聘，对董事会负责。其职责是组织实施董事会的决议，组织实施公司年度经营计划和投资方案，拟定公司内部的机构设置方案和管理制度及规章。

4. 监事会

监事会为公司监督机构。监事会成员一般不超过 3 人，由股东和会员代表按一定比例组成，对股东大会负责。监事会依法和依照公司章程对董事会和经理行使职权的活动进行监督，防止滥用职权。监事会有权审核公司的财务状况，保障公司利益即公司业务活动的合法性，维持职工的权益。为保证监督的独立性，公司董事、经理及业务负责人一律不得任监事。

2.4.2 高尔夫企业组织结构形式

根据高尔夫企业的内部条件和外部环境，按照科学的组织结构原则，选择合适的组织结构形式有助于解决高尔夫企业纵向和横向管理层和职权分配问题，从而发挥协调管理效能和降低管理成本，为完成高尔夫企业远期、中期和短期计划而提供组织保证。从目前国内外高尔夫企业实际管理组织结构的效果看，最常采用直线组织结构(四横八纵)(图 2-1)。

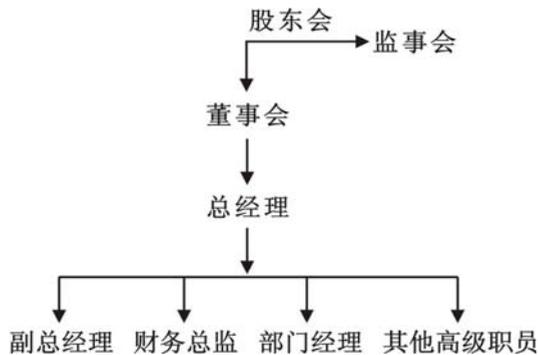


图 2-1 高尔夫企业管理组织结构

### 2.4.3 高尔夫企业管理结构

高尔夫企业是以现代公司制组成，其重要标志是法人治理结构。它包含公司的组织结构和组织结构的运作规则，其最明显的特征是所有者的、经营者和生产者之间通过公司的权利结构、管理机构和监督机构形成各自独立、权责分明的相互制约关系。制约关系是以公司章程和法律加以确立和保证。这种市场化的激励机制和约束机制既可保障所有者的权益，又赋予经营者的自主权，同时又能调动生产者的积极性和创造性。在国外，目前大多数高尔夫企业的经营均采用这种做法，而在我国高尔夫市场的运作尚未成熟，因而大多数高尔夫企业的所有者和经营者均未分开，造成的管理弊病很多，如果不是其他收入的补充经营，多数高尔夫企业的财务可能都是负增长。

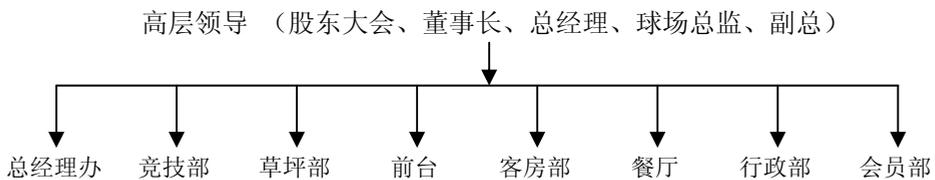


图 2-2 高尔夫企业管理结构

### 2.4.4 高尔夫企业管理组织

高尔夫企业组织结构是支撑高尔夫企业经营活动的支架系统。没有健全的组织结构，高尔夫企业的一切活动就无法正常并有效地开展。因此，建立健全高尔夫企业有效的组织结构应当由一定的原则和制度来保障。

#### 1. 高效原则

高尔夫企业设置的组织结构必须符合高效原则。这一原则能够顺利实现高尔夫企业经营和管理计划。目标是全体员工在一定实效内通过共同经营活动达到既定目标。一切组织结构形式、组织机构的调整、增设删减及合并必须以是否对实现目标有利为衡量标准。

#### 2. 统一原则

高尔夫企业所设置的组织结构必须实现统一指挥，严格实行一元化领导。在高尔夫企业内部，上下级之间的上报下达，都要按层次，不得越级指挥。即一定的下级只能接受一定的上级指挥并对结果负责。统一原则主要防止滥用职权，出现多头领导，出现管理混乱。

#### 3. 权限原则

主要指一个主管部门能够直接有效地指挥下属的人数或管理幅度。一个人的知识、能力、精力和时间有限，决定了其所管辖的人数限度。管理人数太多，超过了管理者所能接受的能力，对反馈的问题不能及时做出处理，就会贻误工作，权限原则与管理层次成反比例关系，在其他条件不变的情况下，管理层次越少，管理幅度越大，反之则增加。再次，管理权限又与信息沟通有关。权限越少，管理层次越多，信息传

递速度则越慢,造成信息失真而影响问题的处理。因此,在决定管理幅度或权限时除了考虑管理层数量外,还要考虑处理问题的难易程度和工作协调量,管理人员的才能和领导者是否愿意授权等因素。根据大量的统计结果,高尔夫企业管理幅度实行四横八纵幅度原则。即在四个横向组织下设八个纵向部门。

### 4. 层次原则

决定于组织规模、工作量和幅度。组织大、人数多、管理工作量大,在相同的管理幅度下,管理层次必然增多;反之,则层次减少。

### 5. 专业原则

同类业务归类一组,可按职能、区域和性质等进行划分。划分后建立的部门要明确专职人员和权限。

### 6. 权责对等原则

权利是在规定的职位上行事的权限。管理者率领下属人员完成相应工作,必须拥有包括指挥、命令等在内的各种权利。责任是在接受职位、职务后必须履行的职责。在人和工作中,权与责必须对等。如果有责无权,无法完成任务;如果有权无责,则会瞎指挥,滥用职权,造成高尔夫企业人心涣散和利润降低或亏损。

### 7. 才职相称原则

管理人员的才智、能力与担任的职务要相称。设置了许多职位后,要合理地安排相应的人员担任工作或通过培训使其胜任工作。设置的机构尽可能做到知人善任,人尽其才,才得所用,用得其所。

### 8. 授权原则

高尔夫企业的正常经营活动需要一定授权才能完成,当下级得到相应的权利后才能发挥一定作用。高层主要管理大的事务,管理不定型的事务和非程序的事务。一些具体的事务通过一定的授权程序和相应的权力约束层层落实到下级部门。

## 2.5 高尔夫企业经营决策

现代高尔夫企业管理必须进行正确的经营决策,而正确的经营决策又必须依靠高远的战略才能实现。要保证高尔夫经营长治久安,需要进行长远性和全局性的谋划,这不仅是现代高尔夫经营特征,而且也是市场经济发展的必然要求。现代高尔夫经营决策与计划主要是实现行业竞争优势。

目前随着国际互联网和经济全球化的出现使我们所面对的当代社会以及社会服务功能结构进入了新经济时代,高尔夫企业面临着不少挑战如竞争加剧问题,例如科技进步加速、劳动力变化、资金不足,经济结构向知识经济结构转化问题。市场经济更加不稳,社会各阶层对高尔夫经营服务提出更多、更复杂的问题和外部环境变得更加复杂。在这种情况下,高尔夫经营要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对现有的制度和计划进行通盘谋划。分析外部环境,进行机遇及威胁对比、优劣对比、评介目前和未来应对多变复杂环境的能力;据此制定高尔夫经营长远发展方向、战略目标和总体计划,选择制定实现目标的具体行动方案并加以实施。

### 2.5.1 高尔夫战略经营基本特征

#### 1. 长期和全局

高尔夫战略经营的主攻方向应该放在未来而不是现在。要根据高尔夫发展总体的需要制定全局性原则,要追求高尔夫企业的整体效益,长期和全局反映的是一种总体经营决策。

#### 2. 创新与竞争

为适应多变的市场环境,高尔夫企业需要不断地开辟新的经营领域和方向,淘汰过时、低效和陈旧观念,倡导创新精神。要时常注意竞争对手的抗争。竞争关系到企业发展和生存,在不断变化的市场中适时制定可行的战略方案就是为了获得高人一筹的竞争优势,从而保证企业的壮大和发展。

#### 3. 风险和应变

高尔夫经营面临市场的多变,充满着很多不确定因素和随机性(同行竞争者侵入、资金链断裂、决策失误、天气、国家政策、人才流失等),把握未来内外环境因素的变化,所做出的决定必然带有很大的风险性,因而采取适当的应变机制是现代高尔夫企业对抗未来风险的一种明智策略和发展的根本保证(各种预案)。

### 2.5.2 经营理念和经营目标

高尔夫经营理念是经营战略的根本出发点,是从事经营服务的指导思想,也是高尔夫经营的根本大法(如打球市场公众、私人、半私人经营理念)。但是这种经营理念必须反映高尔夫企业的经营目标。也就是说经营理念必须要与经营目标紧密结合。经营理念不与经营目标结合是固定不变的理念。这种理念只能将企业带进死胡同。总之,没有先进的经营理念,也就没有超前的经营目标。经营理念是制定经营目标的基础。

经营理念最终是反映在高尔夫企业文化建设上的,它是处理各种经营和管理矛盾和问题的依据。先进的经营理念是妥善解决不断发生的各种矛盾和问题的前提。经营理念必须着眼于未来。高尔夫企业的核心问题是生存和发展。因此在具体问题上必须树立信息、时机、竞争、创新、质量、长远发展、资本经营和人才开发观念。

高尔夫企业在正确的经营理念指导下,需要确立正确的经营目标。经营目标能够为企业指明努力的方向。经营目标是根据企业内外环境以质量、市场占有率等未来发展规模和速度来表达的一种量化指标。它是经营理念的具体化、数据化表现,例如会员市场整体销售目标及年度推销指标、场地草坪月质量或年度稳定度、高尔夫旅游访客营销计划等。企业确立了经营目标,也就确立了发展方向、经营范围和规模。在正确的经营理念和目标的指导下,需要明确企业客户和客户的需求或服务,如打球市场时间划分要求、球俱划分要求、高尔夫旅游地要求,从而做到参与那些市场和竞争,采用何种技术竞争力并同时树立何种公众形象等。

### 2.5.3 营战略分析及制定和实施

#### 1. 高尔夫企业经营战略分析

高尔夫企业经营战略分析目标是一定时期内必须要达到成果的一种量化的规定。

它由多元成分构成。它是在正确分析高尔夫企业内外环境，通过主观（积极争取）和客观（充分挖掘内外资源、整合资源）努力达到。在制定经营目标前需要广泛搜集内外环境因素的信息资料。外部环境分析包括分析政治、法律、经济、社会和科学因素（战争、税收调整、通货膨胀、社会和谐或动乱、计算机使用、新技术球具、新草种引入、新化肥、新农药技术、新设计等）。这些因素的特点是间接，但经常且广泛地影响着企业的经营。另外还要进行行业环境分析。在一个高尔夫行业中普遍存在着三种基本竞争力量，即行业内现有企业（以地区作为比较范围，如打球市场密度、相互间交通距离、球场质量、服务质量等）、潜在进入者（附近新球场、新会所装修、建设改造、增加新洞；又如新球具制造、新旅游附属设施添加等）、购买者（炒家加入、集团连锁、购买后增资改造等）。这三种基本竞争力的状况及其综合力量，引发行业内部的经济结构变化或者重新洗牌，也就是说，三种基本力量可以左右一个地区或一个行业的经济市场的新结构。从而加大或决定行业内部竞争的激烈程度，决定着行业内部获得利润的最终潜力。竞争的激烈程度决定着未来企业的资金流向和进退。竞争对手的分析是经营战略外部环境分析最重要的一环。一般要着重注意三种竞争力量中最强的力量，它决定高尔夫市场的主导地位。内部分析主要是对企业经营（方向、目标）、财务（现金流、支出、收入）、营销（方法、市场细分、品种）和组织人事（2.3所述高尔夫企业管理制度和2.4高尔夫企业组织和管理结构是否合理或人浮于事等分析）的全面考察，从中找出影响战略制定的内部优势和劣势（目前高尔夫企业，尤其是服务性行业很少有研究与发展机构，通常的做法是请专家把脉）。

### 2. 高尔夫企业经营战略制定和实施

当完成上述调查后，需要根据所掌握的情况进行归纳、总结并适时提出高尔夫企业经营战略方案，并对其进行三个方面的评价，即经济评价（企业效益）、社会责任评价（高尔夫企业不能只为自身谋取利益，而要肩负兼顾各方面利益的社会责任。）和生态学评价（高尔夫企业的责任还表现在为社会提供就业、保护生态平衡和节约国家资源等方面）。评价所提出的方案是否满足高尔夫企业成长性目标（年度或未来阶段经济效益正递增比例或指数）、竞争性目标（核心市场创新指标）和利润性目标（净收入）；评价该方案是否满足社会的价值观和道德观以及对自然生态的影响。

在经营战略的原则指导下，通过企业行政和经济手段，组织全体职工努力实现这一目标。企业战略实施的关键是有效性（成长性目标、竞争性目标、利润性目标、社会的价值观和道德观以及对自然生态的影响进行衡量），战略实施的原则是合理组织结构、技术、资金的落实和执行。战略实施必须执行信息反馈制度（决策、执行、反馈、再决策、再执行、再反馈），它是检验和反省经营战略正确与否的重要工具。

#### 2.5.4 高尔夫经营战略决策

决策是指人们为达到特定目标而在众多方案中选择一个令人满意的方案并付诸实施的过程。具体的讲，进行经营决策必须有一个明确的目标。可供选择的方案至少在两个以上，例如会籍营销市场的多元化品种的开发所涉及的营销方案、场地不同季节的管理方案等。选择方案的原则应按照优先合理性和令人满意的准则进行，即先确

定一个最低标准,预期效果在此以上的方案即为合理或满意,例如深圳夏天打球市场中午至下午四点前能达到 20 分钟一组为最低标准,例如某一定规模的球具店一天卖出 1 副球杆、20 件衣服等物品为最低标准等。但是必须注意决策的问题是未来,也就是说这个最低标准是在考虑未来的基础上决策的,因为有三种力量在左右市场格局,尤其是同业潜入者随时会出现。很明显这种决策带有不确定性,具有一定的风险,但决策又能使未来风险降到最低,使不确定性极小化。

决策是高尔夫企业领导层基本的、首要的职能。决策贯穿于整个经营的管理过程。企业的一切过程和环节都离不开决策。在高尔夫经营日常管理中,大到年度计划,小到基层的日常作业工作安排都要作出决定。在中层部门的管理中,计划的安排、劳动效率和服务质量的提高都需要作出相应的决策(例如竞技部门的球童服务工作、场地管理人员组织与定额的合力完成等)。特别是随着市场经济的发展,高尔夫企业数量的增多,竞争的加剧,要求决策的质量和实效更加严格和频繁。因此,决策关系到高尔夫企业生存和发展。决策是实施经营管理各项职能中不可缺少的要素,是经营管理的核心。

### 1. 经营决策特征

(1) 高层决策 一般来说,决定高尔夫企业经营的重大方针政策如经营目标、经营组织和服务质量等相对较长,短时间内发生变化较少的决策都属于宏观决策。具体的讲,它包括战略性决策(经营方向、经营目标、经济效益等)、管理型决策(人、财、物使用计划,服务计划,销售计划)和服务质量决策(服务设施齐全、服务人员语言、礼仪、倒位、客人物品完整、交流融洽等)。这类决策通常需要高尔夫企业最高领导人作出决定。

(2) 中层决策 这类决策事关高尔夫企业一定时期内的工作安排,如球会春季、夏季和秋冬季场地养护安排;又如公众假日和平日竞技组织安排等。高尔夫建筑企业粗造型、细造型、排水及喷灌等工作安排等。这需要相关部门作出安排。

(3) 基层决策 主要解决日常作业中遇到的问题如俱乐部企业中竞技服务中的客服矛盾,场地养护中喷灌、施肥和修剪等和市场部门会员销售和会员品种问题。球俱企业中服务态度、售后服务及跟踪;高尔夫旅游企业的服务细节等;这类决策需要基层管理人员如主管、领班等作出决策。

### 2.5.5 高尔夫企业经营决策内容及原则和程序

#### 1. 经营决策内容

主要包括经营战略如经营目标、经营方针和多元经营等;高尔夫市场营销如市场预测、高尔夫产品定位、售后服务等;研究与开发决策如高尔夫市场新产品、新技术等;场地改建、重建、局部修改、场地保养等;高尔夫服务产品采购决策如采购对象、地点和采购方式,产品及物料库存控制决策等;财务决策如资金筹措、结构和调度、固定资产投资、财务计划及收支平衡、利润和分配等。组织决策如人事制度、组织管理制度等。

#### 2. 经营决策原则

高尔夫经营活动都是为了实现经营目标,获得最大的经营效益。高质决策来源于好的基础和决策方法及原则。

(1) 全局原则 现代高尔夫企业决策经营目标并不是单纯的企业目标,而是涉及整个社会的目标。也就是说决策高尔夫经营目标必须从整个社会的整体利益出发,使企业的发展与社会的需要相一致。这就必须了解国家现行法令、政策和方针。

(2) 可行原则 高尔夫企业所制定的经营决策和所选择的方案要服从市场需要、技术上可能、经济上合理、社会上容许、实践上可行。

(3) 民主原则 高尔夫经营决策面对的问题较多,比较复杂,单凭高层领导或少数人很难胜任。因此,必须注意发扬民主,依靠职工、专家,特别是专家智囊团参与决策是行之有效的方法。

(4) 创新原则 随着市场竞争的加剧,高尔夫企业要求稳步高速发展,必须要创新,超前寻求与同行相异的高效市场是非常重要的。

### 3. 经营决策程序

决策程序也就是方法步骤。一般来说,高尔夫企业经营决策前必须按一定步骤进行可以取得好的效果。正确的步骤应该是:提出经营目标,搜集相关资料,拟定多个方案,选择满意方案,贯彻实施,跟踪检查反馈。

### 4. 经营决策方法

根据决策问题所处的条件,高尔夫企业决策方法可分为确定型、非确定型和风险型。只存在一个确定的自然状态,现实条件可供决策者选择两个以上的行动方案以及可计算确定状态下的行动方案损益值,这类决策为确定型决策;所处理的未来事件的自然状态是不明确、不稳定的,所受内外环境制约较多,决策时需要多方考虑,需要多种方案才能避免或降低风险,即非确定型决策;风险型决策是指决策利益与风险共存,决策的未来项目既有高投资、高回报的诱人前景,也同时存在环境不可控因素带来的高风险,决策此类项目难度非常大,即使专家也很难有百分之百的把握,即风险型决策。

高尔夫经营决策在方法上包括线性规划、盈亏分析法、概率、期望值、后悔值等方法。通过一定的数学方法进行决策是现代企业经营决策的特征。

## 2.6 高尔夫经营管理计划

随着大经济环境和高尔夫市场的不断发展,市场经济需要高尔夫企业提供的服务产品与客户的心理需求尽量吻合。只有这样才能成功切入市场,通过市场自由调节实现市场等价交换。提高适应高尔夫大环境市场的能力,具备较高抗风险能力是高尔夫经营计划的主要特征。

### 2.6.1 经营计划特征

经营计划是一项决策性计划;经营计划是以提高经济效益为中心;经营计划以中长期计划为重点;经营计划应具备应变能力;经营计划要求高尔夫企业全面实行计划管理;经营计划编制和控制。

### 2.6.2 经营计划分类

#### 1. 单项经营计划

(1) 贡献目标计划 包括场地养护计划、降低养护成本计划、利润计划、资源综合利用计划、环境保护计划。反映高尔夫企业为国家和社会作出的贡献。

(2) 利益目标计划 包括高尔夫企业留利计划、职工收入计划。反映企业为自己在和职工创造的利益。

(3) 发展目标计划 包括资金筹措计划、新服务产品计划、基本建设计划和场地改造计划、员工招聘计划和培训计划。反映高尔夫企业发展的方向和发展状况。

(4) 市场目标计划 包括销售计划、攻关宣传计划、物资采购计划。反映企业在高尔夫市场要达到的目标。

#### 2. 综合经营计划

(1) 综合经济指标 包括资产负债率、应收账款周转率、库存周转率、销售利润率、成本费用利润率。

(2) 服务产品及产量指标 包括服务产品数量、种类。具体涉及会员品种、高尔夫用品种类、高尔夫场地养护产品等。

(3) 劳动工资指标 包括合同人数、季节工人数和工资总额。

(4) 高尔夫设备指标 包括设备完好率、设备大修率。包括维修机具、修剪机具和基础服务机具等。

#### 3. 经营计划编制和控制

(1) 经营计划编制和控制准备工作 经营计划编制和控制重要前提是对未来经济环境和高尔夫经济发展进行预测。通过预测可以揭示和预见经济发展的大致趋势，为制定企业经营计划提供科学依据。尤其是制定中长期计划预测工作更具有重要的意义。高尔夫企业预测主要有国民经济预测、高尔夫市场预测、资源利用的预测等。

在制定经营管理计划前，必须对企业前一个计划期各种计划的完成情况进行必要的总结和分析，以便作出比较正确的估计，并找出计划执行过程中存在的问题和出现问题的原因，以供确定下一个计划的发展规模和发展重点时参考。另外，根据一定的经营条件所规定的人力、物力、财力的利用和消耗的标准进行审定，它是编制各种计划的基础。规定标准的审定非常重要。它的合理与否关系到制定的计划能否正确指导高尔夫企业经营活动和调动职工的积极性。规定标准既要先进，也要合理，即在一定的技术水平和组织管理条件下，大部分职工经过努力都可达到，少数能够超过。

(2) 定经营方针和经营目标 经营方针表现为高尔夫企业处理重大经营活动问题时的态度，包括确定发展方向、发展速度、开拓市场、高尔夫销售以及处理与其他行业的关系。经营目标前述已有四种目标。制定高尔夫经营目标需要实事求是和留有余地。目标制定不能过高过低，要切合实际。既要讲究创新进取，又不能脱离实际，好高骛远。

(3) 制计划程序和草案 编制计划需要经过 3 个程序，包括试算平衡、民主讨论和综合平衡。首先，根据编制计划准备阶段搜集的情报资料进行有目的的整理和分

类并提出基本计划设想。对初步设想进行试算平衡,确定各个设想方案的优缺点和利弊得失等;其次,为提高计划的科学性,要组织相关人员讨论,广泛征求意见;再次,在广泛征求意见的基础上,经过对各种方案进行比较,权衡利弊,从中找出一个切实可行的方案。

方案确定后,需要编制计划草案。实际上,高尔夫企业是一个以服务球员为主要特色的企业。企业的经营活动就是围绕球员尽可能地提供全面优质的服务。所以说高尔夫企业的生产活动就是围绕场地和会所提供独一无二的气氛产品。另外,一些有形的产品还应包括企业设备如会籍、球俱、衣服、饮食、会所、场地等。所以,计划草案的编制过程也就是综合平衡的过程,主要内容包括人、财、物的综合平衡;场地保养、会籍营销、场地保养设备、草坪质量的平衡;球员接纳人数、服务质量、赛事组织、接待水平的平衡。

### 2.6.3 经营计划的落实

一个好的经营计划需要相应的具体措施予以保证。因此当计划制定出来后,需要制定实现计划的各种措施和防止风险的对策。措施的重点应放在高尔夫经营的总目标和主要薄弱环节上。采取责任分解方式,层层落实。落实到部门、班组、岗位、直至个人。责任与效益挂钩,尽量做到各司其职、各尽其责、相互协作。

### 2.6.4 经营计划控制

除了正确的落实经营计划外,还需要对经营计划的执行过程进行控制。根据各种计划指标、计划进度、各种规定标准进行严格检查并及时进行反馈问题的修改,以保证实现主要的计划目标。具体的来说,在执行经营计划时需要统一指挥,发现问题,分析原因,采取相应措施进行解决,使经营链完整无缺地进行下去。经营计划执行过程中需要现场调查、召开现场汇报会进行检查分析。发现问题和好的经验予以解决和推广。经营计划执行过程中主客观因素发生了大的变化,或者计划确实不符合实际,就要及时修改计划,真正起到指导实践的作用。

### 第3章 高尔夫设施市场经营管理

高尔夫设施经营管理是高尔夫经营管理的重要组成部分。在整个高尔夫经营管理中,高尔夫设施处于核心地位,它是构筑所有其他市场的基础和前提。高尔夫设施的产生早于高尔夫俱乐部,它具有最固定和最完整的市场存在模式。

全世界至今约有 3.8 万家高尔夫设施,但分布并不平衡,其中美国、日本、英国是高尔夫设施最多的国家和地区。世界经济发展的种种迹象表明:高尔夫设施的多少与经济发展甚为密切。经济促进高尔夫设施的发展,高尔夫设施反过来对现有经济施加良性影响。

本章主要讨论高尔夫设施的 5 个问题:高尔夫设施概念及分类、高尔夫设施星级鉴定体系、高尔夫设施管理方法和经营分析。

#### 3.1 高尔夫设施概念及分类

根据世界高尔夫联合会的资料统计,全世界目前共有球场 4 万家左右,高尔夫人口约 7 千万,涉及 118 个国家或地区,其中最大的高尔夫国是美国。据美国国家高尔夫基金会统计,目前美国的高球人口是 2 640 万。也就是说,其中 1/3 的高尔夫人口在美国。美国也是世界上高尔夫设施多产的国家,现有 2 万家左右的高尔夫球场,1.8 万家左右的高尔夫设施。英联邦则为 0.25 万家设施和 0.3 万家球场,全世界苏格兰高尔夫设施为 496 家设施,537 家球场。欧洲其他国家现有球场 5 500 家。中国 267 家,日本 2 000 多家。

目前,高尔夫设施平均每年以 1.8% 的速度递增。按照现有高尔夫球场数量与球员(1 家/1 000 人)比例还差 3 万家高尔夫球场。高尔夫球场数量与球员比例严重失衡。有些国家高尔夫设施市场并未充分利用或全世界高尔夫设施利用并不平衡。每个国家高尔夫设施数量、质量和市场接待能力尚需认真研究。高尔夫设施管理的主要目的就是有效地组织高尔夫市场,更好地利用高尔夫设施或提高高尔夫设施的利用率,形成全世界的高尔夫设施市场产业链。高尔夫设施管理的任务主要是认真研究高尔夫设施及其市场的发展规律,通过市场规律进一步指导高尔夫设施合理有序地发展,形成设施与高尔夫人口市场良性匹配的市场格局。

##### 3.1.1 高尔夫设施定义描述

由一个高尔夫球场(至少为 9 洞,最少长度 1 500 码)和辅助设施包括会所、练习场、前台构成即为一个高尔夫设施。在理解高尔夫设施定义时需要特别注意如下要点。

1. 一个完整的高尔夫设施含有一个会所、至少一个球场和其配套设施如餐厅、浴室和其他娱乐场设施。
2. 如果无会所或仅含有球场是不能构成一个完整的设施,也就不能算作一个高尔夫设施。
3. 高尔夫球场的数量总是多于高尔夫设施的数量。
4. 如果在一个完整的俱乐部概念下,管辖着一个以上的球场和会所等也只能算

成一个设施。

5. 练习场不能算成高尔夫设施，可称为商业贸易体。

#### 3.1.2 高尔夫设施分类

高尔夫服务设施的分类实际上就是对散落于世界各个地区的高尔夫设施，根据科学分类的方法进行梳理。目的是把不同风格及特点的高尔夫设施进行归类，以甄别其管理理论、方法和技术。从中学习其先进的经营理念，舍弃其糟粕，为进一步提高设施的管理和经营水平打下坚实基础。进一步为国际国内高尔夫市场提供优质服务。进行高尔夫设施分类也是科学管理的基础和前提。

用科学的方法对世界上高尔夫设施进行分类是可能的。目前分类的方法比较多，包括洞数分类法、长度和难度分类法、价格分类法等。但是这些分类方法均存在各种不足。如洞数分类法存在不整齐性，目前全世界仍然存在9洞、18洞，甚至还有12洞的球场，如苏格兰一些19世纪初期所建立的历史球场。不同的洞数必然带来不可比性的矛盾。长度和难度分类方法和价格分类提供的信息太少。

对高尔夫球场设施进行分类重要意义主要在于客观评介球场设施质量，提供全方位的信息。评价结果能直接用于指导高尔夫设施市场合理有序的发展和服务质量。

##### 1. 自然说

该分类系统是以高尔夫设施是否坐落于海岸自然环境作为分类依据。它将世界各处球场分成2个大类：林可斯和内陆高尔夫设施。

自然说是最早的高尔夫设施分类系统之一。它的特点是一目了然，从俱乐部的名称就可联想到它的坐落位置及设计风格。林可斯是高尔夫设施的故乡和发源地，人们对它的认识比较早，相对熟悉。但内陆高尔夫设施在管理思路和方法上则比较复杂。管理困难度也较大，挑战性高，打球速度较慢。另外，这种分类依据随着高尔夫竞技发展和人们观念的更替，概念逐渐变得模糊。

##### 2. 地形说

地形说是以设施坐落的地形位置、地貌作为分类依据。在这种分类原则下，它将世界各处设施分成下述7大类型：海滨、河川、山岳、丘陵、平原、高原和森林高尔夫设施。地形说主要分类的元素包括面积、起伏、山坡、蛇丘、沙丘和海滨台地。

高尔夫球场设施的地形分类是依据18洞所占据的面积，即40万~67万 $\text{m}^2$ 进行分类的。在任何一个球场内，很难将该球场划分为一个确定的地形或一组地形。例如在一个球场内有河滩地、山谷、平地、森林、山丘、沙丘等。这种情况在内陆球场很复杂。也就是说，一些高尔夫球场设施并非是建立在单纯的地形基础上，而在一个设施内往往存在着各种地貌。

地形说虽然化繁为简，通过俱乐部坐落的地形位置、地貌，扼要地勾画出了俱乐部的属性，人们可以根据这种属性大略的知悉设施外观。但这种分类简单粗糙，信息量不大，而且分类难度很大。随着科技进步、设施分类的模糊性越加明显，例如人们可以在平原高尔夫设施中种植大批量树木来混淆森林设施，又可以挖山填海建造平原。更重要的是它淡化了高尔夫球场设计的真正内涵，本末倒置，有误导受众之嫌。这种设施分类观点在初涉高尔夫管理时有一定作用，随着认识水平深化，则作用越来越

越小。另外，地形说是自然说的一大翻版。除了 Links 俱乐部外，它将内陆俱乐部又分成 6 个类型。

#### 3. 地理说

地理说是以该设施距离一座中心城镇远近作为分类依据。通过地理说分类原则，可将世界各处高尔夫设施分成以下 2 大类型：乡村高尔夫设施和城市设施。

地理说是美国高尔夫俱乐部经理协会提出的分类观点。距离中心城市 50~80 km 以上的球场为乡村高尔夫设施；反之，则为城市高尔夫设施。它又从会所设施、球场设施等方面进一步进行了规定。这种分类简单明了，分类原则是以管理的角度作为依据。但是，随着现代交通业的发展，距离的概念在人们的头脑中越益淡化。况且，乡村和城市高尔夫设施越趋同一，很难说清楚两者之间的区别。

#### 4. 距离说

距离说是以标准国际单位 18 洞的全长距离作为分类依据。根据这种分类观点，可将全世界高尔夫设施分成 3 种类型：锦标赛、营业性和总经理高尔夫设施（Executive）。

球场的距离自 20 世纪初以来一直在加长。1950 年以前作为锦标赛球场的全长距离没有超过 7 000 码的。随着球具的改进和球技的提高，通过加长距离增大击球难度是国际竞赛委员会所作出的一项硬性措施。现在国际主要竞赛项目都要求球场总长在 7 000~7 400 码左右；而一般营业性球场只需达到 6 000~6 800 码；总经理球场是西方国家在 20 世纪后 60 年代专为那些繁忙的企业总经理所设计的。William F. Mitchell 为这种球场进行了命名。设计师 Willam Amick 为这种球场进行了推波助澜。总经理球场要么距离短（6 000 码以下），要么为 60~66 杆左右。整个球场所含的 3 杆洞多于 4 杆和 5 杆。可保证球员在 2h 之内打完一轮球。总经理球场打球一轮时间少、速度快、占地少、造价低，还可刺激初学者的兴趣，在西方很流行。这种分类方法很确切地界定了设施管理的基本含义和根本要求。如锦标赛球场设施在兼顾其他球员打球的情况下，主要走的是竞技路线，管理上要求很高很严。经营性球场设施针对的主要对象是一般客人，原则上需要照顾许多不同类型的球员。由于层次多，管理上要求做到认真细致，满足各种不同的客人需要。

#### 5. 设计说

设计说是以高尔夫设施中球场所含有的击球值（Shot Value）和误差值（Margin of Error）的大小作为分类依据。根据这种分类观点，可将全世界高尔夫设施分为 5 种类型：惩罚型、战略型、英雄型、快速型和目标型高尔夫设施。

设计说是全世界各国具有创新思想的球场设计师经过长期的设计实践而总结出来的分类学说，是集体智慧的结晶。这种分类体系同表情说一样最直接地表达了球场设施中作重要的元素球场设计的本质。但击球值和误差值更多的是注意了设施中作重要设计元素的抽象概述，并没有体现出数学表达，因而在实际管理中强调的是竞技的概念。在管理上，需要注意区分不同设计类型的球场设施元素。具体地说，含有过多惩罚元素的设施容易减缓打球速度，尤其对那些高差点球员来说更是如此。惩罚元素多，保养困难度也随之增大。战略性球场虽然适合各种不同类型的球员，但是，由于

面积大，保养费用同样增大，但可吸引很多不同层次和水平的人前来消费。

6. 性质说

性质即指某一事物的属性和特质。按照性质理论可将俱乐部分成3大类：私人、公众和商业俱乐部。这一分类方法明确地界定了该设施所经营的方向、对象和争取的市场范围。性质说是最早的高尔夫设施分类方法之一。

7. 地形-植被说

这一分类系统是苏格兰学者 Price (2002) 根据苏格兰高尔夫设施地理和植被生长状况所提出的分类方法。根据地形-植被说，高尔夫设施分为四大类：林地 (woodland)、园林 (parkland)、高沼地 (moorland) 和 Links。

这一分类系统非常适合苏格兰高尔夫设施的状况。苏格兰地形和植被的分布区域或界限非常明显。但这种方法不一定适合世界其他国家的情况，因此这种分类方法局限较大。但必须要注意的是，其中除了高沼地 (moorland) 外，林地 (woodland)、园林 (parkland) 和 Links 也被其他国家广泛应用。

8. SSS 分类系统 (Standard Scratching Score)

SSS 分类系统是苏格兰 Price (2000) 提出的高尔夫设施分类系统。该系统由两个评价指标组成：标准无差点杆数和平日果岭访客费 (表 3-1, 表 3-2)。标准无差点杆数简称 SSS。它指一个无差点球员期望在理想的标准球场条件下所完成的分数。9 洞球场需要完成 2 轮的击球。SSS 是建立在球场长度和能感知的球场困难度的基础上进行的一种评价标准。其范围是：短球场和困难度小的球场无差点球员需要完成的标准杆数 66 杆，7 000 码以上的长度和困难度很大的球场需要完成 74 杆。这个评价系统的优点是采用高尔夫协会已确定的球场困难度进行评价。

关于平日果岭访客费表达两层含义：球会公布的访客果岭费能否被接受和球场设备被利用或开放的程度。该系统将球场设施分为 5 个星级 (表 3-3)：5 星：极好；4 星：好；3 星：合格；2 星：基本合格；1 星：不合格。Price 将苏格兰球场按此系统进行分类得出以下结论：5 星俱乐部为 5 个公开赛俱乐部，另外还包括 Gleneagles、Carnegie、Kingsbarns 和 Loch Lomond 俱乐部。这些俱乐部果岭访客费为 70 镑以上。5 星球场仅占整个苏格兰球场的 2%；37 个球场 (8%) 为 4 星，果岭访客费为 30~69 英镑；33% 的球场为 3 星；24% 的球场为 2 星；33% 的球场为 1 星。

表 3-1 标准无差点分数 (SSS) 和平日果岭费 (英镑)

平日果岭费	%	SSS	%
>70	1.7	72~74	11
30~69	9.3	70~71	27
25~29	8	68~69	29
20~24	13	66~67	13
15~19	27	<66	20
10~14	26		
<9	15		

表 3-2 高尔夫设施星级果岭费（英镑）

设施星级	平日果岭费	SSS
5	>70	72~74
4	30~69	70~71
3	20~29	68~69
2	15~19	66~67
1	<14	<66

表 3-3 苏格兰高尔夫设施种类及比例

设施星级	%	设施描述
5	1.8	非常优秀，世界级
4	8	非常好
3	32.2	好
2	25	基本合格
1	33	不合格

采用 SSS 客观评价体系与平日果岭费相结合所产生的五星级分类系统能较好的反映高尔夫球场设施的服务质量状况。如五星级高尔夫设施是锦标赛指定场地，质量最高。一和二星级显然很难区分，但是一星级设施多数 SSS 不到 66 杆，平日果岭费不到 14。

SSS 分类系统的主要优点在于能清楚地分辨高尔夫设施资源数量、服务质量和供应能力，揭示高尔夫设施之间服务质量的差异。它提供的设施信息或球场标志显然较高和清楚。对访客来说，容易辨别，不过在设施描述中采用非数据化使人很难把握。

#### 9. 十四因子说

十四因子说是在 SSS 分类系统的基础上（Price, 2002），加入了其他一些设施质量评价辅助指标而建立的俱乐部评价体系。除了标准无差点杆数外，主要为地形、海拔、植被（园林、高地、Links）、开放日、洞数、球场长度、管理类型、会员数、平日和周末访客果岭费、访客接受度、饮食供应、职业球员和练习场配备十四项设施因素进行综合评价（表 3-4）。

Price（2002）认为，设施管理类型严重影响球员对球场的接受度。管理类型指俱乐部设施的经营性质。例如 72% 苏格兰设施按照会员制进行管理（表 3-5）。近年来，随着市场的竞争，会员制设施也在平日高度欢迎具备差点卡的访客进行消费。苏格兰所有市政球场和大多数商业球场欢迎访客打球，但价格不菲。St.Andrews 和锦标赛球场 Carnoustie，特别是老球场要求打球的人很多。其中商业设施中，Loch Lomond 和 Carnegie 俱乐部是唯一给会员和他们的访客打球的俱乐部。沿海高尔夫设施最近 10 年平日果岭费平均上升了 15%。然而，仍有 70 多个球场设施的平日果岭费不到 10 英镑，60 个球场设施的平日果岭费在 30 英镑以上。

表 3-4 十四因子分类系统调查设计表

地 址	海 拔
邮编	植被（园林、高地、Links）
开放日	会员数
洞数	平日和周末访客果岭费
球场长度	访客接受度
标准无差点杆数	饮食供应
管理类型	职业球员配备、练习场

表 3-5 苏格兰高尔夫球场设施管理类型及质量

设施星级	%	管理类型	%
1 星级	33	会员制俱乐部	72
2 星级	24	市政俱乐部	13
3 星级	33	商业俱乐部	15
4 星级	8		
5 星级	2		

Price (2002) 认为, 海拔对苏格兰高尔夫设施分类非常重要 (表 3-6)。例如 1/3 的苏格兰高尔夫设施位于海拔 30 m 以下, 其中 20% 的设施 (主要是 Links) 海拔高度在 15 m 以下; 大约 50% 的设施在 60 m 以上, 其中 40% 在 60~200 m 左右; 10% 在海拔 200 m 以上。苏格兰最高的高尔夫球场不仅在高地地区, 而且在 Leadhills 的高地南部中央领域。大约海拔 400 m。其他高海拔球场是在 Dee 山谷入口处, 另外还有几个高海拔球场, 如坐落于我国昆明、新疆和西北地区的高尔夫球场。海拔对高尔夫设施经营的影响主要是打球时间。因为下雪、冰冻、暴雨和强风等因素, 使处于高地地区的气候变化很大, 白昼时间一年之中变化很大, 如苏格兰夏季和我国东北有 16 个小时的白昼时间, 秋冬季只有 7 个小时。气候的变化对果岭来说增加了保养难度。高海拔地区的球场还应注意山洪的爆发和塌方, 避免球员人身安全。当然高海拔地区的球场也具有很好的风景。按照 Links 和内陆球场分类, 苏格兰 30% 球场位于海岸, 它们的分布与海滨拾升的高度几乎成正相关。目前所有的海滨球场都低于 30 m 以下, 但必须注意不是所有的海滨球场都是 Links, 也兼有一些具有园林和高地球场的特征。对此, Price (2002) 主要以地形和植被进行分类。应该指出的是两个球场建在相同的地形上, 也许存在不同的植被或者正好相反。这一点可能与地形变化有关 (表 3-7)。

表 3-6 苏格兰高尔夫设施位置及海拔

位置	%	海拔 (m)	%	长度 (码)	%
海岸	0~49	20	14	4 000~4 399	2.4
非 Links	11	18~33	13	4 400~4 999	12
Links	17	33~66	17	5 000~5 699	22
内陆	72	66~99	14	5 700~6 399	46
城市	50	99~133	10	6 400~6 999	16
农村	50	133~199	16	>7 000	1.6
		199~266	9		
		266~333	4		
		>333	3		

表 3-7 苏格兰高尔夫设施地形及植被和果岭费

地形	%	植被	比例	平日果岭费	%
起伏	33	园林	61	<9	13
山坡	15	森林	1	10~19	54
鼓丘、蛇丘	6	高地	17	20~29	25
沙丘	3	Links	21	30~39	7
沙坡				40~49	1
河滩	>50			50	
台形地	15			50	
滨海台地	11			50	
Links	17			50	
				50	

Price (2002) 认为, 一个高尔夫设施是否配备职业球员也是确定该设施接待能力高低的重要指标。由于我国高尔夫运动开展时间不长, 全国职业球员人数较少, 即使平均分配, 目前我国每个高尔夫设施连配备一名职业球员的份额都不够。实际情况是现有的职业球员都集中在一些大牌俱乐部或经济发达地区如广东、北京和上海。这也间接影响了球会设施的配备能力。在世界高尔夫最发达的苏格兰, 目前仅有 50% 的俱乐部配有职业球员。

在俱乐部设施分类和评价中, 球童车的配备也很重要。在中国 100% 的俱乐部设施均配有拉包车, 几乎 100% 以上的设施均配有电瓶车。而在苏格兰 75% 设施配有拉包车; 16% 配有电瓶车; 中国高尔夫设施球童车配备显然高于苏格兰高尔夫设施的球童车配备量。

俱乐部设施饮食供应也是接待能力高低的一个重要配套设施 (Price, 2002)。中国几乎百分之百的高尔夫设施均配有中西餐厅或自助餐、球场专卖店, 占地面积可同时接待 100~200 人就餐, 包括早、中、晚餐。苏格兰只有 63% 高尔夫设施提供全套

饮食供应包括中餐和晚餐；15%仅提供快餐服务。

俱乐部设施的会员数量直接影响着该球场的开放度。一般而言，一个标准国际高尔夫设施的会员接纳最大能力为1 165~1 267名。中国目前只有10%的高尔夫设施会员人数可能在这个范围之内，且主要集中于经济发达地区如珠江三角区、上海和北京，其他大部分设施会员在200~600名左右，因此俱乐部接待国际国内的非会员访客的容量很大。目前，除少量如深圳特发、西丽和上海、北京一些私人俱乐部外，大部分会员制俱乐部均对外开放，这也是迫于高尔夫市场压力的缘故。在苏格兰，32%会员俱乐部设施超过750名；7%只容许会员嘉宾打球；30%只容许访客在平日打球；63%不限制访客打球。

#### 10. 高尔夫设施综合顺序分类法

该系统是由马宗仁(2005)综合研究了世界各地高尔夫设施的不同发展和设施配套状态提出的分类系统。该系统将高尔夫设施不同配套设备情况分为10个级别和配套设施累积值分为5个星级标准。因此，也称为五星十级制分类指标体系。

## 3.2 高尔夫设施综合顺序分类法

Price(2002)14因子设施分类方法总共有14项指标。由于14因子分类法分类的基础适合苏格兰高尔夫设施的状况。在运用其他国家时会出现前后矛盾。这些矛盾主要体现在球场设计风格、地形地貌、管理思想、设备配套和高尔夫发展的不同步或差距上。例如中国与苏格兰在饮食供应方面完全不同，100%的俱乐部均有饮食供应服务，包括早、中、晚。中国高尔夫人口更喜欢园林球场，但这3个球场设施在中国没有质量上的差别。海拔也不是重要问题。14因子没有考虑会所的重要性。会所作为设施重要的附加成分已成为会员集会、交流、休闲、饮食的重要组成部分。职业球员在中国目前很少，而且主要集中在一些发达城市周围的设施中，另外，几乎所有的设施均配备练习场。因此，职业球员在中国各地不同设施中差距较大。最为重要的是根据14因子分类法进行设施鉴定时会出现星高价低现象，这也是造成难以应用的困难之一。

根据世界各国高尔夫设施的发展现状，马宗仁(2005)提出了高尔夫设施综合顺序分类体系，也称之为五星十级制分类指标体系。下面重点讨论综合顺序分类法的具体内容。

### 3.2.1 设施综合分类法五星十级制分类指标体系

#### 1. 综合顺序分类法分级指标

综合顺序分类法五星十级制分类指标体系主要包括两个方面的内容：级别和星级。

(1) 级别 主要指俱乐部配套设施的标准。本系统共分10个级别，具体为球场困难度(SSS)、球场长度、俱乐部总洞数、会所配套、职业球员、管理类型、会员数量、访客接受度、平日访客费、周末访客费。

(2) 星级 即根据各个高尔夫俱乐部配套设施标准不同累积积分情况分为5个星级标准，从1~5星级。

3.2.2 综合顺序分类法分级指标标准

综合考虑全世界高尔夫设施的各种状况,通过表 3-8 列出了综合顺序分类法分级指标标准。

表 3-8 综合设施分类法五星十级制分类指标

设施级别 \ 星级	1	2	3	4	5
SSS	≤66	66~67	6~69	70~71	72~74
长度(码)	≤6 000	6 000~6 400	6 401~6 800	6 901~7 000	≥7 000
会所配套(m <sup>2</sup> )	0	<200	200	500	≥1 000
洞数(个)	9	18	18	18、27、≥36	18、27、≥36
职业球员(人)	0	0	1	5	≥5
管理类型	P	P、C	Pr、C	Pr、C	Pr、C
会员数量(人)	≤99	100~199	200~299	300~499	≥500
访客接受度(%)	100	70	30	10	0
平日访客费(元)	399	400~429	430~449	450~500	≥600
周末访客费(元)	≤799	800~889	900~1 000	999~1 200	≥1 200 no

3.2.3 综合顺序分类法分级指标标准描述

综合顺序分类法分级指标标准包括级别和星级两类。

1. 设施级别描述

设施级别包括 10 个级别。

(1) SSS 级别 该级别属于 10 个级别中最重要的指标,以杆数表示。根据一个无差点球员期望在理想的标准球场条件下所完成的分数。9 洞球场需要完成两轮的击球。其范围是:短球场和困难度小的球场,无差点球员需要完成的标准杆数是 66 杆,7 000 码以上的长度和困难度很大的球场需要完成 74 杆。可查高尔夫协会已评估的球场困难度即可。相对应的星级范围分别为小于 66、66~67、68~69、70~71、72~74 等 5 个星级杆数。取数从职业球员梯开始。

(2) 长度级别 该级别属于 10 个级别中的第 2 个指标,以距离码数表示。相对应的星级范围分别为小于或等于 600、6 000~6 400、6 401~6 800、6 801~6 900 和大于或等于 7 000 码等 5 个星级长度。取数从职业球员梯开始。

(3) 会所配套级别 该级别属于 10 个级别中的第 3 个指标。以会所建筑物面积表示。相对应的星级范围分别为 0、小于 200、大于 200、大于 500、大于或等于 1 000m<sup>2</sup> 等 5 个星级面积。取数按照一个独立的俱乐部会所建筑占地面积进行计算。

(4) 洞数级别 该级别属于 10 个级别中的第 4 个指标。以洞数表示。相对应的星级范围分别为 9、18、18、大于 18、大于 18 洞等 5 个星级洞数。取数按照一个俱乐部管辖的总洞数或一个标准 18 洞开始。

(5) 职业球员级别 该级别属于 10 个级别中的第 5 个指标。以职业球员人数表示。相对应的星级范围分别为 1、2、大于或等于 3 人和大于或等于 5 人等 5 个星级人数。取数按照一个独立的俱乐部所包含的职业人数进行计算。

(6) 管理类型级别 该级别属于 10 个级别中的第 6 个指标。以俱乐部性质表示。相对应的星级范围分别为 P (公众), P、C (商业), Pr (私人)、C, Pr、C, Pr、C 等 5 个星级俱乐部性质。取数按照一个俱乐部所属性质进行判断。

(7) 会员数量级别 该级别属于 10 个级别中的第 7 个指标。以俱乐部会员数量表示。相对应的星级范围分别为小于或等于 99、99~199、200~299、300~499、大于或等于 500 人等 5 个星级俱乐部会员人数。取数按照一个 18 洞标准俱乐部所属会员人数进行计算。

(8) 访客接受度级别 该级别属于 10 个级别中的第 8 个指标。以接受访客打球程度表示。相对应的星级范围分别为 100%、70%、30%、10%、0% 接受度等 5 个星级。取数按照会员制俱乐部平日和假日接受访客程度进行计算。

注意平日和假日均接受访客打球的会员制俱乐部为 100%；平日全面接受，假日人数限制接受的为 70%；平日全面接受，假日时间限制接受的为 30%；平日全面接受，假日个别接受的为 10%；平日全面接受或不接受，假日不接受的为 0%；

(9) 平日访客费级别 该级别属于 10 个级别中的第 9 个指标。以平日访客果岭费表示。相对应的星级范围分别为 399、400~429、430~449、450~500、大于或等于 600 等 5 个星级。取数按照会员制俱乐部平日访客果岭费进行计算。注意，由于世界各国经济存在很大变数，上述星级对应的平日访客果岭费也会随经济情况发生较大变化。

(10) 周末访客费级别 该级别属于 10 个级别中的第最后一个指标。以周末访客果岭费表示。相对应的星级范围分别为小于或等于 799、800~900、899~1 000、999~1 200、大于 1 200 等 5 个星级。取数按照会员制俱乐部周末访客果岭费进行计算。注意周末不接受访客或访客费为零的则为 5 星级。周末访客果岭费也存在平日访客果岭费类似情况，同理计算。

#### 2. 设施星级描述

设施星级总共分为 5 个星级。每个星级所对应的 10 个级别项是一样的，但重要值不同。如果每个星级所对应的 10 个级别项均达到 5 分，即全分则为 50 分。但实际上因各种因素的影响达到全分的可能性极小。另外，对高尔夫球会而言，10 个因素有些受环境的影响太大，如果岭费和职业球员等。10 个级别项因对球会星级评价的影响比重不同而需要校正，这样才能反映客观真实性。因此，星级指数或重要值就是为达到这一目的，通过计算而得出的一个重要参数。每个级别含有相应的重要值。如果每个星级所对应的 10 个级别项均达到 5 分，通过利用重要值校正，满分则为 27.5 分。每个级别的划分段是以最小单位 5.5 分作为基本基数，但事实是世界上目前确实存在着许多五星级球场，由于一些不重要的因素影响而降低了累积分，因此，在四级与五级中间取最小单位的减倍数作为划分标段。

(1) 五星级设施 非常优秀，参办世界级大赛，属于世界级水平，累积分为

24.76~27.5分。很少有设施达到此类标准。

(2) 四星级 设施优秀，如 SSS 符合国际大赛相关规定，也可参办世界级大赛。不过大多数情况下，此类星级已经接近五星级标准。国际大赛经常在此类设施星级中进行。参办国家级大赛，属于国家级水平，累积分 22.01~24.75 分。

(3) 三星级 设施良好，视情况如 SSS 标准，也可参办国际国内大赛。但此类设施举办地区级赛事是其主要活动，属于地区级，累积分为 16.51~22.0 分。

(4) 二星级 设施合格，提供一般营业服务，累积分为 11.01~16.5 分。

(5) 一星级 基本合格，提供一般营业服务，累积分为 5.5~11 分。

### 3.2.4 综合顺序分类法五星十级制积分计算说明

综合顺序分类法五星十级制主要是鉴定一个高尔夫设施的级别和星级水平。因此，由 5 个星级和 10 个级别所构成的表 3-8 是计算一个高尔夫设施的重要指标标准。累积分处理包括星级分和级别项处理。

#### 1. 星级分处理

表 3-8 高尔夫设施分为 5 个星级，即积分等级相应为 1、2、3、4、5 分。

#### 2. 级别项处理

综合设施分类法 10 级制分类指标单项分数与 5 星级制对应表（表 3-9）含有 10 个级别。每个级别具体数据可相应在该表查得对应的单项星级分，再乘以重要值，最后，将 10 个级别单项星级分数进行累加即可获得某设施综合分数，然后查阅表 3-9 即可鉴定出该设施星级高低。值得指出的是，在洞数和管理类型级别中易发生混淆。当遇到同一管理类型或洞数时，主要参考排在最前的级别分，即就高不就低得分原则。

表 3-9 综合设施分类法星级对应表

星级 综合分数					
5.5~11	1				
11.01~16.5		2			
16.51~22.0			3		
22.01~24.75				4	
24.76~27.5					5

### 3.2.5 星级指数或重要值

5 星 10 制分类系统中 10 个级别项的重要性是不一样的。越是排在前面越重要，即在整个分类系统中占的比重越大。为此，星级指数或重要值就是为了平衡这种关系而提出的一个参数。星级指数的对应关系如下表 3-10。

星级累计分计算公式：

$$S = \sum_{i=1}^n P_i \times S_i$$

公式中星级指数或重要值以  $P$  表示;  $S$  表示单项星级分;  $n$  最大为 1, 最小为 0.1;  $i$  表示级别项。

表 3-10 星级指数与级别项的对应关系

级别	SSS	长度 (码)	会所 配套	洞数	职业 球员	管理 类型	会员 数量	访客 接受度	平日 访客费	周末 访客费
星级 指数	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1

### 3.2.6 综合顺序分类法五星十级制积分计算例举

为了更好地理解高尔夫设施鉴定和星级分计算程序,理解和掌握综合顺序分类法的具体应用,现在以广东省 10 家高尔夫设施为例进行星级鉴定和计算说明。

#### 1. 广东省 10 家高尔夫设施基本资料收集

##### (1) 高尔夫设施名称

沙河、珠海翠湖、聚豪、名商、肇庆、莲花山、均安碧桂园、银利、长江和中山温泉共 10 家高尔夫设施。

##### (2) 制定高尔夫设施五星十级制调查表

表 3-11 家高尔夫设施十级制分类指标调查表

设施	SSS	长度	会所 配套	洞数	Pr	管理 类型	会员 数量	访客 接受度	平日 访客费	周末 访客费	综合 得分
沙河	73.4	6 948	1 000	27	2	Pr、C	1 200	100%	660	1 320	24.5
翠湖	72	6 842	800	36	1	Pr	800	no	620	no	25.4
聚豪	72.3	7 009	800	36	2	Pr、C	1 200	100%	450	1 080	24.39
名商	68.1	6 017	1 000	18	0	Pr、C	600	100%	600	1 000	18.2
肇庆	72.6	6 638	800	18	0	Pr、C	300	100%	500	800	20.6
莲花	73.4	6 865	800	18	0	Pr、C	700	100%	770	1 320	23.1
均安	72.9	7 018	800	18	0	Pr、C	200	100%	400	1 000	24.1
银利	72.9	7 014	600	18	0	Pr、C	800	100%	500	800	22.9
长江	73.9	7 152	1 000	36	2	Pr、C	1 000	100%	420	1 400	24.5
中山	72.8	6 162	1 000	36	3	Pr	1 200	no	600	no	24.2

### 3.2.7 广东省 10 家高尔夫设施计算过程例举

为了详细了解该表的计算过程,我们以沙河为例进行说明。根据表 3-11 内容逐项查阅表 3-8 的星级分。沙河高尔夫俱乐部的 SSS 为 73.4,经查表得知该项分数为 5

分, 类似的长度 1 项得分为 4, 会所、洞数、Pr、管理类型、会员数量、访客接受度、平日访客费和周末访客费分别得分为: 4、5、5、3、5、1、5、5, 然后查阅表 3-10 校还后的累积值再去查表 3-9 最后相加综合得分为 24.5 分。得知该俱乐部设施属于 4 星级(表 3-13)。其他计算类似, 结果见表 3-12。这里不再赘述。

表 3-12 综合设施分类法 10 级制分类指标 10 家设施星级鉴定表

星级 \ 综合分数	1	2	3	4	5
5.5~11	0				
11.01~16.5		0			
16.51~22.0			2		
22.01~24.75				7	
24.75~27.5					1

从表 3-13 可知, 采用综合设施分类法十级制分类指标调查的 10 家高尔夫设施中, 其中, 三星级 2 家, 四星级 7 家, 五星级 1 家。

### 3.3 国际高尔夫设施市场管理

目前, 世界范围内已成规模的高尔夫设施产业市场主要分布于 3 个大的区域或板块: 欧洲、北美和亚洲。

#### 3.3.1 欧洲高尔夫设施市场经营管理

##### 1. 欧洲高尔夫设施数量和类型

目前欧洲现有 5 739 家高尔夫设施, 50% 在英联邦和爱尔兰, 50% 在欧洲大陆。欧洲是世界上高尔夫发展速度仅次于美国。但是, 也有 9 洞设施, 占整个欧洲现有球场设施的 18%。冰岛 3/4 以上的球场为 9 洞, 比利斯几乎 2/3 的球场为 18 洞以上。克罗地亚有 2 个 9 洞。

在西欧, 每 127 000 人/18 洞, 英国 23 000/18 洞, 欧洲大陆为 233 002 人/洞。苏格兰高尔夫设施供应是世界高尔夫设施水平最高的国家, 为 11 760/18 洞。俄罗斯最差 6 100 万人/18 洞。

##### 2. 欧洲高尔夫设施市场经营管理

(1) 总况 发展趋势: 根据预测, 高尔夫正在向东欧自由扩展。高尔夫在捷克、波兰、匈牙利和斯洛文尼亚深受欢迎。土耳其和希腊高尔夫球场可能越建越多。这些并不是为本地居民服务, 是同葡萄牙和西班牙正在兴起的高尔夫旅游业进行竞争。

表 3-13 欧洲国家高尔夫设施大小

国 家	小于 18 洞设施%	18 洞设施%	大于 18 设施%
澳大利亚	31	55	14
比利时	25	45	30
保加利亚	0	100	0
克罗地亚	100	0	0
塞浦路斯	0	100	0
捷克	75	25	0
丹麦	15	67	17
爱尔兰	25	67	8
英格兰	20	72	8
爱沙尼亚	0	100	0
芬兰	39	55	6
法国	25	51	24
德国	27	57	16
希腊	20	80	0
匈牙利	0	83	17
冰岛	83	17	0
意大利	44	42	14
拉脱维亚	50	50	0
卢森堡公国	33	50	17
马耳他	0	100	0
荷兰	52	37	11
北爱尔兰	27	64	9
挪威	61	32	7
波兰	17	75	8
葡萄牙	14	61	25
俄罗斯	33	67	0
苏格兰	25	66	0
斯洛伐克	0	100	0
斯洛文尼亚	38	50	13
西班牙	31	55	14
瑞典	18	76	5
瑞士	35	58	7
土耳其	25	63	13
威尔士	30	63	7

入会费和果岭费：欧洲平均果岭费是 22.49 美元，而且还在不断地上升，在最近 3 年每年涨幅达 5.8%。葡萄牙和瑞士在欧洲成为果岭费最高的国家，价格为 31 美元。挪威自 1999 年以来，每年的涨幅平均最高为 11.5%。在欧洲范围内，挪威走在最前列。整个欧洲高尔夫球场的 1/4 无需缴纳入会费。其他的入会费是平均为 687 美元。法国 87% 的球场不需缴纳入会费，每 18 洞球场的会员仅 333 人。法国公众对此运动不感兴趣，许多新球场又恢复为农业用地。每年在欧洲的高尔夫设施管理费变化很大。

瑞典、挪威、丹麦和冰岛每年的高尔夫设施管理费不到 200 美元，而意大利平均价格在 1 000 美元以下。将近 700 万欧洲人打高尔夫球，其中 54% 的球员是俱乐部会员(表 3-14, 3-15)，余下的 46% 仅仅缴纳果岭费。注册高尔夫球员数量（指具有差点）从 10 年前的 220 万人增加到今天的 330 万人，增长速度每年是 5%。欧洲国家 2002 年进口高尔夫产品为 4 亿 8 千 7 百万美元，出口仅仅为 2 亿 5 千 4 百万美元。顶尖设计师设计的球场果岭费平均是 32.2 美金，入会费是 2 513 美金，年管理费平均是 992 美金，会员证出售率是 72%。一个 18 洞容纳会员总人数为 750 人。

表 3-14 欧洲不同国家高尔夫球场设施与人口的关系

国家	设施	总人口 (1 000 x)	人口 (1 000 x) /18 洞
澳大利亚	113	8 052	71
比利时	70	10 275	146
保加利亚	1	8 775	8 775
克罗地亚	2	4 357	2 679
塞浦路斯	3	814	814
捷克	20	10 292	823
丹麦	139	5 421	38
爱尔兰	308	3 781	13
英格兰	1 852	50 016	28
爱沙尼亚	1	1 299	1 299
芬兰	104	5 205	59
法国	505	59 108	115
德国	610	81 947	138
西腊	5	11 021	2 449
匈牙利	6	10 023	1 542
冰岛	53	288	9
意大利	189	58 083	361
拉脱维亚	2	2 318	1 546
卢森堡公国	6	446	84
马耳他	1	382	382
荷兰	167	16 180	124
北爱尔兰	89	1 745	21
挪威	84	4 478	76
波兰	12	38 602	5 147
葡萄牙	44	10 343	2 350
俄罗斯	3	142 881	61 235
苏格兰	467	5 057	11
斯洛伐克	2	5 438	2 719
斯洛文尼亚	8	1 998	285
西班牙	256	41 153	172
瑞典	375	8 875	24
瑞士	72	7 464	125
土耳其	8	70 141	9 352
威尔士	162	2 935	20

注：人口参考 2002 中期世界人口评估。

球员、会员、设施：从表 3-14 可以看出，具有差点的球员，即注册俱乐部球员数最多的国家是英格兰，为 86.09 万人，最少的国家是克罗地亚为 200 人；俱乐部会员总数最多的国家是英格兰为 97.05 万人，最少的国家是爱沙尼亚为 200 人；果岭费球员总数最多的国家仍然是英格兰为 213.91 万人，最少的国家是澳大利亚、比利斯、保加利亚、芬兰、马耳他和拉托尼亚为 0；球员总数最多的国家为英格兰为 300 万人，最少的国家为克罗地亚为 500 人。

表 3-15 注册高尔夫球员、会员、果岭费和球员总数（人）

国家	注册俱乐部 球员	俱乐部会员 总数	果岭费球员总数 (估计)	球员总数 (估计)
澳大利亚	67 000	62 600	0	67 000
比利时	40 100	45 000	0	40 100
保加利亚	600	400	0	600
克罗地亚	200	800	300	500
塞浦路斯	500	1 000	500	1 000
捷克	8 900	8 300	2 400	11 300
丹麦	105 700	109 100	24 300	130 000
爱尔兰	193 800	192 500	56 200	250 000
英格兰	860 900	970 500	2 139 100	3 000 000
爱沙尼亚	600	200	400	1 000
芬兰	85 000	98 600	0	85 000
法国	302 000	171 600	8 000	310 000
德国	399 000	370 400	1 000	400 000
西腊	1 300	1 100	300	1 600
匈牙利	600	1 500	900	1 500
冰岛	9 200	20 800	17 800	27 000
意大利	59 000	65 200	1 000	60 000
拉脱维亚	600	500	0	600
卢森堡公国	3 400	3 800	600	4 000
马耳他	700	400	0	700
荷兰	187 700	112 200	7 300	19 500
北爱尔兰	56 300	58 400	53 700	110 000
挪威	85 000	73 300	15 000	100 000
波兰	1 500	4 300	1 500	3 000
葡萄牙	9 400	16 300	20 600	30 000
俄罗斯	1 100	1 200	100	1 200
苏格兰	226 700	248 900	273 300	500 000
斯洛伐克	1 000	800	1 000	2 000
斯洛文尼亚	3 100	2 900	1 800	4 900
西班牙	174 900	145 200	75 100	250 000
瑞典	480 000	480 900	64 000	544 000
瑞士	37 000	33 400	6 500	43 500
土耳其	2 100	3 000	1 400	3 500
威尔士	64 300	77 700	40 700	40 700
欧洲	3 469 200	3 382 800	2 814 800	6 284 000

从表 3-16 可见，意大利、葡萄牙、西班牙是高尔夫水平最低的西欧国家。东欧高尔夫也很缺乏。国家之间高尔夫发展水平变化很大，不平衡、分散。这是因为高尔夫人口变化很大。欧洲并非是一个高尔夫市场，它是不同的国家集合。它们综合到一起形成了一个独特的高尔夫市场。东欧高尔夫市场不大主要是因为人们对高尔夫认识不够。罗马尼亚布加勒斯特现在正在建设新球场。

表 3-16 欧洲高尔夫俱乐部会员与设施分析（每 18 洞/设施的会员数）

国 家	俱乐部会员总数	会员数/18 洞	会员数/设施
澳大利亚	62 600	574	554
比利时	45 000	639	643
保加利亚	400	400	400
克罗地亚	800	800	400
塞浦路斯	1 000	500	333
捷克	8 300	664	415
丹麦	109 100	766	785
爱尔兰	193 800	679	629
英格兰	970 500	545	524
爱沙尼亚	200	200	200
芬兰	98 600	1 122	948
法国	171 600	333	340
德国	370 400	622	607
西  腊	1 100	244	220
匈牙利	1 500	231	250
冰  岛	20 800	682	392
意大利	65 200	405	345
拉脱维亚	500	333	250
卢森堡公国	3 800	713	633
马耳他	400	400	400
荷  兰	112 200	859	672
北爱尔兰	58 400	699	656
挪  威	73 300	1 239	873
波  兰	4 300	573	358
葡萄牙	16 300	323	370
俄罗斯	1 200	514	400
苏格兰	248 900	553	533
斯洛伐克	800	400	400
斯洛文尼亚	2 900	414	363
西班牙	145 200	606	567
瑞  典	480 900	1 302	1 282
瑞  士	33 400	558	464
土耳其	3 000	400	375
威尔士	77 700	528	480
欧洲	3 382 800	623	589

(2) 英国高尔夫设施市场管理 英国高尔夫设施：现代高尔夫运动发祥地，是全世界高尔夫设施市场水平最高的国家之一，也是全世界高尔夫设施市场管理水平的最高代表。在英国，其中苏格兰高尔夫设施的发展代表了全球最高水平。目前整个英国现有高尔夫设施 0.3 万家。其中苏格兰为 481 家。英国高尔夫设施主要以会员俱乐部为主，占整个英国高尔夫市场的 70% 左右。会员俱乐部管理的高尔夫服务设施主要供会员使用。另一些高尔夫服务设施坐落的位置偏僻，很少能与国际高尔夫市场接轨。70% 的英国高尔夫球场服务设施很难适应国际高尔夫市场的发展，主要表现在接纳水平很低、质量太差。目前政府机构尚无开展高尔夫球场设施利用和服务质量的系统研究和有效监控。

苏格兰：世界高尔夫的发祥地。目前苏格兰 500 多家高尔夫俱乐部中，只有 125 个俱乐部服务设施具备较好的质量，可胜任高尔夫旅游的发展。

(3) 英国高尔夫设施市场经营 2000 年中期英国有 2 500 个高尔夫服务设施，3 000 多个球场。会员制管理的高尔夫服务设施占 70% 以上，地方行政机构 Links 委托管理机构管理（市政设施）的占 12%，其余 14% 为商业公司管理。三个不同性质的俱乐部目前管理英国 2 500 个高尔夫设施。苏格兰是世界上高尔夫发展最早的国家。苏格兰第一次高尔夫爆炸（1880—1910）时期的高尔夫球场是由一群高尔夫球员创立和设计，因此，这些球场主要是为会员服务。这种非营利性组织目前操纵着 74% 的高尔夫设施，仍然占据着苏格兰高尔夫设施管理和供应的主要市场。但是，在发展中，许多已经形成更商业化的管理，更多的收入来源于非会员。在 20 世纪最初 20 年期间（1900—1920）是苏格兰第二次高尔夫爆炸的时代，也称为商业高尔夫设施爆炸时代。尤其是在 20 世纪最后 10 年（1990—2000）为苏格兰第三次高尔夫爆炸时期，苏格兰新球场的 72% 是由商业公司发展起来的（表 3-17）

在苏格兰，公众能接近高尔夫设施是一贯的传统。高尔夫贵族运动不是从苏格兰开始的。在苏格兰，市政球场或者公众球场由当地城镇议会控制，并委托地方行政机构如 Links 托管委员会管理。英格兰、威尔士和北爱尔兰在苏格兰高尔夫设施发展起来近一百年后才陆续建立了高尔夫设施。

表 3-17 苏格兰不同时期高尔夫设施比例

时期（年）	设施开放率（%）
1730—1879	9
1880—1919	55
1920—1979	20
1980—1989	4
1900—2000	12

苏格兰 2/3 的高尔夫设施都超过了 80 多年的历史，16% 不到 20 年，这些设施是

自1980年以来陆续开放的。19个是会员制俱乐部，3个是市政设施，51个（70%）由商业公司建立。19世纪最后10年中，54个新设施开放，到2003年另有4个设施相继完工并对外开放，其中7个是会员制俱乐部，51个为商业设施。

苏格兰9个球洞数所占的高尔夫设施为28%，超过36洞的球场所占的设施比例仅仅是5%。最大的单个设施拥有者为St.Andrews Links 财产委托管理公司，它管理的球洞数量为99个（表3-18）。

表3-18 苏格兰高尔夫设施经营概况

球洞数（洞）	9	18	27	36	45	54	99
设施数（家）	136	301	19	17	3	4	1
设施比例（%）	28	63	4	3	0.6	0.8	0.2

### 3.3.2 设施市场经营管理

北美洲是目前全世界高尔夫设施最多的地区。其中，美国和加拿大高尔夫设施数量最多，占北美整个高尔夫设施数量的95%。

#### 1. 高尔夫设施市场管理

美国是世界高尔夫运动最发达的国家之一。全国现有人口2亿5400万人，而高尔夫人人口为2600万人、约占人口总数的9%。美国高尔夫设施每18383人/18洞，美国也是世界上高尔夫大众化的国家之一。虽然它也有一批私人球会，但在大部分地区都已建立了与人口和社区相适应的公众球场设施。美国的2万家球场中，1.8万家高尔夫设施，其中60%以上是公众球场，其中一部分属于公益性球场，由地方政府出资建设和管理，作为当地居民的公益设施，不以营利为目的。这些公益性球场采取低廉收费。另外30%属于商业和私人设施。这些设施并不对外开放，专为会员服务，价格昂贵。

#### 2. 美国高尔夫设施数量和设施类型

美国现有球场约2万家，设施1.8万家，其中9洞设施占31%。20世纪80年代以来，俱乐部建设的重点已转移到重建或改造，主要是对20世纪30年代一哄而上的低质量球场进行改建。在全世界范围内美国公众高尔夫俱乐部最多。

众所周知，苏格兰是公众高尔夫诞生的发祥地，而美国则奠定了现代公众高尔夫俱乐部的基础。在美国现有1.8万家左右高尔夫设施中，有相当一部分私人高尔夫俱乐部设施，数量占据整个国家高尔夫俱乐部的30%。美国现在仍然保留着私人俱乐部的深厚气氛，这些私人俱乐部并不对外开放。美国同时存在着大批商业和公众俱乐部，这些俱乐部既保留着会员制俱乐部设施的经营发展模式，也同时以商业操作为主。

### 3.3.3 亚洲高尔夫设施发展及数量和类型

高尔夫球场设施地域扩散性初始较慢。从高尔夫圣地—苏格兰扩散至英伦其他岛到美国经历了500多年。所以英伦岛为第一扩散中心，是高尔夫的故乡和发源地；从高尔夫传入美国至第二次世界大战和朝鲜战争结束，经历了将近150多年的时间。这

段时间,尤其是1940—1950年,美国高尔夫设施急剧膨胀,世人称为高尔夫爆炸时代。20世纪50—80年代末是美国高尔夫设施高速发展的时期,几乎每天建造一座球场设施。所以美国为第二扩散中心;亚洲高尔夫市场是继苏格兰、英格兰和美国之后第三扩散中心。现代全球高尔夫热点已转向亚洲,特别是中国地区。这一时期是从20世纪最后10年开始的。高尔夫设施发展速度每年以20%速度递增。从第一扩散中心至第二扩散中心,再到第三扩散中心—亚洲,扩散速度越来越快。亚洲目前据可靠资料统计现有高尔夫设施7000家,日本和澳大利亚是其中高尔夫设施最多的国家,占整个高尔夫设施总量的65%以上。从表3-19可以看出,亚洲经济发达的国家或地区,其高尔夫球场的数量、高尔夫人占全国或地区总人口的比例都是相当高的;高尔夫运动的推广程度与国家经济状况、富裕程度密切相关。在亚洲国家中,中国每18洞所承担的人口数量为594万,这个数字排在亚洲的第14位,是亚洲平均水平的69.4%,世界排名在45名之后。在亚洲高尔夫发展中,将重点讨论日本高尔夫设施市场经营管理。

表3-19 亚洲国家或地区球场和球员数量

国家或地区	球场数(座)	球员数量(万)
日本	2 000	1 700
澳大利亚	2 000	140
新西兰	450	25
印尼	350	80
泰国	300	100
马来西亚	250	60
中国台湾	150	100
韩国	140	150
新加坡	15	10
中国香港	5	10

### 1. 日本高尔夫设施市场经营管理

目前,日本高尔夫设施数量达2000家,球场达2500家。球员超过了1700万人,但至今尚有很多人仍然没有见过高尔夫。大多数人在练习场打球,日本有练习场4032个,其中很多位于海湾和高地势处,少数带有会所,会所数量为1588个,会员人数至少达168万人。日本是高尔夫运动发展水平较高的国家,根据日本主要高尔夫球场东京、札幌、那须等地统计,18洞正规高尔夫球场及建筑物占地面积多数在66~90hm<sup>2</sup>之间,个别规模最大的球场超过90hm<sup>2</sup>,规模最小的在60hm<sup>2</sup>以下。

日本是一个多山的国家,平坦地在日本非常昂贵,私人俱乐部会费贵得惊人,会员除了交入会费外,会员每次打球还需另交果岭费。在Koganei俱乐部单入会费一项

为 20 万英镑，该俱乐部为 Walter Hagen 设计。除了股票经纪人外，在日本还有高尔夫经纪人。这些人专门收集俱乐部会员资料进行市场买卖，交易成功后除了付 2% 手续费外，还需付附加费，即加入俱乐部费用。

日本的高尔夫球场数量从第 1 座到 100 座用了整整 60 年。泡沫经济时期总数超过 2500 家，高尔夫球人口超过 1700 万，约占其总人口数的 10%。但相当多的人是打非正规的 18 洞球场或享受练习场。然而，当时日本的经济总产值排在美国之后，列世界第二位。据统计资料，2002 年日本有 102 家高尔夫球场因经营不善而关闭，2001 年则是 81 家，这也是日本历史上年度破产球场首次超过 100 家。关闭的高尔夫球场负债总额超过 200 亿美元，是历史最坏纪录 2001 年度 117 亿美元的近两倍。

### 3.4 中国高尔夫设施市场管理

2005 年中国高尔夫已建和在建球场达到 179 个，共有球洞 3 921 个，练习场数量超过 400 个。根据《中国高尔夫球场指南》（2004）所收录信息，中国拥有已建成高尔夫球会共 168 所。其中，9 洞球会有 6 个；18 洞球会有 107 个；27 洞球会有 28 个；36 洞球会有 20 个；45 洞球会有 1 个；54 洞球会有 3 个；108 洞球会有 1 个；180 洞球会有 1 个。按照高尔夫设施的定义，中国目前仅有营运设施 168 家。

球场总面积约为 2.5 亿  $m^2$ ，占全国农耕土地面积的 3%，平均每个球场占地 12 万  $m^2$  左右；总球洞数近 4 000 个，球道总长约为 145.37 万码，平均每家球场球道长度为 7 000 码。

168 家设施几乎均为会员俱乐部，其中 80% 的会员制俱乐部对访客开放，目前在市场经济的冲击下，已逐步沦落为半私人和商业俱乐部。10% 为真正意义上的会员制俱乐部，这些俱乐部只为会员服务。全国只有 1 家公众俱乐部。

全国 168 所球会中，广东省占了 53 家设施，拥有球场 69 个（其中深圳 12 所，18 洞的 6 所，27 洞的 4 所，36 洞 1 所，观澜湖高尔夫球会拥有 180 洞，共 10 个球场）。

北京有 23 所设施，28 个球场；上海 13 个设施，15 个球场；山东 10 个设施，16 个球场；海南 11 个设施，12 个球场；福建 8 个设施，9 个球场；江苏 7 个设施，8 个球场；天津 5 个设施，6 个球场；河北 4 个设施，7 个球场；云南 4 个设施，5 个球场；辽宁 4 个设施，5 个球场；其他省份球场数量较少。

广东、上海和北京作为中国高尔夫运动最普及和发展最成熟的三个地区，其高尔夫人口占全国高尔夫人口的比例接近 60%，三地球场数量是全国球场数量的 52.5%。三地高尔夫设施在一定程度上可以反映中国高尔夫总体的发展水平。

总之，随着中国经济和中国高尔夫设施的发展，中国高尔夫设施已成为拉动中国市场发展的一个新增长点。特别是对旅游资源的推动。我国高尔夫运动 20 年积累了丰富的丰富的高尔夫旅游资源，高尔夫旅游成为一些省市促进地方经济发展的新的增长点，目前已经形成了北京、珠江三角洲、上海和云南、海南及山东四大板块的高尔夫设施经营市场。下面将扼要予以讨论。

#### 3.4.1 上海及江浙高尔夫板块设施市场经营管理

上海、江浙地区高尔夫球俱乐部度假村目前达26家。该板块走的是会员制路线，多为半私人会员制俱乐部，少数不对外开放，付费打球已成为上海、江浙高尔夫设施经营的主要特征。

#### 3.4.2 旅游高尔夫板块设施市场经营管理

目前海南、云南、广西、贵阳、福建、四川和山东高尔夫板块总共有高尔夫设施41家。山东10家设施，16个球场；海南11家设施，12家球场；福建8家设施，9家球场；云南4家设施，5家球场；四川4家，贵州1家，广西3家。

该板块目前主要进行高尔夫旅游市场的开发和经营。由于该板块均坐落在中国自然风光资源很好，但经济相对落后的地区，所以借助高尔夫旅游，可以充分吸引旅游资源优势，整合各种销售手段，将球场设施发挥出最大效益，形成高尔夫旅游品牌。对于促进高尔夫球场市场经营和长远发展将起到十分重要的作用。该板块主要靠境外游客打球为主，主要包括韩国、日本。

海南岛僻处海外的特殊地理位置，海南的经济发展速度不是很快，大企业不多，高收入人群没有形成，造成高尔夫本土市场十分狭小，各球场的打球客人主要来自岛外，经营状况上淡旺季明显。海南是旅游大省，高尔夫应当成为当地经济发展的重要产业成分。但是，由于地域和气候特征、资源整合不足、市场竞争无序及当地高球形象不佳等原因，现有的11家球场设施中，大多数基本上只能靠冬季的旅游人口支撑，其他季节生意冷清。

作为旅游大省，云南省的高尔夫球场正在成为重要的旅游资源，高尔夫旅游是一项附加值很高的旅游活动，在很大程度上带动了云南旅游业的发展，并成为云南经济的新的增长点。

山东也走的是高尔夫旅游路线，主要服务于韩国客人。山东和韩国地理位置相近，生活习俗相近，路程很短。

#### 3.4.3 京津塘高尔夫板块设施市场经营管理

从朝阳广济堂高尔夫俱乐部成立伊始至今，以北京为中心包括河北省现有高尔夫设施32家。北京市区27家，天津5家设施，河北其余地区4家设施。

以北京为中心的高尔夫俱乐部配套设施齐全，质量较高。包括会所、中西式餐厅、连体酒店住宿、沐浴间、小卖店等。除此之外，还有其他体育运动场地设施、娱乐设施、商务设施及高尔夫器材专卖店等。

北京高尔夫俱乐部大多分布在水源和风景较好的地段。一般都分布在临近水源的风景区。京都高尔夫俱乐部球场周围人文景观丰富，有三国遗址、北京猿人、上方山云水洞、十渡、野三坡、龙门石窟，可以说北京高尔夫球场均选择了人文自然景观比较好的区域建造。

京城大多数高尔夫球场主要分布在北京市郊的四个方向上，地域开阔，周边分布自建的别墅群或其他类型的住宅。

京津塘高尔夫设施投资结构近几年出现较大变化。早期因为客源的层次很高，俱乐部的投资也多为外方、港方与中方合资。香港企业和人士在高尔夫设施的投资中扮

演了重要力量,京都俱乐部、京南俱乐部、华堂俱乐部、大运河俱乐部等都有港方的主要参与。中国最早自行投资高尔夫俱乐部的有北京高尔夫集团,近几年来,参与高尔夫俱乐部投资的国内企业也开始增加。

北京市大部分高尔夫俱乐部的消费主体以外籍人士为主。包括外国驻中国商社人士、驻华使馆人员等为主。收入水平和消费层次较高的外籍人士仍然是构成高尔夫俱乐部会员市场的主体。外籍人士包括日本、韩国、美国和一些西方国家的客人。构成俱乐部会员主体的人员主要来自于投资方所在的国家。消费层次较高的中方人士所占的比例很小。目前高尔夫俱乐部消费的中方人士主要是港台在大陆投资人士、外企或合资企业高层管理人员、绩优型国有或民营企业的高层管理人员及个体私营企业管理者。北京 27 家高球练习场也拥有一批会员,作为高尔夫俱乐部的准会员,他们是高尔夫俱乐部的市场目标群体的组成部分;高尔夫球场周边的别墅住户是会籍营销的重要目标群体。高尔夫俱乐部处于别墅环绕的中心位置,周边别墅的部分住户也是该俱乐部的会员。

#### 3.4.4 广东高尔夫板块设施市场经营管理

广东是中国改革开放以来最早投入高尔夫设施市场的省份。从 1984 年第一座高尔夫球场在广东中山诞生至今,广东现有已建成的高尔夫设施达 55 家,加上在建的高尔夫设施,全省共有 70 多家,是全国拥有高尔夫设施数量最多的省份。广东也是高尔夫设施类型最全、设施最大的省份,既有 9 洞设施,也有世界上最大的设施观澜湖 216 洞。全国第二座公众高尔夫设施也诞生在深圳和东莞境内。1984 年广东中山温泉高尔夫球会创立,标志着中国拥有了第一个具备 36 洞锦标赛标准的高尔夫球场。该年也成为高尔夫运动进入中国的标志年。

广东高尔夫设施分布相对于其他省份比较均匀,几乎每个市区都有 1 家高尔夫设施,但主要分布在深圳、东莞、广州、惠州、珠海等市区。9 洞设施在全国所占的比例较高,27 洞、54 洞、72 洞,甚至 180 洞均有,高尔夫设施类型呈现多元化现象。广东高尔夫以地形地貌设施分类 90% 属于丘陵和山岳型;按照俱乐部性质分类几乎 100% 属于会员制型;在经营方法上除 15% 的俱乐部为严格意义上的会员制俱乐部外,其他会员制俱乐部均以商业俱乐部形式进行营运。有超饱和会员俱乐部出现,占整个广东省高尔夫俱乐部的 5%,如深圳特发等。这些俱乐部不再对外出售会员证。另一些俱乐部如沙河、观澜、中山、长江、长安俱乐部,虽然会员出售名额已满,但市场开发仍在继续。在一定程度上造成了会员市场的无序。

广东 70 余家高尔夫设施目前利用率约在 60% 左右。作为改革开放的前沿阵地—深圳,目前拥有的球场数量占全国总量的 1/10。2004 年打球市场维持全国最高水平,球场设施利用达到 60% 以上。2005 年以来,设施利用率接近 85% 以上。从中国高尔夫设施发展历史看,早期的深圳球场设施主要服务于一些外商投资者,与地区招商引资存在莫大的关联。目前,这种高尔夫设施效应同样存在,并继续作为招商引资的招牌。

广东 2004 年 70 多家高尔夫球场设施利用率不高,其中主要的原因也是客源不足引起的。在中国 200 家高尔夫球场中,每年评选的中国十佳球场,广东就占其中 6

家。从设施水平、服务层次、设施类型和数量来看，广东高尔夫设施市场的土壤已经成熟。这种成熟经历了3个阶段：1983—1995年；1996—2000年；2000至今。1983—1995年为初级阶段，打球主要为境外人士组成；设施市场的特点是设施少、会籍价高、高尔夫人口供大于求，设施主要分布于深圳。1996—2000年经过5年的发展，高尔夫数量迅速增加，形成了广东第一次高尔夫爆炸。广东高尔夫设施数量从1983年1家迅速增加到30家，高尔夫人口也同时发生变化，由原来海外人士主导，开始进入当地人参与的混合时期，但当地高尔夫人口比例仍然不高，占整个广东高尔夫人口（包括海外）的15%左右。设施质量仍然呈高质量发展趋势，尤其是球道长度和会所质量都投入最高资金进行建设。当时建造一家高尔夫设施均高达1亿元人民币以上。2000年后，高尔夫运动相对普及，形成历史上高尔夫设施第二次爆炸时期。高尔夫设施数量翻了一番，达到目前的70家左右。高尔夫设施类型更加多元化，建设经费迅速下降，管理水平走在全国前列。

在广东，高尔夫设施与地产经营相结合正在获得最大的利润空间。深圳观澜高尔夫球会成功开发了系列高尔夫高尚物业项目，被中国房地产业协会评为“中国深圳地产高档社区成功开发典范”。深圳沙河和名商高尔夫俱乐部自建立以来，也部分改善了周边经济环境，先后有近十多个投资建设项目在球场周边落成，主要项目包括房地产、市政道路、旅游和科技教育设施等几个方面。如建设在球场周边的世纪村、中信华南、百仕达、汇雅园等投资巨大的房地产项目，滨海大道、沙河东路等市政道路和坐落于球场西面的高科技园。这些投资项目利用高尔夫市场效应，成功地开发出与球场设施配套的房地产、餐饮、酒店及商业广场等项目。

## 3.5 高尔夫设施市场利用率

### 3.5.1 会员制设施利用率模式

会员制俱乐部打球市场模式分析包括设施最大承载能力（会员极限量）、现有会员利用率和市场空置率。由于世界范围内存在着气候的干扰因素，影响到具体的设施利用时间，因此，现以南北高尔夫会员制设施利用率进行分述。

#### 1. 北方型高尔夫设施利用率模式

（1）会员设施利用率模式理论假设 假定一个标准18洞拥有会员800人，每年每个会员打球35次，则会员打球总人次为28000轮。但打球时间仅为7个月，并非100%的会员均位临球场。假定打球时间为4~10月，打球会员为75%，则会员打球人次21000轮。那么，一个标准18洞设施的最大承载能力为多少呢？这涉及梯台出发时间的计算标准问题。世界高尔夫设施市场的梯台出发标准时间为10min一组，在一个设施繁忙的时期，也可能只是8min或压缩到4min。因此，只有按照梯台出发时间才能计算出一个18洞高尔夫设施的最大承载能力和会员极限量。

#### （2）梯台出发时间

① 100%利用梯台出发时间与接待能力：根据世界高尔夫设施标准梯台出发间隔时间，现设置100%梯台出发时间下的计算依据：每10min一组，每组4个人，每小时24人，设施经营时间为7个月，但由于4~10月存在着白天与夜晚时间不一样的

情况，因此，设施经营时间需要区别对待，则有如下计算结果。

4 和 10 月早晨 8 点~下午 4 点每天总人数为 192；

2 个月总人数为  $192 \times 7 \text{ 天} \times 8 \text{ 周}$  为 10 750 人次；

5~9 月早晨 8 点~下午 6 点每天总人数为 240；

5 个月总人数为  $240 \times 7 \text{ 天} \times 20 \text{ 周}$  为 33 600 人次；

7 个月总人次为 44 350 人次。

这里假设北方型高尔夫设施（打球时间春、秋、夏），即 4~10 月 28 周内，每次梯台出发为 4 个球员，球场的最大的接纳人数为 44 350 人次。如果每次梯台出发为 3 人，则接纳人数相应为 33 263 人次，如果每次梯台出发为 2 人，则接纳人数相应为 22 175 人次。

② 75%利用梯台出发时间与接待能力：理论上如果所有会员打球的话，俱乐部每年应接纳的会员总人数为 28 000 人次，但是实际上每个会员不可能都每年打满 35 轮，夏季只有 75%的会员打球，每人每年打球 35 次，每次梯台出发时间的人数为 3 人，那么，打球的实际人次只有 21 000 人次，这样还空余 7 000 人次。根据分析计算，该设施能够提供访客 7 000 人次的打球。

③ 北方型高尔夫设施最大承载能力 从以上计算结果可以看出，北方型高尔夫设施在理论上最大承载能力以轮次计为 44 350 人次。根据每年每个会员打球 35 次，即每月 5 次，则北方一个标准 18 洞会员制俱乐部的极限会员量理论上为 1 267 人。

#### 2. 南方型高尔夫设施利用率模式

(1) 会员设施利用率理论假设 假定一个标准 18 洞拥有会员 800 人，每年每个会员打球 60 次，则会员打球总人次为 48 000 轮。但并非 100%的会员均莅临球场，假定打球会员为 75%，则会员 1~12 月 75%会员打球人次 36 000 轮。

##### (2) 梯台出发时间

① 100%利用梯台出发时间：假定每 10 min 一组，每组 4 个人，每小时 24 人，设施经营时间为 12 个月，但由于 1~12 月期间存在着白天与夜晚时间不一样的情况，因此，设施经营时间需要区别对待，则有如下计算结果。

1~4 和 9~12 月：早晨 8 点~下午 4 点每天总人数为 192；

8 个月总人数为  $192 \times 7 \text{ 天} \times 32 \text{ 周}$  为 43 008 人次；

5~8 月，早晨 8 点~下午 6 点每天总人数为 240；

4 个月总人数为  $240 \times 7 \text{ 天} \times 16 \text{ 周}$  为 26 880 人次；

12 个月总人次为 69 888 人次。

这里假设南方型高尔夫设施（全年打球），即 1~12 月 48 周内，每次梯台出发为 4 个球员，球场的最大的接纳人数为 69 888 人次。如果每次梯台出发为 3 人，则接纳人数相应为 52 416 人次，如果每次梯台出发为 2 人，则接纳人数相应为 34 944 人次。

② 75%利用梯台出发时间与接待能力：理论上如果所有会员打球的话，俱乐部每年应接纳的会员总人数为 48 000 人次，但是实际上每个会员不可能都每年打满 60 轮，全年只有 75%的会员打球，每人每年打球 60 次，每次梯台出发时间的人数为 3 人，那么，打球的实际人次只有 36 000 人次，这样还空余 12 000 人。因此，经过分

析，该设施能够提供访客打球轮次为 12 000 人次。

(3) 南方型高尔夫设施最大承载能力 从以上计算结果可以看出，南方型高尔夫设施在理论上最大承载能力以轮次计为 69 888 人次。根据每年每个会员打球 60 次，即每月 5 次，则南方一个标准 18 洞会员制俱乐部的极限会员量理论上为 1 165 人。

### 3.5.2 高尔夫设施利用率模式与访客接待能力分析

高尔夫设施的接待能力是一个综合概念，它不仅表达球场、会所能够在一定时间单位内接待会员或客人的饱和量，也表达了能够满足客人的住宿、饮食、电瓶车、手拉车、停车场等其他配套设施的接待能力。这里仅讨论设施打球市场的接待能力，包括球场、会所、饮食、电瓶车、手拉车、停车场等其他配套设施，不分析住宿条件。从上述建立在不同地理条件下的高尔夫设施分析可知，一个设施打球接待能力的高低主要受会员人数、打球轮次和会员打球出现率的影响。讨论这种关系的重要之处，主要是明晰现有高尔夫设施或某高尔夫设施在满足现有会员的前提下，为接待高尔夫访客计算出合理的空置率，以充分挤压打球市场空间，最大限度的提高设施使用率。

现以会员制为例，说明高尔夫设施利用率与访客接待能力之间的关系。

#### 1. 设施空置率

所谓设施空置率，即一个标准 18 洞国际高尔夫设施在充分满足会员权益下（即不用预约，随时随地能享受打球机会）留给访客打球的空间（马宗仁，2005）。也就是说，一个标准 18 洞高尔夫设施和标准会员数量下，现有会员饱和利用设施后还剩余的设施利用率。马宗仁（2005）提出了空置率计算公式，简称  $M_r$  和  $M_z$  空置率计算公式。

$M_r$  空置率计算公式： $M_r = (A - B) / A$

$$B = M \times G_i$$

$M_r$  表示空置率，单位为%；

$A$  表示 100% 设施的利用人次，即在标准 18 洞下，间隔出发时间为 10min，高尔夫设施所得出的理论打球总人次，即 69 888 或 44 350 人次，单位为人次；

$B$  表示现有会员利用人次，即在一个 18 洞高尔夫设施中目前现有会员充分利用设施的情况，单位为人次；

$M$  表示该设施目前会员人数，单位为人；

$G_i$  表示不同气候条件下的会员打球模式理论假设，北方  $G_i$  7 个月每个会员打球为 35 次，南方  $G_i$  12 个月每个会员打球为 60 次，单位为次。

$M_z$  空置率计算公式： $M_z = (C - M) / C$

$C$  表示最大承载能力。南方一个标准 18 洞会员制俱乐部的极限会员量理论上为 1 165 人，北方一个标准 18 洞会员制俱乐部的极限会员量理论上为 1 267 人， $C$  单位为人。 $M_z$ 、 $M$  含义与  $M_r$  公式相同。

空置率在会员不饱和的情况下，指设施市场访客打球机会率，它是分析一个高尔夫设施开发打球市场的重要指标。在正常情况下，空置率的大小受气候、节假日数量、歇场和比赛频度的影响。

气候影响打球市场主要是减少了下场的经营时间，打球市场经营时间的减少，不

仅影响了会员对设施的利用率，也同时压缩了设施空置率。

节假日数量的多寡也直接挤压了访客打球市场的空间。另外，比赛频度包括各种大小赛事也同样对设施经营有直接影响。

#### 2. 设施市场利用率

根据上述计算分析，一个 800 名会员的南方型高尔夫设施，理论上如果 100% 会员打球的话，俱乐部每年应接纳的会员总人数为 48 000 人次，但是实际上每个会员不可能都每年打满 60 轮，假如全年只有 75% 的会员打球，每人每年打球 60 次，每梯台出发时间的人数为 3 人，那么，打球的实际人次只有 36 000 人次，这样还空余 12 000 人次。接待访客的能力应该是 12 000 人次。但是，经过分析发现，上述数据是建立在 800 会员，每月打球 5 次的基础上，会员使用率为 75%，也就是说，这些会员仅在周末打球，平时打球很少。如果计算平日打球和 100% 的利用出发时间，设施利用率为 100% 的话，12 个月接待能力则为 69 888 人次。如果会员打球仍为 48 000 人次，减去此数，那么，接待访客的能力应为 21 888 人次。但是，实际上每个会员不可能都每年打满 60 轮，全年只有 75% 的会员打球，每人每年打球 60 次，每次梯台出发时间的人数为 3 人，那么，打球的实际人次只有 36 000 人次，减去此数，那么，接待访客的总能力应为 33 888 人次。另外，上述计算标准是在出发间隔时间为 10 min 的基础上计算出来的，如果降低为 8 min，那么，一个小时在过去的基礎上可节约 12 min，如果是北方型高尔夫设施，则 4 和 10 月 2 个月，每天节约时间为 96 min，每天按照 8 分钟下场，每组 4 人，则多下场 48 人。4 和 10 月总下场人数为 13 438 (10 750+2 688) 人次，5~9 月 5 个月则为 40 320 (33 600+6 720) 人次。7 个月下场总人数为 53 758 人次，也就是说，在 8 min 的基础上还可多下场 9 408 人次。因此，通过打球模式分析，可以看出在理论上一个 18 洞标准高尔夫设施能容纳 53 758 人次。当然这种接待能力是在完全挤压设施市场的情况下得出的理想结果。另外，需要正确估计每个洞型的实际需要时间。根据市场得出：3 杆洞、4 杆洞和 5 杆洞高尔夫旅程时间大约为 8 min、12 min 和 15 min。三洞型平均需要时间为 11 min 左右。这种计算也是根据会员制球场赛时打球得出的。由于同洞型球洞距离也不一样，因此，取 10 min 是一个较为准确的世界通用时间量值。如果降低到 8 min，需要考虑最末组球员能否在天黑前完成 18 洞旅程。不考虑灯光球场这种降低出发时间挤压完全没有考虑气候、赛事、歇场等因素的干扰。真正从会员权益考虑，使用这种时间不是为了增加下场人数。在竞技学上主要是减少前台或出发台的干扰。但是，无论如何，经上述计算证明：在一个会员为 800 人左右的 18 洞高尔夫设施中，会员和访客的打球轮次各占 50% 左右。但二者使用设施的时间分配不同，会员打球主要集中在每周的周末，访客则主要在平时打球。因此，开发设施市场就是开发设施利用分配时间。

#### 3.5.3 高尔夫设施会员数量分级

理论计算已经表明：按照每 10 min 间隔出发时间，一个标准 18 洞国际高尔夫设施的最大接待能力北方为 1 267、南方为 1 165 名会员。这个最大会员接待能力能完全满足会员权益，即不用预约，随时随地能享受打球机会。也就是说，上述会员极限量是一个高尔夫设施的打球机会临界线，冲破此线，会员制就会变质。

根据高尔夫设施在世界各国发展或出现不同步的实事, 高尔夫设施会员量可分为5级水平: 1、2、3、4、5级, 会员对应人数小于249人、250~499人、500~749人、800~999和1000人以上。相应的访客接待能力分别按照空置率公式进行计算如表3-19。

表3-20 南方高尔夫设施会员级别与空置率

级别(名)	空置率%
<249	79
250~499	79~57
500~799	57~31
800~999	31~14
>1000	<14

表3-20 高尔夫设施会员级别对应空置率的计算是建立在100%的梯台出发时间或100%的设施利用率的基础上。所以即使达到了1000名会员, 仍然有14%的空置率。但是, 必须注意, 这个空置率是在没有考虑气候、竞赛和节假日的基础上得到的, 它是一个打球市场努力的方向和标准。那么, 上述因子对空置率的影响到底有多大取决于每年各因素的变化。实践认为, 对于一个1000名会员的俱乐部, 仍然具有接待访客的空间, 这个数据大约是10000人次左右。但这10000名人次的打球时间均在平日进行, 周末无法安排, 接受度为0。

Price (2002) 对苏格兰高尔夫球场每年接待的打球轮次进行了研究, 结果表明: 苏格兰现有450个18洞球场, 年打球轮次为1550万(表3-21)。

表3-21 苏格兰高尔夫球场打球轮次/2002年

球员种类	轮次/人	总轮次(万)/年
25万俱乐部会员	40	1000
25万会员嘉宾	6	150
30万非会员	10	300
20万高尔夫旅游者	5	100
总计	100	1550

平均每18个洞的打球轮次34444轮。Price (2002) 认为, 在现有情况下, 苏格兰高尔夫设施已经接近了最大的接待能力; 然而, 存在着显著的地区变化因素, 特别是城市和农村之间差异。

### 第4章 高尔夫设施经营预算

一般来说,高尔夫设施经营预算是根据不同管理层次或类型来进行分析的。会员俱乐部、商业俱乐部和公众俱乐部是现代高尔夫设施市场最流行的3种经营运作管理模式。它们以不同的服务标准和服务质量提供于打球市场。

传统会员制俱乐部只为那些支付入会费和年费的会员服务。公众俱乐部只为本地公众服务,本地公众可通过支付果岭费(每轮费用或每天费用)或者购买年卡或季卡来打球,而商业俱乐部大多数主要结合酒店提供高尔夫旅游服务,它们直接从服务设施中获得利润或间接从其配套设施中如住宿中获取利润。但是,自1980年以来,这3个管理类型发生了较大的变化。许多会员制俱乐部更加半私人和商业化,新开放的商业俱乐部又结合会员制俱乐部的特点进行经营,而公众俱乐部的商业化成分也不断加大。因此,现在很难对一个俱乐部的经营管理性质进行确切界定。

本章主要讨论5个问题:高尔夫设施经营预算分析、会员俱乐部经营预算分析、会员制设施星级经营分析、公众俱乐部星级经营预算分析和商业俱乐部星级经营预算分析。

#### 4.1 高尔夫设施经营预算

目前,经营和建造一家国际标准的高尔夫设施的成本各国并不相同,但基本在几千万到数亿元之间变化。高尔夫设施经营预算概括来说,主要包括下述几个方面的概算项目。

##### 4.1.1 高尔夫设施建造成本预算

现以目前国内球场建造市场价为例加以说明。场地概算包括场地前处理、土方平衡、喷灌和排水系统、建造结构元素、绿化工程、球场道路、桥梁及水塘核算等项目。

场地前处理主要指原始场地树木、杂草、岩石等处理。通过人工和机械进行。造价概算为60万人民币。土方平衡包括粗造型和细造型两个部分。通过原始地形图和18个球洞土方平衡施工图,进行估算。粗造型以上述原则基础,做出最佳土方的挖、填、回及运输。细造型则以高尔夫球场设计建造行业标准进行估算。概算大约为300~500万人民币。喷灌和排水系统概算需要考虑进口和国产两种。进口较贵,国产较便宜。采用管材主部件如水泵采用国外生产制造的管材,其他部分采用国产和进口相结合的管材较为流行。在估算排水系统时既参考地形的自然排水作用,也通过借助电脑计算出排水的长度和密级度。喷灌和排水系统工程核算以18洞计大约需要400万~800万人民币。球道、果岭、梯区、沙池及长草区建造的管材主要采用国外和国内相结合的制造产品。工程操作主要为机械并借助人工完成。大约需要1500万~2000万人民币,绿化工程核算主要参考设计意图进行。花卉树木等用材以国内树木为主。18洞绿化预算在200万~400万人民币。

球场道路、桥梁及水塘主要以18洞总长和连接情况核算。18洞球场如果总长超过7000码以上,则整个球场车道为1.2万~1.5万公里左右。预算大约为250万~350万左右。

如果不计算土地价值和设计费等，建造一个18洞球场大约需要2700万~4000万人民币。

国外的建造较便宜。现以苏格兰高尔夫设施经营和建造成本为例加以说明。

建造一个18洞标准球场成本估算：50 hm<sup>2</sup>×6000 英镑/hm<sup>2</sup>计30万英镑；购买保养设备为80万英镑；会所和装饰为40万英镑。建造成本总计：50万英镑。

### 4.1.2 高尔夫经营成本估算

一个18洞标准球场经营成本估算（欧洲）：球场保养：12.5万英镑；会所经营：7.5万英镑；行政费用：10万英镑；经营成本总计：30万英镑；每年要求归还10%总投资，即150×10%为15万英镑。

经计算：经营成本总计为45万英镑。由此可知，每年必须收入45万英镑，才能维持经营成本水平的平衡。目前国内中等经营成本大概在1200万~1500万人民币之间。这个远高于欧洲经营成本。

### 4.1.3 高尔夫设施经营成本平衡方法

为了维持经营成本水平的平衡，目前一个高尔夫设施所采取的方法包括单纯经营会员模式和混合经营会员模式。

#### 1. 单纯经营会员模式

每年按每人1000英镑的价格出售450个会员。但是，这个途径在欧洲大部分俱乐部因受各种因素的影响，显然很难做到；如果每年按每人643英镑销售700个会员。显然欧洲大部分俱乐部目前也无法做到。因此，仅仅依靠单纯经营会员模式，一般会员制俱乐部目前很难维持收支平衡。由于世界各地在理解会员制俱乐部和市场营销理念差别较大。会员制俱乐部在销售会员证时表现出很大的不同。目前国内只有极少数球会采用这种方法，占整个球会的5%。例如，西丽和世纪海景等。

#### 2. 混合经营会员模式

每年按每人350英镑销售300个会员，再销售2万个访客轮次，其价是17.50英镑。显然这是一种付费打球的设施类型，即半私人俱乐部经营模式，即使在苏格兰也无法做到。国内大部分球会采用此种经营模式。由于是初期高尔夫发展阶段在混合经营阶段，国内相当部分球会同时也发展了高尔夫房地产经营，而且是暴利经营。

在一个供不应求的高尔夫设施经营阶段，混合模式是一个非常理想的经营方法。但在一个竞争残酷、市场饱和的情况下，此种经营模式比较困难。例如2004年以前的中国市场和目前苏格兰市场就存在此种问题。这主要是高昂的设施和建造成本导致返还成本非常困难。所以，发展高尔夫设施市场，必须考虑投资和经营成本，还必须分析现存的高尔夫市场和其他能够发展的潜在市场。在过去10年中，在英格兰投资的高尔夫球场经营都是非常困难的。中国近几年由于国家对发展高尔夫的高压态势，现存高尔夫设施的经营出现繁荣景象。必须指出的是，任何新设施的投资研究，均指的是能够完成的实际收入，而非潜在的收入。但在分析时，应该分析潜在收入变成实际收入的可能大小。Price（1996，1997）指出，苏格兰高尔夫设施市场中只有少数几个高端高尔夫球场，如旅游胜地高尔夫球场和历史锦标赛指定球场能够完成上述收支平衡并实现利润。如果一个单独的高尔夫设施要完成年40万英镑的收入是极其困难

的。要完成这样的指标果岭费至少为 20 英镑，会员的年费要超过 500 英镑才能达到（表 4-1）。

表 4-1 苏格兰高尔夫设施年经营收入（英镑）

俱乐部类型	会员 (%)	公众 (%)	商业 (%)
球场数量	340	50 家	55 家
>10	30	34	32
10~30 万	47	24	25
30~50 万	19	12	25
50~100 万	3	16	9
<100 万	1	14	9

#### 4.1.4 高尔夫设施经营分析

高尔夫设施经营包括支出和收入。任何俱乐部支出和收入的来源不论管理类型基本上都是相同的（除公众球会外）。一般情况下，设施收入来源于会费、年费、访客费、租借、食品、饮料及会所使用费和酒店住宿费，而支出则来源于设施保养费用、人工费用、行政成本等。

目前世界范围内保养和经营一个 18 洞设施的成本大约是过去 20 年前的 3 倍（Price, 2002）。这也反映了会员和访客对设施较高的质量标准要求。随着时代的发展，会员和访客对球场要求更好的保养设备、更好的设施供应和更好的会所服务。

##### 1. 高尔夫设施支出项目

假定高尔夫建设和会所建设已经分期偿付，保养一个高质量 18 洞球场大约需要每年 200 万元（RMB）。管理费用（700 个会员）每年 100 万元，会所的经营成本是 100 万元，人工工资为 400 万元，如果这些经营成本分（800 万元）摊给 700 个会员，平均每个会员费用是 11 429 元/每年。所以，经营一个标准高尔夫设施至少成本是 800 万元。需要指出，会员越少，经营成本越大。如果在会员较少的情况下，分摊的会员管理费则很高，这会加重会员经济负担，不利于发展会员市场。因此，促使私人会员制向半私人转移。

目前，中国国内经营一家球场的营业支出耗费很大。其中，营业成本主要为员工工资、奖金、福利费（场地人员）、劳动保险费、餐厅材料、教练费及销售佣金等（表 4-2 和表 4-4）。另外，也包括管理支出管理费用除员工的工资福利（室内人员）、社会保险费外，主要为折旧费用、无形资产摊销、长期待摊费用摊销、土地使用费、能源费等固定费用（表 4-3），随营业收入的变动而产生变化的费用项目很少。

从上表可看出，员工工资、奖金、福利费及劳动保险费在各年度占总成本比例达 70% 以上，且逐年所占比例呈递增趋势。在目前人员固定不进行扩招或裁减，且公司制定的工资福利水平、劳保费缴纳水平保持不变的情况下，该部分费用实际可定性为固定费用。餐厅材料及商品、销售佣金会随着经营收入的变化而变化。

#### 第 4 章 高尔夫设施经营预算

表 4-2 深圳某高尔夫球会 2004—2006 年度经营成本（元）

项目	营业成本			趋势	
	2004	2005	2006	2005 较 2004 增长 (%)	2006 较 2005 增长 (%)
工资	4 648 607.45	5 379 117.16	6 137 629.47	15.71	14.10
奖金	366 643.33	720 376.36	239 733.00	96.48	-66.72
福利费	978 888.94	1 089 207.02	1 071 793.91	11.27	-1.60
劳动保险费	199 955.64	548 502.35	507 046.18	174.31	-7.56
餐厅材料及商品	1 060 007.37	2 122 055.97	2 306 067.90	100.19	8.67
教练费	36 100.00	11 750.00	38 235.00	-67.45	225.40
销售佣金	819 714.62	502 088.28	428 111.86	-38.75	-14.73
其他	839 792.90	——	3 880.50	——	——
合计	8 949 710.25	10 373 097.14	10 732 497.82	15.90	3.46

表 4-3 深圳某高尔夫球会 2004—2006 年度管理成本（元）

项目	管理费			趋势	
	2004	2005	2006	2005 较 2004 增长 (%)	2006 较 2005 增长 (%)
工资及报酬	4 062 700.57	4 447 229.73	4 926 465.17	9.46	10.78
福利费	1 425 185.20	1 372 643.37	1 416 090.54	-3.69	3.17
社会保险	304 269.71	609 289.41	514 958.67	100.25	-15.48
其他人工支出	336 210.56	336 952.45	389 191.84	0.22	15.50
折旧费用	5 736 990.63	5 399 036.41	5 537 444.04	-5.89	2.56
无形资产摊销	5 324 047.26	6 758 941.20	6 799 082.42	26.95	0.59
长期待摊费用摊销	2 104 209.24	1 279 107.14	1 251 277.94	-39.21	-2.18
业务招待费	382 884.48	531 933.52	637 026.86	38.93	19.76
差旅费	105 898.58	176 880.73	248 754.33	67.03	40.63
通讯费	118 451.65	120 744.67	123 645.31	1.94	2.40
税金	145 879.84	146 877.00	168 207.62	0.68	14.52
土地使用费	2 679 337.26	1 867 504.88	1 867 505.41	-30.30	0.00
专业咨询费	315 408.00	76 449.06	80 302.38	-75.76	5.04
能源费	3 058 164.05	3 653 583.76	3 889 065.97	19.47	6.45
其他	1 380 424.29	2 385 720.26	2 671 048.24	72.83	11.96
合计	27 480 061.32	29 162 893.59	30 520 066.74	6.12	4.65

## 第 4 章 高尔夫设施经营预算

表 4-4 深圳某高尔夫球会 2004—2006 年度推包费成本

球童推包费/年	2004	2005	2006	平均
年推包费（元）	2 190 131.75	2 546 800.00	2 407 693.20	2 381 541.65

### 2. 高尔夫设施收入来源

高尔夫是一个以土地为基础的服务行业，它产生的收入来源是顾客使用球场，在球场上打球，在会所中社交，购买食品和饮料、设备和衣服。会员俱乐部设施收入来源于入会费（表 4-5）、年管理费（表 4-6）和访客果岭费（表 4-7）。市政和商业俱乐部高尔夫设施年季票、日果岭费和酒店住宿是其主要收入来源。3 个管理设施类型的星级经营预算也不同，见后续讨论。

表 4-5 欧洲国家不同星级设施入会费（£）

国家	5%	25%	50%	15%	5%
澳大利亚	346	812	1 264	1 943	4 371
比利时	231	447	956	1 348	2 564
丹麦	79	193	271	421	912
爱尔兰	91	465	793	1 369	3 965
英格兰	75	250	465	800	1 400
芬兰	56	101	299	456	2 498
法国	52	215	991	1 458	2 124
德国	291	699	1 035	2 451	3 567
意大利	394	1 054	1 332	2 555	5 377
卢森堡公国	—	498	1 024	3348	—
荷兰	95	251	612	1 096	1 897
北爱尔兰	60	270	450	700	1 250
挪威	97	295	612	987	1 154
葡萄牙	121	352	1 329	1 561	2 978
苏格兰	45	100	410	623	1 405
西班牙	62	478	1 431	1 995	3 045
瑞典	92	361	610	745	1 032
瑞士	587	997	1 164	2 548	4 349
威尔士	92	135	395	490	1 349
欧洲	80	321	652	965	2 078

从上表可见，四星级和五星级设施入会费最高。四星级最高的国家为卢森堡公国、瑞士、意大利、德国，会费为 2 500~3 300 英镑；其次为西班牙、澳大利亚等国，会

## 第 4 章 高尔夫设施经营预算

费为 2 000 左右；五星级最高的国家为意大利、澳大利亚、爱尔兰和瑞士，会费为 4 000~5 000 英镑。二星级和三星级会费平均为 500~1 000 英镑。一星级不到 100 英镑。从表中还可看出，欧洲高尔夫设施大部分集中于三星级，占了整个设施的 50%，其次为二星级，占了 25%。其他设施则较少。从欧洲会费看，即使最高的国家仅达到 8 万元人民币，这个数值远远低于国内会费。

表 4-6 欧洲国家不同星级设施年管理费（£）

国家	5%	25%	50%	15%	5%
澳大利亚	321	494	605	686	959
比利时	258	425	685	809	1 059
丹麦	152	277	309	366	462
爱尔兰	121	198	271	358	641
英格兰	160	367	485	600	920
芬兰	49	102	124	238	381
法国	231	408	619	800	1 329
德国	344	501	596	686	1 001
意大利	324	591	919	1 264	1 767
卢森堡公国	511	511	600	716	716
荷兰	115	299	401	454	568
北爱尔兰	179	283	349	453	691
挪威	81	130	192	243	356
葡萄牙	303	387	591	713	913
苏格兰	80	150	400	480	775
西班牙	63	267	489	676	1 071
瑞典	80	152	198	235	298
瑞士	332	620	825	1 136	1 415
威尔士	152	325	410	507	798
欧洲	132	269	471	603	982

从此表看，除了一星级年管理费较低、五星级稍高外，其他 3 个星级基本相同。从国家看，瑞士、西班牙、意大利、法国、德国、比利时星级管理费差别明显。

从经营角度看，即使最高的国家高尔夫设施年管理费也只有 15 000 人民币，折合月费仅为 1 200 元。而且此种设施仅占整个设施的 5%。相比于国内设施数值是非常低廉的。目前国内大部分球会会费在 10 000 万以上，月供为 1 000 元。

前面述及，欧洲国家如果目前仍然坚持会员制经营方式，在会员要求一个较好设施服务质量的情况下，则很难达到收支平衡。如果一个俱乐部每年经营成本为 1 000 万人民币，会员为 600 个，每个会员需要缴纳 16 000 元的管理费才能满足这种要求。

在一个会员人数少、缴纳年管理费较高的情况下，紧紧依靠会员年管理费实践证明是行不通的。只有适度开放访客市场，开辟其他市场进行补充是现代高尔夫经营的鲜明特征。

表 4-7 欧洲国家高尔夫设施收入

国 家	平均美元/18 洞/年
瑞士	582 606
英格兰	577 300
卢森堡公国	490 162
葡萄牙	479 520
北爱尔兰	448 317
意大利	434 191
比利时	428 902
苏格兰	426 827
德国	416 274
西班牙	405 144
澳大利亚	377 774
荷兰	361 562
爱尔兰	317 118
威尔士	314 654
瑞典	312 304
挪威	308 884
丹麦	267 737
法国	221 499
芬兰	197 445

从上表可见，欧洲国家平均 18 洞收入为 418 535 美元，最高为瑞士和苏格兰，最低为法国和芬兰，大多是位于 30 万~40 万美元/18 洞之间。需要指出，欧洲国家 18 洞收入指年管理费、果岭费和入会费三项，不包括练习场、前台、专卖店、食品和饮料收入。

从欧洲国家 18 洞设施收入来看，是比较低的。如果会员人数少，经营成本高，很难做到收支平衡。就 300 万人民币年设施收入来说，如果经营成本为 1 000 万和 600 名会员，收支缺口为 700 万，如果加上练习场、前台、专卖店、食品和饮料收入肯定不够。如果坚持会员制，剩余的资金缺口肯定需要增加会员年管理费。目前，迫于这种压力，欧洲国家除了少数大牌球会能够专心会员制服务外，大部分会员制球会早已名存实亡，对外服务已经半开放甚至全开放，通过访客收入冲销经营成本。研究表明：访客收入已占到整个经营收入的 10%~60%。有些访客市场经营很好的球会，不仅冲销了经营成本，而且通过访客收入将会员年管理费摊薄，会员直接得到了好处。因此，目前半私人球会的出现是顺应市场化潮流，是球会今后经营的方向。

#### 第 4 章 高尔夫设施经营预算

单从打球市场的经营角度看，中国高尔夫球会毛收入从整体上高于欧美打球市场。这些收入主要来自高球运作部、会员部、餐饮部、康乐部、管家部、酒店和车管部收入。例如深圳某高尔夫球会 2004—2006 年度经营收入处于 4 000 万~5 000 万元左右（表 4-8）。收入动态为上升趋势。收入项中收入所占比例不同。高球部和会员部是主要收入来源，其中高球部占整个年收入总量的 70%左右，会员部约为 10%~18%，餐饮部约 8%，其他占据很少。高球部收入主要取决于打球人数及公司制定的价格策略影响。其他部门如餐饮部、康乐部、管家部、会员之家和车管部的经营收入主要取决于打球人数及其消费情况。

表 4-8 深圳某高尔夫球会 2004—2006 年度经营收入

部门	营业收入			趋势	
	2004	2005	2006	2005 较 2004	2006 较 2005
				增长 (%)	增长 (%)
高球部	29 920 020.65	36 058 767.41	36 487 630.39	20.52	0.01
会员部	4 234 389.77	7 315 359.11	10 339 244.88	72.76	41.34
餐饮部	4 049 347.13	4 769 427.30	5 432 155.80	17.78	13.90
康乐部	315 386.00	331 994.00	390 594.20	5.27	17.65
管家部	1 249 721.54	1 333 669.46	1 227 599.00	6.72	-7.95
酒店	——	521 070.50	2 393 716.90	——	359.38
车管部	621 457.76	659 126.10	709 021.74	6.06	7.57
合计	40 390 322.85	50 989 413.88	56 979 962.91	26.24	11.75

高球运作部打球收入包括果岭费收入、球童服务收入、教练服务收入、灯光费收入、高尔夫球用品租赁及销售收入（表 4-9），其中果岭费时主要收入来源，其次是球童服务、教练服务、灯光费等综合收入。这些收入占了几乎 40%以上的比例。

表 4-9 深圳某高尔夫球会高球部 2004—2006 年度经营收入（元）

年份	高球部收入			打球人数		
	果岭费	专卖店	其他	访客 (比例)	访客 (人次)	会员 (人次)
2004 年	14 642 066.70	1 365 377.59	13 912 576.36	49.95%	38 729	38 806
2005 年	16 730 003.47	1 410 387.48	17 918 376.46	46.16%	38 545	44 958
2006 年	14 263 838.00	1 312 715.39	20 911 077.00	44.15%	37 098	46 930
平均数	15 211 969.39	1 362 826.82	17 580 676.61	——	38 124	43 565

打球客群区分对高球部收入极为重要。打球客包括访客和会员。访客是指嘉宾、散客、VIP、团体、中价和果岭卷。会员是指各种会员、教练、贵宾和公司招待。上表反映 2004 年人均果岭费为 378.06 元；2005 年人均果岭费为 434.04 元；2006 年人均果岭费为 384.49 元。三年的人均果岭费消费平均为 398.86 元。三年果岭费差别主要与打球总人次和访客变动有关。

专卖店收入三年差别不大。2004 年人均专卖店消费为 17.61 元；2005 年人均专卖店消费为 16.89 元；2006 年人均专卖店消费为 15.62 元。三年的人均专卖店消费平均为 16.71 元。

除果岭费收入和专卖店收入外，球童服务、教练服务、灯光费等综合收入人均收入差别较大。2004 年人均均为 179.44 元；2005 年人均均为 214.58 元；2006 年人均均为 248.86 元。三年的平均人均均为 214.29 元。

会员部的收入主要取决于会籍销售及年费收入。会籍销售受市场竞争、公司自身经营空间及销售策略的影响（表 4-10）。会籍销售 2005 年较 2004 年增长 55.5%，2006 年较 2005 年增长为负数。收入增长除由于长期会籍的销售逐年增加外，主要是由于某高尔夫球会从 2005 年度开始推售年度会籍，并受到市场的追捧，其中 2005 年销售 1 422 000.00 元，2006 年销售 1 698 871.20 元。

表 4-10 深圳某高尔夫球会会员部

会籍类别	2004	2005	2006
个人（单身）	35	46	20
个人（家庭）	13	17	6
公司（1 提名）	5	9	2
公司（2 提名）	5	9	2
公司（3 提名）	0	0	0
公司（4 提名）	1	0	0
年度会籍	0	53	84

深圳地区同等规模的高尔夫球会有 4 家，加上邻近的东莞长安球会共有 5 家球会。除某高尔夫球会目前仅有会员 1 300 多名外，会员人数均已达 2 000 人以上（表 4-11 及 4-12）。

表 4-11 深圳同等规模高尔夫球会会员人数

球会名称	现会员数量
沙河高尔夫球场	3 000~3 500
深圳高尔夫球场	2 000
中信绿色高尔夫球场	2 500~3 000
龙岗公众	——
深圳光明	——
东莞长安高尔夫球场	3 000 左右

表 4-12 深圳同等规模高尔夫球会会员类型和价格

球会	会籍种类	价格(升价前)	价格(升价后)
沙河高尔夫会 ( 27 洞 / HKD)	平日会籍	188 000	228 000
	个人会籍	350 000	450 000
	公司 1 提名	410 000	510 000
云海谷球会 ( 36 洞 /RMB)	个人/公司 1 提名 (18 洞)	660 000	990 000
		880 000	
观澜湖 216 洞/ RMB)	公司 (216 洞/RMB)	——	1 280 000
	个人 (180 洞)	848 000	960 000
	公司 (180 洞)	901 000	1 028 000
	个人 (90 洞)	583 000	600 000
	公司 (90 洞)	583 000	650 000
	绿宝石—平日(90 洞)	380 000	410 000

餐饮部主要为食物收入、饮料收入及烟草收入，管家部主要为储物柜收入。

2004 年餐饮部收入为 4 049 347.13 元，人均消费为 52.23 元；2005 年为 4 769 427.30 元，人均消费为 57.12 元；2006 年收入为 5 432 155.80 元，人均消费为 64.65 元。三年来平均营业收入为 4 750 310.00 元，平均人均消费为 58.15 元。

专卖店主要是经营小型食品、饮料、烟草等。三年均值为 135 万元左右，在整个球场经营收入中占的比例很小，约为 2%。

康乐部营业收入主要为桌球、按摩、修脚、桑拿、麻将、影院、泳池等服务收入；康乐部根据 2004 年营业收入 315 386.00 元，2005 年营业收入 331 994.00 元，2006 年营业收入 390 594.20 元，三年平均营业收入为 345 991.40 元。

高尔夫酒店是为宾客提供住宿、餐饮、娱乐和购物等各种综合服务的场所。高尔夫酒店是高档次高尔夫俱乐部会所的一项基本设施。在国外，高尔夫酒店数量较少，而且只有商业俱乐部设有附属酒店。我国目前绝大部分高尔夫球场为商业俱乐部，很多俱乐部除球场、会所外，酒店、练习场和各种娱乐设施等一应俱全。例如深圳地区总共 14 家高尔夫俱乐部有一半拥有高尔夫酒店。但是，深圳地区高尔夫俱乐部酒店入住率与会员及打球人员关系不大。具体表现在酒店不能实现自负盈亏。酒店经营需要球会提供额外的资金来支持正常的运作。在中国，高尔夫酒店的存在只是多了一个服务品种而已。

深圳地区目前 7 家高尔夫酒店均属远离城市的高尔夫球会。市内高尔夫球会较少，比例为 6:1。客房数少，除观澜湖高尔夫酒店拥有 314 间客房，其他在 50 间上下。酒店内部设施豪华，均为 5 星级 4 星级标准。高尔夫酒店入住率普遍偏低，约在 38%~73%，最高为观澜湖高尔夫酒店，某高尔夫球会酒店最低。酒店入住率、入住客人成分与球场属地关联不大。球会知名度越高、球场规模越大、星级越高的酒店，会员、

访客、商务顾客及旅游顾客的入住率就越高（徐千李，2008）。

高尔夫酒店的入住人群主要以高尔夫会员及访客为主，占调查球会的 60%。由于存在经营上的实际困难，高尔夫酒店出现了明显的客群类型。球会知名度越高、球场规模越大，酒店出现功能服务，即专一型；反之，则面向所有人群开放（表 4-13）。

表 4-13 深圳高尔夫酒店入住率与球场规模和顾客群的关系

项目/球场	观澜湖	聚豪	沙河	世纪海景	碧海湾
平均入住率（%）	73	38	65	47	70
会员、访客（%）	51	70	85	20	6
商务客人（%）	14	20	10	0	30
旅游访客（%）	8	10	5	0	14
酒店星级标准	5	5	5	5	5
客房数量（间）	314	51	37	10	54
平均入住客房数	229.2	19.8	24.1	4.7	37.8
球场规模（洞）	180	27	27	18	18

酒店的收入主要表现为客房收入及会议室收入。例如某高尔夫球会酒店收入中会员占比例为 34%，团体占比例为 37%，打球住房套餐客人占比例为 4%，散客占 25%。全年的入住率为 31.73%，总营业额为 2393716.90 元。照目前市场形势来看，平均房价为 330 元，酒店共有客房 52 间，则酒店的经营收入为 939510.00 元。

管家部收入是按非会员人数收取 30 元/人所得。球会 2004、2005 和 2006 年收入分别为 1249721.54 元、1333669.00 元和 1227599.00 元。三年平均收入为 1270329.85 元。

车管部主要为穿梭巴士收入。2004 年、2005 年和 2006 年营业收入分别为 621457.76 元、659126.10 元和 709021.74 元，三年平均营业收入为 663201.87。

#### 4.1.5 影响设施收入因素

除了地理位置、设施质量、服务质量和价格外，球场的设计师对设施收入或市值也具有重要的影响（表 4-14）。

表 4-14 设计师对设施年收入的影响（100 万美元/18 洞）

设计师	果岭费收入	入会费收入	年管理费	设施市值
RTJ Jnr	5.8	6.9	9.9	22.6
Nicklaus	7.4	2.4	12.1	21.9
Donald Steel	5.2	1.1	7.6	13.9
Dave Thomas	5.1	0.9	5.6	11.6
Hawtree	3.4	0.7	4.9	9.0
顶尖设计师	5.0	1.9	7.7	14.6
其他设计师	3.0	0.5	4.1	7.6
RTJ Snr	4.6	2.5	8.3	15.4

从表 4-14、4-15、4-16 可以看出，雇佣顶尖设计师设计的球场各个方面的收入高于其他设计师。例如，Robert Trent Jones Junior 在他所处的时代所设计的球场，目前平均年果岭费总收入为 580 万美元。设施市值指该球场目前能够买到的价钱。其他雷同。

表 4-15 设计师对果岭费影响（美元/18 洞）

设计师	果岭费
Nicklaus	41.25
Dave Thomas	38.03
RTJ Jnr	37.14
Donald Steel	34.59
Hawtree	24.79
RTJ Snr	34.59

表 4-16 设计师对入会费和年管理费影响（美元/18 洞）

设计师	入会费	年管理费
Nicklaus	4 024	1 146
Dave Thomas	1 634	740
RTJ Jnr	7 435	1 044
Donald Steel	1 945	863
Hawtree	1 248	691
RTJ Snr	5 378	1 138

#### 4.1.6 租赁及税费

世界高尔夫球场租赁土地建造高尔夫设施最初是发端于苏格兰第一次高尔夫爆炸期间（1880—1910）。许多会员俱乐部从农场主那里租借 4.8 万（9 洞）~10 万 m<sup>2</sup>（18 洞）的土地开始进行球场建造。随着高尔夫设施的发展，俱乐部开始购买土地建造球场。目前，世界上高尔夫俱乐部的建造分为三种土地运作方式：租赁、购买和合建。如苏格兰目前大约 65% 俱乐部完全拥有球场和俱乐部会所，25% 的俱乐部从地方行政部门租借球场，10% 具有部分球场并租借剩余的部分。Price（2002）指出，大约 100 家苏格兰高尔夫设施完全租借或部分租借了土地。平均每年租借 18 洞的球场的费用 24 万元（范围 7.2 万~72 万元）。中国高尔夫设施基本上是遵循了租借土地或一次买断土地的做法，但产权仍属国家，这些不像西方资本主义国家，产权属于个人。

许多因素影响租借费。高尔夫设施收入大幅度提高是重要的影响因素。苏格兰会员俱乐部从古以来均是非利润机构，但是，近几年来，大部分沦为商业性质或半私人球会，因为俱乐部将获得的利润以补充年费的形式返还了会员。苏格兰这种情况与世界其他国家完全不同。差异在于苏格兰组成会员制的形式与世界其他国家不同。苏格兰会员俱乐部是由许多会员共同出钱组建的俱乐部，苏格兰将这种形式称之为相互贸易组织。而世界其他国家则是由少数人出钱组建俱乐部，并对外招募会员，属于盈利性质，即商业公司。在苏格兰，对高尔夫设施进行征税是以高尔夫球场占据土地面

积的大小、会所和专卖店（前台）规模为基础进行的，而不考虑年收入多少。这与中国不同。苏格兰前 20 名 18 洞会员俱乐部年税费平均为 112 000 元（范围 64 000~224 000 元）。中国以月收入的 23% 进行征税。一个收入在 3 000 万元的俱乐部，年税费为 690 万元。这个税费远远高于苏格兰。

在理论上，苏格兰会员俱乐部与商业俱乐部征税基础没有差别，但是，在实际税费支付比例上存在差别。地方行政部门有权调整私人俱乐部的税费支付比例。苏格兰一些会员俱乐部由地方行政部门垫付了全额税费，另一些则垫付了 50%。但商业俱乐部则需要全额承担税费。在中国，地方行政机构为了发展当地经济，可以适当减免一定时期的税费。当然，这种做法是不符合政策要求的。

### 4.1.7 高尔夫练习场经营分析

练习场并非高尔夫设施，它可单独经营，也可作为配套设施。作为配套设施，它是一个俱乐部重要的收入来源。年收入主要依赖于所处的地点、质量和是否与球场相联系。根据相关研究指出，如果一个练习场打球率是 100% 的话，根据多次实证每小时每个打位的打球数量平均是 135 个。

#### 1. 100% 打球率

以深圳市为例：100% 有照明设施，每天经营 12 小时。平均一筐 100 个球的价格是 40 元。据此，每周每个打位的收入是：

5 个平日  $\times$  12 小时  $\times$  135 个球  $\times$  0.4 元 = 3 240 元

2 周末日  $\times$  12 小时  $\times$  135 个球  $\times$  0.4 元 = 1 296 元

1 周每个打位合计收入：4 536 元

#### 2. 实际打球率

以深圳市为例：平日每天有 6 个小时（15~21 点）被充分饱和，按照时间计算，平日打球率为 50%，周末每天有 10 个小时（9~21 点）被充分饱和，按照时间计算，周末打球率深圳为 83%。据此，每周每个打位的收入是：

5 个平日  $\times$  12 小时  $\times$  68 个球  $\times$  0.4 元 = 1 632 元

2 周末日  $\times$  12 小时  $\times$  112 个球  $\times$  0.4 元 = 1 076 元

1 周每个打位合计收入：2 708 元

20 个打位的练习场的年收入是：2 708  $\times$  20  $\times$  52 周 = 281.632 万元

Price (1998) 对苏格兰的高尔夫练习场经营收入进行过分析。其结果表明：苏格兰现有 67 个练习场，5 个为市政所有，2 个为会员制。其余为商业型，40% 为单独型，52% 附属于高尔夫球场。经营成本每年是 5 万英镑。平均每个占地 10.7 英亩。67 个练习场总共打位 (bay) 是 1 400 个，平均每个练习场是 20 个打位。5% 的练习场打位是 40 个，18% 为 2 539 个，50% 为 15~24 个打位之间，27% 为 14 个打位或以下。中国现有 400 个练习场，最大练习场打球位为 200 个。日本是世界上练习场最多的国家之一，现有 4 000 家练习场。除了独立练习场之外，许多高尔夫设施也配套了练习场。92% 有照明设施，每天经营 12 小时。平均一筐 50 个球的价格是 1.8 英镑。练习场平均打球率是 21%，周末是 26%。每个打球位每周收入为 100.80，20 个打位的练习场的年收入是 104 832 英镑，这个收入与深圳有明显差异。

Price (1998) 同时指出, 处于苏格兰农村较小的练习场年收入不到 10 万英镑, 位于城市的年收入超过 20 万英镑。苏格兰有 40 个练习场一年的收入是 30 万英镑。由于许多练习场还零售高尔夫器具、经营酒吧和餐厅, 整个收入将很高。目前, 估计苏格兰这种设施产生的年收入总共为 7 百万英镑。

### 3. 高尔夫练习场建造成本

建造和装备一个 10 个球位的练习场的总投资为 100 万元。但是一个装备 25 球位的设施包括土地、围网、停车场、商店、餐厅等成本在内大约需要 450 万元。当然土地和下层基础建设成本主要依赖于所处的地方和质量变化。有些练习场晚上装有照明, 在一些气候变化的情况下, 还安装了防热和加热设施。现代化的练习场投资还配有自动喂球机、拾球机、洗球机。因此, 一次性投入将更多。

## 4.2 会员俱乐部经营预算

### 4.2.1 会员俱乐部起源

世界上最早的高尔夫会员俱乐部起源于苏格兰。早期创建一个新的高尔夫设施的传统方法是建立会员制俱乐部。一组趣味相投的球员组织在一起合资购买或租借一块土地, 然后在这块土地上设计出一个球场和建造一个会所。会员要通过缴纳年设施使用费来使用设施, 称之为管理费。创办这些真正意义上的高尔夫俱乐部的目的不是为了获利, 而是为了打球活动。因此, 年管理费的制定是通过设施经营的成本而确定。年管理费分几个水平, 即老年、青少年和女性等。目前, 尽管苏格兰一些会员制俱乐部已经变成了有限责任公司, 但是大多数俱乐部是按照相互贸易组织经营与管理。早期苏格兰许多高尔夫场地是一些普通场地, 会员要求与其他使用者共同享用, 随即便形成了开放式会员制俱乐部。例如圣·安德鲁斯古老皇家高尔夫俱乐部。后来一些被当地政府如市镇和县议会控制。这些设施对那些不容易接近私人会员制俱乐部的球员体现出容易接近和价格便宜的特点。其中 20% 的这类球场自 1950 年以来就一直对外开放 (Price, 1997)。

20 世纪初期, 苏格兰所有高尔夫设施都是通过会员制俱乐部进行经营。自 1920 年, 这种经营方式的比例开始下降为 90%, 1980 年则降为 83%, 2002 年下降为 73% (Price, 2002)。从转变比例看, 会员制俱乐部的性质改变显现出渐进的特征。目前, 会员制俱乐部仍然占据苏格兰高尔夫设施市场的主流。在最近 20 年内会员制俱乐部发展方式, 尤其是会员付费财务结构经历了很大的变化。首先出现了加盟不付入会费的迹象, 且在一些俱乐部实行多年。这是高尔夫市场的竞争加剧导致会员制俱乐部收费结构变化的主要原因, 也是一种在新的市场经济挑战下顺应市场发展的操作模式。

### 4.2.2 会员俱乐部类型

由于会员制俱乐部发端于苏格兰, 所以, 讨论会员制俱乐部, 重温苏格兰高尔夫会员制俱乐部的类型是比较有意义的。目前, 流行于世的高尔夫会员制俱乐部基本有三种类型, 即私人会员俱乐部、半私人会员俱乐部和无设施会员俱乐部。

#### 1. 私人会员俱乐部 (The Private Course Owning Club)

会员制俱乐部的原始概念是该俱乐部的会员是设施的主要使用者。俱乐部的会员

要支付创建成本（入会费）和每年的经营成本费用（管理费）。设施的使用严格限制在会员和其嘉宾内。年费简单说就是经营成本，年费按会员类型进行分级负担。高尔夫会员俱乐部，特别是会员的概念反映了19世纪后期和20世纪中期苏格兰部分社会阶级结构。

目前真正意义上的私人会员俱乐部在苏格兰已经很少。大多数私人会员俱乐部欢迎访客在球场消费打球，但只容许在平日某一时段打球。如果会员俱乐部的会员数量超过750人以上和经常举行正式的比赛，对访客打球规定更严。

苏格兰高尔夫会员俱乐部的3/4为会员制俱乐部。其中大多数这类俱乐部是传统意义上的相互贸易组织，但是，少数是有限责任公司组成的。俱乐部按购买或租地的形式建造球场和会所来完成俱乐部的成立。建造费用和设施经营成本费用由会员分担，会员按自愿原则入会，年费与性别和年龄有关。传统上青少年、老年（超过65岁）和女性支付年费较低，他们具有一定的打球权限，每年支付费用的高低由俱乐部委员会/理事会决定，然后提交俱乐部年会进行修改或同意。基本概念是会员支付的费用应该与每年经营成本再加上一定的储备金进行计算。

### 2. 半私人会员俱乐部（The Semi-Private Course Owning Club）

1960—1970年期间，由于会员对球场和设施质量较高的期望以及当时通货膨胀的影响，俱乐部经营成本开始增加，会员俱乐部经营开始变得十分困难。甚至私人气氛最浓的俱乐部也发现有必要从非会员渠道取得收入来源。这只有通过向非会员（自由球员，出外旅行者和旅游团）出售梯台出发时间赚取访客果岭费和食品及饮料销售才能支付经营成本。因此，真正意义上的私人会员俱乐部开始崩溃，一些设施质量落后、坐落偏远、会员数量不多的私人俱乐部因市场竞争加剧、成本增加，为维持俱乐部设施正常运转开始沦落为半私人会员俱乐部。由于行政部门、税收情况和会员俱乐部的社交结构较私人俱乐部更为复杂，它更多地依赖非会员的收入。有人认为只要私人俱乐部容许非会员使用其设施，那么半私人俱乐部就会寿终正寝了。半私人俱乐部从非会员手中收取费用所创造的利润会以分摊的形式分配给其会员，而这种利润是以降低年费的形式来体现的（Price, 1998）。现代半私人会员俱乐部已经从非会员手中获得了10%~60%收入，半私人俱乐部几乎100%的欢迎访客打球消费。半私人俱乐部在实际经营中只表现出账面的小额增长，大部分以降低或会员少缴年费的隐性做法进行了技术处理。这些俱乐部之间相互竞争，不仅发生在会员之间，而且也发生在日付费打球的高尔夫市场的份额上。这种俱乐部做的是独立竞争的生意。

美国私人俱乐部从其会员中产生很高比例的收入。这样的俱乐部以会员独享为自豪，而使用俱乐部设施需负担额外费用。半私人俱乐部售卖会员证，但是也从非会员手中收取很高的费用。这个收入不仅来自对非会员售卖出发时间，而且也来自食物，也有饮料、住宿和一些相关的高尔夫活动。

会员制俱乐部是在苏格兰产生和发展起来的。世界各地在发展高尔夫设施市场的时候，都自觉地沿用了这一高尔夫设施结构或制度。但是，这些国家的会员制俱乐部基本属于公司型会员制俱乐部，即个别发展商出钱建造，然后通过募集会员形成会员制俱乐部。这与当初苏格兰会员制俱乐部含义相距甚远。这种公司型会员制俱乐部中

的会员其权益仅仅是打球权益，对公司的发展几乎没有话语权。在会员制概念下，半私人俱乐部进行的是混合会员经营模式。

### 3. 无设施会员俱乐部 (Non-Course Owning Clubs)

这类俱乐部无自己的球场设施。这类俱乐部叫法不同，有些称俱乐部，有些称协会，它们组织会员在各种可能开放的球场打球，如商业球场、半私人会员俱乐部、市政和 Links 信托管理公司管理的球场。苏格兰这种俱乐部多达 280 家。分布范围从苏格兰最著名的俱乐部如 St.Andrews 皇家古老高尔夫俱乐部（其会员在老球场打球）到无固定场所的小型协会。其中一些拥有自己的经营的会所，如 St.Andrews 皇家古老高尔夫俱乐部、St.Andrews New Carnoustie 俱乐部、Montrose Mercantile 和皇家 Montrose 俱乐部。但是大部分没有自己的会所。由于一个俱乐部既不经营球场，也不经营会所就不能确定它从事何种性质的生意。

St.Andrews 皇家古老高尔夫俱乐部是一个会员制俱乐部，现有会员 2 500 名，是苏格兰最大的高尔夫商业集团。它没有自己的高尔夫球场，但是，它参与了 Links 信托管理委员会和管理公司的重大管理活动。代替政府管理着 6 个球场设施。它每年同时主办许多具有国际影响的锦标赛如英国公开赛、业余公开赛和 The Walker 杯，并从中获取大量的年收入，对世界各地高尔夫行业产生了积极的正面影响。另外它还能左右赛事场地的选择。因此，这样的无设施会员制俱乐部是世界上独一无二的。

中国从 2000 年起也引入了这种概念。目前数量不少，涉及打球的范围遍及全国，有些甚至伸及到国外一些俱乐部。

## 4.2.3 会员制俱乐部年收入分析

### 1. 会员制俱乐部年总收入

会员制俱乐部经营预算主要是俱乐部年收入和支出的问题。由于世界各国高尔夫设施的起源并不同步，经济发展水平和高尔夫人人口及经营管理也不相同，所以很难对此确立一个标准的答案。苏格兰是世界高尔夫的发源地。苏格兰高尔夫俱乐部的发展存在着多元化的经营方向，既有昂贵的私人俱乐部、半私人俱乐部，也同时存在着大众高尔夫设施，经营方向和市场价格多种多样。因此，分析苏格兰高尔夫设施的经营管理预算具有实际参考价值。苏格兰现有 2.5 万高尔夫会员，包括商业设施和不算市政设施则经营着 356 个高尔夫设施（表 4-17）。这些设施的范围从无会所设施俱乐部、只付年费 3 200 元的 9 洞到尊贵高质量的会所、年费超过 16 000 元的 18 洞以上的俱乐部。从年经营预算来看，30% 以上的会员制俱乐部经营预算在 160 万元以下，而 4% 的俱乐部经营预算超过 800 万元。

表 4-17 苏格兰高尔夫设施会员平均数量

数设施洞数	9	18	27	36	54
所占比例%	26	66	3	4	0.5
平均会员（人）	243	640	780	1 006	1 200
会员数/18 洞	486	640	521	503	400

假如一个 399 名会员的 9 洞设施和 799 名会员的 18 洞设施与会员制俱乐部的主要目标（满足会员要求）相一致的话，根据一个北方标准设施最高使用限额为 1 267 名会员，那么，9 洞俱乐部和 18 洞俱乐部分别还有 32% 和 40% 的设施是为等候批准的申请人会员准备的，或者说这些空缺可为访客提供打球机会（马宗仁，2005）。在扣除会员比赛、天气因素的情况下，9 洞俱乐部和 18 洞设施实际分别还有 26% 和 34% 的设施是为等候批准的申请人会员准备的，或者说这些空缺可为访客提供打球机会（Price，2002）。

目前，世界各国都明显存在着高尔夫设施地缘化倾向。城市中心区域会员制俱乐部一般有较高比例的等候批准的申请人会员，而偏远的农村地区许多基本合格的俱乐部根本就没有或很少有等候批准的申请人会员。在最近十几年内，会员制俱乐部的资金和管理结构发生了一些基本性的变化。例如就苏格兰来说，差不多 50% 的苏格兰会员制俱乐部年收入在 160 万~480 万元之间。Price（1998）指出，一个会员人数平均为 700 人的会员制俱乐部，男性会员年费如为 3 904 元，其中 37% 的会员制俱乐部 1/3 的收入来自于访客所支付的平日果岭费，至少 304 元/次/人。就平均水平而言，一个会员制俱乐部收入的 40% 来自于访客的消费如果岭费、球车费和食餐费。这很容易解释苏格兰男性会员年会费很低的原因。Price（1998）的研究结果还表明：苏格兰会员制俱乐部平日平均访客果岭费从 1990 年 128 元增加到 2000 年的 336 元，上涨率为 267%，而平均男性会员年费在同一时期仅增加了 100%。没有访客费这一高收入贡献，男性会员年费至少增加到 5 088 元。显然，许多会员制俱乐部实际上将从非会员身上所获得利润分配给了他们的会员，并以递增较慢的年会费而实现利润派发。由于相互贸易组织存在的政策原因，苏格兰会员制俱乐部 1994 年收到 4.16 亿元的增值税退款。这种方式对新建立的商业俱乐部极不公平。

从表 4-18 可以看出，苏格兰 66.1% 的会员制俱乐部年收入在 160 万~800 万元之间；29.5% 在 160 万元以下，只有 4.4% 的超过 800 万元。无论大小（会员人数和洞数），每个俱乐部的 50% 的收入都要花费在保养上。25% 花费在会所和 25% 花费在行政管理上。年收入在 800 万元以上的俱乐部是一些著名的球场，具有很高的设施质量。经营的洞数大多数在 36 洞以上，其收入费用的 50% 来自于访客，实际上这类俱乐部还有很多长期等待申请的会员名单。年收入在 320 万~480 万元的俱乐部，少数经营的洞数在 27~36 洞之间，大多数毗邻农村或以旅游胜地作为吸引客人的手段。

表 4-18 苏格兰 340 家会员制俱乐部收入和支出（万英镑）（1996—1997）

年总收入	平均会员数	平均收入	比例 %	平均访客费	球场平均支出	会所平均支出	行政平均支出	平均入会费	平日平均果岭费
<50	1 000	734	4.4	13.7	20.2	13.6	58.1	430	47
30~50	800	356	19.1	12	7	7	45.4	300	22
10~30	700	236	47	10.8	6	4.8	39.1	244	19
>10	350	55	29.5	2.6	1	1.4	6.2	88	11

从传统意义的会员制俱乐部来讲,会员制俱乐部主要服务两种客人,即会员和会员嘉宾。传统意义上的会员制俱乐部的会员在加盟俱乐部时需要付初期入会费和使用设施的年管理费。另外会员购买食品和饮料、衣服和其他设备,使用更衣室为俱乐部增加额外的收入。还有部分收入是嘉宾购买果岭费、消费球场设施和会所设施带来的收入。

讨论和了解会员制俱乐部的年总收入是俱乐部经营的首要任务,是俱乐部经营管理的核心所在。世界各国的经济发展并不相同,高尔夫设施的大众化程度和多元化程度比较复杂,因此,没有任何相似的标准和答案。但是,财务收入分析过程是相似的。年总收入来源于入会费、设施使用费、年管理费和其他消费。例如,340家苏格兰会员制俱乐部年总收入为13.6亿元。这些会员制俱乐部包括从无设施、设施简单的9洞到超过1600万元的大型高尔夫综合体。

目前,苏格兰入会费最高的为13248元如Glasgow等,最低的为6720元如Dundee和Angus等地区俱乐部。中国目前最低的入会费(以享受球会使用年限计)为3万~10万元,最高达100万元。日本俱乐部入会费在世界上最高,达300万元。在传统上,要对新加入的会员收取入会费,这是因为老会员在建造俱乐部初期奉献了创建费用,按公平原则,新会员要继续进行奉献。入会费通常与年费相等或两倍于年费。这种会费制度对一些名气大的会员制俱乐部会带来很高的收入,如果等候申请名单的人求大于供的话,收入有可能更高。然而,对于名气小的俱乐部来说,特别是偏远地区,人口稀少,有必要调整入会费,降低入会费能鼓励新会员的加盟。

但是,就世界范围内来讲,在近20年内,随着新设施的发展,对于会员制俱乐部来说,等候申请名单的人已经下降或消失,迫使一些俱乐部降低入会费或取消入会费并已经成为一种趋势。法国3/4的俱乐部已经取消了入会费制度。苏格兰50%的俱乐部也已经取消了入会费制度。大多数俱乐部,会员费用收入占总收入的60%~65%,但是靠近中心城市的一些大型俱乐部则为75%。中国目前大部分俱乐部的入会费均有所降低。

### 2. 会员结构费用

一个成熟的会员市场能提供可供选择的多种进入机会。在一个稳定而成熟的会员市场中,会员结构应该是多元化发展,尽量挤占和吸收各种市场空隙。多元化会员结构表明俱乐部对社会各阶层直接的社会回报和贡献。但俱乐部必须担负此种回报的结果即对俱乐部财务的冲击。高尔夫俱乐部创建以来,男性成年人一直占据主流会员市场,很少直接提供女性和青少年进入设施的机会。随着市场竞争意识的提高,一些俱乐部开始了多元化会员市场的发展,出现了与年龄、性别相适应的会费结构。这种会费结构也包括打折优惠。打折优惠适应于男性、女性、青少年会员、平日会员(5天会员)、乡村会员和社交会员。一些俱乐部也出台了一些关于会员享受年费打折的优惠政策,如规定会龄在35~40岁之间对俱乐部作出过重大贡献的会员及名誉会员等,这些人可以不缴纳年会费。另外一些打折优惠不可避免,如学校球队、熟人、嘉宾关系户和社会名流等。打折费用的变化各俱乐部之间不尽相同。如苏格兰典型的女性会员仅付男性会员的50%~75%的价格,青少年付25%,老年人付25%~35%的费用。

## 第 4 章 高尔夫设施经营预算

打折费用对俱乐部年费收入的冲击具有很大影响。如老年会员的问题在苏格兰非常突出。一些俱乐部老年会员很多都符合名誉会员的条件而且尚能活动。这些老年会员一旦转为名誉会员对俱乐部财务将构成很大负担，目前，这已成为会员制俱乐部广泛性的问题。下面以一个中等俱乐部会员结构会费说明对俱乐部财务冲击的影响（表 4-19，表 4-20）。

表 4-19 中等型俱乐部会员种类和数量

会员种类	会员人数
总会员	700
成年男会员	420
成年女会员	80
老年男会员	60
老年女会员	20
青少年会员	90
名誉会员	30

表 4-20 中等型俱乐部收入来源

费用来源	收入额度(万元)
会员平均年费	320
访客费	64
其他费	96
总年费收入	480

如果所有会员支付相同的年费，那么，所要求的会员平均年费应该是 320 万元除以 700 名会员为，即在年费相同的情况下，每个会员应缴纳年费为 4 571.4 元即可。如果进行会员计费区别对待，那么，计算如下表 4-21。

表 4-21 中等型俱乐部打折费用

打折会员种类	打折率%	会员平均年费 (元)	打折会员 (人)	打折合计年费 (元)
女会员	65	4 571.4	80	237 712.8
老年男会员	33	4 571.4	60	90 513.72
老年女会员	25	4 571.4	20	22 857
青少年会员	25	4 571.4	90	102 858.75
名誉会员	100	0.000 0	30	0.000 00
合计				453 942.27

从表 4-21 可以看出，5 种会员打折合计 453 942.27 元，即在计费区别对待下，与原

来320万年费相比,俱乐部少收4 537 942.27万元。但为了维持俱乐部运作成本,需要平衡320万年费,唯一的方法要求420位成年男会员进行填补。这就需要420成年男会员付出的不是每人4 571.4元,而是将5种会员打折空额453 942.27元进行分摊,即每人需多付出会费1 080.81元,再加上原来的4 571.4元为5 652.21元,即在原来基础上须对成年男会员另增收19.12%的年费用。当然,由于世界各国对高尔夫设施的经营方法不同,年费的增长可能以一种缓慢或阶梯式的方法进行。

从上表分析,女会员、老年会员和名誉会员比例较高的俱乐部需要面对更严重的财政问题。为了解决这种问题,英国和欧美一些国家除青少年享有打折会员资格外,其他会员种类的打折正在开始放弃。如苏格兰占会员制俱乐部总数57%的俱乐部已经出现男会员和女会员年费相同的情况。建立在性别和年龄基础上的费用结构可能被废除,更多地考虑会员对设施使用情况的细分收费结构。

### 3. 访客费

一般来说,会员制俱乐部年总收入中来自于访客费的收入正在世界各国逐年增加。会员制俱乐部对访客开放程度是影响访客费收入大小的一个重要因素。另外,设施空置率、设施质量和地理位置对访客的吸引力正在成为一种重要的左右力量。如苏格兰会员制俱乐部平均年总收入中的20%来自于访客费的消费,其中,25%的会员制俱乐部从访客收入中获得占整个收入的40%以上,55%的会员制俱乐部高于30%左右。从俱乐部星级看,访客费收入中的54%来自于四星级和五星级俱乐部,一些最著名的俱乐部总收入中的60%来源于访客费。然而,访客费收入对一星级和二星级俱乐部也是很重要的,其访客费收入占整个会员制俱乐部访客收入总数2.72亿元中的31%,其他一些在20%~40%之间(Price, 1997)。

访客费收入来源于3种类型:第一种是会员制俱乐部会员介绍的打折消费客人。但是,一些俱乐部对会员介绍的打折消费客人进行次数限制,如在每年一定时间消费多少次。因为打折常常是平日果岭费的50%~75%的折扣,因此限制是必要的。尽管如此,许多俱乐部会员嘉宾或客人仍然占据较高的比例。在中国,很多情况下,部分打折客人总是免掉果岭费,但是,尽管如此,电瓶车收入和球童费仍是一笔很高的收入。经计算,这笔收入平日占每个客人的20%~30%,假日占15%左右;第二种为个人访客、高尔夫协会游客团和高尔夫旅行团。这种类型的访客收入是会员制访客费收入中的主要来源。因为这些都支付不打折的果岭费或日费。上述两种情况均容许访客购买会所食品和饮料,这也是会员制俱乐部增加收入的渠道。如苏格兰30%的会员俱乐部不容许访客在周末或会员比赛期间消费设施,中国15%会员俱乐部公众假日对访客开放度为零。那些容许访客周末消费设施的俱乐部要求支付比平日高25%的果岭费用(Price, 2002),中国平均为50%~80%以上。第三种情况是许多俱乐部提供一定数量的访客团队的果岭费折优惠,但限制在非高峰时期的设施。苏格兰访客费接受国家控制,但国家调控主要受市场调节来决定,地区之间的访客费也有很大差异(Price, 1997),中国高尔夫设施的访客费主要受市场影响,目前国家并没有限制其价格的大小。

苏格兰访客平日果岭费和会员年费之间的关系是:在五星级俱乐部中,二者费用

比率为 4.6:1, 即访客打球 4.6 个轮次的价格相当于会员一年的费用; 二、三、四星级俱乐部中比率为 15:1:1 星级俱乐部则降为 10:1。这说明轮次越高, 访客平日果岭费越低, 年费则较高。轮次较低, 访客平日果岭费越高, 年费则较保持适当的水平。比例结果表明: 来自 1 级和 5 级俱乐部中的访客收入是很重要的, 同时也揭示出五星级俱乐部设施的要求大于供应, 还有相当大的上升空间市场。另外也说明苏格兰还有很多设施不合格或基本合格的俱乐部存在, 这些俱乐部要想获得很大的市场空额必须或跻身于访客市场必须要加大设施投入服务力度。

### 4. 食品和饮料销售

苏格兰 90% 的会员制俱乐部均有会所设施, 会所内提供食品和饮料服务。范围从茶、咖啡、酒、三明治和快餐。传统上, 苏格兰俱乐部会所提供的服务是雇佣一个俱乐部酒吧经理负责给会员、嘉宾和访客的提供饮食服务。在许多情况下, 俱乐部酒吧经理的妻子主理做饭工作, 俱乐部给他们提供免费的住宿条件和厨房, 容许他们在给会员提供饮食服务时赚取一定的利润。通常俱乐部给经营酒吧的经理支付工资, 俱乐部又从酒吧销售中获得一定利润。然而, 另一些俱乐部则出售酒吧经营特许权或者收取年特许费或者一定的利润, 这更像租借承包。其他一些俱乐部则自己直接经营食品和饮料, 并按时间进行供应。赚与不赚都无所谓。

苏格兰会所经营的多元化风格和复杂结构很难说会所经营能够带来普遍的收入。一般来说, 在苏格兰会员制俱乐部中会所收入占总收入的 10%~30%。这些收入来源包括酒吧利润、博弈机收入、台球收入、存物柜收入, 在一些俱乐部中还有软饮料和高尔夫设备销售。这些收入来源与中国基本相同, 但中国会员制俱乐部除了提供上述服务外, 还提供点菜服务、租借服务等。但是, 城市会员制俱乐部饮食收入可能少于乡村, 原因是靠近城市的俱乐部, 会员对饮食的服务选择更宽。那些远离城市的俱乐部提供的饮食服务更胜于周围便民提供的质量。

### 5. 职业球员商店 (高尔夫专卖店)

苏格兰 50% 的会员制俱乐部都配备职业球员, 60% 的会员制俱乐部都拥有高尔夫专卖店 (Price, 1997)。中国仅有 15%~20% 的俱乐部配备有职业球员, 但 100% 的俱乐部都拥有高尔夫专卖店。从高尔夫俱乐部发展历史看, 职业球员在俱乐部中的作用在最近 20 年中已经发生了深刻的变化。现在苏格兰职业球员地位大大提高, 不再需要进行球杆修理服务, 也不再需要进行俱乐部高尔夫专卖店售卖高尔夫商品的服务工作。中国高尔夫发展的近代史很短, 一开始就屹立在世界高尔夫巨人的肩膀上, 因此, 高尔夫职业球员仅负责练习场教球和专卖店的服务工作, 而不是亲自动手去直接服务, 其原因是俱乐部会员现在选择高尔夫商品的打折服务更加广泛。随着因特网的发展和普及, 可以网上直接进行购买, 加之非俱乐部高尔夫专卖店遍地开花, 这种选择更加普及迅速。

俱乐部职业球员现在主要是负责教球、组织俱乐部竞赛, 巡查梯台附近会员和访客的活动, 进行果岭费和日票的销售、社团赛事, 一些高尔夫设备和衣服的销售和高尔夫手推车和电瓶车的租借。目前, 大部分职业球员都是单干和反过来雇佣助手进行独立的工作。俱乐部通常付给职业球员年雇工费, 而且可从其专卖店中获得任何利润。

因此,在苏格兰大部分会员制俱乐部中高尔夫专卖店通常是一个成本中心而非利润中心。然而,在一些拥有丰富高尔夫游客的著名大型俱乐部中,高尔夫专卖店的收入很大。对此,俱乐部积极寻找与职业球员的合同安排,以便通过该商店获得更大的收入。

6. 资金投入、经营盈余、补助金和贷款

对于一个成熟的高尔夫设施市场来说,任何对增加资金投资的要求或提高俱乐部设施质量的做法都是通过明智的金融计划进行的,即创造年经营盈余进行俱乐部设施建设。如苏格兰大约 90%的会员制俱乐部的会龄已经超过了 50 年,大部分俱乐部已回收它们的建设成本有很长时间了,然而,从 9 洞扩大到 18 洞这样的项目,安装现代喷灌设备或排水系统,重建、装修和扩建老会所并非靠经营盈余进行投入重建、改建,原因是 80%的会员制俱乐部通常经营盈余额都在 7%~14% (Price, 1996)。这些项目的建设主要是加重征收会员年费或者是从上级主管部门、政府机构或商业公司寻找补助金和借贷来完成投资。例如,1994 年苏格兰会员制俱乐部从国家获得了 4.16 亿元增值税退款,这些退款不返还给会员本身,而是被俱乐部用于设施建设项目。另外,苏格兰会员制俱乐部可从 Lottery 体育基金会申请补助金用于设施建设。1995-2001 年苏格兰会员制俱乐部从该机构申请了 1.2 亿元补助金。在最近 10 年中,大约有 9.6 亿元的资金用于会员制俱乐部设施的建设。这种投资发生在高尔夫市场增长和低利润时期。这种投资能否取得成效尚待市场检验。

3.7. 收入趋势

1920-1950 年期间,苏格兰中心地带 18 洞球场和 600 名的会员制俱乐部的年收入明显的稳定在 16 000~24 000 元之间。男成年会员年费为 16~90 元。20 世纪 60 年代中期由于通货膨胀(5%~10%)的原因俱乐部收入开始受到冲击,70 年代中期通货膨胀上升为 15%~20%。1980 年,俱乐部年收入为 128~160 万元,男成年会员年费为 1200~1600 元。大部分俱乐部主要依赖会员费作为主要收入来源。1980 年后,高尔夫爆炸开始冲击高尔夫市场,市场竞争开始发挥作用,于是出现了售卖访客梯台出发时间的需求。

表 4-22 会员俱乐部平日平均访客果岭费比较 (£)

类型	1980	1985	1990	1995	2000	2003
会员制俱乐部	3.5	4.5	8	16	21	21
5 年的增加率%	—	29	78	100	31	0
老球场	5	15	23	55	80	105
5 年的增加率%	—	200	53	139	45	31

从表 3-22 可以看出,1980-2000 年期间访客平日平均果岭费增加了 5 倍,在相同时间内老球场果岭费增加了 15 倍。

### 4.2.4 会员制俱乐部支出分析

世界上大部分会员制高尔夫俱乐部有 3 个主要的支出渠道：高尔夫球场保养、会所保养以及行政管理费用。50%~60% 的支出费用用于球场保养，20%~25% 费用用于会所保养以及行政管理费用。劳动力成本在整个球场保养费用中占 55%~65%，在会所保养和行政管理费用中占 40%~55% (Price, 2002)。在苏格兰，会员制高尔夫俱乐部属于相互贸易组织的性质，其主要目标是建立会员资格费用制度和其他费用结构并根据经营成本收取适当的会员费。所以对相互贸易组织的性质来讲，会员制俱乐部费用的支出趋势与收入是平行关系。随着支出渠道费用的增加，会员经营成本也水涨船高，如在 1980—1900 年期间，苏格兰大部分会员制俱乐部经营成本翻了两番，1990—2000 期间又翻了两番。目前经营一个平均 700 名会员、18 洞球场和会所的俱乐部的成本是 480 万元。这个成本远远低于中国同类设施的成本。

在 20 世纪最后 20 年间，世界各国会员制俱乐部的费用支出大幅度上升是因为球场、练习场和会所改建和装修的结果，另外雇佣了高质量的员工。例如，增加了果岭保养人的工资并配套了高水平的培训。计算机财务系统、新税收制度、雇员数量、健康和政策等，这些都导致了俱乐部行政管理费用成本的大幅度提高(Price, 1997)。俱乐部设施如球场和会所扩大后，也增加了经营成本。所有这些因素导致经营成本远远超过了零售物价指数的增加。

经营成本还本大小主要依赖于高尔夫俱乐部大小、类型和位置的变化。几乎 160~300 万元是直接花在 18 洞球场保养上，但地区间差别很大，最高为 300 万，最小为 160 万元，大部分位于 200 万元之间。

#### 1. 雇员

雇员是高尔夫会员制俱乐部经营成本增加的直接原因。苏格兰会员制存在时间大部分已经超过了 50 年，目前占 70% 左右。俱乐部雇员结构显得不同寻常和有点老式。大部分俱乐部原始的管理是由会员自愿者进行管理，这些自愿者大部分是由不需要支付工资的俱乐部或理事来充当管理人。这些俱乐部或理事主要充当俱乐部经理、副经理、秘书和 财务员。义务经理、财务员和受雇员工三种人组成球场管理人员队伍。

苏格兰会员制俱乐部最早期拿工资的员工是果岭养护人 (Greenkeeper)。如果俱乐部会所为其会员提供点心饮料，常常要聘请厨师。员工中的职业球员是提供和服务会员商品和俱乐部培训课程的人。像这样一个人员结构有点业余、廉价，而且流动性大。然而，事实是许多俱乐部官员有了许多自由时间和精力，这就保证了行政管理成本的最低化。1980 年以前，最大和最富有的俱乐部雇佣了全职秘书处理日常事务。

在 20 世纪最后 20 年随着俱乐部调整了新的雇佣制度、劳动健康保障、安全制度、税收制度和参与许多商业市场竞争及比赛活动，25% 苏格兰会员制俱乐部有了全职秘书或经理。其中许多俱乐部有了全职或半职的行政管理助理。在一些俱乐部，职业球员的作用已经发展为职业高尔夫店经理，作为零售商或教练，提供梯台预约服务，管理俱乐部竞赛；处理访客和联谊活动。然而，只有 50% 的苏格兰会员制俱乐部有职业球员，而且是半职的。在中国，除业主外，所有雇员都是与工资挂钩的全聘人员。

苏格兰会员制俱乐部雇用的员工总人数为5 000人,其中,54%的为全职,30%为半职,16%为季工人数。5 000人中,34%从事球场保养,44%从事会所食品和饮料服务,7%服务于高尔夫专卖店(前台),10%为全职或半职行政人员。大约有230个全职俱乐部经理或秘书,300个半职经理或秘书及财务员。这些数据清楚地表明:在苏格兰会员制俱乐部管理中继续维持半职和义务劳动的重要意义。

目前,就一个700会员、18洞球场和会所的典型俱乐部而言,一般雇用1个全职经理或秘书和两个半经理助理,雇用5个全职的果岭保养人和一些季工,3个全职和5个半职会所工作人员,在夏季雇用一些季工,2个高尔夫专卖店(前台)工作人员。整个俱乐部员工大约是10个全职和10个半职或季工。

俱乐部员工数量受俱乐部大小和服务质量的限制。大型36洞和高级会所服务要雇用40个人,而农村俱乐部和设施不合格的9洞俱乐部仅仅需要1个半职果岭保养人。然而,大多数俱乐部雇工年工资要占整个俱乐部年支出的45%~65%。

中国一个典型的18洞设施大约需要300人的职工队伍。行政人员50人,60名果岭保养人,竞技100名(目前竞技服务人员更多),其他如酒店、餐厅等设施100名。大多数俱乐部雇工年工资要占整个俱乐部年支出的65%~70%。据估计,中国目前从事俱乐部服务的人员3.3万人。

### 2. 租借

苏格兰60%的会员制俱乐部拥有自己的球场,他们没有任何借贷。然而,40%的俱乐部是全借贷或部分借贷土地建立高尔夫设施。借贷土地的俱乐部比例随着俱乐部规模减少而增加,例如,48%的小型设施和不合格的俱乐部借贷了整个或部分球场,而大型俱乐部的比例只有20%。较早的俱乐部所借贷的土地都是9洞,当需要扩大为大型俱乐部时,例如18洞,大型会所和几百个会员的综合体时,当土地价格便宜时许多俱乐部有预见地购买了自己的土地。一些俱乐部的会员本身就是俱乐部土地的提供者,这些会员对俱乐部收取很少租地费或不收地租,仅作为对当地社群的一种慈善服务。而那些租借土地的俱乐部要每年支付土地租借费。当俱乐部逐渐转化为商业性的生意时,土地提供者要价更高。平均18洞年租借费为32万元(6.4~96.00万元),农村9洞为1 600~16 000元(Price, 1997)。中国高尔夫俱乐部目前也存在上述苏格兰的情况,越靠近中心城市土地价格越贵,包括租地、全资购地或合作。

### 3. 税率

地方行政部门对高尔夫设施征税是以土地面积大小作为依据。会员制俱乐部年税率的变化在8~24万元之间。中国高尔夫设施税率是以娱乐税23%再加7%的消费税,以月营业额高低进行征税。

### 4. 税收

自1994年以来,会员制俱乐部不再负担税收机构(VAT)关于会费的征税问题。然而,它们必须负担VAT关于访客费和来源于商业活动的利润税收。访客费收入可以减少会员对年费的支付数额,大约在30%~60%之间(Price 1998)。有人认为这种减少会员对年费的支付数额应该看成是一种商业利润而需要征税。由于中国高尔夫俱乐部是一种来自英国和欧美的混合模式,是一种商业会员俱乐部,即使来源于访客

费和其他商业活动的利润也不会转移于会员年费而使会员受益。

### 5. 利率

在会员制俱乐部经营和发展中苏格兰银行起了很重要的作用。许多会员制俱乐部通过银行贷款，而且经常透支。贷款是以商业利率进行。带有酒吧的会员制俱乐部代理酿酒厂的酒，具有很好的零售收入。所以一些俱乐部在一个较好的利率下从酒厂贷款。其他一些贷款来自于 St.Andrews 皇家古代俱乐部。利息支付可通过年收入很易解决。然而，在最近 10 年间，1994 年来自增值税 (VAT) 的退款 (4.16 亿元) 和 Lottery 体育基金会的补贴 (1.28 亿元) 和来自 St.Andrews 皇家古代俱乐部的贷款 (1.44 亿元) 均鼓励许多会员制俱乐部去着手处理较大资金支出的项目。根据有限的资料，估计 50% 的会员制俱乐部负债于银行。许多资金投资和已获得的贷款直接用于 9~18 洞或 18、27、36 洞的建设支出，另外，排水和喷灌系统项目，重新装备和扩大或重建会所。这些项目都是在高尔夫市场开始出现，收入增加、收入储备良好和休闲时间增多时进行投资的。1990 年底高尔夫设施的供应开始超过需求。许多此前进行过设施资金投资的俱乐部采取多渠道增资以满足设施提高和扩大后所导致的经营成本增加。目前更多的证据已经提出市场的需求缩水已经发生。如果经营成本继续升高，甚至又会导致利息升高，但是令人怀疑的是外债较高的俱乐部在不需大幅度增加会费的情况下是否可以继续经营和偿还债务 (Price, 1997)。中国高尔夫设施的建设早期的资金来源银行贷款、中期来源于公司融资。目前，中国政府限制银行贷款来建设高尔夫设施。

## 4.3 会员制设施星级经营

按照 Price (2002) 14 因子和马宗仁 (2005) 高尔夫设施综合顺序分类法的意见，将会员制俱乐部分为 5 个星级类型。以苏格兰高尔夫设施为例进行会员制俱乐部星级经营具体分析 (表 4-23)。

### 1. 五星级会员制设施经营

从表 2-23 可知，苏格兰有 10 个五星级高尔夫俱乐部年收入平均为 75 万英镑，占苏格兰整个会员制俱乐部的 3%。这些俱乐部均是高质量、古老和显赫的俱乐部。所有 10 个会员制俱乐部在 2002 年“高尔夫世界”排名中均属于英联邦和爱尔兰 100 家顶尖球场。9 个是 Links 球场，其中 6 个俱乐部为男会员俱乐部，3 个为公开赛主办会场。10 个设施中 3 个为 18 洞，3 个为 27 洞，2 个为 36 洞，2 个为 54 洞。平均会员人数为 965 名，其中 2 个各有 1 500 名会员。这些都是著名的高尔夫俱乐部，每个都有较长的等候申请会员名单，访客需求量很大。20 年前，这些俱乐部中的许多主要是私人会员制俱乐部，它们大部分收入来自于会费，它们的访客费很高 (60~150 英镑)，来自访客费收入占总收入的 45% (范围 30%~60%)。平均成年男会员年费是 350 英镑，这些俱乐部对外开放，但对访客的欢迎态度有些冷落。经营成本大部分可通过访客费来满足。球场和会所保养标准很高，平均花费在 18 洞球场上的保养费是 16.4 万英镑，会所经营成本是 13.4 万英镑。所有五星级俱乐部都是全职经理和助理来打理。由于历史的原因，这些俱乐部长期以来都是男会员或男会员主导。据估计 10 个五星级会员制俱乐部来自访客的年

总收入大约是 350 万英镑，这还不包括访客花费在会所和高尔夫专卖店的额外收入。这些俱乐部代表了苏格兰高尔夫旅游业的核心力量。如果它们不参与高尔夫国际市场，不全力开放接待访客和坚持恢复古老的私人会员制俱乐部的风格，那么，对苏格兰旅游业将造成很大的破坏。另外，随着它们对非会员在主要收入来源上的高度依赖性，很难证明作为非利润（相互贸易集团）的性质是正当的。

表 4-23 苏格兰高尔夫设施会员制设施星级经营分析

设施星级	5	4	3	2	1
星级数量	10	50	106	63	132
星级比例	3	14	29	17	37
平均会员数	965	917	750	630	330
平均等待申请名单（年）	637	798	455	227	60
平均男会员入会费	350	450	333	265	135
平均年费	75	33	21	18	14
平均平日果岭费	75	33	21	18	14
平均年收入（万元）	75	45	30	20	10
会员费%	45	63	62	60	55
访客费%	45	20	15	18	28
其他%	10	17	20	22	15
18 洞平均年保养费用	16.4	17.5	13.1	9.6	4.5
会所支出	13.4	11.7	7.0	4.8	1.5
行政费用	13.8	9.3	6.0	4.1	1.5
经营盈余%	100	83	81	74	71
平均盈余	10.6	4.0	2.1	1.3	0.5
亏损%	0.0	17	19	26	5
平均亏损	0.0	4.5	1.3	0.9	0.5

#### 2.四星级会员制设施经营

从表 4-23 可知，这一星级包括 50 个俱乐部，年收入平均是 45 万英镑。其中 40% 的俱乐部年收入超过 45 万。有 6 个俱乐部为 36 洞，会员数量多和访客收入高综合在

一起年总收入超过了 50 万英镑。然而，由于主要的球场质量很难被列入五星级俱乐部。75%的四星级俱乐部中有等待申请会员名单达 5 年之久，尽管平均入会费为 798 英镑，年费是 450 英镑（范围是 200~900），这些指标均高于五星级。这说明大多数四星级俱乐部的繁荣和受欢迎的程度。但从访客中获得的收入比五星级俱乐部低，因为许多四星级俱乐部位于郊外或是传统的城市会员制俱乐部。然而，一些高质量的传统城市会员制俱乐部平日平均果岭费为 33 英镑，它们均非常愿意接纳访客消费打球而从其中获得收入。城市地区俱乐部市场需求超过供应，四星级俱乐部的高入会费目前仍有市场存在。

由于五星级俱乐部年经营都不亏损，大部分都有较大的盈余。大多数四星级俱乐部经营都很成功。只有 17%的四星级俱乐部年经营收入出现亏损，平均为四万英镑。但是，也有一些俱乐部 20 世纪最后 10 年中进行过大规模的项目资金投资。目前已有的一些证据表明：四星级俱乐部很难保养出高质量的设施，年收入正在下降。

### 3. 三星级会员制设施经营

在所有星级的会员制俱乐部中，它是最大的一个星级市场，全世界 40%的高尔夫设施属于这一类型。苏格兰总共有 106 家。这类俱乐部被称为典型的苏格兰会员制俱乐部，年费收入为 30 万英镑，大部分来自于会费，占 65%，访客费为 15%。会员和访客会所消费占 20%，例如酒吧利润和赌博机收入。75%三星级俱乐部一般位于城市郊区和小镇地带。这类俱乐部的经营方针是起源于斯，服务于斯。该类俱乐部平均会员数量稳定，苏格兰平均为 750 人，72%的俱乐部具有等候会员申请名单平均为 2 年，有些至少 1 年。由于市场竞争的加剧，近期这些俱乐部中的许多等候会员申请名单人数严重下降。此类俱乐部过去主要从入会费获得高额收入，但是由于这类俱乐部等候会员申请名单不断下降，所以，俱乐部已经放弃了入会费财务制度。这也是世界高尔夫会员市场发展的主要趋势。三星级会员制俱乐部取消入会费财务制度的另一个原因是商业高尔夫设施快速增长冲击，即半私人俱乐部的增长。商业高尔夫设施的发展开始于苏格兰，但历史不长，大约发生于 20 世纪 80 年代。商业高尔夫设施采用付费打球的运作模式，目前世界各国此类设施的经营发展势头良好，被认为是一种适应现代市场的新经营方法。商业高尔夫的设施兴起迫使会员制俱乐部操作模式注定要崩溃，迫使其改变其现行经营管理政策，其结果必然加大访客开放度，如苏格兰此类俱乐部设施收入平均为 15%。但是，自 1999 年以来，世界各国许多俱乐部访客收入来源已经开始下降或停滞不前。由于高尔夫旅游的减少，几种打折时间表模式的介入如 1 个会员准带 2 个嘉宾、高尔夫入场券和部分打折并结合在一起可能导致严重的访客收入变化。

在高尔夫会员制设施市场上，三星级会员制俱乐部不仅需要同商业俱乐部竞争，而且也相互竞争。苏格兰许多三星级俱乐部的会所具有强烈的社交功能，会所生意不断加大，会所酒吧的年毛利收益为 4 万~6 万英镑，赌博机收入为 2 万~3 万英镑，目前这也是苏格兰三星级俱乐部所发生的一种新变化，即会所功能的显著放大。但是，由于苏格兰许多饮酒法令的介入和颁布和社交生活方式的改变已经导致了来自会所活动收入的下降。在三星级俱乐部中，组织比赛永远是其主旋律。奖杯、比洞赛、队

际对抗赛、俱乐部锦标赛和公开赛在夏季安排的满满当当。比赛最少的是冬季。为了参加这样的比赛，目前要求球员具有差点。部分资料显示目前具有差点的会员正在下降。一些俱乐部中大约 20%~30%的会员没有正式差点。参加俱乐部比赛时期会所是重要的收入来源。因此，任何高尔夫比赛的下降通常都反映了会所使用的下降。奖杯赛一般要花费 4~4.5 小时，正在逐渐失去吸引力，并被休闲高尔夫所替代。

世界上许多建立时间长的三星级俱乐部由男性主宰（80%），一是表现在会员数量占绝对优势，但女性和青少年在俱乐部中的作用正在接受重新检验。二是表现在管理人员方面男性与女性比例开始齐平。但苏格兰此类设施并非如此，男性仍然占据主导地位。在男女相等这一社会原则下，苏格兰会员制俱乐部的性别观念已经大大落后于当今的社会发展。三星级俱乐部的管理在人力资源这一方面应当是最合理的结构和数量。但世界各国并不相同，中国由于人力资源丰富、价格便宜，人员结构和数量较为庞大。苏格兰最少，主要依赖于自愿者劳动例如俱乐部委员会成员。例如，苏格兰三星级俱乐部中很多都雇用全职或半职秘书和会计。果岭保养人经理配备 4 个助理。有问题需要解决可向果岭会议召集人报告。会所设施由俱乐部厨师和其妻子管理，再配 3 个全职和 6 个半职人员，但是，会所管理政策决策工作是由俱乐部委员会来确定并由会所会议召集人转达给俱乐部雇用人员。大约 75%的三星级俱乐部拥有职业球员，这些人都在前台工作，提供出发时间预约服务。因此，典型的三星级俱乐部有 10~12 个全职人员和 10~12 个半职和季工雇员。采用业余和职业人员的混合管理是苏格兰此类设施最典型的人员结构特征。但是，经营结果也证明：充当业余人员的委员会成员在俱乐部办公时间很短，很难作出周密的市场长期计划，而作出的短期计划也可能不切实际。在中国，此类设施数量占据 40%~50%。90%均采用全职人员。收入盈余大多在 15%~25%，但也有相当数量的此类俱乐部在亏损。苏格兰 81%的三星级俱乐部经营平均年盈余占整个年收入的 7%，19%的三星级俱乐部每年平均亏损占整个年收入的 4%。有证据表明三星级俱乐部一般都能保持预算平衡。然而，职业管理培训和专家级的人员有可能对提供高效和科学管理越来越重要，当然这必然增大管理成本。

### 4. 二星级会员制俱乐部经营管理

苏格兰这类俱乐部设施老化，年平均收入 20 万英镑。许多俱乐部的球场很短，平均长度 5 800 码，SSS 平均 68 杆，果岭较小。俱乐部位置处于农村地区，但 1/3 位于中心城市地带的郊区。20%二星级会员制俱乐部具有等候申请会员名单，但较少。俱乐部平均会员人数 630 名。由于 4 级俱乐部等候申请会员名单很少，平均入会费仅仅是 227 英镑，平均成年男会员年费为 265 英镑。农村位置的俱乐部从访客手中获得年收入 4 万~6 万英镑。城市和市郊俱乐部从访客费中获得的收入较少，主要依赖于会员年费。中国属于此类设施的俱乐部比例不高，大约在 10%左右。美国此类设施目前正在逐渐下降，而且幅度很大，主要最近几年对此类设施进行改造，不断加大投入力度。

苏格兰此类设施平均 18 洞每年花费的保养费是 9.6 千英镑，这反映了农村地区较低的保养成本和较低保养质量。这一星级的俱乐部会所也较小，会所服务和设施有

限,例如,会所的经营成本为4.8万英镑,是四星级俱乐部的一半。二星级会员制俱乐部的工作主要由半职或自愿者劳动承担,因此,平均年行政费用仅仅是4.1万英镑。

苏格兰最近10年中农村地区会员制俱乐部的利润来自于快速增高的果岭费。1990年平日打一轮的果岭费是5英镑,目前提高到18~20英镑。果岭费收入用于贴补会员年费和俱乐部设施建设。

一些二星级俱乐部现在发现很难平衡其预算,大约26%的俱乐部亏损经营。平均年亏损0.9万英镑,平均年盈余1.3英镑,其原因主要是入会会员减少,访客减少和经营成本增加造成的结果。

### 5.一星级会员制俱乐部经营分析

从设施质量和经营预算可细分为1A和1B两类。1A是指拥有18洞球场,1B是指拥有9洞球场。这类俱乐部占苏格兰会员制俱乐部的37%。设施非常陈旧落后,球道短、质量差、会所小或无。1A平均年收入为9.5万英镑,1B为5.5万英镑。这些俱乐部无等候申请会员名单,入会费很低,仅50~70英镑,年费120~160英镑。大多数此类俱乐部规定男女会员年费相同。为了生存,此类俱乐部设施主要针对访客。1/4或1/3的此类俱乐部年收入的60%来自于访客收入。平均平日果岭费1A是15英镑,1B是12英镑。然而,在许多农村地区,俱乐部无出发员或其他场地人员。新规定每天自动向投币箱、出发员箱或附近高尔夫专卖店支付15英镑即可打球,这种方法已经很流行。使用这类设施支付相对高的价格可以打两个9洞,即一轮,对访客来说极受欢迎。

这类设施一个访客打10轮的价格相当于会员一年的费用。33%1A和24%的1B俱乐部亏损经营。实际亏损费平均是0.5万英镑。这些数据揭示出这类俱乐部许多是惨淡经营,情形十分不稳,但是在苏格兰高尔夫发展、地方社群活动,特别是青少年高尔夫入门中却起到了一个重要的补充作用。

### 6.会员制俱乐部经营发展趋势

苏格兰会员制俱乐部从事的是非利润的商业生意,但现在争议很大,因为它们已经卷入了国际高尔夫市场,年收入中相当一部分来自访客费用,人们断言,此类俱乐部无论是会员入会人数,还是访客人数都会下降,年收入也随着下降,经营成本会随之上升,而随之而来的会员入会费、年费和访客费的增加。

假定对一个18洞和750名会员的俱乐部而言,目前要求其收入为25万英镑是一个可以接受和保险标准的话,那么,目前苏格兰现有160家俱乐部(占整个会员制俱乐部45%)的年收入都低于这个标准。当然四、五星级和4%的三星级不包括在这个范围之内。但是,60%的二星级、84%的1A和100%的1B都低于这个标准。由此可以看出:高达45%的苏格兰会员制俱乐部设施低于这个必要标准,因而在参与国际竞争中处于不利地位。许多俱乐部年收入低于此标准预示会员制俱乐部已经在走下坡路,最终要退出该市场甚至死亡。

60个五星级和四星级会员制俱乐部能够确保未来的发展前景,极少数三星级俱乐部和数量很高的二星级和一星级俱乐部财政生存能力和设施质量已经开始以螺旋

式趋势走下坡路。1990—2000年间是会员制俱乐部的辉煌时期，因为此时无论访客还是入会会员都求大于供。用于改造设施的资金、果岭费收入和会费收入都不断增加，通货膨胀率较低。2000年以来对会员制俱乐部需求已经出现下降，高尔夫设施的供应在某些程度上无论是新会员或是来自访客的入盟潜力都已供大于求。即使低通货膨胀率，经营成本每年至少可能提高4%。这意味着2000年会员制俱乐部经营成本是30万英镑，在2010年可能会上升到45万英镑。即使会员费和访客费收入保持相同，成年男会员年费可能从350英镑上升到500英镑。为了限制经营成本的上升，雇员数量如果果岭保养人、会所和行政人员都会减少，设施质量会下降，吸引新会员和访客会更加困难。财政危机会接踵而来。一些俱乐部如果肆意扩大、更新和装饰设施，那么，只有通过借贷建设和借款服务，造成的损失则更大。目前许多俱乐部都面对供求矛盾和成本增加的困难，一些俱乐部干脆关闭，另一些收缩，还有一些提供的球场设施质量很差，会所服务几乎停止。目前，会员制俱乐部相互之间竞争会员和访客很激烈。如此恶性竞争会进一步导致会费和访客费价格的降低。如果上述财政危机的观点在21世纪是正确的话，那么，通过俱乐部之间的合作来改善这种影响，而不是互相竞争来削弱它。

目前，苏格兰361个会员制俱乐部都是各自为战，相互竞争。如果将位置或性质相似的俱乐部进行合并形成一个高尔夫商业连，通过一个公司管理和经营，经济效益肯定很高。根据估计，如果3个俱乐部合并前的每个俱乐部规模为：700会员、18洞、专卖店、会所、雇佣一个全职秘书、3个行政助理、10个全职果岭保养人、10个全职和10个半职会所员工，那么，则服务2100个会员、10000个访客，年收入是100万英镑。合并后3个俱乐部只雇用1个全职职业经理和2个助理，原来分开采购的设施和物料则可进行集体批购。据估计合并后年球场保养费成本可降低20%。管理费降低来自于集中管理和连锁饮食业。一些传统的人认为：合并后的俱乐部将会失去其特征。这一点倒不必担心，因为现代计算机刷卡系统可以解决这一点。如果想要继续其传统俱乐部的竞赛和社交功能通过计算机的处理就可解决这一点。许多俱乐部会员非常希望与其他俱乐部建立一个互惠的打球活动。俱乐部竞赛和梯台出发时间通过综合计划可以在会员和访客之间在不影响比赛的前提下进行精心安排和组织。

### 4.4 公众俱乐部经营预算

#### 4.4.1 公众俱乐部起源及发展概况

在各种高尔夫俱乐部类型的起源历史上，公众高尔夫俱乐部的起源历史最早。Links的起源也就是公众高尔夫设施的起源过程。公众高尔夫俱乐部发端于苏格兰St.Andrews城旁边的东海岸上。因此，高尔夫运动最初不分等级，苏格兰直至现在也延续这种平民运动。私人俱乐部是在公众高尔夫发展的基础上，经历了400多年后才发展起来并不断成熟。直至今日，在世界各地高尔夫俱乐部已呈现多元化的发展方向并形成了包括公众、私人 and 商业三大主流的俱乐部类型。第一个公众高尔夫俱乐部，即St.Andrews皇家古代高尔夫俱乐部。该俱乐部是一个无设施会员制，由于St.Andrews城议会委托该俱乐部管理St.Andrews 6大公众球场，因此，也解决了该俱

乐部会员打球场地的问题。目前，苏格兰现有公众设施 67 家，总收入为 220 万英镑（表 4-24）。

表 4-24 市政高尔夫设施经营分析（1997 年）

项 目	经营分析
设施数量	65 家
球场数量	78 家
会员人数	27 000 人
打球轮次	240 万
访客轮次	160 万
平日平均果岭费	9 英镑
总收入	220 万 英镑

公众俱乐部从起源之日起就由苏格兰地方市政进行管理，因此，公众高尔夫俱乐部也称为市政俱乐部。所谓会员制、市政和商业设施是从球场管理的角度进行分类的。公众俱乐部由市政投资、市政管理、服务社区公众的一种高尔夫设施。在苏格兰主要由 Links 管理委员会和地方行政部门管理公众设施，这两种管理机构管理的都是国家财产，现在没有法律能够解释地方行政部门和 Links 管理委员会之间的关系，所以在分类上这样两种不同的管理体制统统归于市政球场。然而，近年来一些地方行政部门将从前的市政设施租借给会员制俱乐部，这些设施在分类上则属于会员制俱乐部，但与会员制俱乐部的性质不同，它实行对访客开放的经营政策。真正意义上的会员制俱乐部本身是一群高尔夫爱好者共同出资从私人土地者手中租借或购买土地投资建造并由会员直接管理、专供会员服务的高尔夫俱乐部。因此，公众与会员制俱乐部具有很大的区别。

在苏格兰，属于这类设施的还有 Carnoustie、Montrose 和 Monifieth Links 管理委员会经营的设施。这些设施虽属于地方行政部门所有，但地方行政部门不直接进行每日的设施管理。地方行政组成 Links 管理委员会管理设施。例如 St.Andrews 高尔夫俱乐部或综合体是由议会法令所建立的 St.Andrews Links 信托管理委员会来具体管理这些球场，其中，St.Andrews 皇家古代高尔夫俱乐部是一个无设施会员制俱乐部，由于它成立时间最早，威信很高，因此，受地方行政委托参与其中的重大管理活动。1997 年，St.Andrews 公众高尔夫俱乐部所管辖的 6 个球场总共打球轮次是 27 万，总收入是 520 万英镑，该管理机构现有 126 个雇员，平均每个球场近 20 名雇员。

市政球场占苏格兰总设施的 14%、总球场的 16%、总打球次数的 21%。市政球场的 50% 在 1910 前就已存在，是构成苏格兰高尔夫行业是重要的组成部分。根据苏格兰体育协会的报告（1999）：收入的 70% 用于球场保养，8% 建筑保养，22% 用于行

政管理。

30%的市政高尔夫经营者年收入超过了 50 万英镑，其中有 7 个经营者年收入超过了 100 万英镑。而会员制俱乐部只有 4%的年收入超过了 50 万以上。St.Andrews Links 信托管理委员会可能是苏格兰最大的个体高尔夫经营者，其年收入达到了 520 万英镑。

苏格兰 14%的高尔夫设施由地方和 Links 财产信托管理委员会进行管理。65 个设施含有 78 个球场，范围可能从苏格兰最大的高尔夫管理商业集团 St.Andrews Links 信托管理委员会，它管理着 99 洞高尔夫球场包括公开赛场地老球场。70%的市政设施位于城市周围，传统上对当地市民提供相对便宜的打球服务。

Links 财产信托管理委员会和地方行政部门的关系既有法律的约束，也有传统约定。随着老球场在世界上的声望日隆，一时成为稀缺资源，打球价格与需求并不相关。特别是对老球场的需求远远大于供应。

在国家规模上，市政设施可能配套了每年 200 万的打球轮次。而其中最大的轮次是由地方的居民所消费。市政高尔夫市场具有很大的市场潜力。近年，已经意识到市政高尔夫设施是一个重要的财政来源渠道。然而，市政设施有些比较老化，必须对设施进行较大的投资。市政高尔夫设施的发展必须与国家高尔夫发展计划结合到一起，高尔夫培训计划也必须与地方学校挂钩应该成为今后发展的主要目标。另外需要在高尔夫研究方面进行必要的投资，例如初学者球场（3~6 洞）和练习场等。

由地方行政部门和 Links 信托管理公司所经营和供应公众的高尔夫设施是市政高尔夫设施的主要特征，在苏格兰已达 100 多年了。这些俱乐部的目的就是为当地居民提供便宜的高尔夫服务，为一些特殊的群体提供打折优惠，例如青少年、失业者和靠补助金生活的人。现在有 65 个设施，78 个球场，14 个 9 洞，57 个 18 洞和 5 个高尔夫练习场。

市政经营的高尔夫设施比例先升后降：1920 年是 8%，1960 年是 12%，1980 年是 15%，2001 年是 12%。市政经营比例下降原因是商业高尔夫极度扩张及一些地方行政将高尔夫球场作为体育发展中心和另一些则由于缺乏资金来源或者使用率下降以租借方式让渡与商业公司或会员制俱乐部经营。市政高尔夫设施不是商业设施。这些设施是在公众土地上经营的，因此通常由地方行政部门用公众资金进行养护。它们并没有预期从收入中来填补经营成本，也没有试图创造利润。然而，它们也确实从季票销售、果岭费收入中创造了收入。在一些情况下，还有会所的经营收入。它们也与处于同一地区的会员制和商业俱乐部进行竞争。实际上，Links 信托公司或委员会所经营的 St.Andrews、Carnoustie、Montrose 和 Monifieth 公众高尔夫设施一起构成了苏格兰高尔夫业在供应访客而非当地居民的经营中成为非常庞大的一部分，这是目前苏格兰市政高尔夫设施的经营特征。

市政高尔夫设施包含了一个广阔的管理范畴或类型、经营政策和质量标准。Links 信托公司或委员会以历史球场为基础，2 个是公开赛场地，加起来一共经营了 12 个 18 洞球场和 1 个 9 洞球场（表 4-25），平日果岭费从 10~105 英镑。除了 Links 信托公司或委员会管理的球场外，还有 53 个市政设施由地方行政部门经营，包括 45 个

18 洞球场和 13 个 9 洞球场，平日果岭费从 3~19 英镑。

表 4-25 苏格兰市政高尔夫设施分析

星级	5	4	3	2	1A	1B
设施数量（家）	2	0	9	9	25	12
比例（%）	3	0	16	16	44	21

由于市政设施总果岭费基础较低，一些市政设施的果岭费可能比类似星级的会员制和商业俱乐部还要低。不过，81%的市政设施可以划分为简陋或非常简陋。这说明苏格兰高尔夫业的主要目标是低廉和高量市场。大约 75%的苏格兰高尔夫设施希望给客人提供一个较宽的服务范围。

#### 4.4.2. 公众俱乐部经营管理

苏格兰有 4 个高尔夫设施由 Links 信托管理公司或委员会经营。相互间在法律地位上有一定差异，但目标相似。它们经营的高尔夫设施全是公共土地上建造的球场，主要是为当地社群服务。

##### 1. St.Andrews Links 信托管理公司或委员会

它是苏格兰最大的高尔夫商业集团，年收入超过 900 万英镑。关于收入的所得税和企业增值税是按照公益性质进行交纳的，增值税（VAT）部分是被免除的。遵照 St.Andrews Links 议会确认法令（1974）和私人议会法令建立了信托管理公司。信托管理公司的主要目的就是为 St.Andrews Links 保养成为一种公共公园、公众度假和休闲的地方。在法令中 St.Andrew 城的市民和皇家古老高尔夫俱乐部会员的利益也都有所承认。St.Andrew Links 信托管理公司或委员目前经营着 99 个高尔夫球洞、2 个会所、1 个练习场和推杆练习果岭。2001 年 6 个球场打球总轮次为 25 万，当地居民年票销售为 46.5 万英镑，果岭费收入为 380 万英镑。高收入果岭费表明了该俱乐部已走上了国际化的市场和地位。特别是老球场，2003 年每轮打球费为 105 镑。在苏格兰 St.Andrew 城，许多公众高尔夫设施中典型的设施是 4 个全为男会员和 2 个为女会员的俱乐部，这些俱乐部全在 St.Andrew Links 打球，他们的会员大约是 5 600 名，在 St.Andrews，这些不全是当地居民。从 St.Andrews 皇家古老高尔夫俱乐部会所就可远眺老球场第一个梯台的全景，该俱乐部向 St.Andrews Links 信托管理公司缴纳全年的费用以保证其会员的打球权。目前 St.Andrews Links 信托管理公司的主席是 St.Andrews 皇家古老高尔夫俱乐部的会员，该俱乐部有 2 个代表在 St.Andrews Links 信托管理公司任职。在 Fife 议会和 Fife 东北区议员中有 4 名代表，苏格兰国务大臣中有 1 名代表。St.Andrews Links 管理委员会其实是负责 Links 管理和打球规则，由 4 个 St.Andrews 皇家古老高尔夫俱乐部会员和来自 Fife 议会的 4 个代表组成。除了 St.Andrews 皇家古老高尔夫俱乐部外，没有当地高尔夫俱乐部任命代表。

##### 2. Montrose Links 信托管理公司或委员会

该公司在公共土地上有 2 个球场，该公司由 3 个 Montrose 高尔夫俱乐部组成。

它与 Angus 议会签订有管理协议。

### 3. Monifieth Links 信托管理公司或委员会

该公司有 2 个球场，土地是由 Dalhousie 侯爵远祖于 1906 年捐赠给该公司的。

### 4. Carnoustie Links 信托管理公司或委员会

经营 3 个 18 洞球场包括公开赛场地。有 5 个地方高尔夫俱乐部，会员人数为 1 800 名，这些会员连同很多访客一起在 3 个球场同时打球。但是，地方行政（Angus 议会）、Carnoustie Links 信托管理公司或委员会、高尔夫俱乐部和酒店的准确关系不详。

总而言之，4 个 Links 信托管理公司或委员会可能年收入超过 1 200 万英镑。他们享受税收优惠，继续为当地居民和俱乐部会员完成相对廉价的高尔夫设施供应的传统作用，它们也发展了重要的高尔夫旅游商业市场。

### 5. 地方市政高尔夫设施

这一组包括隶属于地方市政的信托公司，但是，不包括仍然属于地方政府拥有的设施但租借给了会员制和商业俱乐部的设施。市政高尔夫设施主要位于苏格兰中央带（高度城市化地区）。Glasgow 有 8 个，爱丁堡和 Midlothian 有 6 个，Ayrshire 12 个，Lanarkshire 南部 6 个，Fife 不包括 St.Andrews Links 信托管理公司为 8 个，Angus 和 Dundee 有 6 个，Aberdeen 有 4 个。这些设施的大部分每年打球轮次为 18 洞 3 万~4 万轮。但近年来，打球人数正在下降。市政球场比会员制俱乐部打球轮次高，但比商业俱乐部差，会员等候申请名单正在下降，地方财政压力不断加大，近年苏格兰没有再建造新的市政高尔夫设施，而且将来建造的可能性也很少。

许多市政高尔夫设施要求很高的资金投资提高球场和辅助性设施。由于许多市政高尔夫坐落的位置很适合发展高尔夫项目。当地行政部门要结合教育包括一般体育发展与高尔夫设施项目进行市政高尔夫设施的发展。如果地方行政部门对提高他们的设施无能为力，需要注入许多资金，需要雇用高质量的球场保养人员和设施经理，那么应该考虑将设施租给商业经营着来管理。根据苏格兰高尔夫研究项目小组的报告（2001），目前已有 35 个市政高尔夫设施完全租借给了私人集团，更多的市政设施正在考虑走这一步。现在许多美国高尔夫管理公司已经介入到苏格兰高尔夫市场。Leeds 市议会已将 5 个市政球场投放到这个市场。市政应该保持所有权，以租借的方式投入到高尔夫市场，给商业经营者一个机会来发展这个市场。

## 4.5 商业俱乐部星级经营预算

### 4.5.1 商业俱乐部起源

商业俱乐部起源历史短于会员制和公众高尔夫设施。发端于 20 世纪初期，距离现代仅 100 年左右。苏格兰商业高尔夫设施的出现、增长与铁路的作用关系很大。交通网的覆盖使地域间的距离不断拉近，人们出门旅行非常方便。尤其是苏格兰西南铁路公司 1906 年建造了 Turnberry 酒店，这标志着苏格兰商业高尔夫设施的开始。由于市政和会员制球场广泛的普及性，商业球场在 1980 年后才开始发生质的变化。1997 年，商业球场达到了 67 个。

商业高尔夫设施是由商业公司经营和建造的，所有股权集中在少数人手中。近年

来发展迅速。苏格兰历史上发生过数次高尔夫爆炸。当时的俱乐部形式是会员制和公众俱乐部，果岭费和会员年费维持了相当一段时间的低期。即使在 1985 年，苏格兰平均平日果岭费仍为 5 英镑，会员年费仅为 100 镑。这对当时业已存在的商业球场来说，要通过打球收回成本是相当困难的。在 1980 年早期，除了两个高尔夫胜地 Turnberry 和 Gleneagles 外，仅仅有 9 个高尔夫商业球场和 4 个练习场。1980—1989 年间，在 Perth, Arbroath, Cumbernauld 和 Skye 建成了 4 个酒店式球场。1990—2002 年，又建成了 60 个球场和 62 个练习场。高尔夫练习场大部分位于人口密集的城市周围，商业高尔夫设施的分布更加广泛。

#### 4.5.2 商业俱乐部经营预算

目前，在世界各地普遍都存在商业高尔夫设施，且成为高尔夫发展的主流方向。在经营预算方面很难估测这个很复杂的高尔夫综合体具体经营状况。就苏格兰而言，目前存在 67 个商业高尔夫设施，其中 37% 的建有连体高尔夫酒店，由于仅靠果岭费很难收回成本和利润，因此，酒店住宿便成为俱乐部主要的收入来源（表 3-26）。在中国，除了酒店外，商业高尔夫设施兴造连体高尔夫别墅群和房地产是收回成本的主要形式。苏格兰 Turnberry 高尔夫商业设施和连体五星级酒店是日本人投资兴建的，1997 年以 3 200 万英镑转手于美国人。Turnberry 高尔夫商业设施是苏格兰至今最大的酒店高尔夫，每年打球为 2 万轮次，平均果岭费为 50 英镑，再加上食品、饮料、衣服、设备、球杆和球车租借可能获得 200 万英镑的年收入。Turnberry 利润大部分来自于它作为公开赛场地的优势。

表 4-26 商业高尔夫俱乐部设施经营分析（1997，英镑）

年 费	设施数量	比例%	平均年费	平均平日果岭费
<500	9	16	1 100	50
300~500	14	24	388	18
200~300	9	16	221	14
>200 或付费打球	25	44	—	—

从表 4-26 可以看出，总计 商业设施 57 个，球场 65 个（29 个为 9 洞，36 个为 18 洞）；带酒店的球场是 21 个；9 个设施的年费超过 500 英镑。这些高质量的商业球场主要面对美国市场的高尔夫游客，其中一些商业设施则主要针对俱乐部会员、嘉宾及有限的访客。苏格兰 9 个顶尖商业球场的经营预算不清楚，但是他们比五星级会员制球场的预算要高很多（Price, 2002）。高质量的设施必须匹配高预算保养的支持和高技术管理水平和服务。这些球场直接参与国际高尔夫市场竞争，在苏格兰高尔夫旅游市场起了很大的作用。

商业高尔夫俱乐部的经营特征是酒店住宿并结合一定数量的会员和相当多的访客。而且有些俱乐部采取住酒店者优先打球，会员次之的浓厚市场风格。但有些商业俱乐部只供会员及嘉宾消费，不对访客服务。有些商业球场实行付费打球的商业运作方式。因此，商业高尔夫俱乐部的经营呈现多元化经营风格。

许多临时付费商业设施与会员制俱乐部的运作模式紧密结合。在商业设施入盟的会员也可获取差点系统并参加正式的比赛,这免去了会员的后顾之忧。结合会员制俱乐部的性质而建成的商业俱乐部的会员不会议论高尔夫设施经营的情况和在繁忙时期访客对不限制使用的设施进行购票使用。在繁忙时期平均一个18洞的设施的年费用平均在300~400英镑之间/年,平均平日果岭费为15~20英镑。由于这些设施按市场规律进行操作,经营者每年很可能从每轮临时付费客人处获得的收入要高于购年票的客人。

商业俱乐部的果岭费大部分由交通、设施质量和周围会员俱乐部的多寡来决定。当与传统的会员制俱乐部进行竞争时,商业俱乐部表现出一个缺点就是担负年票的增值税。支队商业俱乐部极不公平。

商业俱乐部快速增长的原因:酒店高尔夫球场可直接增加15%的客房率;在某些地方会员制俱乐部长期等待批准的申请人因时间过长另寻可以代替的设施;会员制俱乐部访客果岭费的快速增加使得商业俱乐部经营者市场化更加扩大。

目前某些地方商业俱乐部的爆炸首次出现了高尔夫设施供应过剩。商业俱乐部存在着高比例的简陋设施。五星级中只有Turnberry和Gleneagles这两个俱乐部是世界上最好的商业高尔夫度假胜地。它们由国际跨国公司经营。苏格兰最新的Links商业球场是Kingsbarns。开放于2000年6月,不是自然的Links球场,由美国公司以很高的标准进行建造,以付费方式进行经营,果岭设施费为85英镑/次。

有4个四星级的商业高尔夫设施并都建有酒店。靠近爱丁堡附近的Dalmahoy俱乐部是真正苏格兰所拥有的连锁球场,在这条链上还有Marriott和Whitbread酒店。1/3的商业球场(21家)是在最近10年开放的,主要为三星级球场,包括独立的18洞球场、练习场和会所。这些球场被个人或小型公司拥有和经营。其中7个带有酒店。酒店球场具有多渠道收入来源,独立的设施和来自地方的居民和旅游者人力资源。总投资包括土地、球场和会所可能超过100万英镑。果岭设施费每轮20英镑,照此很难收回成本。这些商业设施要长期生存可能通过出售给那些具有经济规模的连锁经营者才能收回成本。53%的商业高尔夫设施质量(35个球场)处于二星级或不合格的一星级。这些俱乐部大部分是投资者自己建造而无专业的高尔夫设计师和建造师指导。这一类型的9洞设施比例很高。长度很短,设计很差。苏格兰商业公司经营高尔夫设施比例仍然落后于其他国家如英格兰40%、爱尔兰30%和美国52%,中国商业公司经营的高尔夫设施可能达到70%以上。苏格兰商业高尔夫一、二星级设施所占比例过高(53%),而且设施质量也很差。作为以竞争高尔夫旅游市场为主要目的的俱乐部类型,由于设施质量差的原因可能很难胜任。国外公司在苏格兰投资的少数五星级俱乐部设施的资金很大。12个三星级的俱乐部主要由地方公司建造。

商业高尔夫的未来发展和繁荣主要依赖于苏格兰国际高尔夫市场和旅游市场。许多新商业高尔夫设施需要进一步投资来提升高尔夫球场和会所质量以吸引更多的客人。作为苏格兰商业部门也需要向高尔夫设施的主要提供者返还类似的附加税款。

### 4.5.3 商业高尔夫设施星级经营预算分析

商业高尔夫设施的变化从位于农村简陋的,年收入在2万~3万英镑独立练习场

到年收入在几百万英镑大型高尔夫胜地。35%的苏格兰商业高尔夫设施拥有酒店。采用会员制俱乐部类似的分类方法可以将商业俱乐部分为 6 个星级。根据无差点球员分数和平日果岭费，75 个商业球场可以分为 6 个级别（表 4-27）。

表 4-27 商业高尔夫球场设施星级经营分析

设施星级	5	4	3	2	1A	1B
设施数量	12	8	19	9	7	20
设施比例%	16	11	25	12	9	27
平日果岭费（英镑）	<50	30~40	20~29	16~19	>15	>15

从表 4-27 可以看出，27%的商业球场是设施非常好的五星级和四星级设施，48%的商业球场是设施简陋和非常简陋的一、二星级设施。在最近 15 年内所建造的这种设施比例很高。下面简要讨论商业高尔夫设施星级经营状况。

#### 1. 五星级商业高尔夫设施经营分析

五星级商业高尔夫设施特征：数量少；国际公开赛专用或指定赛场；均具有附属酒店；国际知名度很高；大型综合体特征；经营多元化；平均平日果岭费很高，范围在 80~100 英镑之间，有些甚至超过了 100 英镑；年费很高，平均在 500 英镑以上；

目前苏格兰总共有 12 个五星级商业高尔夫设施，其中 9 个球场设施建有附属酒店。Gleneagles 高尔夫俱乐部享有很高的国际知名度，为公开赛指定场地。建立时间较长、位于爱丁堡附近的 Dalmahoy 大型综合体、Loch Lomond 和 Kingsbarns 高尔夫俱乐部也属于五星级高尔夫设施，是欧洲巡回赛的专用场地。

Turnberry、Gleneagles、Carnegie 和 Kingsbarns 高尔夫俱乐部平日果岭费超过了 100 英镑。St.Andrews Bay、Southern Gailes 和 Cardrona 高尔夫俱乐部平日果岭费在 80~100 英镑之间。剩余的 5 个设施在 50~80 英镑之间。Loch Lomond 仅仅适合会员嘉宾打球，Carnegie 高尔夫俱乐部对访客提供有限的数量。Southern Gailes 是付费打球，平日果岭费为 85 英镑。这个设施近期被 Loch Lomond 高尔夫俱乐部收购并限制公众接近。五星级商业球场设施中 5 个被海外公司拥有。日本人公司在 St.Andrews 建立了 Dukes 球场，美国人公司建立和拥有 Kingsbarns, St.Andrews Bay, Loch Lomond 和 Turnberry 高尔夫俱乐部。近几年最有朝气的俱乐部是 Kingsbarns 高尔夫俱乐部。该俱乐部发展商将一块无人知晓的海岸地改造成了一块宏大的人工 Links 场地。球场和会所的设计和建造都是采用了很高的标准。这个球场是付费打球的典型商业类型（125 英镑/轮）。尽管开放的时间是在 2000 年，但是，它已经联合老球场和 Carnoustie 举办了 2 届登喜路杯赛事。该球场不带酒店，只靠果岭费收入，游客主要来自于美国和欧洲。St.Andrews Bay 有两个 18 洞球场，并有酒店、会议室和各种休闲设施。St.Andrews 城周围现有 5 个 18 洞和 1 个 9 洞 Links 信托公司管理的球场，还有 4 个 18 洞商业高尔夫球场。另外，还有 3 个更小的休闲胜地球场，分别是 Roxburghe、Meldrum House 和 Cardrona 高尔夫设施。这些是最近 10 年内建成的。Meldrum House 类似于 Loch Lomond 仅仅适合会员嘉宾打球，是独特的会员制商业俱乐部。Meldrum House 年费是

1 200 英镑,唯一容许住俱乐部酒店的访客或会员嘉宾打球。除了 Meldrum House 俱乐部外,还有 11 个五星级俱乐部也是参与国际高尔夫市场的大型高尔夫综合体。最近已有几家超过 36 洞的大型高尔夫综合体正在建设,可望在不久的将来成为五星级商业俱乐部中新的成员。

总之,五星级商业俱乐部主要靠酒店和高昂的果岭费、会员费获得收入。

### 2. 四星级商业高尔夫设施经营分析

四星级商业高尔夫设施特征:数量少;大多具有附属酒店;大型综合体特征明显;经营多元化;平均平日果岭费处于中等,范围在 30~40 英镑之间;

四星级商业俱乐部设施总共 8 个,其中 5 个俱乐部设施建立时间很长,均带酒店,住店消费优先,果岭费用 30~40 英镑。属于这一级别的俱乐部即属于会员制俱乐部,也属于付费打球的商业俱乐部,经营方式灵活多样。无论是球场,还是会所质量都很高。四星级球场大部分是在 1985 年产生的。当时建造一个 18 洞球场的成本是 50~100 万英镑。会所的质量和风格变化较大,其成本在 25 万~50 万英镑之间。这些设施仅靠会员是不可能收回成本的,因此它针对的主要是广大的游客打球消费。

### 3. 三星级商业高尔夫设施经营分析

属于这个星级的俱乐部有 19 家,主要是土地所有者希望解除单纯的农业投资,尝试进入苏格兰高尔夫市场使其土地进行多样化的投资。其中 14 个设施是 1990 年以来进行建设的。球场建造时移土很少,高尔夫设施拥有者即为一些小型私人商业的土地所有者。大多数为 18 洞,有练习场,小型或中型会所,餐厅和高尔夫专卖店。采取标准经营模式,会员人数 300~400 人,年费 350~450 英镑,但最大的收入来自打球付费,每轮 20~25 英镑。如果这样的俱乐部在一些人口集中的大城市如 Aberdeen 和爱丁堡的话,将会是非常成功的商业俱乐部。甚至不算太简陋的 18 洞球场,包括少量移土,排水和喷灌设施很好的球道、梯台和果岭并按照现代标准建造,其成本至少在 125 万英镑。再加上会所建造和装饰和购买必要的果岭保养设备,总投资大约在 200 万英镑。如果发展商需要购买或租借土地,那么,总成本将更高。此类设施年经营成本大约是 40 万英镑,即使按照总投资 200 万英镑要求年回收 10% 计算,必须每年产生 60 万英镑收益。如果这个收入仅仅是通过出售会员季票,那么,按照每张 750 英镑计算,要销售 800 张(不包括增值税)。如果这个收入仅仅是通过付费打球得到的话,那么,按照每轮 20 英镑(不包括增值税)计算,每年要出售 3 万轮。在实践上,大多数三星级商业高尔夫设施的做法是会员季票和付费打球同时进行。所以三星级高尔夫设施依靠上述单独某一个销售方法要想回收 10% 的收入是极其困难的。一个成功的高尔夫设施经营者通常靠其他方法取得较多的收入,如练习场、高尔夫学校、酒吧、餐厅、高尔夫专卖店零售、公共饮食业或居住膳宿等手段来创造多样化的收入渠道。如果球场位于人口密集的地区,此类生意成功率很高,但这些地方土地价格也很高。

在典型的内陆高尔夫球场,93%的果岭费收入是在 4~10 月份获得的,76%是在 5~9 月份获得的。即如果一个高尔夫球场的生意主要依靠访客费的话,那么,球场的经营成本必须在 5~6 个月的时间内赚回。不过会员或季票持有者可能选择在 11

月至第二年4月份好的天气打球。但付费打球的顾客则很少这样做。除了海岸 Links 球场外,苏格兰商业高尔夫球场的黄金季节长达6个月,当然下雨天气和4~10月份强风季节会缩短这种时间。

三星级高尔夫设施中有8个球场经营练习场,8个球场都配有酒店或住宿,7个有餐厅,这些餐厅也向非高尔夫会员开放,5个提供其他形式的休闲服务活动如游泳池和健身房。正是这些多种多样的收入设施渠道,足可取得成功。三星级高尔夫设施中有10个球场属于个人或家庭生意。如果没有热情和责任,像这样的设施时间一长在资金上很成问题。此类设施如果加上偿还债务和租借的土地,那么,财产的市场价值可能大大缩水,甚至低于原投资成本。

目前苏格兰任何商业高尔夫设施的费用水平(季票和果岭费)年收入都不到100万英镑,所以说无利可图。采用一个管理梯队经营几个高尔夫设施可以取得经济规模。但苏格兰这样的合并经营例子不多。在三星级高尔夫商业市场上,即中级市场进行商业活动困难很大。在这个星级中有4个商业高尔夫设施已经遇到了资金麻烦,其他的也正在步其后尘。目前的趋势是进行果岭费打折,例如购二送一、社交团打折,这些方法通常会会员制和商业俱乐部都在同样进行。这必然会加剧高尔夫市场的强烈竞争,对任何机构都无益。三星级商业高尔夫俱乐部设施的建设正在下降。三星级商业高尔夫俱乐部有11个俱乐部是1995—2000年开放的,自此后再无此类商业俱乐部的建设。目前此类设施市场不可能计划建设许多新设施,除非地点位于人口众多的大城市周围。三星级中也有部分9洞设施和有限的会所,主要是依靠交钱打球和相当便宜的季票。最近苏格兰三星级设施市场中9洞球场,外加练习场和酒店非常盛行。

### 4. 二星级商业高尔夫设施经营分析

二星级共有9个商业设施,平日果岭费在16~19英镑之间。分别在1994和1996年开放 Charleton 和 Kames 俱乐部开了苏格兰付费打球的先河。还有两个农业学院级的高尔夫俱乐部,即位于 Fife 地区 Cuper 镇的 Elmwood 和位于 Aberdeen 地区的 SAC 学院,均为18洞,土地自有。另有两个研究院级的设施,即只有练习场和短的9洞,高尔夫专卖店和餐厅,目的是训练高尔夫技术初学者。

总之,四星级设施造价很低,提供基本设施,利润也低。

### 5. 一星级商业高尔夫设施经营分析

包括1A和1B两个星级,总共为27个设施。开放时间为1993—2000年期间。占苏格兰商业球场设施的36%。1A为18洞,平日果岭费12~15英镑,1B为9洞,平日果岭费10~13英镑。其中3个具有练习场。设施建造和设计大多数自行完成。主要目标是进入付费打球市场,为非会员制。许多得以残存主要靠假期球员和访客的光顾。10个位于 Borders、Dumfries 和 Galloway,10个位于苏格兰高地地区和岛屿。

#### 4.5.4 商业高尔夫设施市场的发展趋势

20世纪最后10年是苏格兰商业高尔夫球场爆炸的时代。它占整个苏格兰高尔夫设施的15%。但是这远远的落后于英格兰(33%)和美国(60%)。而苏格兰最优秀的四、五星级商业设施占27%,简陋和非常简陋的设施占48%。年收入就18洞而言仅为25万英镑,这很难生存,而且很难有资金改善设施和扩大市场。中级高尔夫市

场(三星级)也不可能再增长。这类设施不仅需要当地市场,也需要国际市场的支持。商业高尔夫俱乐部很难与会员制俱乐部进行竞争。中级市场必须依靠多样化的收入渠道而非季票和果岭费收入。其他一些收入来源如公共饮食供应、其他运动、休闲活动、住宿、国际国内会议厅设施多是依靠的收入对象。

现在青少年入会的数量不断增加,高尔夫标准球场与高尔夫研究院的相互结合也是推动高尔夫市场的一个好的办法。然而,靠近大城市人口密集的地区是成功的必然保证。

在高尔夫商业化时代,多种设施经营已在英格兰,欧洲和北美成为一种潮流。但这种情况在苏格兰尚无存在。苏格兰高尔夫设施储备至少在最近 10 年和 20 年内分别增加了大约 12%和 16%,而且没有证据表明在国家规模上最近 10 年内整体需求的增加。许多会员制俱乐部首先从事减少等候批准的申请人名单的问题和新开放的设施,其因是商业俱乐部设施所产生的竞争问题。因为许多新商业设施支付使用费即可打球,而不需像会员制俱乐部那样的打球方式。所以这些俱乐部频频吸引那些不希望牵扯到以男性会员占主要成分的,竞争性的打球环境中去的客人。新设施也常常提供家庭和更宽范围的体育活动如减肥中心、网球、游泳和社交设施。

表 4-28 高尔夫俱乐部管理类型 (%)

年份	1930			1960			1990			1997		
国家	会员制	商业	市政									
苏格兰	81	2	17	79	2	19	78	5	17	71	13	16
英格兰和威尔士	—	—	—	—	—	—	75	13	12	52	40	8
爱尔兰	—	—	—	88	4	8	—	—	—	68	30	2

### 第5章 高尔夫营销市场经营管理

在市场经济条件下, 社会对高尔夫产品的需求主要是通过市场来反映的。市场是现代高尔夫企业一切生产经营活动的出发点和归宿。现代高尔夫企业的一切活动都是围绕着如何了解市场需求和满足市场需求而展开的。而现代高尔夫营销市场经营管理活动过程就是研究消费者需求和如何满足这些需求的过程。

高尔夫营销市场作为商品经济的范畴、场所和交换关系的总和, 必然存在着地理、社会经济、人文和消费者社会心理的特征。但是, 反映营销市场的本质是市场人口、购买能力和购买欲望。这三者对于构成一个市场缺一不可。人口众多, 但收入极低或收入很高, 人口很低所构成的市场都有限。人口众多, 收入很高, 只能说存在潜在的市场。只有人口众多, 收入很高和购买欲望强烈才能形成巨大的市场。在满足上述三个条件下, 还要正确处理好市场交换过程中的经济利益和经济关系, 它是顺利进行商品交换的必要条件。

高尔夫营销市场是整个社会大市场的一个分支, 它也是全球市场经营管理的一个组成部分。因此, 任何适合市场发展的规则和规律均适合高尔夫营销市场的发展。但是, 高尔夫营销市场也具有其特殊性, 高尔夫企业的经营发展需要仔细研究这一细分市场的消费群体, 研究和激发这个消费群体的需求并想方设法去满足该市场的愿望, 这就是高尔夫营销市场经营管理的任务和内容。

#### 5.1 高尔夫产品营销的基本特征

##### 5.1.1 高尔夫产品类型

这是与高尔夫运动直接相关、不可或缺的行业部门, 包括球场和会所的建设、草坪研究与维护、球具服饰生产、相关机械生产等相关行业部门。高尔夫运动的开展必然离不开球场, 而球场一般又配套会所, 而打球者下场打球又必须具有球具和特定服饰。对球场的管理和维护必须借助于一些专用工具、机械。因此, 这几个行业部门在高尔夫产业体系中是必不可少的, 同时也是高尔夫营销经济的支柱。

在高尔夫营销市场中, 高尔夫产品可分为有形与无形两个类型。

##### 1. 高尔夫有形产品

(1) 球场 大宗产品, 打球交际的平台, 资金套现的载体, 也可作为大宗产品进行买卖和出售。

(2) 会所 大宗产品, 交际平台, 有形商品的载体, 不可单独出售, 但可租借或部分租借以换取金钱, 从而实现商品买卖。

(3) 餐厅与酒吧 附身于球场, 主要集中于会所, 是传统大市场的具体体现者, 但附加值甚高, 通常为传统市场的 10 倍, 是连接传统大市场的主要窗口, 商业活动频繁, 商业活动气氛很浓。主要表现的商品为: 酒、饮料、食品等。其本身是大宗商品, 但不可单独出售, 以租借方式或转让经营权方式实现商业交流。

(4) 高尔夫服务产品 高尔夫产品包括的范围很多如服装、球具、球车、养护品等, 见表 5-1。

表 5-1 高尔夫产品类型

高尔夫个人用品			
高尔夫球包	高尔夫帽	高尔夫雨伞	高尔夫鞋具
高尔夫衣物袋	高尔夫礼品	高尔夫球杆套	高尔夫手套
高尔夫服装	高尔夫附件	高尔夫太阳镜	
练习场设备			
洗球机	三联捡球车	摆球盒	目标网
目标靶	打位分隔器	练习场目标网	电瓶车防护网
练习球	距离牌	护栏	打击垫
单包架	捡球机	喂球机	坐椅
练习场防护网	胶托	手动捡球器	装球筐
高尔夫发球区用品			
洗球机	梯座	发球标志	
高尔夫球道区用品			
木凳	球道洗球机	标识牌	测速器
OB 桩固网钉	砂箱	整平器	保护网
划线器		垃圾箱	数码桩
高尔夫果岭用品			
鞋垫	提球器	果领旗	旗杆
旗杆散件	旗杆标志球	洞杯	洞杯提手
洞杯环	洞杯压盘	比赛标志旗	吸水器
排水器	整平器	果领清扫刷	冬用果岭草保护网
露水清扫器			
高尔夫球童用品			
球童方巾	球童帽	球童雨衣	球童雨鞋
雨罩	水袋	球童车	沙铲
沙袋	球位钉	果领叉	铅笔
木耙			
高尔夫会所用品			
鞋刷	擦鞋器	吹鞋器	计分板块
计分板	计分夹	专用箱	计分卡夹
存包牌	球包牌	球包架	计分笔

① 高尔夫服装业：包括男装、女装、童装、球童服装、球鞋、休闲鞋、袜子、帽子、头饰、手套、雨伞、毛巾、太阳眼镜、防晒、护肤用品。

② 球具业：专业性市场产品，主要为球杆、球、球座、球标、球杆握把、杆身、杆头、球杆套、球杆制造及维修品、球包、旅行袋、手袋、毛巾、雨伞等。品种很多，价格很高，专业性强，用量大，商业交易频繁，渗透性广。高尔夫球场的高尔夫专卖

店是这些产品出售的地方，近年来这些产品已渗透到百货商店货架。

③ 高尔夫球车：大宗商品，包括手推车和电瓶车。附身于球场，在球场内为非卖品，以球员租借方式实现商业交流。电瓶车为非专业商品，近几年来广泛使用于各种公园式的娱乐场所。

④ 高尔夫养护设备：包括高尔夫草坪设备、球车及用品展示区（高尔夫球车及配备、高尔夫草坪、草种、草坪机械、人造草皮产品）。

⑤ 练习场设施及用具：包括洗球机、捡球器、回收器、码数度量器及标码、模拟练习设备和挥杆分析器。

⑥ 修剪设备：专业性市场大宗产品或特殊产品，主要为果岭修剪机、球道修剪机和其他修剪机等。为球场草坪保养所需。属于球场消费商品，参加一次性商品交易，其价值转嫁于气氛商品如草坪质量等，球员付费打球消费实现其商业价值。此类设备是长久耐用品，也需要经常进行维修。也需要一些小零件商品予以更换。也可能实现旧手市场的第二次商业买卖。

⑦ 特殊作业设备：专业性市场大宗产品或特殊产品，主要为打孔机、铺砂机、切草机、撒肥机、喷药机等。为球场草坪保养所需。属于球场消费商品，参加一次性商品交易，其价值转嫁于气氛商品如草坪质量等，球员付费打球消费实现其商业价值。此类设备是长久耐用品，也需要经常进行维修。也需要一些小零件商品予以更换。也可能实现旧手市场的第二次商业买卖。

⑧ 高尔夫养护产品：一次性消费产品，专业性市场大宗产品，主要为肥料、农药等产品，为球场草坪保养所需，属于球场消费商品，参加一次性商品交易，其价值转嫁于气氛商品如草坪质量等，球员付费打球实现其商业价值。此类商品为一次性消费品，20世纪80年代开始在国内出现专业化市场，但有许多农用替代品。

(5) 高尔夫花卉园林产品 主要为草坪、花卉、树木、草与花卉种子、花盆等。俱乐部自给和商业厂家供给兼有。商业交易频繁，数量可大可小，价格有高有低，可视为大宗商品。其价值主要为创造球场独特气氛产品服务，其价值转移于气氛产品中。为传统市场的专业市场所持有。

(6) 高尔夫喷灌排水设备 一次性消费产品，专业性市场大宗产品，主要为泵机、PVC管、喷头、电源配线等，属于球场消费商品，参加一次性商品交易，其价值转嫁于气氛商品如草坪质量等，球员付费打球实现其商业价值。

(7) 其他高尔夫消费品 高尔夫时尚消费品、高尔夫球纪念品、奖品和礼品；俱乐部管理软件和高尔夫教学、游戏产业。

(8) 高尔夫地产 以18洞高尔夫球场作为发展平台，配套星级酒店、网球场、娱乐厅、游泳池、餐厅和商店等，成为大型休闲综合体，国外亦称高尔夫度假旅游胜地。其特征是高尔夫设施与房地产结合形成新的高级住宅区，住宅区内配套商场等多功能服务市场和休闲场所。高尔夫地产所形成的商业交易可能是球场本身的几十倍，这些商品既属于不可再生资源，也易于成为二手市场，可进行转让，为大宗商品。目前国内不少高尔夫球场内都兴建有球场别墅。许多高尔夫球场和别墅两者之间已经形成相辅相成的关系，依靠高尔夫球场的品牌优势发展起来的房地产项目已不在少数。高尔夫球场周边的房地产一般价格都会比同等楼价高出很多，而凭借它坐拥的绿地、

蓝天和广阔的视野,同时更重要的因素是方便打高尔夫球。但是一些高尔夫球场开发商开发球场是假,真正的意图是在球场中随便划出一块地方,建别墅区,牟取暴利。其实关于高尔夫房地产的发展应该植根于市场的研究,不能盲目开发。

(9) 高尔夫设施租借 在高尔夫市场上往往存在着高尔夫设施业主因某种原因不自己直接经营,而通过一定的租借费让渡于他人或组织经营。近几年来已形成高尔夫联合体,采取连锁店的形式进行经营,效果很好。高尔夫让渡经营价格可根据市场情况进行协商解决,为大宗交易商品。

### 2. 高尔夫无形产品

高尔夫无形产品有时并非无形,它往往需要靠搭载有形平台进行售卖。尤其是随着现代经济的发展,有形与无形产品往往是相对的概念,在宣传上又混杂在一起很难分辨。

(1) 高尔夫会籍 专业性市场大宗产品,高附加值产品,为多次消费产品。根据个人经济能力和俱乐部交际需要类型很多,价格不一,属于反映俱乐部最独特的无形产品之一。市场销售程度和价格受高尔夫设施多项影响因素而定。包括球场规模、养护质量和设计,会所质量及配套设施如酒店,也受历史、年份、设计师和地理位置的影响。另外,广告的促销也非常重要。经济越好,交易越趋旺盛。高尔夫会籍可进行二手市场交易。高尔夫会籍本身可能具有球场、会等有形资产相伴随,也可能只是一种协会或俱乐部组织形式。例如目前中国境内成立的网络俱乐部即为一例。网络俱乐部无球场,它只是一种组织打球和竞赛的民间机构而已。这种机构也相当于苏格兰无设施高尔夫俱乐部。它同有设施俱乐部一样,可以发展会员,其主要目的是组织举办各类大型比赛及活动,从中获取一定的利益。

目前会籍营销已进入品牌阶段。而人们目前相信俱乐部的品牌其实就是球场交通、环境、设计、会所和其他娱乐设施。所以导致在会籍营销方面,球会的质量、打球时间、预定时间、嘉宾数量和享用配套等成为吸引客户的唯一条件。事实上,这些配套的产品溢价不高。因为各球会之间的差别无非是交通便利和球场本身硬件。其实这些各球会差别不大。所以,发挥高溢价的方法因该在此之上构筑会员服务、增值和个性化服务。

会籍品牌的实质就是消费者对球会普遍认同的产品权益(高尔夫运动),即商务、爱好、身份、健康、投资的影响和感受,核心就是消费者。目前很多球会增加专属功能如会员通道、单纯受邀和无预约等,并配以各种主题的商务论坛、会议、形象代表以增大宣传其气氛产品的最大延伸。

(2) 高尔夫博览会 高尔夫博览会或类似的展览会是一种无形的高尔夫产品,近年来已成为一种市场行为,它直接参与市场的交易,市场行为非常浓厚,交易的高尔夫产品囊括很多系列,大到球场的建设交易,小到产品的直接销售。近年来,高尔夫博览会更加细化,如出现了高尔夫机械博览会、高尔夫肥料博览会、高尔夫草种博览会、高尔夫设计建造博览会等。根据历年汇总的资料,这类市场交易额可达数亿元人民币。这种交易已逐渐成为一种时间、场所相对固定的商业市场。这种市场的特征是交易量大、专业化程度高、商品种类齐全、含金信息高。专业高尔夫展览会能从

很多方面反映一个地区或一个国家高尔夫的发展状况及前景,也能为高尔夫界的商家搭建交流舞台。如近几年举办的中国国际高尔夫球用品展览会,在国内率先为球场球会、旅游机构设立了主题展区,为球场球会、旅游机构展示企业形象,拓展高尔夫旅游业务搭建了平台创造了洽谈贸易的条件。

高尔夫球会如果利用展览会这一平台,在向来自海内外经济界的人士传播高尔夫文化的同时,也能刺激商界人士对高尔夫运动的兴趣。能迅速发展会员,更有效地推广高尔夫运动。

(3) 高尔夫媒介 从第一次公开赛开始,媒介就已经渗透到高尔夫活动之中。高尔夫媒介是指利用专业宣传机构或设备介绍和宣传产品的市场,如高尔夫网络传媒、报纸、广播、电视、卫星电视转播、网站、书籍、杂志、广告、专业高尔夫宣传画及艺术品等。随着经济的日益发达,户外休闲运动的广泛开展,参与的人群越来越多,高尔夫媒介迅速成为商业化的产品,而且其市值无可估量。高尔夫媒介已成为现代休闲娱乐不可或缺的专业化市场。

(4) 高尔夫咨询策划服务 高尔夫咨询是指由专业公司或专业人员对有关高尔夫市场如俱乐部营运、场地保养、球场设计、球场建造、服务产品、赛事组织进行直接的市场行为。另外还包括高尔夫各种讲座和培训等。这些特殊产品是以出售其专业知识而换得相应的货币行为为特征。随着高尔夫市场越来越细分化,高尔夫咨询正成为一种专门的市场而备受重视。

(5) 高尔夫竞赛及组织 高尔夫作为一项特殊的体育运动,不但是人们自身的一种娱乐消费方式,同时也是一个竞技项目。各种形式的比赛,从赛事赞助、赛事组织、赛事报道到奖品、纪念品生产,球员和观众的住宿、饮食安排,需要众多行业部门协同工作。在高尔夫产业经济中,个人消费和比赛市场都将受到高尔夫业界的重视,而比赛本身也将吸引更多的个人消费。高尔夫赛事对当地经济的影响起了很大的作用。大满贯赛事(年度四大赛,即美国名人赛、美国公开赛、PGA 锦标赛、英国公开赛等)的收视率越来越高,已经成为大众关注的焦点,推动了各种大小赛事的发展。世界著名企业和公司如富豪、奥迪、尊尼获嘉等纷纷办起自己的高尔夫赛事或者冠名赞助赛事。目前全世界最有影响力的赛事为:英联邦公开赛(THE BRITISH OPEN)、美国公开赛(THE UNITED STATES OPEN,简称 U.S.OPEN)、美国 PGA 锦标赛(THE U.S.PGA CHAMPIONSHIP 简称 U.S.PGA,全称为美国职业高尔夫球员协会锦标赛)、RYDER 杯(比赛简称 THE RYDER CUP)、WALKER 杯、世界杯和登喜路杯(DUNHILL)比赛。

(6) 高尔夫旅游 高尔夫球场可以通过与旅游机构的资源合作,找到更多的具有高消费能力的商务客人。从而有效地解决客源问题,提高球场的使用率,增加营业收入,有效拉动当地旅游、餐饮等周边经济的发展。高尔夫旅游已成为旅游业一个新的经济增长点。高尔夫球场建设可以带动地区旅游业的发展。各国目前均十分重视高尔夫旅游的开发。

现在国内高尔夫旅游已初具发展规模并在逐步开拓国际市场,如泰国、马来西亚、韩国和美国高尔夫旅游假期,国内开辟的专线有:海南、昆明、贵阳、广西、深圳、上海、北京高尔夫旅游假期。尤其是海南、山东对我国北方地区及日本、韩国、北欧、

东欧等国的高尔夫球爱好者都具有较大的吸引力。

高尔夫旅游是一个比较复杂的社会经济问题。它牵涉的因素较多，如高尔夫旅游者的数量、出行方式、期望服务、旅游区选择、旅游选择依据和旅游者个人背景等高尔夫旅游现状问题。一般认为，一个高尔夫球员从他或他居住的地方旅行到可以打球的地方，旅程至少要求离开家乡居住一晚称为高尔夫旅游。深圳地区是中国高尔夫发展的策源地，距今已有 20 年多年的历史，与全国其他城市相比，业余高尔夫球员数量最多。不仅直接参与本土高尔夫市场消费，而且向全国，甚至全世界蔓延。近年来，深圳高尔夫旅游平台或土壤已经开始形成并发挥作用。

一些研究指出（朱莎，2006）：深圳本土高尔夫球员主要以度假方式参与高尔夫旅游，占总本土高尔夫球员的 56.31%。研究结果进一步表明：深圳地区高尔夫球员一般选择云南和海南作为高尔夫旅游胜地。影响高尔夫旅游的因素主要是打球价格、球场景观和球会服务水平。对球员旅游行为的调查指出：58.62% 球员以自助方式出游，年龄在 21~30 岁，身份为企业负责人或高级经理人，年收入在 10 万左右的男性。订场服务是球员最期望高尔夫平台提供的服务。高尔夫球员与影响因素的排序关系是：球会服务水平>球场景观>打球价格>距离>球场难易度>酒店设施>周边旅游项目配套>设施配套。

表 5-2 高尔夫旅游与影响因素的排序关系 (%)

影响因素	极其重要	很重要	有些重要	不太重要	不重要
距离远近	21.74	30.43	26.09	13.04	8.70
打球价格	36.96	34.78	17.39	10.87	0.00
球场景观	41.30	26.09	32.61	0.00	0.00
球场难易度	19.57	36.96	26.09	13.04	4.35
设施配套	15.22	13.04	19.57	30.43	21.74
酒店设施	15.22	23.91	28.26	23.91	8.70
球会服务质量	28.26	52.17	19.57	0.00	0.00
周边旅游项目配套	6.52	15.22	36.96	26.09	15.22

从研究结果看，组织合理有序的高尔夫旅游必须注意客人高尔夫平台，甚至周边环境的作用。球会服务、球场景观和服务水平排在前三位，可以看出对高尔夫旅游的开发具有重要的指导意义。球场服务水平排在第一位，占 58.62%。具体来讲，球场服务是指有高尔夫球会可以提供酒店和机票预定。目前国内提供这样服务的企业很多，高尔夫球会可以与上述中间商取得联系，能够轻易完成接待任务。其次包括球会本身的接待服务，如订场服务、球童服务水平和下场立刻打球等。

球场景观排在第二位。景观属于球会原创成分，球会在最初设计建造时应当重点考虑。景观的好坏与球员心情有关，起着视觉冲击效果，可以放松心情，尤其是对远道旅游者，不可缺少。

球会价格应尽量合理定位,并且应做到灵活多变,在适当的时候应该对打球价格进行调整来适应球会旅游的发展。应开展不同时期的果岭套票、球童和球车套票刺激旅游发展。研究结果表明:高尔夫旅游者对于酒店设施并不是特别关注,因此出于对高尔夫旅游平台线路成本控制的考虑,可以尝试适当地降低入住酒店的星级,此法还可以降低线路报价,以价格吸引旅游者。

高尔夫球会应考虑大规模兴建康体设施的目的和必要性。显然康体设施是高尔夫旅游者最不关注的球会设施之一。高尔夫旅游者并不是大多数球会的主要客源,一般球会的主要客源是会员和会员嘉宾。对于以高尔夫旅游作为以后发展方向的球会应考虑不要盲目兴建,以免造成资本浪费。

现有专业导游队伍对高尔夫旅游了解较少,专业程度不够。全国高尔夫设施并不多,很多高尔夫旅游者选择个人自助游,这个旅游过程不需要导游和领队人员的参与。但是,相比国外的高尔夫旅游 90%是由职业旅游经理人来负责行程的安排和线路策划,在中国此种工作主要由旅行社等旅游平台负责。现在尚没有一家正宗的高尔夫旅游平台,严重缺乏和国际接轨的高尔夫旅游经理人。导游和领队人员的专业素质迫切需要提升。目前,世界高尔夫旅游经理人协会已经开始和国内一些旅行社合作,通过专业的培训机制培养中国的高尔夫旅游经理人。

### 5.1.2 高尔夫营销市场细分化类型

高尔夫营销市场是传统大市场的组成部分。这个市场在国际上已越来越成熟,在国内也逐渐走向成熟。为了更好地掌握高尔夫市场的规律,必须对这一市场进行分类,细分高尔夫市场可以有不同的标准。

#### 1. 流通领域标准

可分为国际高尔夫市场、国内高尔夫市场、城市高尔夫市场、乡村高尔夫市场。

#### 2. 交易内容标准

可分为商品市场如专卖店、博览会,服务市场如咨询公司、讲座和培训中心等。

#### 3. 服务对象标准

生产资料市场如高尔夫厂商,消费资料市场如高尔夫设施、高尔夫专卖店等。

#### 4. 经营形式标准

可分为高尔夫设施市场、高尔夫旅游市场、高尔夫专卖店、博览会、保养机械、养护产品等。

### 5.1.3 高尔夫营销市场类型

#### 1. 高尔夫生产资料市场

高尔夫生产资料市场与传统的生产资料市场完全不同,或者说还不成熟,尚未形成固定买卖市场。从目前实际的操作看,生产资料市场是指高尔夫企业为了服务需要和制造高尔夫服务产品从传统的生产资料市场购买生产资料或材料。

高尔夫制造厂商购买生产资料主要是为了制造高尔夫用品和创造利润。而对于高尔夫俱乐部或球场主要是使用。

这个处于流动交易状态的市场的优点是:购买为集团性、盈利性、专家性、计划性,交易量大,为大宗买卖。

#### 2. 高尔夫消费资料市场

高尔夫消费资料市场是俱乐部或球员为了满足自己的需要而购买高尔夫商品的场所。同高尔夫生产资料市场相比,这个市场的产品处于固定状态如高尔夫设施市场、高尔夫专卖店等,另外部分有形市场处于不确定性状态,目前尚未成熟,没有专门的场地服务市场。这个市场主要服务于高尔夫设施、专卖店和高尔夫相关人员的产品供应。高尔夫产品制造厂商制造的产品一般通过高尔夫媒介、高尔夫博览会进行宣传 and 推销。

高尔夫消费资料市场基本为半流动性,其特点是:集团性、非盈利、专家性、计划性购买,交易量可大可小,介于小宗到大宗买卖之间。有相当一部分为个人购买,小型、分散、多变。

表 5-3 欧洲高尔夫设施市场果岭费分析(平日,美元)

国家	5%	25%	50%	15%	5%
澳大利亚	15.25	21.86	25.29	27.99	32.83
比利时	6.86	14.91	22.01	24.58	32.95
丹麦	12.51	16.01	18.93	19.50	23.87
爱尔兰	8.63	11.93	17.92	20.49	3914
英格兰	8.03	14.03	22.91	27.03	38.03
芬兰	10.01	14.05	18.32	20.60	26.07
法国	11.93	15.89	19.86	24.81	33.72
德国	13.66	18.64	20.91	25.28	31.92
意大利	12.10	18.81	23.12	28.87	35.58
卢森堡国	13.65	16.68	21.36	28.36	34.21
北爱尔兰	9.04	13.28	17.01	22.03	35.03
荷兰	6.45	13.82	22.16	24.14	34.46
挪威	10.02	13.79	19.63	23.56	29.36
葡萄牙	15.32	19.85	29.26	31.84	42.36
苏格兰	7.06	13.47	22.58	28.36	40.03
西班牙	5.93	17.21	26.02	32.48	43.80
瑞典	9.48	14.69	16.92	18.41	24.37
瑞士	21.32	26.49	30.38	37.29	47.02
威尔士	7.97	14.03	18.03	22.03	34.13
欧洲	9.12	17.81	21.93	22.03	34.13

表 5-4 欧洲各国高尔夫商品贸易分析 (美元)

国家	进口	出口
安道尔	4 668 903	0
澳大利亚	8 273 961	1 960 074
比利时	15 641 549	7 674 868
波斯尼亚	1 327	0
保加利亚	4 078	3 204
克罗地亚	110 129	0
塞浦路斯	135 244	0
捷克	612 728	98 813
丹麦	12 390 014	1 207 736
爱沙尼亚	91 577	9 032
芬兰	6 033 390	103 113
法国	32 953 416	11 270 610
乔治亚	0	5 371
德国	31 058 195	4 577 720
直布罗陀	3 241	0
西腊	89 743	8 073
格陵兰	6 076	0
匈牙利	158 471	3 425
冰岛	670 487	10 549
北爱尔兰	19 763 161	362 859
以色列	314 457	133 530
意大利	13 921 854	5 691 542
拉脱维亚	15 373	7 255
列支敦士登	11 013	2 288
立陶宛	7 129	1 437
卢森堡国	331 761	3 695
马其顿	0	1 318
马耳他	18 547	0
荷兰	11 702 793	6 915 650
挪威	8 836 856	319 655
波兰	219 787	25 305
葡萄牙	1 966 245	90 046
罗马尼亚	7 733	313
俄罗斯	46 672	0
圣马力诺	26 428	0
斯洛伐克	35 033	0
斯洛文尼亚	278 548	21 053
西班牙	17 957 847	4 687 832
瑞典	31 167 594	6 720 290
瑞士	14 314 427	395 634
土耳其	49 882	12 809
英联邦	252 582 296	20 171 280
乌克兰	75 835	2 635
南斯拉夫	27	0
欧洲	486 553 827	253 920 555

注：本资料来源于 2001 年《欧洲高尔夫研究小组》收支贸易数据。

## 5.2 高尔夫营销市场细分化

根据大市场的细分概念,市场细分是指根据需求和购买习惯的差异,将整个市场划分为许多需求大致相同的消费者群体所组成的分体市场。就高尔夫市场而言,它本身是传统大市场的一个细分市场。与大市场比较占很小的一部分,而且其专业性非常高,因此与传统大市场细分概念有一定的差异。高尔夫市场细分不是指需求与习惯,而应该是需求与价值及时间的关系。对高尔夫设施而言,进行高尔夫市场细分有助于高尔夫设施发掘潜在的市场,通过运用市场细分知识选定适合的目标市场,从而发挥最大的市场功效。另外,可根据市场的特点,高尔夫设施可随时调整产品结构与市场营销策略,以适合各种细分化市场的需要。高尔夫设施也可从细分市场的研究中发掘新需要和开发新市场。

### 5.2.1 高尔夫营销市场细分化类型

#### 1. 消费品市场细分化类型

- (1) 按地理区域划分 国际国内、地区、城乡。
- (2) 按人口因素划分 阶层、性别、年龄、职业、经济收入。
- (3) 按用户心理因素划分 购买动机、设施大小、管理水平、承载(接纳)能力。

#### 2. 生产资料市场

- (1) 按行业性质划分 机械制造、肥料、农药、水利、草业、媒介。
- (2) 按地理区域划分 国际、国内、城乡。
- (3) 按生产规模划分 大、中、小设施或厂家以及大、中、小需求量。

### 5.2.2 高尔夫市场与传统市场的差异

#### 1. 规模性差异

主要表现在:传统市场是超大规模,不仅表现在市场容量大,而且也表现在商品品种多,数量广,涉及的客户多、范围广;但是,高尔夫市场只是传统市场的一个分支,它的规模很小,市场承载能力差,品种、客户、范围只与高尔夫相关的活动发生关系。

#### 2. 市场场所

传统市场具有固定的场地,常年经营,每天均发生大宗商业贸易,并有跨国商业市场,城乡之间均有分布,只是规模大小的差别而已。高尔夫市场除了高尔夫球场产品外,其他产品无固定经营市场场地,依附于传统市场而存在,而高尔夫专卖店只是一个很小的店铺,大多数开在球场,球场外较少,并不成规模,品种少,场地面积小,只能称为半流动市场。

#### 3. 季节性

传统市场深受季节的影响,价格具有明显的季节性差异。计划性、集中性、配套性购买非常明显。除高尔夫打球市场受气候和节假日影响很重外,如北方球场冬季经营市场几乎停止。其他高尔夫市场受季节性影响较小。

#### 4. 球场类型

高尔夫球场的类型很多,根据球场坐落的地形位置、地貌作为分类依据可将世界

各处球场分成7大类型：海滨球场、河川球场、山岳球场、丘陵球场、平原球场、高原球场、森林球场。另外，根据经营的性质也可分为私人、商业和公众俱乐部。从高尔夫市场的交易情况看，高尔夫设施对购买高尔夫设备因受地形的影响交易表现不同。如山岳球场、丘陵球场、高原球场等山地球场一般均购买电瓶车以方便客人，而客人一般也租借电瓶车打球，但是，平原球场、海滨球场、河川球场并非如此，球场预备的电瓶车不多，但手推车很多。设计也影响高尔夫设施的购买情况，如有些球场设计无球车道，只能用手推车。但是，传统市场受地形类型的影响较小。

### 5.2.3 高尔夫营销市场细分化技术

高尔夫营销市场是传统市场的一个组成部分，然而在高尔夫市场中又可分为生产资料市场和消费资料市场等市场类型。高尔夫设施制造厂商、高尔夫设施和高尔夫相关人士既是消费者，也是市场生产者和销售者，因此如何将自己的产品推销出去，抢占市场份额，尽可能保持最大的利润，就必须了解高尔夫市场的不同组分和采取不同的相应技术。一般来说，高尔夫市场采用3种不同的细分化技术，即差异性技术、无差异性技术和密集型技术。

#### 1. 差异性技术

对于高尔夫企业来说，所推出的产品应该采取不同的市场技术以吸引不同的顾客，即所谓的市场差异性技术。根据差异性市场技术，高尔夫企业针对各个细分市场在功能、外观、价格等方面设计出不同的产品与营销计划，使产品与市场营销形成差异化就可获得大量销售并与每一细分市场建立深厚的基础，它能分别满足各种顾客群的需要。如在高尔夫俱乐部中，针对顾客的经济能力，设计出了各种会员类型，这些会员类型因价格的差异享受不同的服务，又例如高尔夫设施制造厂商针对高尔夫球场不同的区域设计出了适应不同区域的修剪机，这也是采用的是市场差异性技术。另外，现在俱乐部的发展趋势是建立大型高尔夫综合体，以高尔夫为龙头，配套以酒店、别墅、游乐场等休闲设施以吸引客人前来消费。这种市场设计是利用市场差异性技术，以人为中心，充分考虑到顾客的心理和生理的各种层次的需求而进行的设计。这种设计的好处是兼顾了顾客群的差异，避免了单调，可以满足所有人的需求，称为多元重复设计。它设计的特点是娱乐休闲，扩大了顾客群，老少皆宜，避免了高尔夫概念的限制，如我国太阳岛高尔夫娱乐中心（上海）、揭西大洋高尔夫度假村、观澜高尔夫俱乐部。又例如苏格兰大多数俱乐部根据访客的经济能力，采用不同的价格售卖出发时间来吸引不同经济层的人群。美国许多俱乐部出台了与经济能力相适应的会员类型，甚至还考虑到军人、大学生等消费人群。我国也有类似的会员等级情况，如特发俱乐部是我国最早出台会员等级的俱乐部。最近几年出现的储蓄卡会员和年度会员即为此种例子。

著名的总经理（Executive）球场就是一例。近几年在美国出现的总经理球场也是适应市场发展的一个例子。不仅能呼唤起更大的高尔夫市场，而且每次打球费更少，一轮速度更快。总经理球场真正的优势是建造成本低（表5-5），保养费用少。

从表5-8可以看出总经理球场总年度净利润是很低的，这个结果并不令人振奋。不过没有亏损，还有剩余。调查表明：许多发展商更喜欢这种虽然利润少，但收入稳定的总经理球场。随着社会的发展，人们的生活节奏加快，总经理球场会更加流行。因

为大批白领阶层由于太忙，需要更短的时间打完一场球。总经理球场就是针对这种消费人群所开发的高尔夫市场。

2. 无差异性技术

此种技术认为市场无差异，高尔夫企业仅设计或推出一种或少数几种产品，采用一种市场技术而力求吸引所有顾客，即所谓的市场无差异性技术。根据无差异性市场技术，企业认为市场的需要不具有差异性，而视整个市场为一个大市场。这些高尔夫企业通过扩大销售渠道，加大广告宣传力度，在大多数消费者心目中建立了良好的产品形象。采取这种类型市场技术的高尔夫企业需要一定的基础作为条件，如高尔夫

表 5-5 总经理高尔夫设施建造成本分析（美元/万元）

项目	投资成本	
	低成本	高成本
1.土地（283 675 m <sup>2</sup> ）	28	100
2.球场建造	100	300
3.会所	21	60
4.建筑物保养	5	17.5
5.设备	10	25
6.停车场、道路、亭	5	10
7.总计	169	512.5

表 5-6 总经理高尔夫设施营运成本分析（美元/万元）

项目	投资成本	
	低成本	高成本
1.球场保养	20	50
2.税金、保险费	3	10
3.会所维修	7	55
4.总计	30	115

表 5-7 总经理高尔夫设施营运收入分析（美元/万元）

项目	投资成本	
	低成本	高成本
1.果岭费（40 000 轮次）	40	160
2.球车费（净收入）	6.5	10
3.会所收入	6	20
4.总计	52.5	190

表 5-8 总经理高尔夫设施营运收入平衡分析（美元/万元）

项目	投资成本	
	成本低	高成本
20 年贷款金	19.514	597.192
利息（20 年）	2.675	8.080 8
年营业成本	30	115
总年度成本	52.1	182.8
总年度收入	52.5	190
总年度净利润	0.31	7.2

球场需要距离市区近，该市经济发达；大牌设计师设计有吸引点；配套设施齐全；符合举办锦标赛的条件；私人气氛浓厚，接纳能力有限；销售商故意采用内敛效应等。如我国深圳地区的西丽高尔夫俱乐部、特发高尔夫俱乐部、中山温泉高尔夫俱乐部和沙河高尔夫俱乐部都属于这种类型的俱乐部，它们推出的会籍类型很少，仅限于正会员和平日会员。而其他一些球会如绿色、世纪海景俱乐部则这种前提条件相对较少，需要其他更多更有吸引力的产品类型发展俱乐部。

### 3. 密集型技术

高尔夫企业集中力量向一个市场或少数几个市场实施市场技术，即所谓的市场密集型技术。根据市场密集型技术，高尔夫企业认为，与其在整个行业市场占有很小的份额，还不如在部分市场拥有很大的市场份额。因此，这些企业专攻一种市场。其实这种市场技术走的是专一产品的生产路线和销售路线，在高尔夫商业界，著名的企业如美国雨鸟喷灌设备，它几乎占了整个世界高尔夫市场 70% 以上的份额，又例如 Callaway 球杆系列产品风靡全世界高尔夫球员。如中国观澜湖高尔夫俱乐部采用举办世界杯和邀请高尔夫顶级球员的方法建立了良好的形象。苏格兰老球场通过皇家命名，举办公开赛和加大历史沧桑感的方法成为行业盈利大户，使世界各地高尔夫球员趋之若鹜。公众球场的本意是为低收入或附近社区的普通民众服务的高尔夫休闲场所，打球费收取很少，在费用上采用下层收入路线，专供低收入或中等收入的人群服务。但是在苏格兰，一些历史闻名的球场或近几年一些公众球场，已经放弃了这种原则，商业气氛非常浓厚。老球场的价格增长很快，打球费为 110 镑/18 洞，而且需要排队等候，每天的机动名额仅 10 名，大批等候者需要抽签决定打球时间。在我国著名的西丽高尔夫俱乐部走的是会员路线，具有高度的私人气氛。对访客的数量高度限制，力求造就高度的神秘性和内敛效应。

## 5.3 高尔夫营销市场调研和预测

### 5.3.1 高尔夫营销市场调研

进行市场调查是掌握高尔夫产品、高尔夫市场类型、高尔夫细分化类型、高尔夫市场与传统市场的差异和市场消费心理的必然要求。市场调查是以科学的方法，通过对国际国内高尔夫营销市场信息资料的收集、记录、整理和分析，提出解决高尔夫企

业经营方面问题的方案和建议，便于管理人员作出正确的销售决策，包括产品品种、包装、商标和价格等决策和其他经营决策。

进行市场调查有利于了解市场的供求情况。产品的价格不仅决定于其价值，而且也受到产品供求情况的影响。供不应求时产品价格可能高于甚至大大高于价值。供过于求时产品价格又低于甚至大大低于其价值。例如，20年前我国高尔夫俱乐部数量很少，一张个人会员证可以卖得很高，如特发高尔夫俱乐部已开始就定价为30万港币，5年后为40万，10年涨到55万，而且还需要等候申请，2003年以前在二级市场上还不到30万。龙岗绿色俱乐部建立于1996年，开始时一张个人会籍定价为10万，二年后为19万，2005年只有9.8万。这种现象的发生很大程度上与当时的球场数量有关。10或20年前，我国高尔夫俱乐部数量很少，需要的人的数量相对较多，而且高尔夫是当时改革开放的新事物，当时的人除了打球外，有相当一部分人士为了增值保值，想法不同，购买的动机不同。现在，球场数量是10年前的几十倍，通过行业竞争，市场趋于理性，购买动机发生了变化，大部分人购买的目的是为了更方便打球，增强体质，个人经济能力大为提高，选择的余地也更为广阔，通过市场的重新洗牌，高尔夫产品销售量、广告策略、产品开发等受到市场供求规律的影响，会员证的价格进一步逼近真实。但国内政策的影响也必须得到重视。最近（2005年后）由于国家对高尔夫球场进行政策限制，目前国内球场数量与球员数量出现供不应求现象，因而打球市场价格急剧升高。所以高尔夫营销一定要进行调研和预测。如果现在预测一下，再过几十年，我国高尔夫政策如果保持理性和健康发展，会员证市场可能出现更加多元的销售路线，大多数球会的入会费有可能更少甚至被取消，与国际接轨，仅仅收取管理费。

高尔夫营销市场调查有利于高尔夫企业根据消费者需要组织针对性生产或零库存生产，以紧跟市场并满足市场的需要。消费者的需求是多种多样的，不同年龄、性别、职业和经济能力甚至个人爱好都可能影响这种需求和偏好。例如，打球市场中，高尔夫俱乐部可根据这种固有的市场规律，设置适合不同人群的细分层次，如年度会员、家庭会员、公司会员、海外会员、平日会员、交际会员、名誉会员等。而且这种需求和偏好也不是一成不变的，它会随时间变化而变化，也可能反反复复。消费卡会员和网络会员，甚至连锁会员，分时度假会员，出发时间会员就是时代发生变化的产物。在海外，如苏格兰、法国、德国等国，目前大多数俱乐部已取消了入会费。这种情况的出现，进一步降低了进入高尔夫俱乐部的门槛，这是目前高尔夫发展的大趋势，也是我国高尔夫俱乐部今后与国际接轨需要考虑的问题。将许多不同消费人群纳入到高尔夫俱乐部应该是推动企业发展的强劲动力，也是高尔夫市场发展明智之路。

高尔夫企业只有了解和掌握消费者对商品的数量、质量、品种需求变化，才能做到按消费者的需求去组织生产和供应，顺利完成商品从生产到消费的转移。高尔夫产品是否受消费者的欢迎、有无发展前途，在很大程度上决定于高尔夫企业的兴衰。但是，作为高尔夫企业应通过市场调查研究，掌握本企业产品在消费者心目中的地位，便于改进老产品、开发新产品，保持企业长盛不衰。通过市场调查可以了解竞争对手在市场营销中产品、销售渠道、价格、促进销售的方法和策略以增强企业的核心竞争能力、经营水平。在我国，由于地缘的关系，目前还存在着地区之间的差别，特别是

经济情况仍然强劲地限制着高尔夫营销市场的发展。因此,俱乐部在一个城市的坐落位置,配套设施,是否与旅游点相联系也决定着俱乐部的生存和发展。另外,人们已经不再满足于观光旅游这样的初级旅游方式,而观光、休闲、运动、度假的结合将成为人们普遍接受和追求的旅游度假方式。在国外,也存在着这种情况。对于那些坐落位置偏远、交通不便利的俱乐部吸引客人的方法就是形成超大综合体,在规划上尽量避免单调的纯高尔夫球场,需要开发出人为创造的景观,需要与旅游部门通力合作,打开国际国内高尔夫旅游市场通道,眼光需要放远,紧盯高尔夫旅游人群。目前,高尔夫在中国内地的发展,尤其是经济不发达地区仍然不好,如果在这些地区发展高尔夫,发展商为了获得更大的利益和保证不动产的最大利润,需要考虑将来的高尔夫俱乐部发展模式。我们可以借鉴在这些地区发展比较成功的俱乐部的模式,这就是完全发展成为居住型、农庄型,生态旅游和度假村型球场。这些类型在周围配套了大量的娱乐及休闲活动项目,构成了一个既与社会相联系又相对独立的社区。高尔夫球场反而成为次要的地位,它仅作为其中的一个娱乐工具而已。这类球场将来会非常流行。在苏格兰很偏远的农村地区目前已采取了这种模式,如苏格兰高地地区目前仍然是苏格兰落后偏远区域,它靠古堡、高原风光、景色、冰川时代遗留的地理风貌每年吸引了国外许多客人前来打球旅游,形成了真正的高尔夫国际旅游。在我国好的例子还不多,究其原因可能是:挂羊头卖狗肉。外表虽然是度假村,但名不副实,客人有上当受骗的感觉;仍然以高尔夫为主,其他项目只是装潢。这是发展商一开始就形成的错觉,完全没有搞清楚商业的营运之道。我们一再申明,高尔夫只是传统大市场上的一个占份额极其小的市场,如果一开始在这些经济不发达地区就双眼盯住高尔夫球场,将来的前景很可能不好。明智的做法就是将高尔夫作为一个热点、卖点,而重要的问题是要考虑其他配套设施,要想尽办法将不同阶层、性别、年龄、职业、经济收入的人尽可能的吸引进来。在高尔夫设施配套上要因地制宜,不要重复别人已做过的事情。提起配套设施就是酒店、游泳池、网球场或者烧烤、射箭、骑马等。国外成功的做法是注意社区问题,即形成一个人文社区,这里具有商场,不同层次的饭店、住宿和各种娱乐设施,使前来旅游的人有安全感、居住感、快乐感,因为不同层次的人可以在这里找到适合自己的休闲天地。

### 5.3.2 高尔夫营销市场调研的内容

#### 1. 消费者调研

现代高尔夫企业的主要活动是满足消费者的需求。因此,掌握消费者的变化规律是市场调研的重点内容。对消费者的调研主要是调查消费类别、层次、不同需求;分析消费者的购买动机,包括购买欲望、动机、习惯、方式及消费心理、知识、购买力等。

#### 2. 市场需求量调研

市场需求量是高尔夫企业进行决策、制订计划和实行定额生产的基础。主要调研市场对商品的需求量及分布;市场需求量变化及发展趋势;潜在市场转化为现实市场的可能性;本企业产品覆盖率和占有率。

#### 3. 影响市场因素的调研

(1) 环境因素调研 对环境因素包括国际国内环境、政策、法规条例等政治状态;

国际国内经济结构、购买能力和消费方式等经济动态；社会风俗、宗教信仰、民族特点、人口、家庭、职业结构、文化素养、教育程度及地理、气候等。这些因素常常决定着对产品的要求和方向，与市场经营有着很密切的关系，必须予以认真地调研分析。

(2) 产品因素调研 主要调查产品种类、质量、价格、服务评价等各方面的意见、要求和建议。

#### 4. 市场营销调研

包括调研和分销途径的调研。销售推广主要调研各种销售方式，包括广告、宣传、推销、商标、厂牌、包装和销售服务等策略和现状；分销途径主要对销售地区的市场特性、商品占有率、普及率、商品竞争等因素进行调查，分析研究商品仓储、运输等方面的现状。

#### 5. 市场竞争调研

一般指对竞争对手的调研分析，包括竞争对手的总体能力，即调研竞争对手的数量、规模、市场占有率、竞争产品的质量和价格及潜在竞争对手的情况，分析竞争形势、产品竞争特性等。

### 5.3.3 高尔夫市场调查的方法

#### 1. 询问法

对被调查人进行当面或致函、电话、网上询问而收集资料的一种方法。在采用这种方法时应该注意一些必要的程序：首先，设计一套精确而简单的调查表。表内内容要直接、得当、简要（表 5-9）。这种方法所取得的资料符合实际。但是，一个主要问题是被调查人为了自身的商业秘密而不肯透露真实情况，另外一种情况是难免受到调查对象本身的意义认识程度的影响。所以只能参考其他所得资料进行参考。

表 5-9 Links 高尔夫俱乐部综合问卷调查设计表

调查项目	差（极低）	一般	好（中等）	优秀（高）
球场设计				
会员价格				
服务质量				
场地保养				
配套设施				
访客价格				
设施价格				
综合评价				

#### 2. 观察和交谈法

直接观察和结合交谈了解市场行为、反应和感受。此法可避免陷入被调查人设置的陷阱或因受到调查对象本身的意义认识程度的影响。因此，收集到的资料比较客观公正。如果以旁观者的身份直接切入，能更好地得到消费者购买动机、态度、反馈意

见。此法需要暗地进行，不宜张扬。

例如作为某球杆代理商，所代理的球杆属于不太知名的品牌，目前销售情况属于一般，主要提供中级水平的高尔夫人士。一套球杆包括球包价格定位于6000元RMB。目前需要进一步扩展市场，不知能否被市场进一步认同和接纳，需要做调查。现采用观察法观察市场行为。目前市场背景是：市场已存在许多知名品牌，如卡拉威，威尔森，泰泰丽丝，泰勒美，豪摩，美金龙，马齐高等知名品牌，另外还有一些其他新品种和不知名的杂牌品种。市场上这些球杆因来源不同或进货渠道不同，价格不同。但各自具有自己的客户群。那么按照观察法，之后需要做的是观察项目，暗地观察现场使用该杆和其他品牌的人数。如果此法加上现场交谈，可以直接了解使用人的感受，但需要以旁观者的身份切入。

### 3. 实验法

采用实验的方法对多种市场影响因素进行验证。此法能分析比较复杂的购买心理和行为。但成本较高，试验结果受实际方案、选择对象、实验数量和实验方法的影响。现以打球市场为例进行说明。

基本背景资料：某俱乐部坐落位置为城市郊区，为亚热带气候区，建立时间10年，18洞，有会所、酒店等球场配套设施，实行的是会员制，按照俱乐部接纳能力目前已接近饱和。但是通过调查，发现在平日某时段上尚有部分空余，俱乐部希望市场部尽快拿出一套办法，开拓市场，填补空余，以获得更大利润。市场部经过为期15天调查，结果如下。

星期一全天会员和嘉宾打球人数不超过80人；星期二为120人；星期三150人；从星期四开始至星期天打球人数为180人、190人和200人、200人。

通过计算认为星期一、星期二和星期三俱乐部尚有接待访客的打球能力，按照18洞承载量分别空余120人、80人和50人。这三天的打球时间问题是随机的，无规律可循。星期四按照全天来说，虽然打球人数已够，但是上午12~15点打球人数明显减少，分别是早晨和下午的1/5，也就是说，中午时分只有30人在打球。球场的利用能力显然不足。如何解决这段空余时间的打球市场问题呢？本问题采用实验法。首先由于不清楚市场对这段时间打球的态度，如同化学一样需要做实验才能求出最佳解。本问题在会员同意的前提下，基本属于市场价格问题。为了求出正确的解，针对星期一、星期二和星期三的情况，我们选择3个价格方案，分别是早、中、晚，价格分别是800、500、700RMB/18洞（平时嘉宾价时1000元，具有时间选择权）。后一种情况也选择3个方案，分别是600、500、450RMB。当方案推出后，姑且我们称它为系列时间卡，星期一、星期二和星期三早晚时间卡销售很好，但是中午销售不好，尤其是夏天暴晒时期。但后一种情况中午450RMB的情况要好于其他两个时间和星期四的时间。球员反映主要是中午要吃饭、休息和太热的缘故。为了弥补这种情况，结合观察交谈法和询问法，认为400元是一个合理的价格，为了维持良好的市场行为，俱乐部开展送饮料和在一个月内在打完4场，奖励100RMB的活动。经过3个月后的统计，至少为公司创造50万RMB/月的利润。中午打球的人数保持上扬的势头。

从这个例子可以发现中午打球人数不多的原因主要是天气缘故，增加打球人数或

收入的基本原理是用低价格弥补恶劣天气。如在其他俱乐部推广类似的方法,前提条件是:该俱乐部名气大,主要为会员服务,承载能力有限。如果在一些名气不大的俱乐部要实施这种不同价格的分时打球,采用周末的方法可能更好。

### 5.3.4 高尔夫市场调查的程序

#### 1. 拟订调查计划

(1) 确定调查对象和范围 首先,需要收集、统计、分析各项相关调查对象的资料,包括产品历史、产品种类和质量、竞争者、广告、消费者数量、购买者动机。这些资料可提供初步印象,便于发现其中的因果关系。其次,调查与目前调查对象和范围相关的过去资料,以进一步肯定上述的初步印象和因果关系。再次,从上述分析的因果关系中寻找和确定对企业市场或销路影响较大的因素作为深入调查的对象和调查的范围。

以某俱乐部会籍定价为例加以说明。该俱乐部的基本资料为:18洞,有会所,具有50间客房酒店,距离主要市区150km。周围约10km处为著名的风景区和享名1000多年的大佛寺。目前俱乐部和球场已基本建好,准备在2个月草坪长好和会所完成后进行试业。试问如何定价?

这是一个明显要进行市场调查才能回答的问题。大家知道,定价的问题比较复杂,我们撇开其他涉及的问题不谈,主要针对高尔夫市场的调查进行讨论。首先要确定调查对象和范围,然后确定调查项目。这里调查对象是高尔夫会籍。调查范围主要确定3个商圈,即50km,100km和150km以上的地理位置。重点放在前两个商圈。由于是高尔夫会籍价格,则主要与下述因素有关,当地人文、地理、历史,俱乐部会籍产品、同行竞争者、广告策略、消费者数量、购买者动机,交通和住宿。

当地人文地理历史指名胜古迹、社会财富、自然风景等;会籍产品这里指类型、质量如享受的时间、配套的设施和俱乐部提供的质量等。服务质量主要指有无发生纠纷,服务人员数量及素质、会所规定和执行情况;同行竞争者包括三个商圈,尤其是前两个商圈内有无其他高尔夫俱乐部,数量、规模、客人数量、会员类型、服务质量和销售策略等;购买动机主要调查前三个商圈内企业、工厂和公司性质、数量、人们生活质量和公众娱乐或休闲方式;交通包括有无公路、高速公路、火车站、飞机场和相关交通费用;住宿包括酒店星级、数量、食物和客人住宿质量。客人住宿质量主要指所住的客房等级等。当完成了上述调查后,需要进一步筛选最主要的价格影响因素。如本例中因为离市区较远,交通费要比距市区近的俱乐部昂贵,这是先天不足的条件,假设主要限制因素是交通费用的话,需要在会籍或打球费价格制订时仔细进行斟酌。这种情况下,可采用大型高尔夫娱乐综合体,如经济能力受限的话,可与当地旅游部门合作开展高尔夫旅游,不失为一个做大做强方案。另外,也可采用先低价,待时机成熟或人气聚集后,逐渐提高价格的路线。

#### (2) 设计收集资料的方法

① 设计调查表:调查表是市场调研的重要工具。有两种调研设计表,一种为拟定问卷表,另一种踏勘调研表。在进行市场调研前,按照调研的目的,事先拟定好调研提纲和提问或踏勘内容。在进行广泛调研时,通常采用书面形式。如何设计一个理想的调研表,首先需要确定调研主题,明确调研重点。其次,按照调研提纲进行试探

性调研。试探性调研是在调研表设计前，从用户或流通环节了解与调研提纲有关的问题。试探性调研能给正式表提供合适的文字和表达方式。拟定调查表中任何一个简单的问题的措词或语气或项目设置都很重要，如果设计得不好，所得结果往往与事实相距甚远。因此，力求做到目标明确、重点突出、用词简练、语言亲切、文字有趣、深度适中，使调研对象便于回答，调研者便于统计，收到预期效果。踏勘调研表需要根据调研的重点设计，要求亲自踏勘和走访与之相关的各种项目。

问卷调查表的设计方法有 6 种，只提问题，不提任何答案让调研者自由问答，不加限制，从中获取信息即自由设计表。缺点是分散，统计困难；提供两个互相排斥的回答项目，由回答者选择其中一项，即真伪法。缺点是无法表示程度差异；提出的问题事先拟好几个回答项目，让调研对象从中选择一个或几个答案，即多项选择法；在问卷调查提问的下面，设置若干个相互并不排斥的答案，由被调研者按照自己的意愿排列先后次序，即顺序法，此法优点可顺利统计出各项的重要程度；调研对该问题的认识或所持的态度，即评判法；调研同类产品为消费者心目中的地位和态度即为比较法。上述问卷调研表均比较简单，下面以踏勘设计表为例，说明设计表的具体设计。

仍以上述例子进行分析比较。由于设置了 3 个商圈，每个商圈内设置了 6 个调查项目，由于事关新球场的定价问题，所以一开始调查需要仔细认真。现在我们设置 6 个调查表，3 个商圈需要 18 个分调查表。样例如下。

表 5-10 第一商圈（50 km）人文地理历史抽样调查

项目	具体描述，尽量数据化和加以评价
古寺庙	
海洋	
名山	
江河	
历史人物	
其他地方风景	

表 5-11 第一商圈（50 km）会籍产品抽样调查

项目	具体描述，尽量数据化和加以评价
价格	
开放时间	
酒店	
网球场	
游泳池	
服务人员数量	
服务人员素质	
会所章程和规定	
执行情况	

表 5-12 第一商圈（50 km）同行竞争者抽样调查

项目	具体描述，尽量数据化和加以评价
俱乐部数量	
坐落具体位置	
俱乐部类型	
规模大小	
客人数量	
会籍类型	
销售渠道	
销售方法	
销售人员	
售后服务	

表 5-13 第一商圈（50 km）购买动机抽样调查

项目	具体描述，尽量数据化和加以评价
工厂数量和性质	
公司数量和性质	
海外投资	
本地投资	
人们生活质量	
休闲方式	

表 5-14 第一商圈（50 km）交通（距离和费用）抽样调查

项目	具体描述，尽量数据化和加以评价
国道	
一般公路	
高速公路	
船运	
火车站	
飞机场	
交通费用	

表 5-15 第一商圈（50 km）住宿抽样调查

项目	具体描述，尽量数据化和加以评价
酒店（星级）及价格	
酒店数量	
接待能力	
食物品种	
客人住宿质量	

第二商圈和第三商圈的抽样调查与第一商圈的调查相同，不再举例。

② 确定样本：当确定了调查对象和范围之后，需要再确定样本数。样本的大小要根据调查对象和范围的具体情况进行决定，另外还要根据客户动机、习惯、经济能力和该产品在市场上的口碑进行决定。总之，样本抽取要尽可能大，要具有代表性，能反映调查对象的真实情况。若母体较小，可进行普查；如母体较大，应进行抽样调查。样本可按最准确程度的要求进行抽样设计。如 Callaway 在市场上一直口碑很好，但是，该产品很昂贵，尽管很多人喜欢该品牌，但由于经济的原因大部分人只能望杆兴叹。这类高端商品需要样本很大，调查的范围需要较广才能取得真实性资料。越是普通、流行的高尔夫产品样本越不需要很大。科学或合理取样的方法是在一定的范围之内，按照差异性明显的特点，选择不同的域块，然后在每个域块内按 5 点随机取样法进行取样就能取得满意的结果。我们仍然按照上述例子中表 5-15 的抽样调查进行分析。

表 5-15 是关于第一商圈（50 km）住宿抽样调查。具体的项目有酒店（星级）及价格、酒店数量、接待能力、食物品种和客人住宿质量。在一个围绕以新开俱乐部为中心，方圆半径为 50 km 的范围内，酒店的数量和价格会很复杂，但是也有规律可循。一般的情况是：距离城镇越近，酒店密集度越高，城镇中心是酒店密集度最高的地方。鉴于这种情况，我们以方圆 50 km 内的城镇作为域块，然后进行 5 点法随机取样即可。有些情况下也不必事事躬亲，例如表 5-14 交通抽样调查可直接查阅当地交通部门的资料即可知晓这一点，目前网上就能提供这种情报服务。其他可仿照所讨论的方法进行即可。

## 2. 实地调查

调查计划做好之后，此后工作是如何着手进行实地调查。实地调查中需要注意指导调查对象的具体填表过程。调查表只能一人一份，否则应予以作废。如果调查人员不够，委托他人调查，一定要交代清楚注意事项。

实地调查时需要选择正确的调查路线，选择正确的调查对象或管理人。就一般来说，如在上例 50 km 范围内的调查，可采取大致摸底，然后制定调查路线图，直奔主题是降低成本的捷径。对调查范围内商家的调查，也可先翻阅有关电话黄皮书，进行电话联络，再进行个别访问也是常采用的方法。

## 3. 统计分析

当所有调查完成后，需要整理、汇总、分析。这些工作可运用数学统计分析的方

法进行即可。关于此种方法参见有关数理统计知识。

### 4. 结论

当上述工作完成后,需要对所完成的调查进行总结和给出结论。这些结论要通过数量化来进行解释和说明,表达要清楚、结论要肯定,不要拖泥带水。一些尚未肯定的结论需要解释和给出原因。

### 5.3.5 高尔夫市场预测

高尔夫市场预测就是通过运用各种信息和资料,通过数学的方法分析研究,预测未来一定时期内高尔夫市场的需求和供给情况。从而制定出正确的营销和经营策略,为俱乐未来发展提供科学的依据。

高尔夫市场预测是一项非常重要工作。在千变万化的市场条件下,对市场进行正确的预测能为指导高尔夫企业提供科学的营销管理和应对策略。通过市场预测能将市场生产者和消费者紧密地联系起来。

高尔夫市场预测就是根据过去发生的资料和经验进行科学推算并对某一确定的或未来的事件做出表达。准确地说,就是将某种未来事件发生的不确定性极小化,尽量消除预测与实际的偏差。为此,首先必须掌握预测的对象和目标。因为在高尔夫市场预测中涉及的因素和范围很多很广,必须逐步清理予以明确化。其次,必须要具备应有的专业知识,如市场学、经济学、心理学等方面的知识。再次,应重视资料和调查研究。因为预测是建立在科学基础上的一门学问,不通过细致深入的调查研究,不掌握大量的第一手资料,就无法做出科学预言。对市场进行预测需要了解高尔夫市场预测的类型、预测步骤、预测方法。

#### 1. 高尔夫市场预测的类型

(1) 时间划分 可划分为短期、中期、长期;短期预测一般指计划年度内的市场变化及趋势的预测。主要为近期市场经营和营销提供数据、资料 and 措施。如预测一年之中保养材料的价格的变化,春、夏、秋、冬打球市场客人的数量、层次走势;中期预测一般指3年的市场变化及趋势的预测。主要为实现期计划提供措施、方案。如预测未来3年内会籍类型和价格的变化,预测高尔夫俱乐部数量增长与市场调整策略之间的关系;长期一般指5年以上的市场变化及趋势的预测。长期预测主要为制定重大的经营策略和营销策略提供科学依据。这里还涉及国家对高尔夫政策的调整。在现代市场经济中,产业化发展的重要特征体现在市场的主导作用。通过市场主导作用,高尔夫的发展才能步入正常、正确的发展轨道。一个球场,从土地征用到会所建设,从会籍销售到高尔夫旅游推广;一个高尔夫用品生产企业,从原料采购到产品生产,从市场营销到成品销售,都将融入市场经济的大潮。随着球场数量的增加,高尔夫人口的激增和层次分化,每一个高尔夫相关行业都必然在高尔夫市场展开激烈竞争,同时,行业之间(如球会与旅游中介组织)也必然需要更加紧密的合作。因此,政府的整体规划和有效监督将在高尔夫产业化发展进程中成为必不可少的条件。由于高尔夫本身的特点,如球场建设需要大量征用土地,高尔夫赛事独有的组织管理方式,高尔夫与房地产、旅游的特殊结合等,使得高尔夫的发展必须有政府的整体规划和有效监督,才能避免盲目发展、恶性竞争等弊端。

(2) 性质划分 可划分为定量、定性预测。对市场的规模、数量、速度进行的

预测为定量预测，如对国内或地区高尔夫球场数量、种类、发展速度，会员证价格、类型，打球市场中高尔夫球员层次及数量和高尔夫建设成本的数学数字描述等；对高尔夫市场的性质、规定性进行的预测为定性预测。如未来一定时期内私人、公众和商业俱乐部性质，入会费减低或逐渐取消，场地和会所质量的等级评价，俱乐部配套设施等级等。

### 2. 高尔夫市场预测的基本步骤

(1) 明确预测目标 确定预测的目标非常重要。这些目标包括确定何种市场、预测时间、预测规模、数量、速度、性质等。

高尔夫市场也可再分为亚市场，如球具、球衣、设计、保养、咨询、会籍和打球市场等。所以预测时越是具体，设计的影响或考虑因素越少，干扰度越小，则越准确；预测时间越短，发生变化的可能性越小，意义也越小。一般预测时间至少一年以上；预测规模主要指地域性如国际、国内、地区或个别俱乐部的发展速度、数量及性质变化。

(2) 收集资料 收集资料的方法见前述设计收集资料的方法。

(3) 选择预测的方法 见下述讨论方法。

(4) 预测分析评价 当上述工作完成后，需要对所完成的调查进行总结和给出结论。这些结论尽可能通过数量化来进行解释和说明，表达要清楚、结论要肯定，不要拖泥带水。一些尚未肯定的结论也需要给予解释和给出原因并适当给出一定的评价。例如，我们对未来 5 年内高尔夫人群增长数量或变化给出预测结论。如未来 5 年内中国深圳高尔夫人群平均每年以 15% 的速度递增。但是这个增长速度的前提条件是：国家经济持续向好。否则，增长人群仅为 8%。这就是适当评价。

(5) 撰写预测报告 预测报告的撰写应包括：前言（包括目的）、资料综述、调查对象、调查范围、调查方法和预测方法设计、讨论及评价、结论。这些在前面已讨论，这里不再赘述。

### 5.3.6 高尔夫市场预测的方法

在高尔夫市场预测中，最基础的工作就是取得详实的第一手资料。最重要的工作就是正确的设计调查方法和预测方法。这些工作是现实与预测结论极小化的重要前提和保证。

#### 1. 定性预测方法

(1) 经验估测法 此法适用于高尔夫市场和业务熟悉、经验丰富、综合能力高的人。他们通过自身的专业特点对高尔夫市场的未来变化或走向做出一定的预测。此法简单易行，但是主观性较强。预测质量受预测者文化水平、专业知识、市场背景等的影响。

(2) 订购预测法 根据购买者的订购量或预约量来预测高尔夫市场发展前景的一种预测方法。此法适合高尔夫球场或俱乐部打球市场打球人数的预测。通过统计每天或某一时段的打球人数可以知道未来一段时间内高尔夫设施的供应能力或接纳能力，以便针对性地提高和改进设施，适应市场未来变化，做到超前切入市场，提高市场的应变能力。对高尔夫产品制造商来说，此法适合测算新产品、高价位产品的预测。例如随着高尔夫市场的发展，球具的种类更加多样化。某公司新推出的以世界著名的

高尔夫球员 Tiger Woods 命名的球杆在未来 5 年内的走向。由于以 Tiger Woods 作卖点, 作为形象代言人, 估计市场前景看好, 故市场定价很高, 一套球杆不包括球包定价在 15 000 RMB。在切入市场前必须要试探市场反应。在深圳、上海、福州和北京地区根据高尔夫市场大小分别各设置 10 试销点, 3 个月的试销结果发现球具定购量分别是 400、300、10 和 250 套。分析结果认为: 未来 5 年该球具具有较强的市场竞争能力。需要注意的是加大宣传, 走高价路线, 密切注视国家经济发展, 适时调整价格以适合市场的发展。同时也表明该球杆前三年不适合在经济欠发达地区销售例如福州。前三年内集中精力抢占深圳、上海和北京地区的高尔夫球杆市场, 后两年可在其他经济和高尔夫市场较成熟的城市加大销售力量。销售的对象主要集中在高尔夫业余高手、高尔夫职业球员、公司高层高尔夫爱好者。另外, 试销点的设置方法, 销售策略需要灵活多变, 要主动出击, 与当地举办的主要高尔夫赛事与时俱进。

(3) 市场潜力测算法 指未来高尔夫市场前景的一种预测方法。此法通过高尔夫企业的产品在市场上的目前占有率和未来市场潜在容量来预测企业未来一定时期内市场的变化。此法也适合会员类型的销售、高尔夫人人口、高尔夫建造市场、会籍价格的预测。例如深圳世纪海景高尔夫俱乐部需要预测未来 3 年打球市场或打球人数的变化。世纪海景目前的背景是: 已有较好的交通要线, 但与深圳市其他球场比较存在着较远、路费高和交通拥挤的现象; 标准 18 洞球场, 具有较高的挑战性, 但前 9 洞的前 4 个洞挑战性极高, 整体平衡性较差, 尤其是第一洞, 对大多数人球员来说很难, 主要是果岭太小、太陡, 令人望洞生畏。会所接待能力在 200 人之间, 住宿除俱乐部自己可接待部分球员外, 距南奥镇很近, 该镇具有很好的星级饭店, 可解决住宿问题。该俱乐部为半私人俱乐部, 目前主要推出的会员卡为个人、公司和储蓄卡。大多数人购买的是储蓄卡(4 万 RMB/卡)。平时散客较多, 主要吸引力或卖点为: 海景、球场挑战性、海鲜一条街、打球不拥挤。主要困难: 公司高层力主推销个人或公司会籍。目前打球人数平日为 50~60 人, 公众假日为 120 人以上。与市区俱乐部比较, 打球人数在市场上的占有率为 40%, 主要为储蓄卡会员。通过这些资料预计: 未来 3 年打球人数是持续增加, 每年的递增率估计为 15%~20%, 3 年后打球人数市场占有率可望达到 80%。但前提条件是改造第一洞果岭和增加其他几洞的发球区, 让更多的人减少恐惧感, 继续加大宣传力度, 如举办大型比赛增加知名度等。如与市区俱乐部争雄, 可设置送礼销售如连续一个月打球 6 次可获得 100 RMB 路费大派送等市场行为, 以降低价格平台, 补偿交通和时间带来的不平等因素等影响。只有在同一条起跑线上, 消费者才能进行公平的选择, 才能实现公平竞争。所以市场的经营之道在于构筑与同行的同一起跑平台点, 尽量扩大自己的优势, 减小与同行竞争者的差距。

(4) 专家预测法 根据专家经验和判断进行市场预测。找数名专家对某一高尔夫市场前景进行预测, 将专家意见进行分析综合, 然后将综合分析结果反馈给各专家, 如此反复几次, 最后进行综合即可得出比较准确的预测结果。例如一家新俱乐部即将开放, 与周围其他俱乐部相比, 主要的差距是距离市区远, 但优势是秀丽山水, 也就是说其卖点是地理风景。现在需要对第一批会员价格进行定价。该俱乐部采取的是专家定价法。首先根据行业特点选取了 10 人作为初选对象。然后主要根据专家的市场实际经验和实际操作的能力, 选取了 5 名作为最终人选。私下进行以保证他们之间不

见面或不通信息。规定第一次交卷时间是 3 个月，俱乐部聘请另外一批人对交卷结果进行综合分析，将意见反馈给专家，第二次为 45 天，第三次为 1 个月。最后，根据两批人综合后定出首批会员价。

(5) 定量预测方法 定量预测法主要是通过数学方法对未来高尔夫企业市场的变化进行预测。这种方法所预测的结果比较准确和清楚。但是，数学结果只是一种表达方法，最重要是调查的数据要准确和真实，否则毫无用处。定量预测法包括时间序列和一元线性回归预测方法。

① 时间序列预测法：在高尔夫市场中，某一变量随市场时间进程的变化而变化，通过不同的数学方法处理而获得未来某一时间高尔夫市场中某一产品的结果或数据。时间序列法包括平均法、指数平滑法，具体计算见相关参考资料。例如高尔夫会籍价格随着高尔夫市场时间进程的变化而变化。在 20 世纪 80 年代初期，特发俱乐部一个个人会籍高达 50 万港币，20 世纪 90 年代初期持续上扬，20 世纪 90 年代末期开始回落，目前价格跌落至 30 万 RMB；而绿色俱乐部在同样时间内分别为 10 万和 20 万 RMB，现在为 9.8 万 RMB。时间序列预测法的关键是要了解每年或一定时间内的基础资料，即时间变量和会籍价格变量之间的关系，通过不同的数学方法处理而获得未来某一时间高尔夫市场中会籍价格的变化量。

② 一元线性回归法：在高尔夫市场中，某产品随另一变量因素发生变化，所产生的数据可用一元直线回归方程进行计算，并以此计算结果表达未来市场该产品的销售前景或产量。这一方法需要以年基础资料作为基本数据，例如某球具的市场接受能力或未来销售前景，需要统计每年某球具销售量，利用数学方法，即一元线性回归法进行处理即可求得未来某年份内该球具的销售量。具体计算公式或计算过程见相关参考资料。这里不再赘述。

### 5.4 高尔夫营销市场组合技术

无论是高尔夫产品制造商或高尔夫俱乐部，在高尔夫市场中，其产品的营销并非靠某一个单纯的技术就能达到目，而是综合地运用各种可能的市场营销技术和策略才能达到企业的经营目的。在市场营销中，常见的营销组合技术主要由四大部分组成，即产品营销技术、销售渠道技术、价格技术和促销技术组成。这种组合技术在市场营销中运用最广、最多，并以系统的观点考虑和处理营销市场中所遇到的问题。

#### 5.4.1 产品营销技术

产品营销技术主要是着眼于对所开发的产品的方向和目标采取的营销技术。从市场营销的观点看，产品并非仅指一件而已，除了产品的特性外，还包括许多无形的特性如包装、颜色、价格、售后服务质量等。例如高尔夫喷灌系统除了自动喷灌外，还有手动，半自动。高尔夫球除了通常所见的白色外，黑色、黄色、红色也有生产。球杆除了不锈钢外，还有其他材料制造。在外观如颜色上有褐色、黑色、绿色、红色和杂色等。会籍市场中除了正会员外，还有公司会籍、副会员、年度会员、特别会员等。保养产品如草坪专用肥除了果岭肥，还有球道肥，在亚热带地区草坪肥中，还细分为秋冬、夏季和春季肥。目前商家更是注意产品的外观包装如球包外观和保养产品外观等。因此，对高尔夫企业而言，除重视产品的质量外，还要重视不同的客户对同

一产品的不同需求。产品营销技术主要包括产品研发技术、产品营销组合技术、产品寿命策略、商标策略和包装策略。这一部分与目前高尔夫关联不是太大,故不再赘述。

### 5.4.2 销售渠道技术

在高尔夫市场中,高尔夫产品从制造厂商到销售商再到消费者手中的流通渠道或分配线路称之为高尔夫产品销售渠道技术。销售渠道技术主要是研究在多种销售渠道中如何选择最佳的销售路线,使得高尔夫产品适时、适地、经济、方便地进入消费领域,最终提高企业的经济效益。在运用产品销售渠道技术时,应了解高尔夫产品销售类型、影响因素、选择技术、目前常用类型。在高尔夫市场中,高尔夫产品的销售渠道很多如上门销售、广告销售、展览会展示、专业学术会议、球员代言、专卖店、网上直销、熟人或权力推销、个人和俱乐部推广等。但涉及某具体产品需要具体对待,并采取综合销售渠道技术,如果岭修剪机等系列产品,除了上门推销外,展览会展示、专业学术会议、网上直销等都属很好的方法。机械产品近几年的销售表明,上门销售、熟人或权力推销是最有效的方法。

#### 1. 高尔夫产品销售类型

高尔夫产品生产厂商包括:球杆商、机械商、肥料、农药商、喷灌材料、高尔夫俱乐部或球场等。高尔夫俱乐部或球场这种载体消费场所是高尔夫市场中最活跃的产品销售市场。它出售的是独特的气氛产品。它们制造的产品首先需要找代理商、批发商、零售商进行出售。这里需要指出:高尔夫俱乐部或球场扮演多种角色,既是生产商,也是批发商、零售商,但对于高尔夫会籍来说,它不是严格意义上的气氛产品,在销售渠道中,仍然需要采用代理商和零售商销售渠道。

一些大宗高尔夫商品如机械、肥料、农药商、喷灌材料,尤其是机械,球具、肥料在许多国家存在着国际国内两个渠道,也就是说,在高尔夫市场上,只有少数国家才具有高尔夫机械和球具等厂,而其他国家需要从这些国家进行购买,目前流行的国际做法是,寻找国际或地区代理,这样就出现了一级、二级、甚至三级代理和批发及零售。所以图5-1关于高尔夫产品生产厂家包括一切生产高尔夫用品的制造厂商,无论国际国内。代理的含义不仅包括了横向代理,即不同地区的代理,也包括了纵向代理,多头增价。需要指出的是,高尔夫市场不是独立存在的,而是与其他市场交织在一起,传统大市场是高尔夫市场存在的基础和依托,而高尔夫市场是传统大市场的补充和发展。也就是说,传统大市场的一些产品也同时存在于高尔夫市场的销售渠道中流通,如肥料、农药、饮料和食品等。

随着新经济时代的到来和持续发展,整个世界已步入了知识化、虚拟化、网络化、全球化的经济轨道。尤其是信息技术的发展给企业带来的是一场全面深刻的革命,它已渗透到企业管理的各个层面。信息化的发展必然加剧知识的更新换代或创新。新经济的发展必然冲击市场并引起了很多新的营销观念和方式的产生,概括起来讲,这些新的营销包括绿色营销、直复营销、关系营销、信息营销、服务营销、战略营销、形象营销、权力营销等。由于在高尔夫市场上网络营销已经占了很大的比重,下面进行重点介绍。

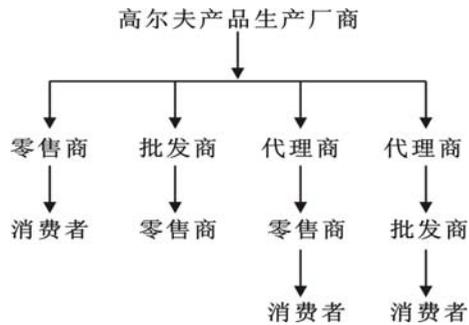


图 5-1 高尔夫市场消费品销售渠道类型示意图

(1) 网络营销 网络营销是建立在互联网基础之上,借助互联网来实现一定的商业营销目标的一种营销手段。网络营销产生于美国,1994 年美国出现了网络商场,网络消费成为一种消费时尚。1996 年底,互联网上的市场已超过 2 000 家,全球网络的营业额约 30 亿美元。目前已有 170 多个国家和地区接入互联网,而且正在不断地增加。未来企业要保持商业领先地位,在加强以资源为主题的实体市场的同时,还须要加强以网络技术信息为主体的虚拟市场。高尔夫市场类型中,网络营销最为活跃,目前欧美等国早就实现了全方位高尔夫产品的营销,球具、球衣、建造机械、养护产品等均采用网上直销。这种营销在欧美国内可实现一日到货,而且信誉度很高,中国目前也已实现网络营销,但存在到货期和质量信誉问题,致使这种交易大打折扣。欧美等国能顺利实现网上交易的前提是在许多城镇设立多个营销点,维修、供货服务点,这是质量和时间保证的前提。

### (2) 网络营销的特征

- ① 跨越时空、全球营销。
- ② 减少环节、沟通渠道:国际互联网是企业原材料、产品销售等诸多方面,跨越大量的中间环节直接与用户见面、联系,从而减少了许多中间步骤,提高了效率。
- ③ 降低成本、服务多样:网上销售可实现无店面化服务,最大限度地降低营销成本,也可提供多样化服务。
- ④ 交叉互动、个性促销:随着经济的发展,消费者个性化趋势日益明显,参与意识越来越强,企业既可在互联网上发布自己的产品信息,用户也可根据自己的喜好或需要进行选择,或将自己的意见反馈给生产企业进行量体裁衣,从而实现交易。

### (3) 网络营销类型

- ① 无站点网络营销:高尔夫企业无自己的网站,需要依托其他网站平台进行产品信息公布。这类为初级网络营销。大多数为小型高尔夫企业。
- ② 有站点网络营销:高尔夫企业建立了自己的网站,属于真正意义上的网络营销。真正意义的网络营销包括域名申请、网络规划、网页制作、网站发布、网站推广及网站的管理和维护等。网站推广是网络营销的真正核心内容。网站推广的主要方法有:搜索引擎登记、与排名、网络广告、电子邮件营销、新闻组讨论与论坛、信息网和分类广告、整合营销等。

### 2. 影响高尔夫产品销售因素

(1) 高尔夫产品因素 包括价格、大小、重量、款式、耐用性和售后服务直接影响销售渠道的选择。例如,在中国市场上,卡拉威价格很高,这种定价适合高收入人群;美国球场机械非常耐用,而日本机械的款式、重量趋于小巧玲珑,但耐用性和功效较差;目前,在中国市场上,会籍销售严重存在着售后服务差的弊病,如会员打球时间不能保证,会员与访客相比,待遇没有明显的差别,如享受的时间、设施、级别等。会员没有得到与会员级别相应的待遇,没有得到实实在在的好处,所以推销会员困难重重,会员价格一降再降,就是部分这种原因所引起的。

#### (2) 高尔夫市场因素

① 客户数量:客户数量,尤其是潜在的客户数量决定着市场的大小。善于挖掘市场是开拓市场的基础和重要前提。市场越大越需要批发商、代理商或中间商提供服务。就世界范围来讲,高尔夫市场相对而言客户较少,而且比较分散,可采用代理商的形式服务易取得好的效益。就某一国家地区来说,客户少可采用直销的方式来获得好的结果。目前我们所能见到的高尔夫市场代理商主要来自国际知名品牌,如机械、肥料、球具等方面品牌等。目前在我国国内,高尔夫商品主要采取同国际市场一样的代理和部分直销。

② 消费者的购买动机:包括经济承受能力、场地类型、服务要求等。如9洞和18洞以上的消费动机就不一样。又如城市俱乐部与居住偏僻的乡村俱乐部购买的高尔夫商品价格也不同。目前,国际国内都朝半私人或商业俱乐部方向发展,这类俱乐部带有星级酒店,各种休闲设施齐全,需要服务的商品种类和质量很多、很高,可以吸引除高尔夫球员外的其他客人前来消费,消费群或种类被放大。这一点充分考虑了各类消费群的经济承受能力的问题。而无休闲设施的俱乐部或球场相对就差一些。另外,购买动机也与场地类型和设计质量有关,大牌设计师作品和地理景观佳的球场客人趋之若鹜;反之,无特点的球场则乏人问津。服务质量是一个俱乐部发展的生命线。服务接待到位,打球道畅通,洗浴保证,饭菜可口是球员心情愉快的重要前提条件。这些都与球会的经营管理密切相关。目前中国的球市由于开发商的急功近利,造成球市无规律可循,无章可依。一些原来为纯会员制的俱乐部,由于短视市场心理作祟,商业气氛非常浓厚,会员制已经变味。会员得不到什么好处,享受不到应有的待遇,给推广会员带来非常大的麻烦。目前我们需要知道的是购买会员证客户的基本心理状态,这就是观望、矛盾和失望。高尔夫球场蓝天、白云、绿草地,它就像一个绿色大氧吧,这些令世人向往,是锻炼身体的绝佳场地,目前中国的经济不断向好的、身体至上的道理已经深入高收入人群的脑海之中。象征富贵、高尚的高尔夫贵族运动也正好能表达一些暴富之后中国人的心态,高尔夫俱乐部也为这些人发泄多余的精力和表达富贵心态搭载了很好的平台。目前的高尔夫市场动机主要还是增强体质。但是目前俱乐部的做法却正好违反了这一顾客心理。商家违反商业之道是商业市场的大忌。应该学习国外俱乐部开拓市场的经验,直接按经营性质分为私人、商业和公众。这种分法顺应了市场的发展,也就是说,顺应了高尔夫潜在顾客的购买心理,按市场规律运作,各得其所。

③ 竞争商品:高尔夫购买市场相对较小,大多数是竞争商品。所以在组织市场

销售时需要考虑竞争商品的特点,制定出适宜的销售渠道。例如,就打球市场这个商品而言,同样位于深圳市内的三家球场,名商、沙河和特发俱乐部对争取客源的销售方法和态度不同。为了充分说明这个问题,现在我们来分析这三家球场竞争性商品球市的经营销售理念和手法。

背景资料:相同点是地理位置相同,俱乐部性质相同。相异点是开放时间不同,特发较早,沙河和名商较迟,且两者相近;球场长度不同,沙河和特发均在7000码以上,符合竞赛条件,这几年举办了有影响的大赛如沃尔沃,中国职业锦标赛等。名商码数仅仅为6000码左右,不符合大赛条件,没有举办有影响的大赛;设计师名气不同,沙河设计师名声最响,为南非著名球员 Gary Player,他曾获得多个顶级国际大赛桂冠如美国 PEG 锦标赛,美国公开赛和大师赛等;名商和特发为澳大利亚一家设计公司设计,该公司有一定的知名度,但属于中流水平;规模不同,沙河27洞,特发27洞,名商只有18洞;会所不同。沙河最为豪华,接待能力最高,特发次之,名商更次之。会员价格不同,名商的个人会员价格低于特发和沙河30%~40%。通过分析对比发现,沙河和特发均属于五星级球会,而名商则属于三星级球会。根据一些有价值的情报资料估计,特发和沙河的会员在1200~1500名之间,根据标准球洞单位已接近饱和,而名商则在600名左右,尚有许多会员空缺。由于三家球会同属一地,从市场学原理上推测,高尔夫打球市场的竞争应该非常激烈。但是,特发是我国成立最早的俱乐部,在沙河和名商成立前好多年该俱乐部已经奠定了雄厚的会员基础。沙河虽然成立时间与名商接近,但是由于该公司最初是香港人创办的,所以会员销售大部分来自香港。而且它毗邻深圳湾海域,有著名的红树林资源使得该球场锦上添花。我们可以从会员数量上分析,沙河和特发的打球市场要强于名商。在市场运营上,三家球会走的都是会员路线,但是,执行的会员政策强弱不同。在打球市场上,特发早期走的是会员制路线,因此在打球市场上不会与外界发生竞争。沙河虽然是会员制俱乐部,但实际上走的是半私人俱乐部营运手法,即对访客开放。名商由于星级低,会员总数少于沙河和特发,为了生存,对外更为开放,更为商业化。近几年,由于商业市场的冲击,沙河俱乐部也放弃了原来的会员制打球原则,对外敞开打球之门。可以想象,这三家市内高尔夫俱乐部的打球市场竞争则更为激烈。

(3) 高尔夫俱乐部因素 包括规模、资金、设计、投资结构和管理能力等。俱乐部规模大、声誉高、资金厚、大牌设计师设计,则选择销售的途径多;财力薄弱的企业需要中间商提供各种销售服务。如中国观澜湖高尔夫俱乐部因举办世界杯,闻名于世,访客源源不断地造访消费。另又如美国雨鸟喷灌公司生产的喷灌器材是非常畅销的世界知名品牌。而其他一些俱乐部如世纪海景俱乐部等就需要中间公司来打理才能盈利。

高尔夫企业管理能力强、市场经验丰富,销售的中间环节就可减少。生产企业提供的售后服务越多,销售渠道就越畅通。过去,由于高尔夫事业刚刚在中国兴起,既缺经验和中国国内市场,又缺资金和人才,会籍销售一条重要的成功经验就是让渡于中间商进行代理销售,有些财力雄厚的俱乐部则干脆花大价钱聘请外方人士担任市场部经理向海外人士销售。目前有些资金和管理能力不强的俱乐部仍然走的是这条销售路线。而一些大牌俱乐部和中外合资高尔夫俱乐部则同时进行国际和国内球市开发。

当然这三家球会所采取的具体销售方法肯定不同，这里不再讨论。

### 3. 选择市场技术

(1) 普遍性销售市场技术 主要指在市场上能够进行大批量销售。符合这种商品的条件一是要用量大，二是该产品是一次性消耗品，这些条件是保证高尔夫商品具有大量销售可能性的前提。在高尔夫市场中，哪些高尔夫商品符合这些条件呢？前面已经讨论了高尔夫商品的属性和类型，现在通过对高尔夫商品使用性和消耗性进行分析。所谓高尔夫商品使用性和消耗性与大众商品不同，高尔夫商品集中表现在集中使用性和非耐用性方面。显然具备这些条件的商品才能采取普遍性销售市场技术。集中性指大批人同时使用同一商品，并且要有足够高的使用频率，才可造成大批消耗，才有大量销售的可能性。非耐用性指所使用的商品很易变形。非耐用性主要是质量不高（有时与材料和消费者的选择方式有关）或处于严酷条件下的一种使用。根据这两个特性，很易判断出高尔夫市场中的高尔夫球、梯，商业高尔夫俱乐部内的消费品如烟、饮料、酒类、洗涤用品等都具有大量销售的可能性；梯和烟、饮料、酒类、洗涤用品都是一次性消耗商品。另外，公众球场或设施简陋的俱乐部因其价格低廉均可吸引大批消费能力不强的访客前来消费，造成较大的消费群。营运较为成功的俱乐部如商业俱乐部和会员俱乐部及公众球场事实上也是一种销售量很大的消费品。商业俱乐部及公众球场对各种消费者全面开放，采用的是普遍性市场技术。会员制俱乐部虽然严格限制在会员范围内，但就打球市场和高尔夫有形产品而言仍然采用的是普遍性市场技术，梯和烟、饮料、酒类、洗涤用品仍然可造成较大的消费。

(2) 选择性销售市场技术 高尔夫企业有选择的确定一部分代理商、批发商和零售商作为本企业产品的经销者。这种技术称之为选择性销售市场技术。如知名球杆、高尔夫球场建造设备、保养设备都通过授权某国代理商在其国经营自己的产品。运用这种销售市场技术需要注意几个商业原则：代理商、批发商和零售商，特别是代理商商业信誉度高；资金雄厚；有非常好的高尔夫市场经营经验；具有一定的客户群基础。

### 4. 高尔夫市场主要销售渠道

(1) 高尔夫生产厂商或俱乐部直销 包括高尔夫俱乐部本身人员的推销、会所销售、高尔夫竞技、博览会推介、网络、广告和杂志都属于直销的范畴。人员推销和会所销售属于近距离销售，销售的范围较窄，销售对象主要集中于打球市场的会员和俱乐部周围的其他潜在进入者。这种直销短期效果较好，但资源有限，竞争激烈，从长远观点看，只是俱乐部销售的一种过渡形式。高尔夫竞技是高尔夫市场，也是目前全世界体育运动最独特的一个市场，这个市场吸引了成千上万人的眼球，属于广告业中活的广告。由于它的影响力巨大，很多商家都看好这一点，每年投入很大的精力、物力和财力进行现场广告宣传，并以赞助商、举办人、发起人和场地广告的形式投身于其中。博览会推介、网络、广告、专业报纸和杂志属于广告销售，也属于俱乐部直销的范畴。其特点是辐射面广，影响力大，尤其是现代网络技术的发展，从而在全世界范围内实现了高效直销，减少了成本。如一套威尔森的球杆在美国网上直销仅需3 500 RMB，但在苏格兰专卖店则需要5 000 RMB。

(2) 高尔夫专卖店 其概念比较模糊，原因是这种店铺任何有条件的发展商都可进行经营。目前市场上存在两种形式：俱乐部本身经营的专卖店和非俱乐部经营的

专卖店。经营的方式很灵活,较大和发展较快的俱乐部基本做到了代理、批零和组织直销一体化经营模式。在国外如苏格兰 St.Andrews 高尔夫俱乐部经营着场所很大的专卖店,球具、梯、球、标记、球衣、帽、鞋、袜、雨伞、墨镜,高尔夫礼品如历史球具、高尔夫饰物、高尔夫历史人物都被开发出来进入了市场。在苏格兰,一些二手市场也发展很快,这些二手用品主要是球具,已经构成了苏格兰高尔夫市场的一部分。在苏格兰高尔夫发源地 St.Andrews 城,目前是苏格兰最大的高尔夫市场,它是世界旅游高尔夫市场最重要的一个组成部分。这里的高尔夫专卖店很多,因此,St.Andrews 城是世界上最大高尔夫用品专卖城之一。

(3) 高尔夫代理商 高尔夫代理商是活跃于高尔夫市场中的一个很重要的商业媒介,通过高尔夫代理商的策划和运营可以成功地将高尔夫产品销售出去。在高尔夫市场中,对高尔夫代理商的要求是很高的,要熟悉这个市场,要具备高尔夫专业知识,要具备娴熟的国际国内高尔夫市场运营手段。在高尔夫市场中,凡是高尔夫商品都可代理,目前常见的高尔夫商品为:会籍、养护产品、建造产品、球具等。

### 5.4.3 高尔夫市场促销技术

促销技术是企业向顾客或用户提供产品性能、特点、价格、地点以及使用这种商品能给用户带来哪些实惠和方便等信息,吸引消费者购买商品的活动。这种技术也是卖方向买方传递和沟通商品和服务信息的策略。通过促销使产品实现价值和使用价值。具体来说,促销是通过人或非人的方法,帮助和说服顾客购买某种商品和服务或使顾客对卖方的营销观念产生好感,从而促进消费者产生消费需求和购买行为。在现代高尔夫市场营销观念上,重要的意义还在于协助或诱导潜在的顾客消费并不断地扩大顾客群。因此,要做好促销工作需要吸纳新的方法。在高尔夫市场上目前常用的方法包括人员推销和非人员推销。非人员推销又包括广告、营业推广、公共关系等方法。人员推销主要是雇佣推销人员进行销售活动。国内高尔夫市场十年前广告推销的方法尚是空白,目前大型墙体或幕墙广告,路牌广告和电视、专业杂志、报纸等广告已经非常流行。另外,除了人员推销、代理销售外,借助大型竞技、专业博览会和学术交流会进行直接展示也是高尔夫市场发展的主要渠道。这些渠道主要表现在打球市场、会籍市场、机械市场和场地养护品市场。

#### 1. 人员推销

高尔夫企业的推销人员以谈话形式直接契入市场用户进行宣传,达到推销商品的目的。人员推销的优点是:市场灵活度高、接触深入、反馈及时、真实;与其他促销方法比较浪费较低;促销和成交可能同时进行;推销人员同时可一职多能如搜集情报等。缺点是费用开支较大,市场面宽而分散时难以建立有效的人员销售力量。在高尔夫市场中,目前产品的销售有相当一部分俱乐部和高尔夫发展商靠推销人员来完成,如会籍、专用肥料、农药等产品。但是,从目前的推销情况看,这种推销的困难度不小,主要表现在圈子小、辐射面积小,如俱乐部会籍营销人员只是双眼盯在本球场打球客人的身上,虽然这种方法个案成功性较大,但是,客人总是有限的,资源总有耗尽的时候,有些俱乐部聘请外籍人士担任市场部经理从事海外会员的销售,尤其是我国俱乐部发展初期非常流行,但是打开国际高尔夫市场代价也不小,一是要聘请非常熟悉高尔夫市场的人士困难就不少,二是必须要严格执行俱乐部政策,懂得国外市场

与中国高尔夫市场的差别，尤其是税收政策。前几年深圳宝日高尔夫俱乐部就是因税收问题而被重新洗牌。目前，聘请外籍人士的做法已越来越少，究其原因，不是走聘请外籍人士的路子不行，主要是聘请对象、方法出现了问题，如难以识别和聘到真正高尔夫市场人士。另外，国内对人员推销上存在着短视的市场行为，制定高指标、培训和再教育很少或几乎直接从市场招聘推销人员进行销售。俱乐部售后服务、政策言不对诺，加大了人员销售的难度。这几年的实践已经证明：高尔夫企业如不加大投资培养自己真正的销售人员队伍，不用心培植高尔夫市场，其后果难以乐观。

### 2. 广告技术

广告是一种非人员销售的主要形式，通过付费媒体将商品信息广泛告知用户。这种方式是现代市场最重要的促销手段。广告销售的优点是传递面广、信息传递速度快、刺激信号强烈、视觉冲击感强、逼真；缺点是夸大其词。广告媒体有网络、报纸、杂志、广播、电视、广告牌、霓虹灯、电影、画廊、橱窗等。在现代高尔夫市场中，最常采用的是报纸、杂志、广告牌、墙体广告、地面广告牌等。

成功的广告需要精心设计，如选择广告媒体类型、恰到好处的预算、广告词和画面的设计等。优秀广告的特征是位置、色彩引人入胜；功利性和好奇心强烈；购买动机冲动、强烈；真实、守法。

### 5.4.4 定价技术

包括定价程序、定价方法和定价策略三个方面的内容。

#### 1. 定价程序

(1) 收集类似或相关商品价格资料 前面在部分章节中已经简单讨论过市场资料的收集方法，为了加深对具体高尔夫商品具体定价过程细节的了解，现通过某具体商品进行讨论。

基本背景资料：主要产品为美国修剪机 GW2000 系列产品，包括果岭、球道、斜坡、梯、林带区。中国某公司代理市场销售，2000 年进入中国市场，销售期 5 年。这里主要以果岭机为例说明资料收集的过程。首先，需要弄清与果岭机价格相关联的市场因素，经过分析认为：市场现有的果岭机类型、市场的占有率、进入市场时间、目前价格和用户评价；其次需要了解来自不同渠道的果岭机在中国市场的销售渠道、销售人员和市场选择技术。该公司在明确上述要点的情况下，立刻组织相关人员进行市场调查（调查方法、调查路线等见前述有关章节），结果见下述表 5-16 和表 5-17。

可以看出，2000 年前市场已存在下列相似产品（表 5-16）。这些相似产品来自 5 家以上不同国家的公司，在中国机械市场的占有率、进入时间、价格和用户评价各不相同。这些资料的取得为今后确立该公司 GW2000 修剪机系列产品切入中国市场提供了很好的基础。

(2) 高尔夫企业内部因素分析 与价格相关的高尔夫企业内部因素包括：地理位置、规模、资金、设计、投资结构、管理能力等。这些在前面章节已经进行过讨论，这里不再赘述。

表 5-16 2000 年前中国高尔夫市场现有修剪机系列

机械名称	国家	进入中国时间	覆盖范围
KMG3000	日本	1983 深圳	珠江三角洲
3000D	澳大利亚	1996 深圳	珠江三角洲、上海少量
GM3000	美国	1995 深圳、上海	散见于全国
GM1000	英国	1999 上海、深圳	散见于全国

表 5-17 2000 年前中国高尔夫市场现有修剪机市场占有率、价格及评价

机械名称	国家	市场占有率	价格	用户评价
KMG3000	日本	10%	6 万 RMB	精巧、售后服务差
3000D	澳大利亚	10%	5.5 万 RMB	一般、售后服务差
GM3000 (John Deere)	美国	40%	5 万 RMB	工效高、售后服务一般
GM1000	英国	30%	6.3 万 RMB	耗油、售后服务好
其他	—	10%	4 万 RMB	—

(3) 分析企业外部环境 包括产品历史、种类和质量、同行竞争者、广告、消费者数量、购买者动机及国家政策等。这些同样在前面章节已经进行过讨论，这里不再赘述。

(4) 确定销售策略 销售策略也是采用什么样的市场技术问题。现在仍然以上述例子进行讨论。上海某公司代理的是美国修剪机 GW2000 系列产品，在 2000 年进入市场之前，通过市场调查，发现已经有四家以上的高尔夫机械制造厂家占据了中国场地保养机械市场。至少有四家占据了 90% 的市场份额，其中美国和英国占据的份额最大，分别为 40% 和 30%，其他两家各占 10%，但市场调查还表明美国、英国和澳大利亚所占的上述份额是由几个厂商组成，而日本仅土屋机械制造厂一家，而且已有逐年衰落的迹象。这说明美国、英国和澳大利亚在中国高尔夫机械市场上唱主角，特别是美英，可以想象，在目前中国高尔夫市场还不大的情况下，这三家的市场博弈最为激烈和残酷。上海某公司代理的是美国修剪机 GW2000 系列产品，在短短的 5 年中它已占据中国高尔夫机械市场份额的 15.5%。那么它是如何切入市场的呢？首先是该公司成功地实施了市场策略。它根据高尔夫机械市场的发展，收集了类似或相关修剪机商品价格等背景资料（表 5-16 和表 5-17），然后详细分析和对比了来自不同国家高尔夫果岭修剪机的优势和劣势，尤其是用户对现有机械的评价和价格定位，大胆采用了低价策略，并实行售后服务跟踪三年的优惠政策。零配件供应采用三天到货的送货方式。消除了高尔夫市场近年来因零配件不到位影响工作逼迫停动的情况发生。所以，自切入以来，销售量逐年上升。

(5) 制定试销价格 当新产品即将切入市场时，由于对市场的反应不清楚，需

要进探，商家常用的策略即试测市场反应。所采用的手法是试销价、优惠价等。但这种方法却有时间限定。当试销期完成后，可根据市场对此反应进行价格调整。现在仍以上述例子进行讨论。上海某公司代理的是美国修剪机 GW2000 系列产品，在前期市场调查完成后，当它发现该机械市场中果岭修剪机最高价格为 6.3 万/台，最低价格为 4 万 RMB/台，但是对最高价格的评价为耗油、售后服务好，而美国相似产品市场价格为 5 万 RMB/台，市场评价为功效高，但售后服务一般。通过市场分析发现，美国产品所占市场份额高于英国 10%。这 10% 可能是其价格低廉所取得的，在目前中国高尔夫市场较小的情况下，美英两国实际上市场份额差异不大。而且英国产品每台价格高出美国 1.3 万 RMB。比较而言，这个利润是很大的。分析结果认为英国产品之所以能够在高价位下能与美国产品抗衡，关键的原因是售后服务。市场调查结果也说明了这一点（表 5-17）。于是代理商采用竞争产品定价法、比较同类商品定价法，采用较英国产品低的试销价格，加大售后服务和零部件及时到位的策略，切入了市场。

（6）市场反馈 在销售市场上，产品出售过程和出售后，市场对其质量、性能、价格、服务质量等的使用意见称之为市场反应，而销售商对意见收集整理过程称之为市场反馈。市场反馈对销售商具有非常重要的意义，它可帮助推销商不断调整市场体系，包括重审市场价格体系、售后服务体系和市场推销策略等。一个推销商将产品推销出去后不可能总得到各种赞誉，产品的好坏只有用户最清楚，作为好的推销商随时收集用户对产品的使用意见，不断改进，才能保证逐步扩大市场份额。例如上述例子，用户主要担心美国果岭修剪机售后服务差而带来工作的被动。根据这一点，在销售期间，代理商制定了定期跟进措施，产品使用前操作要领和注意事项的 10 小时现场培训，一年中每隔 3 个月定期回访，零部件更换热线等措施均进一步加强了售后服务质量，一改往日美国果岭修剪机在中国市场售后服务差的形象，逐渐赢得了用户的信赖。

### 2. 定价方法

（1）成本定价法 根据产品单位成本加上预期的利润，即为成本定价法。例如上述果岭修剪机价格为 5 万 RMB/台，假如成本为 3 万 RMB/台，预期的利润则为 2 万 RMB/台。

（2）比较同类商品订价 根据表 5-16，同是果岭修剪机，由于来自不同国家，市场定价不同，可根据市场调查的同类商品价格进行定价，如上述例子中美、英、澳大利亚、日本和其他国家的果岭修剪机价格分别是 5 万 RMB/台、6.3 万 RMB/台、5.5 万 RMB/台、6 万 RMB/台和 4 万 RMB/台。

根据市场反应、用户评价、售后服务和市场份额最后制定合理的市场价格。

（3）地区差别订价法 是将全世界高尔夫市场分为不同的亚市场而实施的市场价格策略。这种市场定价策略的依据是经济承受能力。具体来说，包括生活质量、潜在客户数量、交通和旅游等。中国高尔夫球市不大，非常分散，最为集中的球市以国内为例，可以划分为明显的四个亚市场，即珠江三角洲、北京、上海为中心的长江三角洲和经济不发达区域，如海南、福建等地。这四个球市由于存在着高尔夫发展时间差、潜在消费人群、球场设施质量和规模，因而球市价格策略不同。珠江三角洲是我国最早引进高尔夫运动市场的亚市场，现在已具备高尔夫球市发展生长的成熟土壤

和所具备的条件,人们对高尔夫的消费更趋理性,球市向多极化方向发展,在管理上,既有私人性较高的俱乐部,也有公众俱乐部,还有一批价格低廉的商业俱乐部。高尔夫人口占全国人口的50%以上,另外还有相当一部分来自海外的高尔夫人口如韩国、日本、美国、东南亚等国。就珠江三角洲来说,市场的多极化发展将使球市竞争更加激烈。俱乐部产品定价时选取的余地和考虑的因素将更多。北京球市目前正在向一个高端市场发展,种种事实表明:主要表现在三高,即高价位、高造价和高品位。如果从珠江三角洲球市的发展历程看,北京球市的发展似乎重演着珠江三角球市的初始阶段。但是,球市迹象表明,北京球市的高端化主要源于高端打造,即三高战略。如北京太伟、华彬等定位私人俱乐部,在其他条件具备的情况下,如球场挑战性、雪山、风景、大佛杯、大众汽车大师赛、Walker杯、奥运会和管理体系等,保证了会员消费权益,会员的独享气氛在这里得到了充分体现。即使一张个人会员证买到50万~100万RMB,人们还是关注追随。上海的球市目前出现多极分化的势头。与上述三地球市比较,在中国其他地区如福州、四川等地因经济发展的原因,球市的差异将更明显。但是,可以肯定,随着时间推移,中国高尔夫市场经营在多年之后,多极化不可避免,现存的俱乐部将会根据市场的发展,进行分流和重新定位,纯私人、大众和商业俱乐部将是驰骋这个市场上存在的主要形式。

(4) 竞争产品定价法 前面已经讨论了高尔夫市场竞争产品的定义和类型。就一个市场而言,尤其是在一个充满了竞争性的市场,作为同类竞争产品的定价充满了变数,在大多数情况下,往往表现出无序状态,低价杀跌,不理性。这种市场既是趋于理性的前奏,也是球市管理策略和管理质量尚未成熟的表现。作为同类竞争产品,定价时需要出奇制胜,根据本企业自己发展的状态,制定出满足消费者需要的价位。目前在中国市场上,俱乐部定价高者恒高,低者恒低。两极分化越来越明显。市场调查表明:消费者的消费观念也出现了多极化,但一个明显的市场信号表明,在管理差、设施差的俱乐部中往往活跃着一批高差点球员;反之,管理质量高的俱乐部则活跃着一批低差点球员,而且随着时间的推移,高差点球市向低差点球市流动速率越来越快。

### 3. 定价策略

试销新产品常用的定价策略有:高价策略、低价策略、生产和消费双方满意策略。利用新产品独一无二的地位,采用高价策略尽可能在短时期内赚回最大利润;低价策略主要是迅速打开产品销路,迅速为市场接受。在高尔夫市场中,大多数产品通常采用的是高价策略,因此高尔夫俱乐部被人通常称之为贵族运动,道理即此。还有一些其他定价策略这里不再讨论。

### 第6章 高尔夫人口市场管理

高尔夫人口是高尔夫市场的主要购买动力和构成部分,而高尔夫人口市场管理的核心是高尔夫人口分类和人口统计。对高尔夫人口进行科学的分类可以更好地组织和经营高尔夫市场的有序发展。高尔夫人口统计是了解世界各国高尔夫发展动态的主要技术手段。通过高尔夫人口进行分类和统计可以科学地规划和有序地发展一个国家或地区高尔夫设施的理想分布格局,避免盲目性,减少资源的无谓浪费。

高尔夫人口分类,特别是高尔夫人口统计问题是目前世界各国高尔夫界面临的一个非常棘手的问题。统计高尔夫人口的难点在于流动性强、成分复杂、影响因子多。高尔夫人口的流动性直接导致一个国家高尔夫人口统计的准确性。例如利用各地俱乐部来统计一个地区的高尔夫人口的数量,由于流动性的因素影响会出现重复统计的现象发生,深圳球员到全国各地打球,这个球员有可能直接计入到该地球员数量中去,将来进行统计时也会直接出现总数与实际不符现象。由于存在常年球员、临时球员、国际国内访客等球员类型,导致计算成分复杂,必然引起统计结果的不准确。一个地区或国家的经济、传媒、位置等因素也直接影响高尔夫人口的增长变化。如深圳等经济发达地区,又毗邻香港,高尔夫人口的增长远远高于国内其他不发达地区。

目前,尚未有一个行之有效的方法用于高尔夫人口的统计。作为一个国家的高尔夫联合会应该是进行此类统计工作的机构。但是,由于各个国家的重视和发展程度不同,高尔夫人口统计工作的成效也参差不齐。英联邦是世界上发展高尔夫最早的国家,高尔夫人口统计主要是采用会员统计法,英联邦高尔夫联合会从建立高尔夫设施起就实行了俱乐部会员上报制,采用差点竞赛和差点卡打球制度。但是,由于税收和商业市场的冲击,部分俱乐部存在少报会员数和免差点打球。苏格兰高尔夫联合会通过统计会员数量来计算高尔夫人口显然漏洞很大。Price(2002)指出:有关高尔夫打球人口、时间和地点在苏格兰是极其薄弱的环节,很少有人知道每年苏格兰打球轮次的数量或者高尔夫球员的类型和他们居住的地区。实际上,目前世界各国对于高尔夫人口的统计数量仍然处于估计状态。根据美国高尔夫联合会的经验,它以整个国家高尔夫俱乐部的打球年平均数,再乘以总球场数来作为估计基本参数。这种估计参数显然比较粗糙,原因是现代俱乐部多元化现象非常突出,由于俱乐部的类型的多元化,对打球人数的影响必然很复杂。

#### 6.1 高尔夫人口属性

高尔夫人口属性是表达高尔夫人口概念、构成成分和特征的重要理论基础。了解和掌握高尔夫人口的属性,对解决高尔夫人口的统计问题有着重要的实际意义。从目前世界各国对高尔夫人口调查数据来看,大多数数据都掺杂估计因素在内。也就是说,世界高尔夫人口或各国高尔夫人口都是不准确的,基本以估计作为高尔夫人口数据资料。因此,要改变这种状况,获得准确的高尔夫人口资料,需要寻找一个科学的统计方法。首先,需要对高尔夫人口的定义或概念进行界定,只有确定了高尔夫人口的定义,才能统计出逼近真实的高尔夫人口;其次,需要对高尔夫人口进行科学的分类,

对构成高尔夫人口的无序状态进行解剖,确定高尔夫人口的构成成分和影响这些成分的因素。

### 6.1.1 高尔夫人口特征

高尔夫人口特征是高尔夫人口属性的重要构成成分。了解高尔夫人口特征是进行高尔夫人口分类和统计的前提基础,是科学定义高尔夫人口和高尔夫人口单位的重要依据。高尔夫是一种体育与休闲双重结合的项目,男女老少皆宜的运动,它具有不同于其他运动或项目的鲜明特征。

#### 1. 竞技性

高尔夫是一种体育竞技项目,其理由为:根据《中华人民共和国体育法》,国家体育总局是主管全国体育工作的行政部门,在国家体育总局颁布的在我国开展的99个体育项目中,含有高尔夫球项目。

高尔夫球运动有世界性和洲际的国际组织,有完整、系统的竞赛规则和稳定而完善的竞赛体系。

高尔夫球曾经被列为奥运会正式比赛项目,国际高尔夫球联合会是国际奥委会的正式会员,高尔夫球是亚运会的正式比赛项目,重新回归奥运会也只是个时间问题。

高尔夫球项目不论从场地规格,还是从活动的进行方式,均是按照国际体育组织的有关规定进行的。

高尔夫球比赛有国际通用的规则管辖,也有裁判。根据上述种种规定,高尔夫球当之无愧地属于体育运动项目。

#### 2. 休闲娱乐性

从广义的角度看,高尔夫运动也是一种娱乐休闲项目。从体育发展的历史看,每一种体育项目都具有娱乐休闲的性质,奥运会项目追根究底都是从游戏发展而来。但是,尽管高尔夫球运动具有娱乐成分,但归根结底还是通过体育运动达到增进身体健康的目的,需要指出的是它与纯消遣娱乐活动有本质区别。休闲娱乐性的特点吸引了不同行业和不同人群的参与,使高尔夫人口更加广泛,统计高尔夫人口的工作则变得更加困难。

#### 3. 贵族性

高尔夫起源并非贵族运动,正好相反,它是一种平民运动,只是该运动到达英格兰岛后才演变为一种贵族运动。此后这种贵族色彩越益浓厚,发展到今天,这种运动虽有返祖现象,但从世界整个高尔夫发展的态势看,返祖现象仍很缓慢,贵族化的色彩在一些国家仍很鲜明。贵族化阻碍了该运动的推广和快速的扩大。

#### 4. 流动性

高尔夫设施虽然是固定场所,但设施占地面积大,设施与设施之间是随机分布的,散落于世界各国的不同区域。设施虽然实行的是会员制管理制度,但是,在新的市场冲击下,原有的会员制俱乐部已经崩溃,目前涌向设施市场的高尔夫人口大多数以访客为主。访客的成分比较复杂,有匆匆一瞥的过客,也有长期消费的驻客。这些对现有高尔夫人口统计造成了很大的困难。

### 6.1.2 高尔夫人口的定义描述

高尔夫球员是构成高尔夫人口的最小基本单位。进行高尔夫人口的统计主要是对高尔夫球员的统计。苏格兰高尔夫学者 Price (2002) 对一个高尔夫球员的定义为：任何在过去 12 个月内至少下场打一次一个完整 18 洞的人。打 9 洞不能算一个高尔夫人口。打练习场不能算一个高尔夫人口。

现在分析一下这个定义的合理性。首先，这个定义的标准在世界其他经济不发达的国家是相当高的。该联合会还认为，练习场的人口可以称之为亚高尔夫人口或准高尔夫人口。但是，在学习和理解上述高尔夫人口概念或定义时，不要忘记苏格兰是世界上高尔夫发展水平最高的国家，这个定义仅仅适合英联邦高尔夫人口的发展状况，对一些初步发展高尔夫运动或完全没有发展高尔夫设施的国家是不公平的，起码没有考虑到世界高尔夫的整体发展水平。因此，所给出的定义相当局限，不具有普及性或广泛代表性。另外，像经济水平非常发达的日本，高尔夫设施高达 2 000 家，但是价格非常昂贵，有一半人在打练习场，还有部分人到海外打球。这些问题必然会涉及高尔夫人口定义的标准问题。关于定义的标准问题将在后面的章节中进行讨论。

其次，这个定义的操作性不高。对于一个机构来说，由于高尔夫人口流动性等特征，很难进行控制和统计，这样计算结果重复率很高。也就是说，高尔夫人口的单位以人或球员进行计算，容易导致重复率太高的弊病。这样的结果无任何价值，不能说明任何问题。

因此，一个科学合理的高尔夫人口定义，首先需要考虑三个原则：整体性、代表性和操作性。根据这三个定义原则，考虑到世界各国高尔夫发展的整体水平，广泛的代表性和使用的可操作性。综合各种影响高尔夫人口因素，认为科学合理的高尔夫人口定义为：一个在过去 12 个月至少参加高尔夫活动一次或以上的人（次）即为一个高尔夫人口（马宗仁，2005）。高尔夫活动包括练习场切杆、沙坑杆、推杆或挥杆等，也包括下场打一次一个 9 洞或完整 18 洞的人次。这个定义扩大了高尔夫人口的范围，容易统计和操作。

### 6.1.3 高尔夫人口的单位定义描述

苏格兰学家 Price (2002) 对高尔夫人口的定义描述从此确立了统计高尔夫人口的基础贡献，从对高尔夫人口的研究结果看，这个定义界定了一个球员的性质。但是，问题也不少，首先，按照这个定义无法确定一个球员 12 个月内实际打球情况如次数、设施利用率等；其次，高尔夫人口如以人为单位，无法消除重复率。这必然给高尔夫人口统计工作带来很大困难，也就是说，按照这个定义和单位，操作性很差，其统计结果必然误差很大。另外，也不好统计属于哪种高尔夫人口，对分析高尔夫对社会、经济和其他行业的影响起不到太大作用。解决高尔夫人口的定义问题，同时也必须解决高尔夫人口的统计单位问题才具有实际价值和应用价值。为了消除上述影响，避免重复率的干扰，高尔夫人口的单位问题必须遵循易操作、易统计计算、方便和可分析等原则。易操作，就是调查时程序简捷明了，一般人执行起来也不觉困难；易统计、计算和方便是指抽样调查所获得的数据，可进行简单运算，就可求出结果，而不需为剔除重复伤脑筋，费周折，使用该单位非常方便；分析是指该单位在用于行业影响因

子时,能够表达对社会各行业的影响程度,具有表达一个国家或区域经济发展的指标作用,也就是说具有实际应用功能。

根据上述理由,认为采用人或球员单位均不具备这些优点,据此,马宗仁(2005)提出采用人次单位。人次单位不必考虑重复率问题,这个单位也省却了访客类型问题,只计打球人数,而不必担心属于何种访客。减少了抽样调查过程中大量繁复程序,如专人专管、询问访客身份、打球次数、打球设施种类等,减少了成本,获得的结果准确。同时采用人次单位,能够正确说明高尔夫人口对社会各行业的影响程度。

在符合上述原则下,高尔夫人口单位人次的含义是:在不同星级的高尔夫设施中某个时间内所含有的打球人次或所有高尔夫设施中某个时间内所含有的打球人次,这个单位可用三种形式来表达,即人次/设施/日、人次/设施/月,人次/设施/年,或人次/,区域设施/日、人次/,区域设施/月,人次/区域设施/年。如海南高尔夫人口的单位表达为:20万人次/海南设施/年,又如,名商平均每日高尔夫打球人口的单位表达为:150人次/名商/日。

目前,高尔夫人口的单位大家均习惯了使用人作为基本单位。解决这一问题的最终方法是数学分析。根据高尔夫会员俱乐部打球模式假设(马宗仁,2005),一个会员年打球次数南北不同,但有一个基本的固定参数。

因此,利用这一基本参数可分析和计算高尔夫球场的活动人口。由于马宗仁(2005)所提出的高尔夫人口概念涵盖了整个高尔夫打球市场,因此,高尔夫球场活动人口仅仅是整个高尔夫人口市场的一个组成部分,而练习场人口并未统计。练习场人口的统计与高尔夫球场不同,季节性受限较小,南北基本相近,准确的方法是采用随机抽样调查的方法来解决,尤其要注意练习场打位数量、地理位置等相关因子问题。

## 6.2 高尔夫人口分类

高尔夫人口分类是对构成高尔夫人口的成分,按照一定的分类原则进行解剖,寻找出规律性的东西,从而分析一个国家或地区高尔夫人口的类型、比例和影响因素,这对及时调控一个国家或地区高尔夫设施的数量、分布和相关的配套设施具有很重要的现实意义。对高尔夫人口及时调整,可以防止高尔夫人口与高尔夫设施比例失调,减少资源浪费,有计划、按比例进行协调发展,防止出现高尔夫市场过度竞争,导致市场崩溃的后果出现。前已述及,目前高尔夫人口大多数情况下以估计为主。这些估计人口对指导高尔夫设施市场的合理发展是无意义的。进行高尔夫人口分类,对统计正确的人口数据有非常重要的意义,是确立科学的高尔夫人口统计方法的重要基础。

### 6.2.1 高尔夫人口分类的标准

高尔夫球员是依附高尔夫设施或高尔夫练习场而存在的一个休闲竞技人群。高尔夫球员除了参加正式比赛的职业球员外,在高尔夫这个行业,还包括大量的各行各业的业余球员。尤其是业余球员,根据地理属性、专业化程度、参与时间、机构可以划分为许多类型。无论是何种球员,由于高尔夫体育项目的独特性,与其他体育项目相比,都容易形成复杂的、固定的高尔夫人群。吸引来自不同行业、不同层次的人参加。该项运动除了经济能力外,其他因素限制相对较少,如年龄、体质等,可以说是一个

老少妇孺皆宜的运动。下面将根据不同分类依据进行讨论。

### 1. 球员人口属性分类法

球员属性是按照球员的专业化程度进行分类，按此分类方法可分为职业和业余性质。

(1) 高尔夫职业球员 与其他体育运动一样，是由一群经过行业协会考试或核准，获得参赛资格并以此为谋生手段的人群构成。

中国行业协会规定，男子4轮总成绩为298杆以内的球员，4轮总成绩在298杆以上且排名在前16名的球员可以获得当年部分职业赛的参赛资格，但不能称为职业球员。女子3轮总成绩为228杆以内的球员可以成为职业球员。3轮总成绩在228杆以上且排名在前8名的球员可以获得当年部分职业赛的参赛资格，但不能称为职业球员。

国外职业球员与国内不同，他们实行申请制。只要球员认为自己可以通过参加职业赛获得足够的费用养家糊口，就可向有关机构申请转为职业球员并办理登记手续，即可参加职业资格比赛，争取参加各项赛事的参赛资格。另外，他们也可以从最基础的比赛开始，逐步凭成绩升入更高级别的职业比赛。国外的职业球员也受到诸多来自自身和社会的限制，有的国家还对职业球员义务指导青少年从事高尔夫训练设有相关规定。但是，当球员认为自己无法从职业球员的身份中获得比赛收入，也可随时申请恢复业余身份，重新开始做其他与高尔夫球无关的工作。相比之下，中国目前还没有建立职业球员退出机制，一旦入门就基本是终身职业球员。但是，一些球员没有能力进入第二轮或参加更高级别的比赛，其出路则供职于球场或练习场。

世界上目前借此为生的职业运动接近50万人。这些职业球员包括参赛职业球员，职业退出后从事教练和其他行业的职业球员人数。英联邦、美国是职业球员最多的国家，中国目前只有160名左右。高尔夫职业人群虽少，但这些人对高尔夫运动的影响和推动具有非常深远的意义。

(2) 高尔夫业余球员 除高尔夫职业球员外，活跃于高尔夫设施中的来自各行各业的高尔夫人群即为高尔夫业余球员。

高尔夫业余球员的构成成分比较复杂，面广、分散、参与高尔夫设施的种类、时间均不相同。高尔夫业余人群是构成高尔夫人口最重要的组成部分，占了整个高尔夫人口的99%以上，是高尔夫设施市场最主要的使用者，对高尔夫市场的发展和繁荣具有决定性的作用。目前世界上根据估计现有7000万高尔夫业余人口。

### 2. 球员地理属性分类法

地理属性主要指该球员常住地区或国家。根据这种分类方法可将全世界高尔夫人口分为国内高尔夫人口和海外高尔夫人口两类。

(1) 国内高尔夫人口 对于一个国家或地区来说，国内高尔夫人口包括的范围很广，它不仅包括国内职业球员人口，也包括俱乐部设施会员和来自国内各地区的高尔夫访客人口。因此，国内高尔夫人口是一个容纳范围极广的分类概念，具有很重要的应用价值。例如国际上目前所指的某个高尔夫人口一般均指的是按照这个分类方法进行的人口统计概念，如日本高尔夫人口为1700万人，中国高尔夫人口为20万人（崔

志强, 2005)。

(2) 海外高尔夫人口 主要是相对于本国高尔夫人口而言的。海外高尔夫人口包括海外球员去国外高尔夫胜地旅游度假的人口、海外常驻国外办事机构或公司高尔夫人口和临时出差高尔夫人口。在国外高尔夫人口的概念中, 高尔夫旅游人口和公司是最主要的海外高尔夫人口。海外高尔夫人口在分析一个国家或地区的经济发展时具有重要的参考价值, 对区域高尔夫设施的建设如发展速度、规模、质量和数量具有指导性的意义。

### 3. 球员身份分类法

球员身份分类主要是指该球员是否为高尔夫设施会员, 据此可将高尔夫人口分为俱乐部会员和访客球员两种。

必须指出, 俱乐部会员主要是指某个或某限定区域的俱乐部会员如一个国家或一个区域的高尔夫设施。在计算会员人口过程中, 当高尔夫设施是非会员制设施时如公众俱乐部, 均以访客身份计入人口数量。除了会员外, 所剩余的高尔夫人口均属于访客的人口范畴。

(1) 俱乐部会员 前章已经论述了高尔夫俱乐部的概念, 而会员就是按照俱乐部章程募集有共同爱好的人士参加的特殊高尔夫人口。

一个标准国际俱乐部设施的标准会员人数为 1 165 或 1 267 人左右。目前世界上高尔夫会员人数大约为整个高尔夫球员的 1/3, 即 2 500 万。中国高尔夫会员人口大约为 5 万人。目前会员制水平最高的苏格兰高尔夫俱乐部平均会员人数为 750 人, 中国目前平均为 300 人左右。在一个会员制盛行的国家, 会员数量的多寡是制约俱乐部发展的重要因素。就目前的形势而言, 会员制俱乐部已有崩溃之势, 高尔夫市场呈现多元化发展, 出现会员市场萎缩, 访客含量急剧上升。会员的概念从过去终身制逐渐向有限性发展。

(2) 高尔夫访客 前已述及, 高尔夫访客是指球员花费一定时间参观和游玩某地高尔夫设施。高尔夫访客指非会员打球者或设施使用者。

对于会员制俱乐部而言, 主要是指会员带来的客人或嘉宾对俱乐部设施的使用; 对非会员制的俱乐部而言, 则意味着所有使用设施的打球者。高尔夫访客类型较多, 下面进行分述。

① 本地访客: 从广义的角度来说, 本地访客也称之为国内访客, 包括一个国家某地高尔夫设施周围的本地访客和居住该设施距离较远的国内外地访客。从狭义的角度讲, 仅指居住在俱乐部周围的访客。本地访客对俱乐部收入贡献主要是打球和用餐。

从俱乐部的起源看, 一个俱乐部的发展壮大正是由狭义本地访客发展起来的, 这种缘由是由当时的落后交通所限引起的。时至今日, 大部分俱乐部访客成分仍然以地本访客为主。因此, 注意挖掘本地访客资源仍然是目前俱乐部发展需要注意的一个问题。

② 社区访客: 社区访客指居住在一个国家某地某高尔夫俱乐部周围的访客, 这种访客称为社区访客, 即围绕社区所建立的俱乐部, 居住在该俱乐部周围不加入会员的人群。社区访客与本地访客含义相近, 在一些国家如美国对访客的概念分类的比较

细致，与社区距离关系较近的俱乐部访客为社区访客；反之，称之为本地访客。

对于一个对外开放的俱乐部来说，社区访客是其主要收入来源。公众俱乐部是专为社区服务的俱乐部设施，访客也是该俱乐部设施的主要使用者。目前，世界各国除了一些国家的俱乐部具有极高的私人气氛外，大部分俱乐部均不同程度的对外开放。另外，随着社区俱乐部密度的不断增高，俱乐部的会员入会数量越来越难以接近饱和，对外开放是适应市场发展的重要举措。

③ 外地访客：指远离本地的打球者或来自其他国家的人。也就是说，外地访客不仅包括本国所有使用某俱乐部设施的访客，也包括海外访客。外地访客也称为旅游访客，这种访客在时间上有严格规定，即指球员从离开家乡起花费一天的旅程参观和游玩高尔夫设施。

外地访客由于距离某俱乐部较远，与本地访客相比，需要花费更多的时间（至少一天）参加高尔夫活动，除了打球外，还需要食宿。在世界高尔夫市场中，美国30%打球者是外地访客，苏格兰访客中20%来自于会员带来的客人。据有关资料估计，中国22%来自本地访客，其余来自外地访客。欧洲外地访客的数量更多，高达35%。所有这些访客对高尔夫的发展均起了重要的作用。外地访客和本地访客的比例是表明一个国家高尔夫普及、经济和国际旅游市场发展的重要指标。

#### 4. 高尔夫人口时间属性分类标准

高尔夫人口时间属性分类标准是按照高尔夫球员使用高尔夫设施的时间多寡而确定高尔夫人口性质的一种分类体系。根据这种分类标准，可将高尔夫人口分为永久高尔夫人口和临时高尔夫人口。

(1) 永久高尔夫人口 是指那些长年坚持高尔夫活动的人群，中间很少有断续。这种人口是构成高尔夫人口的主体。在统计一个国家或地区的高尔夫人口时主要针对长年坚持高尔夫活动的人群。

(2) 临时高尔夫人口 指偶尔参加高尔夫活动，参加活动的次数无规律可循，随机性很强，有可能连续几年不参加一次，纯粹是一种即兴游戏（如朋友请客）等。在一些高尔夫不普及的国家或地区这种人口很多。他们是一些散兵游勇，但是，这种人口存在着成为永久高尔夫人口可能，它是长年高尔夫人口增加的基础。

总之，无论是按照何种标准进行高尔夫人口分类，无论何种球员或访客，都是为了了解本国或本地区高尔夫市场的发展概况，分析不同类型的高尔夫人口对社会、经济和其他行业的影响程度。目的是合理利用有限的资源，在不断提高人们健康的同时，调控高尔夫人口与社会经济和谐发展。

### 6.3 高尔夫人口统计标准

在解决了高尔夫人口的定义、单位和分类标准问题后，需要解决高尔夫人口统计标准问题。

统计高尔夫人口采用什么标准对实际统计结果非常重要。由于世界各国发展高尔夫运动的时间并不同步，发展的背景也不相同，必然会影响到高尔夫人口的构成成分。苏格兰是世界上高尔夫发展水平最高的国家，目前所使用的高尔夫人口定义并没有考

虑世界各国的发展状况,这个定义对发展中国家,甚至发达国家如日本都是不合理的。在一些发展中国家如克罗地亚,高尔夫设施只有9洞,需要打2轮才能算为一个高尔夫人口,有些国家目前根本就没有高尔夫设施。如果按照这个定义,就显得不公平,标准太高,不能进行国家之间的纵横向比较,定义就失去了实际应用的意义或价值。进行练习场活动的人不能算一个高尔夫人口,实际上练习场也是高尔夫活动,也需要消费,换句话说,在中国,打10~15次练习场就等于去会员制俱乐部消费一次,到中国公众球场消费5次,到马来西亚会员制俱乐部消费3~4次。在练习场同样可以进行沙坑、切杆、推杆和挥杆活动,差别只是不连续、不完整而已。从运动量来讲,除了走路距离不同外,杆数远远超过18洞球场。所以上述被称为亚高尔夫人口或准高尔夫人口的球员,实际上在我们的定义中统称为高尔夫人口。按照这一高尔夫人口定义,综合世界各国高尔夫发展的状况,认为高尔夫人口统计应该坚持以下三个标准。

### 1. 整体性

整体性就是要照顾到世界高尔夫发展的总体水平,因为高尔夫人口统计标准是世界性的,要具有广泛代表性。只有按照整体性原则进行高尔夫人口统计,才能进行各个国家的高尔夫水平纵横向比较。这样的比较才能说明高尔夫运动发展的真实状况和差距。

### 2. 操作性

前已述及,目前世界各国的高尔夫人口基本处于总体估计状态。由于统计这类人口并非是一个国家主体任务,对世界大多数国家来说,它属于人口中的极小部分,只由一个国家的高尔夫联合会等相关组织来完成,相对来说,统计困难很大,因此,制定的标准要容易执行,操作性要强,才能取得准确的数据资料。

### 3. 普及性

普及性是指制定的标准要获得世界大多数国家的认同,具有普遍真理,科学合理,能揭示高尔夫人口与社会,经济发展的真正关系,作为一种指标能反映一个国家社会发展进步、国民体质和生活质量的真实状态或水平。制定的标准符合国家政治、经济、政策和发展规划,才能融入现实生活中,对国家经济建设起到真正的推动作用。因此,越是普及型的东西越能代表广泛性的水平,就越能被世界各国接受。

## 6.4 高尔夫人口的统计方法

前已述及,目前世界各国的高尔夫人口统计基本处于估计状态。以苏格兰为例,高尔夫人口统计采用三种渠道和三种方法,国家旅游局、国家高尔夫联合会和相关大专院校和研究机构。三种机构基本上均采用俱乐部上报、电话和信函问卷方法。这些渠道和组织所采用的方法目前看来均出现了问题,一个高尔夫人口有许多版本,甚至在一个机构内部也存在着数据的差异,而且差距很大。目前盛行的高尔夫人口统计方法如下。

### 6.4.1 国家高尔夫协会统计方法

国家高尔夫协会是一个国家高尔夫设施管理的最高机构组织。它的主要功能之一是采用科学的方法监控和统计高尔夫人口的活动和变化情况。国家高尔夫协会一般采

用的常见方法是直接下达任务给下属分会,通过分会管理的俱乐部来完成这项统计任务。在实践中,常常发现由此类机构提供的资料误差较大,数据存在着不准确问题。原因是垂直管辖线太长,相互间领导关系松懈,无专门经费,缺乏专人专管。例如,在中国,俱乐部与高尔夫协会之间没有必然的直接联系,高尔夫协会主要参与竞赛活动,不能行使直接的垂直管辖权。在英联邦情况稍好,该国高尔夫联合会行使差点系统考核和无差点球员不能参加相关竞赛的制约机制,协会下面的俱乐部也积极配合协会展开工作,严格执行这一规定,因为许多俱乐部相信高差点卡的球员对草地的破坏更大,另外,俱乐部也相信,采用差点卡制度可维持较高的俱乐部形象,内敛效应更加明显,管理质量更高,可获得较高的市场份额,有利于今后提价。所以在苏格兰大多数球员至今保持差点考试这一习惯。

### 6.4.2 国家旅游局统计方法

高尔夫市场带有很浓厚的旅游色彩,几乎每个国家的旅游局都很关注高尔夫设施旅游市场。国家旅游局监控高尔夫市场的优势在于方便统计海外高尔夫访客的数量变化。它通过填写旅客出入境登记表中的高尔夫栏目可直接了解该旅客的高尔夫旅游情况。但得出的结论应该以人次为计算单位较妥。如以人口为计算单位同样会造成重复统计结果。如一个频繁出入境的高尔夫球员会连续统计多次。国家旅游局在高尔夫人口统计中如需取得国内高尔夫人口最直接的方法就是向各个分支机构行使调查权利的命令,通过各分支机构进一步取得各俱乐部的打球人数。这种分支机构可能主要以电话咨询方式来了解各个高尔夫设施的人群活动情况,由于没有亲力亲为,其结果也是不准确的。通过电话询问存在着多种问题,如一人多证问题、因商业机密不配合问题、俱乐部相关人员责任和理解问题。所以通过这一方法所获资料存在着相当大的漏洞,只能作为参考。

### 6.4.3 高校和研究机构统计方法

高校和相关研究机构所取得的资料较上述机构准确,目前进行高尔夫人口研究的机构有高尔夫基金会,如欧洲高尔夫基金会、美国高尔夫基金会、欧洲高尔夫研究小组和体育理事会。一些大学,如美国有 20 所大学开设高尔夫相关课程,一些教师也从事高尔夫人口研究,如苏格兰 Aberdeen 大学 Price 教授从事高尔夫研究已 30 年。这些组织或个人具有丰富的理论知识,治学严谨,具有专门的课题经费,人力资源充沛,设计方法合理,研究的结果基本接近真实。但是,高尔夫作为一门休闲运动,并不占据人们的主流生活,加之高尔夫设施分散、广阔、流动性强的特点,相对来说,投入的力量还是很少。另外,他们的资料也有相当一部分来自电函等,只有部分来自实际踏勘获得。

### 6.4.4 综合顺序统计方法

综合顺序统计方法是由马宗仁(2005)提出的高尔夫人口统计方法。该方法考虑到高尔夫人口统计受各种因素的影响,取样和统计十分困难,采用一般的问卷调查和电话、电函并不能获得准确的数据,为了解决这一问题,首先需要分析影响高尔夫人口的因素,在此基础上计算出各影响因素的权重,通过抽样调查的方法就可获得某一国家或地区高尔夫人口平均数。

据此,首先需要分析影响高尔夫人口的因素。就世界高尔夫人口国的发展历史看,影响高尔夫人口的主要因素有两种:经济和高尔夫设施。

1. 经济与高尔夫人口

经济对高尔夫人口的影响非常明显,经济与高尔夫人口的关系呈直线相关。经济分国家经济和区域经济,在影响整个高尔夫人口的比例中占有很高权重。经济对高尔夫人口的影响以 GDP 表示。

GDP 是指一个国家(或地区)所有常住单位在一定时期内生产活动的最终成果。中国习惯上把国家和地区的 GDP 统称为国内生产总值。为了更准确和规范地表述这一概念,国家统计局决定把地区 GDP 的中文名称改为“地区生产总值”,特定地区的 GDP 用行政区的名字作定语,如“某某省生产总值”,简称为“某某省 GDP”。各地 GDP 称为“各地生产总值”。

1993 年开始,国家统计局正式使用“国内生产总值”这个指标作为我国国民经济核算的核心指标,这个指标产生于发达市场经济国家,涵盖了社会生产的各个领域。GDP 总量的核算通常有三种方法:生产法、收入法和支出法。在利用 GDP 计算高尔夫人口时,只需查阅国家统计局公布的 GDP 核算数即可。

2. 高尔夫设施与高尔夫人口

高尔夫设施主要指地理位置、质量、数量、规模和管理水平。

6.4.5 综合顺序方法的统计计算公式

1. 综合顺序方法的计算公式:

$$G = \sum_{i=1}^n P_i \times F_i \times C_i \times D_i \times 12$$

其中:G 表示高尔夫人口,单位为人次;P<sub>i</sub>为使用某星级高尔夫设施球员数量平均和;F<sub>i</sub>为某星级高尔夫设施数量平均和;D<sub>i</sub>为每月天数;12 为月数;C<sub>i</sub>为高尔夫系数;C<sub>i</sub>是根据一个国家或地区的 GDP 综合计算出来的。根据世界各国或地区高尔夫发展状况,我们将世界上人均 GDP 分为 10 级,高尔夫系数也相应分为 10 级。GDP 和高尔夫系数的对应关系见下表。

表 6-1 GDP 和高尔夫系数的对应关系表 (x=1 000)

人均年 GDP (\$)	<1x	1 001-3x	3 001-5x	5 001-7x	7 001-10x	10 001-15x	15 001-20x	20 001-35x	35 001-40x	>50x
高尔夫 系数	0.91	0.92	0.93	0.94	0.95	0.96	0.97	0.98	0.99	1.00

高尔夫系数的含义是指一个国家或地区经济对高尔夫设施和高尔夫人口的影响,这个系数反映了高尔夫人口与经济成一定正相关的趋势,即系数越大,高尔夫人口也越大。欧洲高尔夫研究小组的研究表明:经济越发达的地区,高尔夫活动越频繁。中国 GDP 指数与高尔夫设施和高尔夫人口也存在一定正相关。如经济发达地区珠江三角洲地区、上海和北京,高尔夫设施和高尔夫人口高于其他非发达地区。

星级高尔夫设施的高尔夫活动年平均人数是指在一至五星级高尔夫设施和高尔夫练习场活动的人口。

星级高尔夫设施数量是指一至五星级高尔夫设施和高尔夫练习场的数量。

### 2. 设施高尔夫人口统计单位转换公式

高尔夫人口统计单位转换公式是依据会员设施利用率模式理论假设进行转换的。假定一个标准 18 洞拥有会员 800 人，南方高尔夫设施每年每个会员打球 60 次，北方高尔夫设施每年每个会员打球 35 次。

则， $G_s=G/60$ ； $G_n=G/35$

其中： $G_s$ 表示南方高尔夫设施每年打球人口； $G_n$ 表示北方高尔夫设施每年打球人口，单位均为人数； $G$ 表示高尔夫人口，单位为人次。

设施高尔夫球员是计算高尔夫人口的基础单位，在利用综合顺序统计法时，需要分析设施高尔夫人口的三种人口基数，即一个国家或地区俱乐部的会员、国内访客球员和海外访客球员。考虑到统计工作的难度，在统计高尔夫人口时只需要计算设施使用者数量即可。另外，练习场高尔夫人口需要分析消费卡和散客的人口类型。统计方法可利用随机抽样调查，应注意打球位规模、地理位置等可比性因素。

### 6.4.6 综合顺序方法统计程序算法说明

1. 统计一个国家或地区高尔夫设施和练习场数量。
2. 采用综合顺序分类法确定一个国家或地区高尔夫设施星级类型和平均和；
3. 设计方法

当一个国家或地区设施数量超过 50 家时，要求对某星级高尔夫设施的高尔夫球员数量进行抽样调查。

(1) 按照程序 2 确定好星级标准后，每个星级设施随机抽取 3 个设施，重复 3 次。

(2) 每年每月分 3 次抽样调查，每隔 10 天进行 1 次，统计该设施月打球人口平均值和年打球人口平均值，并乘当月天数统计月打球人数，乘 12 统计年打球人数。

(3) 统计 5 个星级设施年打球人口平均和。

4. 查阅国家或区域 GDP，通过 GDP 和高尔夫系数的对应关系表，查阅高尔夫系数。

5. 利用综合顺序统计法计算公式设施转换公式进行计算。

## 6.5 综合顺序统计方法案例说明

为了更好地理解高尔夫人口统计和计算程序，理解和掌握综合顺序统计方法的具体实际应用，现在以广东省 10 家高尔夫设施为例进行计算说明。

### 6.5.1 广东省 10 家高尔夫设施基本资料收集及设施星级鉴定

#### 1. 高尔夫设施名称

沙河、珠海翠湖、聚豪、名商、肇庆、莲花山、均安碧桂园、银利、长江和中山温泉共 10 家高尔夫设施。

#### 2. 综合顺序分类系统应用

采用马宗仁（2005）提出的高尔夫设施综合顺序分类系统对 10 家高尔夫设施分别进行分类调查，结果见表 6-2。根据表 6-2 调查结果，采用五星十级制分类指标体系，对 10 家高尔夫设施进行星级鉴定，结果见表 6-3。

表 6-2 10 家高尔夫设施五星十级制分类指标调查表

设施	SSS	长度	会所 配套	洞 数	Pr	管理 类型	会员 数量	访客 接受 度	平日 访客 费	周末 访客 费	综合 得分
沙河	73.4	6 948	1 000	27	2	Pr、C	1 200	100%	660	1 320	24.5
翠湖	72	6 842	800	36	1	Pr	800	no	620	no	25.4
聚豪	72.3	7 009	800	36	2	Pr、C	1 200	100%	450	1 080	24.39
名商	68.1	6 017	1 000	18	0	Pr、C	600	100%	600	1 000	18.2
肇庆	72.6	6 638	800	18	0	Pr、C	300	100%	500	800	20.6
莲花	73.4	6 865	800	18	0	Pr、C	700	100%	770	1 320	23.1
均安	72.9	7 018	800	18	0	Pr、C	200	100%	400	1 000	24.1
银利	72.9	7 014	600	18	0	Pr、C	800	100%	500	800	22.9
长江	73.9	7 152	1 000	36	2	Pr、C	1 000	100%	420	1 400	24.5
中山	72.8	6 162	1 000	36	3	Pr	1 200	no	600	no	24.2

表 6-3 综合设施分类法五星十级制 10 家设施星级鉴定表

综合分数/星级	1	2	3	4	5
5.5~11	0				
11.01~16.5		0			
16.5~22.0			2		
22.01~24.75				7	
24.76~27.5					1

从表 6-3 可知，采用综合设施分类法五星十级制分类指标鉴定的 10 家高尔夫设施中，其中，三星级 2 家，为名商和肇庆高尔夫俱乐部，四星级 7 家，为莲花山、均安碧桂园、沙河、聚豪、银利、中山长江和中山温泉高尔夫俱乐部。

### 6.5.2 星级高尔夫设施的高尔夫球员数抽样调查

按照 6.4 的统计程序，当完成星级标准鉴定任务后，每类星级设施随机抽取其中 3 个同星级设施进行高尔夫人口统计并需重复 3 次。但是，如果一国家或地区总设施数量不超过 50 家，原则上则要求按设施星级全部普查。在上述例子中，只有 10 家，按原则则需要全部实地普查。

6.5.3 每月每隔 10 天，分 3 次调查。调查时间为星期一、星期三、周末，每月共 9 次。统计该设施月打球人口平均值和年打球人口平均值和月、年打球总人口数量。

按此原则，我们进行 10 家设施的布点计数工作。首先，在人手不够的情况下，需要与俱乐部进行很好的沟通。主要是高尔夫人俱乐部竞技部的出发台，该出发台每

日均详细记载当天该设施高尔夫活动人群。所以，将主要注意事项与出发台相关人员进行充分沟通和交代后，让出发员替代统计球员人数，调查当晚或第二天取走数据。本例 10 家设施 2003 年 12 个月和年高尔夫人口平均值统计结果见表 6-4。

表 6-4 10 家高尔夫设施月、年高尔夫人口平均值（人次/月，人次/年）

设施	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	年
沙河	212	223	209	231	190	210	190	180	230	230	234	243	215.2
翠湖	173	167	171	177	150	156	165	139	143	180	210	187	168.2
聚豪	177	156	147	167	180	167	149	152	187	218	197	168	172.1
名商	159	190	201	213	196	179	176	169	199	210	221	195	192.3
肇庆	122	134	112	167	106	134	110	145	126	157	178	132	135.3
莲花	145	145	134	167	156	132	125	156	189	213	178	193	161.1
均安	78	67	98	121	78	97	89	79	145	178	125	122	106.4
银利	178	156	134	156	147	134	123	109	187	123	156	171	147.8
长江	123	112	132	114	102	109	119	154	134	178	112	169	129.8
中山	178	179	198	145	156	167	187	123	198	231	194	178	177.8

6.5.4 查阅国家或区域 GDP，通过 GDP 和高尔夫系数的对应关系表，查阅高尔夫系数。

由于本次调查是针对广东省 10 个时区的高尔夫设施，所以仅查表 6-5 即可。

表 6-5 2004 年广东各市区人均 GDP

2004 广东各市区	GDP (单位:美元)
广州	4 116
深圳	3 423
佛山	1 653
东莞	1 155
江门	830
茂名	750
惠州	685
中山	610
汕头	604
湛江	604
肇庆	549
珠海	546
揭阳	541
韶关	325
梅州	271
阳江	270
云浮	258
潮州	257
清远	247
汕尾	221
河源	173

表 6-6 2004 年世界主要发达国家人均 GDP

2004 世界主要发达国家	GDP (单位:美元)
卢森堡	47 926
日本	37 862
挪威	35 690
美国	35 583
瑞士	35 175
丹麦	29 593
英国	29 231
德国	29 135
爱尔兰	29 048
法国	27 890
冰岛	26 537
新加坡	25 917
荷兰	25 176
芬兰	25 032
加拿大	25 013
意大利	24 784
奥地利	24 652
瑞典	24 532
比利时	23 333
以色列	18 693
澳大利亚	18 687
西班牙	18 536
塞浦路斯	15 191
新西兰	13 026
中国台湾	12 885
希腊	12 454
葡萄牙	11 464
斯洛文尼亚	11 176
马耳他	10 120
韩国	9 443

通过查表 6-5 和表 6-6 得知除广州、深圳、佛山和东莞外，广东其他市区人均 GDP 均在 1 000 美元以下，其结果用表 6-7 表示。

表 6-7 2004 年广东各市区 GDP 与高尔夫系数调查表

2004 广东各市区	GDP (单位:美元)	高尔夫系数
广州	4 116	0.93
深圳	3 423	0.92
佛山	1 653	0.92
东莞	1 155	0.92
江门	830	0.91
茂名	750	0.91
惠州	685	0.91
中山	610	0.91
汕头	604	0.91
湛江	604	0.91
肇庆	549	0.91
珠海	546	0.91
揭阳	541	0.91
韶关	325	0.91
梅州	271	0.91
阳江	270	0.91
云浮	258	0.91
潮州	257	0.91
清远	247	0.91
汕尾	221	0.91
河源	173	0.91

### 6.5.5 利用综合顺序统计法计算公式进行计算

综合顺序方法的计算公式:

$$G = \sum_{i=1}^n P_i \times F_i \times C_i \times D_i \times 12$$

其中:  $P_i$  为某星级高尔夫设施高尔夫球员数量平均和;  $F_i$  为某星级高尔夫设施数量平均和;  $D_i$  为每月天数; 12 指月数;  $C_i$  为高尔夫系数;  $C_i$  是根据一个国家或地区的 GDP 综合计算出来的。根据世界各国或地区高尔夫发展状况, 我们将世界上人均 GDP 分为 10 级, 高尔夫系数也相应分为 10 级。GDP 和高尔夫系数的对应关系见表 6-7。

10 家高尔夫不同星级设施的高尔夫人口分属于中山、深圳、东莞、珠海、肇庆、广州 1 和顺德 6 个市区，分别各占 2、3、1、1、1、1 和 1 个设施。从表 6-2 可知，采用综合设施分类法十级制分类指标调查的 10 家高尔夫设施中，其中，三星级 2 家，四星级 7 家，剩余 1 家为五星级。

现以深圳为例分别予以计算：

深圳 3 家高尔夫设施高尔夫人口（人次）

$$\begin{aligned}
 G &= P_1 \times F_1 \times C_1 \times D_1 \times 12 + P_2 \times F_2 \times C_2 \times D_2 \times 12 + P_3 \times F_3 \times C_3 \times D_3 \times 12 \\
 &= 215.2 \times 1 \times 0.92 \times 30 \times 12 + 172.1 \times 1 \times 0.92 \times 30 \times 12 + 192.3 \times 1 \times 0.92 \times 30 \times 12 \\
 &= 71\,272.8 + 65\,880 + 63\,668.4 \\
 &= 200\,821.2 \text{ (人次)}
 \end{aligned}$$

深圳 3 家高尔夫设施高尔夫人口（人）

$$G_s = G / 60 = 200\,821.2 / 60 = 3\,343 \text{ (人)}$$

其他地区计算类似，这里不再赘述。

## 6.6 国际高尔夫人口市场管理

### 6.6.1 世界高尔夫人口市场管理概况

世界高尔夫人口估计总数约为 7 000 万人。主要分布于美国和日本，占世界高尔夫人口的 50%。另外，英联邦也是世界高尔夫人口的主要集散地。高尔夫人口单位也可以另外一种来表示，即比例单位表示法。这个单位表示一个国家或地区非打球人口与打球人口的比值，即用总人口除以高尔夫人口即为比例值。从表 6-8 可见，加拿大是世界上高尔夫人口比值最高的国家，每 7 个加拿大人中就有一个高尔夫人口，其次为日本、美国和澳大利亚，分别为 8 和 10。中国高尔夫人口比值很低，在 596 万人当中，只有一个人在打高尔夫球（表 6-8）。

表 6-8 世界高尔夫人口比值

国家	人口比	国家	人口比
加拿大	7	丹麦	91
日本	8	荷兰	188
美国	10	法国	263
澳大利亚	18	德国	268
苏格兰	21	瑞士	312
爱尔兰	26	奥地利	330
瑞典	28	比利时	380
威尔士	53	西班牙	487
英格兰	65	意大利	1 359

表 6-9 欧洲国家高尔夫人口分析

国家/地区	人均收入 (万美元)	全国人口(万)	打球人口(万)	球员比例 (球员/国民)
瑞士	4.3	700	2.3	300
卢森堡	4.1	41	0.1	410
日本	3.8	13 000	1 700	8
挪威	3.6	430	1	430
丹麦	3.5	520	6	90
新加坡	2.9	310	10	31
美国	2.8	26 000	2 600	10
德国	2.8	8 100	40	200
奥地利	2.8	800	2.4	330
比利时	2.7	1 000	2.6	380

1. 苏格兰高尔夫人口市场管理

(1) 国内球员

① 国内球员数量严重高估 苏格兰体育理事会 1991 年出版的苏格兰高尔夫研究报告认为: 15%的苏格兰人口(成年人口占苏格兰人口的 78%)经常参加高尔夫活动。但是, 另一组织 EMAP(1997)在未来高尔夫报告中指出, 12.7%苏格兰成年人口经常参加高尔夫活动。这两个资料的数据相加平均为 13.8%。结论是苏格兰本地居民有 53.8 万人打高尔夫球。根据苏格兰体育理事会报告男性为 44.2 万人, 女性为 9.6 万人。苏格兰高尔夫联合会和苏格兰女子高尔夫协会(2000 年)最新的高尔夫人口结果资料如表 6-10。

表 6-10 苏格兰高尔夫会员人口统计

年龄	球员数量(万人)	比例(%)
成年男性	19.6	74
男性青少年	2.6	10
成年女性	4	15
女性青少年	0.25	1
总计	26.45	

Price 认为表 6-10 的资料有不少值得推敲之处。因为高尔夫联合会的资料是以来自各个俱乐部的资料为基础的。这可能存在着不少问题。苏格兰体育理事会就认为，在苏格兰，平均每个会员隶属于 1.3 个俱乐部，也就是说苏格兰 3 会员来自 4 个不同类型的俱乐部，即一人多证的现象非常突出。Price (2000) 对此人口进行了研究，认为会员人口总数为 20 万人。因此，他认为高尔夫联合会统计资料显然高估了登记在册的会员人数约 6 万人。这 6 万多人显然属于一人多证重复统计的结果，应该删除。从苏格兰体育理事会 1991 年出版的研究报告和 EMAP 的报告统计结果来看，苏格兰高尔夫人口中俱乐部会员所占的比例不到一半。

② 男女高尔夫球员市场人口数量结构和比例 进行一个国家或地区高尔夫人口量比较只能说明高尔夫发展跟其他因素的关系而已，最有影响和全面的数据是全国高尔夫单位所拥有的高尔夫平均人口量。它说明一个国家在发展高尔夫经济方面的重视程度和经济水平。

一个国家或地区高尔夫人口市场可分为两个市场，即俱乐部会员市场和非会员高尔夫人口市场。而这两个市场均可分成男性和女性人口市场。在苏格兰，俱乐部会员市场中 84% 为男性，16% 为女性，而整个苏格兰高尔夫人口市场中 82% 为男性，18% 为女性。从这些数据可以看出，俱乐部会员市场和整个高尔夫人口市场中，男性和女性人口市场所占比例基本相同。

(2) 男女高尔夫会员市场人口年龄结构和比例

一些与会员制俱乐部年龄结构有关的资料提出超过 50% 的男会员的年龄在 50 岁以上，30% 是超过了 60 岁 (表 6-11)。这种年龄结构的不平衡性通过高尔夫联合会所统计的 11% 的青少年会员 (10% 男性，1% 女性) 给予了明显揭示。这预示苏格兰未来的高尔夫俱乐部会员前景并不看好。

表 6-11 会员制俱乐部会员结构和成分 (%)

年龄	男会员	女会员
成年	62	13
老年	9	3
青少年	12	1
总计	83	17

① 居民高尔夫市场高度区域化 苏格兰高尔夫人口的分布状态是苏格兰人口和高尔夫设施可利用性的充分反映。它反映了居民高尔夫人口高度区域化，主要表现在苏格兰中心区域和农区两个地带。

② 苏格兰中心区单位高尔夫人口 在苏格兰中心区 (大城市) 大多数地方行政区域每个高尔夫单位 (18 洞为一个单位，9 洞为半个单位) 的人口占有量为 1.1 万~2 万人。Falkirk 地区是 2.9 万，Dundee 是 3.8 万，Glasgow 是 6.9 万。

③ 苏格兰农区单位高尔夫人人口 苏格兰大多数农村单位高尔夫人人口为 0.5 万~0.7 万,特别是在 Perth,Kinross 和 Lothian 地区的农村每个球场单位所含人口最低。当然这个高尔夫单位的高尔夫人人口与地区本身所拥有的总人口有关,某一地区人口越密集,即使球场再多,高尔夫单位所拥有的高尔夫人人口量仍然很高。反之,对于人口稀少的苏格兰农村地区,在一定的球场数量下,高尔夫单位所拥有的高尔夫人人口量仍然很少。平均来说,苏格兰全国人口所占高尔夫设施为 10 000 人/18 洞。

④ 苏格兰中心区单位高尔夫会员人口 高尔夫单位所拥有的俱乐部会员数量的变化也反映了某一地区人口数量和高尔夫设施所占的比例。在围绕苏格兰经济发展带区域的大部分地区每单位高尔夫球场所占的会员人数在 600~700 人之间。

⑤ 苏格兰农区单位高尔夫会员人口 偏远的农村地区则在 400~500 人之间。在 Ayrshire,Dundee 和 Aberdeen 地区每单位高尔夫球场所占的会员人数最低,反映这些地区具有较高的市政高尔夫设施。

### (3) 苏格兰会员与球员高尔夫人人口结构

一些偏远的农村地区 70%~90%的球员是高尔夫会员,但是,在高尔夫影响很高的苏格兰中心区周围只有 20%~30%球员是会员。东部 Lothian 地区 11.4%的高尔夫球员是俱乐部会员。原因是从周围地区移民进入该地区的人加入会员的结果。某些地区俱乐部会员较少的原因可能是大部分球员在市政、商业或会员制俱乐部以访客身份付费打球,而无意加入俱乐部。另外一个原因是许多人还在等候批准的申请人名单内,在统计时尚无计算进去。非会员的不好处是没有机会获得正式的差点确认,因为没有机会参加正式的被承认的俱乐部比赛。

### (4) 非居住地高尔夫人人口或旅游访客

目前没有可靠的资料来说明到苏格兰打球的访客人数每年到底是多少。M.Williamson (1996) 认为到苏格兰的打球访客国内是 40 万,海外是 5 万人。这些数据来源于英联邦苏格兰旅游调查局。2000 年苏格兰旅游局的资料认为,每年到苏格兰打球的人数来自英兰邦的人数大约是 20 万人,海外是 6 万人(表 6-12)。但是,Price 认为这些数据是完全不可靠的。

表 6-12 苏格兰旅游访客每年打球人数统计(万)

国内	人数
苏格兰	8.4
英格兰	10.2
爱尔兰	—
威尔士	1.4
海外	6
总计	26

6.6.2 欧洲其他国家高尔夫人口市场管理

1. 欧洲国内高尔夫人口

欧洲是高尔夫发展比较快的板块之一，也是高尔夫水平比较高的国家之一。欧洲每 110 人中就有一个人打高尔夫。但是，这个水平远远低于日本和美国。欧洲高尔夫人口的发展很不均衡，存在着西（西欧）高东（东欧）低的现象。就整个欧洲总体高尔夫人口来说，现有 20 个国家的高尔夫人口总量为 628.4 万人，其中，最高的国家为英格兰为 300 万，最低的为克罗地亚仅为 600 人（表 6-13）。

表 6-13 欧洲高尔夫人口

国家	球员	国家	球员	国家	球员
澳大利亚	66 959	希腊	1 600	苏格兰	500 000
比利时	40 100	匈牙利	1 500	斯洛伐克	2 000
保加利亚	600	冰岛	27 000	斯洛文尼亚	4 900
克罗地亚	500	意大利	60 000	西班牙	250 000
塞浦路斯	1 000	拉脱维亚	600	瑞典	544 000
捷克	11 293	卢森堡国	4 000	瑞士	43 500
丹麦	130 000	马耳他	700	土耳其	3 500
英格兰	3 000 000	北爱尔兰	110 000	法国	310 000
爱沙尼亚	1 000	挪威	100 000	德国	400 000
芬兰	85 000	波兰	3 000		
葡萄牙	30 000	俄罗斯	1 200	欧洲	6 283 952

2. 欧洲高尔夫人口结构和比例

现有 20 个国家的欧洲总体高尔夫人口总量为 628.4 万人，其中，女球员人数为 88.3 万人，占整个总球员数量的 14.1%。在欧洲国家中，女球员数量最高的国家为英格兰、德国和瑞典，占了整个欧洲国家的 50%。青少年球员数量 40.3 万人，占总球员人口的 6.4%。

表 6-14 欧洲各国女子球员数

国家	女球员数	女球员占总球员的比例%	平均女球员数/设施
澳大利亚	22 699	36.3	201
比利时	15 401	34.2	220
塞浦路斯	200	20	67
丹麦	37 942	34.8	273
爱尔兰	49 088	25.5	159
英格兰	165 956	17.1	90
芬兰	29 470	29.9	283
法国	53 656	31.3	106
德国	134 444	36.3	220
意大利	17 574	27	93
卢森堡国	1 578	41.5	263
荷兰	22 552	20.1	135
北爱尔兰	24 683	42.3	277
挪威	21 373	29.2	254
葡萄牙	3 466	21.3	79
苏格兰	42 811	17.2	92
西班牙	45 113	31.1	176
瑞典	145 481	30.3	388
瑞士	11 902	35.6	165
威尔士	12 510	16.1	77
欧洲	882 911	14.1	154

表 6-15 欧洲青少年球员数

国家	青少年球员数	青少年球员占总球 员的比例%	平均青少年 球员数/设施
澳大利亚	6 463	10.3	57
比利时	6 033	13.4	86
塞浦路斯	60	6	20
丹麦	10 036	9.2	72
爱尔兰	22 138	11.5	72
英格兰	76 670	7.9	41
芬兰	14 238	14.4	137
法国	20 944	12.2	41
德国	43 572	11.8	71
意大利	6 267	9.6	33
卢森堡国	365	9.6	61
荷兰	14 025	12.5	84
北爱尔兰	4 429	7.6	50
挪威	10 984	15	131
葡萄牙	2 114	13	48
苏格兰	31 859	12.8	68
西班牙	19 813	13.6	77
瑞典	86 635	18	231
瑞士	3 866	11.6	54
威尔士	7 537	9.7	47
欧洲	402 553	6.4	70

### 3. 欧洲高尔夫会员人口结构和数量

欧洲现有高尔夫会员总数为 338.3 万人。其中俱乐部会员总数最高的国家集中在英格兰、瑞典、德国和苏格兰，占整个欧洲国家会员总量的 50%。最低的国家集中在东欧一些国家如保加利亚、克罗地亚、塞浦路斯、马耳他和爱沙尼亚等国，所占数量非常少，不到 0.001%。以 18 洞/设施的会员数进行计算，欧洲国家高尔夫会员人口水平在 231~1 302 人之间变动，最高的国家为瑞典，最低的国家为爱沙尼亚（表

6-16)。欧洲国家高尔夫会员人口结构中，男会员构成主要是会员成分，占整个欧洲高尔夫人口的 98% 以上。

表 6-16 欧洲高尔夫俱乐部会员结构和数量（每 18 洞/设施的会员数）

国家	俱乐部会员总数	会员数/18 洞	会员数/设施
澳大利亚	62 600	574	554
比利时	45 000	639	643
保加利亚	400	400	400
克罗地亚	800	800	400
塞浦路斯	1 000	500	333
捷克	8 300	664	415
丹麦	109 100	766	785
爱尔兰	193 800	679	629
英格兰	970 500	545	524
爱沙尼亚	200	200	200
芬兰	98 600	1 122	948
法国	171 600	333	340
德国	370 400	622	607
西腊	1 100	244	220
匈牙利	1 500	231	250
冰岛	20 800	682	392
意大利	65 200	405	345
拉脱维亚	500	333	250
卢森堡国	3 800	713	633
马耳他	400	400	400
荷兰	112 200	859	672
北爱尔兰	58 400	699	656
挪威	73 300	1 239	873
波兰	4 300	573	358
葡萄牙	16 300	323	370
俄罗斯	1 200	514	400
苏格兰	248 900	553	533
斯洛伐克	800	400	400
斯洛文尼亚	2 900	414	363
西班牙	145 200	606	567
瑞典	480 900	1 302	1 282
瑞士	33 400	558	464
土耳其	3 000	400	375
威尔士	77 700	528	480
欧洲	3 382 800	623	589

### 6.6.3 中国高尔夫人口市场管理概况

中国高尔夫人口数据目前仍然停留在估计状态。高尔夫人口的数据估计资料来源于中国高协高管人士、业内人士和媒体。到目前为止仅有少量研究机构或研究人员的数据报道。说明中国高尔夫人口的研究至今是一片空白。三种数据的估计基础至少存在着方法缺陷、区域缺陷、依据缺陷和逻辑缺陷。另外,上述人口估计均受英联邦人口估计的方法影响。高尔夫人口的概念和单位均以正式下场打球人为估计基础,本身就说明存在很多问题。

#### 1. 国内球员人口数据,

目前,中国高尔夫人口到底有多少,仍然是一个未知数。这固然是由于高尔夫在中国发展的时间还不长,另外,高尔夫人口的特点对这类人口的统计具有很高的制约性,不容易进行统计。因此,目前出现了多个高尔夫人口数据,相互之间差别很大。就中国高协高管内部对高尔夫人口的数据也存在着很大的看法,相差在30万人之间。

无论是何种数据,中国高尔夫人口的数据全部出自个人估计,科学性较低,这种数据对指导中国高尔夫未来设施的发展参考价值不大。下面将简要论述国内球员人口的问题。

(1) 中国高协高管高尔夫人口估计数据 中国高协高管内部估计误差太大,存在至少两个高尔夫人口估计数据:中国高协高管认为,目前中国高尔夫球人口不会超过20万,并认为这是一个最保守的估计。打球人口绝对数量增加的表现是:中国人在20年前几乎没有人会打高尔夫球,而现在根据协会的统计,至少有超过20万的中国入经常打高尔夫球,这还是一个相对保守的数字。另一中国高协高管认为现今中国高尔夫经常打球人口应在20万~30万之间。并认为无论如何,从事过高尔夫运动的本土人口数据至少为50万~100万人。

(2) 中国媒体公布的数据 中国一些媒体公布的数据认为,中国目前的高尔夫球消费人群约为100万,甚至有些报道认为已达到450万,认为中国正在成为继美国、日本、加拿大和英国后的世界第五大高尔夫国。并据此测算,随着国内高尔夫运动的快速发展,高球消费者正在以每年30%的速度增长。

(3) 高尔夫业内人士高尔夫人口估计数据 高尔夫球业内人士认为,中国高尔夫发展比世界其他地方都有潜力。如果中国经济每年以8.5%的速度增长,高尔夫消费者每年将以20%~30%递增。中国高尔夫人口目前估计为50万人,其中成年男子为37.5万人、成年女子10万人,另有2.5万人为青少年。

#### 2. 中国高尔夫人口数据估计根据

(1)中国高协高管估计根据 目前仍然没有中国高尔夫球人口的确切统计数据,但即使按较乐观的估计,目前中国内地地区的高球人口应当不超过20万。其依据为:按照平均每个球场有1000个平均每年打20场球的会员比例逆向推算出来的,而事实很可能还达不到这个比例;打球人数增加的第二个表现在球场会员本土化的进展上。在中国高尔夫运动发展初期,全国各个球场打球的人基本以外籍人士为主,外籍人士与本土人士的比例甚至达到9:1,而现在无论在广东也好、北京也好,本土人士比例都大为增加。根据广州、深圳的了解,当地球场打球的本土人士已经远远超过外籍

人士，外籍人士与本土人士的比例基本上是 4:6 或者 3:7，北京也是如此；据深圳高尔夫球协会的统计（2003），深圳经常打高尔夫球的人数仅约 3 万。

（2）媒体对高尔夫人口数据估计根据 媒体以深圳市高尔夫设施为例，两年前深圳市的打球人口在 2 万人左右。目前深圳市打球人口已经达 5 万~6 万人。这其中不包括从香港和其他地区来的客人。其估计依据为：2001 年后，各个练习场的人数明显多起来；公众假日需要预约；高尔夫爱好者的年龄和层次发生变化。过去，多数为企业高层，现在一些企业的中层和一些中产阶级也开始步入高尔夫运动；深圳市的公众球场也应运而生。龙岗公众球场平时打球价格在 150 元。

（3）高尔夫业内人士高尔夫人口数据估计依据 是根据中国经济速度年增长率（8.5%），高尔夫消费者年递增率（20%~30%）以及对照国外高尔夫运动的普及率获得的估计资料。

### 3. 中国高尔夫人口估计数据缺陷

（1）估计数据方法缺陷 上节已经很清楚地讨论了高尔夫人口的统计方法问题。从上述 3 个估计数据看，所采用的高尔夫人口概念和单位均是正式下场打球人口和以人为单位的估计数据。无论估计方法如逆推算、经济速度年增长率、国外高尔夫运动的普及率和打球人士层次变化等都不是一种不科学的定性描述，也就是说并没有给出科学合理的估计方法。因此，依据这样含糊不清定性描述方法，所得出的估计结果本身就存在不确定性因素。估计数据方法缺陷说明中国高尔夫人口统计需要纳入科学的研究范畴，需要从影响社会发展的高度来认识高尔夫人口的统计问题。

（2）估计数据区域缺陷 中国高尔夫目前分布的省区为：广东、河北、（天津、北京、）黑龙江、辽宁、山东、江苏、安徽、浙江、福建、湖北、湖南、河南、广西、贵州、陕西、四川、云南、新疆、内蒙古、甘肃和海南 22 个省区，青海、西藏、宁夏、吉林和山西至今无高尔夫设施。广东、河北（天津、北京）和江浙地区是中国高尔夫设施的主要集散地。如果按照经济发展的情况看，广东、河北、浙江、江苏是走在中国经济发展的前面。特别是深圳、北京和上海成为中国高尔夫发展的排头兵。由于经济发展的速度不同，各省高尔夫设施发展的状况如数量、规模和质量也不同。如高尔夫球协会、业内和媒体均以广州、深圳、上海、北京地区为例或基础进行高尔夫人口估计，得出的结果必然误差很大。虽然上述地区是中国高尔夫设施最发达的地区，占据中高尔夫设施的主要市场。但是，这 50%的球场设施数量中，其中约 60%的打球市场仍然处于不景气状态。平均每天的打球人数不足百人，有些低于 50 人以下。媒体认为，截至 2003 年上半年，中国高尔夫球场 50%处于亏损状态。长期以来全国有很大比例的球场处于饥饿或半饥饿状态，真正能靠打球市场经营赚钱的球市不足 10%。也就是说，只有 20 家左右。而且可能只存在于北京、上海和广东这三个板块区域。另外，全国其他 50%的球场分散于其他省区，由于这些地区的高尔夫土壤，因经济发展滞缓的关系并没有形成，因此打球市场相对于京、海、粤来说就更差了。例如位于广西、贵州的高尔夫设施平时可人流量只有 20~30 人左右。总而言之，上述三个不同机构的人口估计数据相互间误差较大，区域估计缺陷，即未能正确认识中国各地发展的不平衡性，因而作出的结论均需校正。

(3) 估计数据依据缺陷 中国高协高管认为,目前仍然没有中国高球人口的确切统计数据,但即使按较乐观的估计,目前中国内地的高尔夫球人口应当不超过20万。其依据为:按照平均每个球场有1000个平均每年打20场球的会员比例逆向推算出来的,而事实很可能还达不到这个比例。这个估计数据是以目前在册的168家设施乘以1000而得出的。这个估计数据的错误在于:混淆了会员与访客的概念关系。会员是按照俱乐部章程所招募的享有俱乐部设施权益的人。而访客与会员的最大区别就是不加入俱乐部,是一种随机性的打球活动。会员的数量是固定的,统计这些人的数据具有可操作性。而访客的流动性很强,不具有可操作性,统计十分困难。其次,按照俱乐部使用时间的计算,一天之内平均按照8小时,到会率20%~30%,计算,一个18洞的设施只能容纳200~250人左右,年打球轮次为7万~9万人次,设施最大接待能力为1000名会员左右。根据设施实际发展情况,中国目前除了少数几个成立较早或外商主营的海外会员达到1000名的俱乐部外,试问目前有几个俱乐部能达到1000名的会员规模,如果168个设施均为1000名会员,则这些设施只能为会员服务,会造成访客无球可打。中国的会员市场就不会像现在这样推销困难,推销困难本身就说明现在的设施会员市场尚有很大的空间市场。因此,所谓的逆推算本身就不科学,不科学的地方是没有考虑中国高尔夫设施的发展现状,闭门造车;再次,中国高尔夫俱乐部从一开始是按照日本和欧美国家的混合模式进行打造的,进行的是一种混合会员制式的市场管理,名义上目前中国几乎100%的俱乐部均是会员制模式,但实际上已进入了误区。会员免果岭费,但须缴纳高昂的入会费。但这种管理的模式在近期走样,即无法保障会员权益,会员权益与会员章程背道而驰。商业化运作大行其道。损害了会员的利益,使改革开放初期所培育的会籍市场毁誉一旦。所以中国高协高管所依据的逆推算无据可依。中国高协高管依据的第二个根据是打球人数的本土化增长变化,并以广州、深圳和北京为例进行分析。这本身就是个问题。虽然说中国目前的高尔夫设施主要在上述地区,但还有50%分散在全国其他地区。这些列举缺乏较高的代表性,不足为信。据深圳高尔夫球协会的统计(2003),深圳经常打高尔夫球的人数仅约3万。如果加上北京、广州、上海等经济发达地区的人口为15万人,其他地区能否达到15万人凑成30万~50万人呢?这种采用经济发达地区的例子本身就缺乏整体性。

中国一些媒体和业内人数的估计数据以中国经济年GDP增长率、国外高尔夫运动的普及率推算中国高尔夫消费者将以20%~30%年递增。GDP代表一个国家整个地区发展的水平。这个估计数据没有充分考虑地区之间的差别,没有考虑国家政策的影响,是一种轻率的估计,有百害而无一利。另外,还精确推算出中国高尔夫的人口成分,即成年男子为37.5万人、成年女子10万人,另有2.5万人为青少年。这个估计不知依据何在。

(4) 估计数据逻辑缺陷 如果中国高尔夫球人口真有450万,只要他们平均每年打一场球,全国的所有球场就都能扭亏;这是一个简单的数学题。当然也可以说有一半人在打练习场。但即使如此,平均每年打2场,全国球场就会疲于应付。因为即使按现有267家球场计算,每个球场平均每年的打球人数也得超过9万人次。

6.6.4 中国高尔夫会员人口结构和数量

从中国高尔夫人口这个大的概念范围来说,会员作为高尔夫人口的一个重要组成部分,无论从统计方法来说,还是准确度来说都是容易操作和处理的。其原因是:中国目前几乎均实行会员制(除了无资质和公众球场外)。这给统计提供了很好的平台;中国目前俱乐部并不多,这给统计带来了操作的容易性,无论你采取何种方法均可统计;相对来说,中国目前俱乐部相对集中,50%左右集中在北京、上海和广东 3 个板块。这给统计提供了便利性;中国高协的行业建制已深入到市或区一级,只要某地达到 3 个高尔夫俱乐部就可报批建立高尔夫协会。通过基层单位分项统计,工作量不大,很易得出准确的数据。

在统计高尔夫会员人口时需要注意的方法是:剔除公众球场、无资质球场(如果具体操作上实行会员制,按会员制进行会员人口统计);剔除一人多证现象的出现;注意炒家鱼目混珠扰乱统计结果。

1. 中国高尔夫会员人口结构

目前中国高尔夫会员结构的基本状况可分为男会员和女会员两个大类。从调查的资料来看,尚无出现青少年会员。根据中国高协资料,98%为男会员,女会员仅占 2%左右。从会员人口结构中可以发现,上述会员分散于许多会员类型中,如正式会员、海外会员、年度会员、平日会员、家庭会员、名誉会员、分时段度假会员、储蓄卡会员、按揭会员和缺席会员等。

2. 中国高尔夫会员人口数量

采用综合顺序法对中国注册的 168 家营运的高尔夫设施会员数量结构进行过一个较为详尽的统计。结果表明:1000 名会员以上的设施仅占 10%;600 占 20%,其他参差不齐;168 家设施平均会员人数为 300 名左右。全国总会员数量为 50400 人。按照调查数据,每年会员的打球轮次为 45 次,总人次为 220 万人次。

在研究高尔夫人口时需要注意各种影响因素,如政策、地区、经济和旅游业等。在同比条件下研究高尔夫人口时需要注意更多的细节影响因素,如设施星级、气候和月份等。梁伟平等(2006)采用实地、定点、定期的方法研究了深圳沙河和名商球会春季高尔夫人口变化。结果表明:球会的客流量除了受天气和节假日的影响外,球会设施的等级对球会高尔夫人口的大小与客流量的大小直接的关系。雨天客流量明显少于晴天。五星级沙河球会春季高尔夫人口是名商球会的 1.74 倍。就客流量周变化来说,沙河球会周客流量的稳定性高于名商球会,变动率分别为 47.26%、69.36%。这说明即使出于同一地理位置,设施星级越小,客流量越不稳定,变率越大(表 6-17)。

表 6-17 沙河和名商球会周变率

周 变率	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
沙河 (%)	64.5	35.9	56.2	46.1	87.7	23.0	17.4
名商 (%)	63.9	59.9	93.4	60.9	109.5	57.1	40.8

节假日对球会客流量也有重要影响（表 6-18）。从表 6-18 可以看到：沙河球会 5 月打球人口为 9 634 人次，与 3 月高尔夫人口相似。4 月高尔夫人口最多，但与 5 月差别不大。原因是 4 月和 5 月期间，毗邻地区香港的公众假期多。

表 6-1 沙河与名商球会春季各月高尔夫人口变化（人次）

球会 \ 月份	3	4	5	总客流量	平均客流量
沙河	9 689	9 938	9 634	29 261	322
名商	5 777	5 539	5 396	16 712	184

从图 6-1 可以看出,春季各月客流量呈现明显的周期性波动,并分成明显的两个区间,即周日和平日。总的情况是周日客流量是平日的 2 倍左右。周日客流量也有较低的时候,主要受阴雨天气影响。

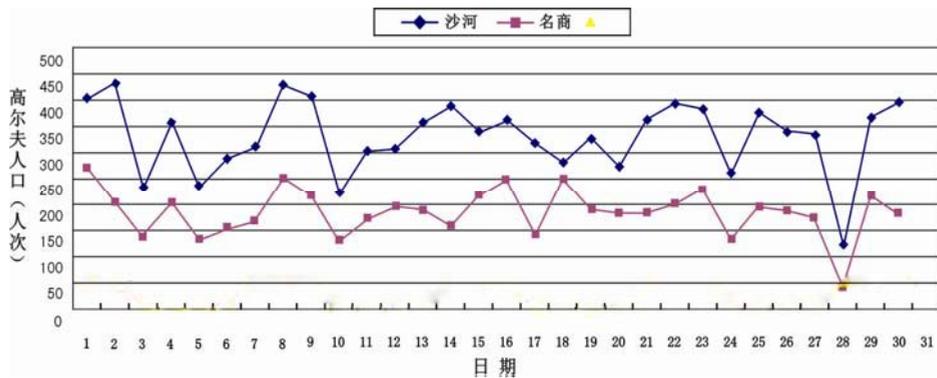


图 6-1 4 月份沙河与名商球会高尔夫人口变化趋势

从研究结果还可以看出,3、4和5月的客流量两个球场各月份之间差别不显著。据此,可以推测出两个球场年度客流量,沙河和名商分别为 117 044 人次和 66 841 人次。两家球会坐落亚热带地区,按照综合顺序人口统计法,年均每个会员打球次数为 60 人次,会员人数则分别为 1 951 和 1 114 人。但计算结果与实际会员人数不符。其实,沙河球会会员人数实际可能为 1 200 多人,名商则为 400 人左右。结果说明相当一部分球员为非会员打球。按照设施最大承载率,两家球会均达到了极限水平。由此也可以看出,近年来,会员市场的拓展出现萎缩状态。原因与目前中国会员市场持续遭到破坏和球会贪图现金流有关。通过两家球会我们可以继续进行推断,深圳现有设施 13 家。按照 18 洞最大承载量计算,则深圳现有打球人数为 23 300 人。

## 第7章 高尔夫经营规程管理

任何一个企业的存在和发展都离不开严格的管理。而管理是通过严谨的行业规则和运作规程来实现的。本章主要讨论高尔夫行业规则和营运规程。

### 7.1 规定和规程总论

本节主要讨论各种不同的高尔夫设施在经营管理过程中的高尔夫规程的相关规定。所讨论的内容为世界各国所遵循，中国可能有多处。

#### 7.1.1 总论

1. 除了经理或业主同意外，在高尔夫球场或设施中下面的行为被禁止。

(1) 禁止储存私人或个人财产（主要指球会工作人员、会员和访客等接近球会内部的相关人员的财产，这些财产应禁止在设施区域储存）。

(2) 流通或邮寄传单、请愿、广告、奖品和文字（主要指从外部非正常渠道，没有经过业主或经理同意的邮寄物，但不包括球会赞助商广告）。

(3) 出售除高尔夫商品外的其他货物、器皿和商品（主要指专卖店和会所的出售品）。

(4) 携带任何类型的枪支、烟花或弓箭（属于非法危险品）。

(5) 侵害高尔夫球场、财物或钓鱼（包括所有接近球会的人，不包括球会专门在球场内开辟的钓鱼场，但此区域应远离球场）。

(6) 接受打球外，不容许以其他任何目的地使用球场（不包括特殊情况，如战争期间驻军等，另外，业主同意多元经营，如北国冬季有些球会将球场改称滑雪场等）。

(7) 酒精饮料仅容许在会所餐厅饮用（苏格兰早期没有此项规定）。

(8) 严禁在球场乱扔垃圾（指所有人，特别是球场设施使用者更应自律，如球员的烟蒂、饮料瓶、瓜果皮和包装纸等）。

(9) 严禁其他人在球场主要区域闲荡、逗留和使用设施（其他人主要指侵入者，如周边邻居、旁观者和不经业主同意的人，设施不仅包括球场，也包括会所及配套设备等）。

(10) 猫、狗或其他动物不容许带到球场（指设施营业期间，除非大型高尔夫综合体特备此项服务。如苏格兰老球场星期日非营业期间可任意参观）。

(11) 车必须停放在停车场（球会有专人指挥，如无，需要按照停车线进行）。

(12) 会员的定义为付费注册打球的人。

#### 7.1.2 衣服规定

1. 在球场任何时间都必须穿戴衬衫和鞋子，男球员衬衣应该有袖子（这个规定比较老，现代球会设施使用者的衣服有新规定，在欧洲衣服不太严格，衬衣也可，中国比较严格，主要指体恤和球鞋）。

2. 睡衣、短裤、露背装等类似的休闲装在高尔夫球场上被认为是不适合的服装

(短裤如配着体恤是正规服装)。

3. 高尔夫球场上的鞋子必须符合打高尔夫球,可由经理决定(中国有误解,带钉鞋主要是对球员安全着想,防滑,但很多人误认为是保护草坪,实际上钉鞋具有破坏草坪的作用,其作用反而不如平地波鞋)。

4. 衣服规定适合所有访客、会员和进入场地的职工。

### 7.1.3 打球规定

1. 所有会员在打任何高尔夫球场之前必须在本国注册(主要指差点卡,因为欧洲球场对球员水平高低甚为重视,这主要是考虑到球员利益,近年由于高尔夫旅游门槛降低,对此要求各国甚至各球会并不一样)。

2. 球员必须在高尔夫球场指定的位置进行练球(主要指练习场和练习果岭,因为会员和访客设施不同)。

3. 年龄在 14 岁以下的青少年球员必须在成年人的陪伴下打球,除非他们已被职业球员或经理证明已掌握足够的高尔夫礼仪和打球经验(职业球员主要是各球会的驻场教练,经理本身具有足够的高尔夫礼仪和打球经验)。

4. 除非容许,否则开球必须在两个梯标记之间(容许在其他地方开球的条件极为罕见,除非发生正常梯崩坍、危险性动物等情况)。

5. 球洞必须按顺序进行,错道上的球员必须礼让正道上的球员(在一个繁忙的时期可考虑 18 开球梯)。

6. 每个球员必须使用自己携带的球包,不容许共用球包(一人一包)。

7. 每个球员都有责任将削起的草坪放回原处,耙平和光滑沙坑陷阱,修补果岭上的球疤和其他被损坏的地方(亚洲与欧洲不同。在欧洲甚至日本,这是球员的责任,但在中国,尤其是东南亚等国,球员等同上帝,由于雇用球童,上述任务均由球童完成)。

8. 为了大家的利益,球员不得延误打球,必须快速通过。整组球员必须保持一定的球场空间度或容许后组球员越过(3、4、5 杆洞国际时间为 8 min、12 min、15 min,平均间隔 10 min 下场一组,如速度太慢,可有巡场干预和后组通过的管理原则。在中国某些球会做得并不好,管理人员不敢管理犯禁球员)。

9. 球场关闭后不得以任何理由打球。

10. 四个人以上的球员不得在同一组打球,除非管理者同意同组 5 人赛(欧洲 5 人同组下场打球并非罕见,国内对此严格限定)。

11. 经理或业主保留取消违禁的个人或团体使用球场的权利,如果这个行动被证明是正当的(个人包括打球的任何人,如会员和访客,如违反球场原则可根据相关规定取消甚至限制设施使用时间等)。

12. 经理有权拒绝特权或直接将球员赶出球场,适应的范围如下。

(1) 提交特权假资料(冒充)。

(2) 无果岭券或在出发台无登记(非法入场)。

(3) 打球水平明显太低,不能保持球场规定距离或空间度(国外和中国不同,

国外，尤其是欧洲国家大部分需要差点卡，以保持大家利益，国内无此规定，一切以赚钱为主）。

(4) 语言无礼,辱骂或其他扰乱球场正常秩序行为（国内经常发生前后组球员因速度的纠纷问题,巡场员可劝阻或立即带离球道处理或带往他梯打球,对劝阻不听者,故意闹事者可驱离场地）。

(5) 不遵守打球、练习、电瓶车或手推车的规定，个人行为和不适当的衣服规定经理有权进行适度处理。

### 7.1.4 球场提前预订规定

1. 购买预订卡（主要指打球时间提前预订的凭证，在一个设施供不应求的阶段，此卡非常重要，反之，亦然。此卡是非现金卡）。

2. 此卡可享受优惠月待遇。

3. 凭此卡可实作星期一至星期六电话预订。

4. 此卡可分为不同的级别，如国内卡、国外卡。国内卡又分本地卡和外地卡。

5. 此卡实行时间级别，分为提前7天、14天内预订。球场为暂短频繁的休闲场所，不适应超过半月的预定。此卡的适应范围为：访客为平日，节假日除外。

6. 节假日预订仅适合公众、半私人或商业俱乐部。节假日主要指国际国内重要的节日如春节、五一、国庆、元旦、圣诞和平常星期日和星期六等。

7. 节假日预订卡一组打球人数至少在2人以上，不接受单人预订打球，在特别的情况下球员应认同球场的并组处理。有些球场仅接受2人以上和5人以下的预订，有些球场可接受大宗团体预定，主要视球场繁忙情况而定。

8. 预订卡是否接受申请人，须等候名单通知。

### 7.1.5 出发时间的预定

1. 有些球场早晨4组出发时间是不预定的，这些时间专门留给一些特别的客人。此后时间为预定时间。

2. 平日首次出发时间为早晨8点（具体可根据气候变化予以调整）。

3. 预定时间球员不按时出场约半小时后则取消打球预订资格。

4. 预订9洞的球员只能在后9洞打球。

5. 球场因某种原因整天关闭后，当日打球预订取消。暂时关闭可视具体情况采用预订表进行打球顺延。出发员当即迅速通知球员。在这种情况下，出发员有权将各个预订打球的客人迅速分配于不同的洞同时进行开球。整天关闭而第二天开放的球场仍按照等候列表进行打球，即关闭期间取消打球的球员可在开放日顺延打球而有效。

### 7.1.6 等候列表

1. 没有预定出发时间的球员可以在出发员的等候列表上进行登记，可以以单人、2人、3人、4人或5人登记。

2. 这些不计较全天任何时间打球的人或全天候预订单可在其他人因故取消预订，无预订的空隙进行临时安排下场，打球是按等候表的先后排列顺序进行。

3. 按组登记的球员组具有优先权，当有空当时出发员可随时电话通知等候人。

4. 如果登记打球的人数太多, 每组可安排 5 人一组下场, 除非预约登记下场的人是 4 人一组。

5. 如果不到 4 人一组, 出发员至少安排 2 人一组下场。单人下场除非是再无其他人下场的情况下才被容许, 而且要在合理的时间内下场。

6. 出发员的责任是负责安排等候列表人按出场程序下场, 这种出发程序必须与预约和等候规定相一致。那种等候的人必须在适宜的时间通过出发员的电话通知。

7. 出发员可在球员延误出发时间, 出现混乱和处理必要的现场问题或保护球员利益时变换出发时间。

8. 出发员按照球员姓名召唤球员到出发梯台, 并通知前 3 个组做准备并适时抵达出发的梯台位置。此后通知其他 4 组做准备和检查球具。在开始打球前至少 15 分钟到达打球位置, 否则取消打球资格。

9. 出发员全天要随时监督现场, 疏通打球通道, 礼貌催促或提醒球员打球速度和打球礼仪。

### 7.1.7 电瓶车 and 手推车及其他车辆的使用规定

#### 1. 总论

(1) 电瓶车是四轮驱动车, 专用于高尔夫球场和其他公共场所的一种运载人的交通工具, 具有轻便、安全、环保和快捷的特点。

(2) 该车长 2.13~2.54 m, 宽 1.07~1.27 m, 自重为 456.6 kg 以下。最大承载能力 4 人 (2 个球员和 2 个球童) 和 2 套高尔夫球包。

(3) 该车安装有高度弹性和防震系统和加宽低压轮胎。前后轮最小轮胎尺寸要求为 0.457 m×0.26 m。

(4) 该车设置有强力刹车系统和无级驾驶变速系统和强力上坡装置。

(5) 该车设置有安全控制支架装置。

(6) 该车电瓶可负担完成 18 洞和 2 球员一轮的打球任务。

#### 2. 保养规定

(1) 按照要求保养以便提供安全和可靠的球场运营交通工具。为此每日应检查各种部件直至合格为止。

(2) 每周至少冲洗车的外表两次, 车内采用吸尘器及时清除油渍和其他脏物。

(3) 该车使用后 3~5 年需要更换。

#### 3. 运营管理规定

(1) 经理必须掌握一切车辆在球场的使用情况。

(2) 该车的操作必须经经理授权方可驾驶, 在球场某些时间和某些地区严禁驶入。

(3) 当车辆的使用使得球场的草坪质量发生严重下降时, 经理有权禁止任何车辆的使用。

(4) 当车辆出现不安全或需要保养时, 经理有权限制使用。

(5) 车辆的运营要与颁布的规则相一致, 以确保球场的质量, 加快打球速度和

确保整个球员的安全。

(6) 该车严禁装载两个以上的球员和球包。

(7) 该车必须行驶在车道上，并设置明显的安全信号。

(8) 该车离开果岭或梯台至少 30 码的距离，在离沙坑 10 码的地方不得设置球车道。

(9) 手推车不得驶上果岭、岭带、梯、沙坑或果岭和沙坑之间的区域。

(10) 当球攻上果岭后，手推车必须放在至少离开果岭边缘和下一个梯台 30 码之间的地方。

(11) 任何种类的车都不应该驶入过湿或泥泞的区域。

(12) 球场前台工作人员有责任通知任何人明白电瓶车的用途。球员驾驶此车必须离开果岭、梯和沙坑 10 码内的距离。

(13) 对球场相关人员要进行车辆使用的培训。

(14) 前台工作人员或球童的责任是：协助球员上传和下载球具；协助球员饮食服务；提供球员任何需要的、适合的与球场打球相关的服务。协助有困难的球员洗球和饮用球场直饮水服务；在整个打球的时间过程中，前台要备足充分的人员和物品供应。

(15) 球员有责任熟悉和使用有关球车的规定和规则，无视规则和规定的球员，在发生意外事故时需要进行相关的赔偿。

### 7.1.8 球场关闭的规定

1. 高尔夫球场总监有权决定暂时或全天关闭球场。但这样的决定必须符合一般公众的利益和防止业主的损失。

2. 高尔夫球场总监将通报给出发员关于延迟开放或暂时或全天关闭球场的通知。如果可能，这个通报应在黎明前或最好在前晚做出。出发员的责任就是通报公众或任何关闭球场的决定。

3. 如果球场已经暂时关闭，高尔夫球场总监应该呆在球场直到球场重新开放或者全天关闭。

4. 在雨天或其他严酷的天气，高尔夫球场总监要建议出发员是否使用电瓶车或手推车进入场地。

### 7.1.9 果岭费的规定

1. 使用球场的球员要负担标准果岭费和由业主同意按费用时间表制定的任何额外的费用。

2. 当地居民和老年居民必须购买高尔夫电话预订卡可享受打折优惠待遇。

3. 每个高尔夫球场都会给出果岭、车和练习场的优惠待遇。

4. 假期优惠见球场提前预订规定款项。

5. 已经开球，所有球员必须支付 9 洞或 18 洞果岭费，无论实际完成的洞数是多少。

### 7.1.10 老年人果岭费规定

1. 老年人是指居民年龄在60岁以上并持有有效证明和有效照片的老年居民预订卡。
2. 所有球场老年人都享受打折优惠。
3. 平日打折优惠在早晨7~8,下午12点后。
4. 平日在8~12点后老年人不打折,除非已在等候列表上登记名字。
5. 平日在早晨拂晓至7点,老年可以半价租电瓶车和手推车。
6. 节假日和周末老年不享受打折优惠。

### 7.1.11 青少年果岭费规定

1. 年龄在18岁以下的任何人均指青少年。
2. 平日1点后享受打折优惠。如果在等候列表上登记,那么与正式球员费用不同,可在1点前享受减费打球。
3. 平日期间,青少年协会资格会员可享受提前预订,其他青少年要求在等候列表登记。在周末,要求所有青少年均须在等候列表登记。

### 7.1.12 果岭费免费规定

如果提供适当的证明,下面的人将提供免费打球。

1. 市政官员包括客人。
2. 高尔夫委员会委员。
3. 高尔夫协会理事。
4. A级高尔夫球场总监。

### 7.1.13 经理有权决定球员的缴费与否,但这种做法事先需得到业主的同意

**7.1.14 所有免费打球的球员在开球前需要在相关文件上签其姓名和免费打球的理由**

### 7.1.15 退款规定

1. 打球开始后,因大雨的原因任何球场都不必退款。
2. 在开始打球前或球员刚要出场,因大雨的原因,出发员可以退回球员已付的现金。

### 7.1.16 学校球队打球规定

1. 业主容许高中、大专学院和大学高尔夫球队的学生在练习球道优惠打球和在高尔夫球场进行联盟对抗赛,但必须遵守学校队的特殊规则和规定。
2. 学校队打球前一年必须向所在球场进行书面申请。
3. 球场经理对学校队的申请必须认真对待,在练习场地、时间分配方面尽量满足要求。例如每年的9月15~11月1日为美国各学校球队对所在球场进行第二年是否使用球场的申请时间。而每年1月份左右召集高尔夫教练,学校代表和球场经理开会商量学校队在球场使用规则,规定比赛程序和时间表上的具体安排。
4. 学校队在球场上必须由教练陪伴,打球训练时间为20周,美国每年1月2日~5月29日为打球训练时间。

### 7.1.17 球会青少年资格培训计划

1. 青少年培训资格计划是对 14 岁以下青少年，在球场业主同意，经理负责安排场地的一种提高高尔夫打球技巧的项目。这种项目目的主要是提高和增强青少年高尔夫知识、规则礼仪和场地养护知识。

#### 2. 计划规定

- (1) 必须要参加和通过高尔夫知识、规则礼仪和场地养理论学习和笔试。
  - (2) 通过实际培训，达到球技、开球和推杆能力考试。
  - (3) 熟悉和了解本地高尔夫规则和规定。
3. 考试通过后，由高尔夫经理向每个合格者颁发青少年资格培训计划结业证。
4. 参加培训计划的青少年的所有资料都将由球场记录保存。

## 7.2 锦标赛和社交比赛规程管理

### 7.2.1 正式开始比赛时间

1. 比赛章程、比赛规程、比赛日期、场地租期、租期优惠条件要及时与相应比赛规模的高尔夫协会联系。

2. 成立相应的赛事委员会、发起人机构、赞助单位和个人。

3. 锦标赛费用、场地安排、定金支付、比赛日期和比赛规模及相应的食宿安排。

4. 所有锦标赛的最小规模为 64 个球员组成。

5. 锦标赛费用使用是以正规比赛的日期算起，这些费用包括果岭费、锦标赛报名费、车费和食宿费。

6. 锦标赛预定时间应提前 1 年进行，具体工作时间应提前 21 天联系。

7. 比赛期间的一天时间安排应以 5 个半小时为标准，即早晨 8 点开球为首次出发时间，最后一组在日落前的 5 个半小时结束。

8. 按照参赛球员的多少可在若干个梯台同时开球，以加快打球速度。

9. 比赛期间若遇大雨干扰或球场经理认为不能进行比赛，如果球员尚未到达，果岭费将退款。

10. 锦标赛应注意比赛规则和规定、个人行为 and 衣着等规定的执行。

11. 锦标赛发起组织应负责任何参赛球员和工作人员的伤害和财产损失。

12. 锦标赛发起组织同意在比赛期间对设施的使用不得以肤色、人种、信仰和国籍为借口拒绝接纳参赛。

13. 俱乐部以外的食物和饮料不经球场同意不得带到比赛场内，球场内不得饮酒。

## 7.3 高尔夫职员职责管理

### 7.3.1 高尔夫球场经理

#### 1. 概论

- (1) 经理直接向业主负责报告和听取业主指示。

(2) 经理负责整个球场的行政管理、经营、工作程序和保养活动及这些活动的人员安排。

(3) 高尔夫球场的外表和打球条件是相当重要的。经理负责总的保养、修饰和球场景观并达到打球和欣赏所要求和期望的质量水平。为了完成这些目标,经理必须具备球场相关的理论知识和实践经验,如农艺、化学、植物和园艺等知识。利用这些知识增强球场包括树、花、球道、果岭和长草区的保养、发展、保护和外在景观。

### 2. 具体职责规定

(1) 准备和提交整个球场年保养和投入预算。

(2) 准备和提交报告和记录:如雇员时间报告、雇员表现评价报告、个人总结报告、球场财产损失、突发事件和失窃事件报告;设备、工具、供应品包括肥料、杀虫剂、杀菌剂和种子报告。水管和其他建筑材料保养和记录报告。

(3) 人力资源管理如人员解聘,聘用和劳动纪律。每周经营计划和人员安排程序,确保工作时间的效率和计划的严密性。

(4) 控制和安排自动电力设备的合理运转和监督设备的保养。

(5) 确保电瓶车保养管理的到位和正常运转。

(6) 制定良好的安全措施和检查球场安全措施的贯彻执行。

(7) 对球场整个建筑和设备、材料、供应品,特别是有毒化学品并提供安全防范措施。

(8) 向业主迅速报告任何紧急或不寻常的情况。

(9) 确保每天员工工作高效运作。

(10) 进行员工的技能培训。

(11) 提交球场现有设施的改良计划和保养措施及方法和新设备的购进,时间为每年的1月1日。

(12) 代表业主签订合同。

### 7.3.2 高尔夫职业球员规定

#### 1. 总论

(1) 必须遵守与业主所签订的工作合同。以满腔的工作热情、旺盛的精力始终不渝地投入到整个球场的工作中,遵守球场规则和规定。

(2) 应与经理和球场委员会等部门通力合作。按球场要求提出建议和各种建设性的意见。

(3) 如果需要可陪球员或客人一起打球,适当地缴纳果岭费和其他所需要的费用。

(4) 经营和监督练习场的工作。

(5) 适当地利用一些时间陪公众打球,而不论其打球水平如何。

(6) 代表球场和业主参与职业高尔夫活动,包括各种地方、地区、国家和国际高尔夫锦标赛。

#### 2. 具体职责规定

(1) 与业主签订合同的职业球员要求参与售卖、租借、储备和修理高尔夫设备、服装、供应品、教球和练习场等工作。

(2) 应提缴为满足公众的需求所要求的必须的高尔夫设备的投资建议或报告。

(3) 以任何方式尽可能地协助高尔夫锦标赛的准备工作，包括开球时间、高尔夫车、宣传品的邮寄等工作。

(4) 在提高高尔夫球场的整体质量方面与业主力合作，包括青少年培训计划的课程，练习指导和业主同意的各种锦标赛的准备工作。

(5) 高尔夫职业球员应该提供充足的电瓶车和手推车的数量以满足公众的打球需要。

### 7.3.3 高尔夫球场总监职责

#### 1. 总论

(1) 总监主要负责监督整个球场的保养雇员的工作，也就是场地经营。

(2) 总监负责景观保养包括会所、建筑周围及结构。

(3) 负责水资源管理包括湖泊、河流、灌溉系统和池塘。

(4) 负责场地草坪、树木和花卉的保养。

(5) 负责保养人员的工作程序和安排，以获得最大的工作效率。

(6) 应该具备各种保养知识和经验如计划组织、栽培、灌溉、草和树。

(7) 具有较高的高尔夫球技、球场设计、规则和实践的知识和经验。

(8) 工作上具备正确处理与雇员和公众的能力，身体良好，组织能力强。

#### 2. 具体职责规定

(1) 能正确选择草种、化学品、肥料等其他球场用品。

(2) 能选择适合球场使用的最好的设备产品。

(3) 监督灌溉、修剪和施肥工作的正常进行。

(4) 按照工作需要正确调整工作程序。

(5) 能正确预测球场所需要的服务产品的数量、种类和质量。

(6) 记载和报告包括短期、中期和长期年度报告。

(7) 监督果岭、球道和长草区修剪和灌溉工作和沙坑保养工作。

(8) 熟悉高尔夫规则和锦标赛场地养护要求。

(9) 具有试验鉴别种子、化肥、草种和肥料的能力。试验鉴别和评价新设备性能的能力。

(10) 参加草坪会议、培训和其他职业发展的机会。

(11) 具备与饮料和食品经理合作共同管理、监督、经营和保养会所、建筑的结构。

### 7.3.4 资深球场保养工作人员职责

#### 1. 工作职责概论

(1) 负责监督参与保养人员的对球场、场地和果岭的保养过程及仓管。

(2) 向总监负责报告，负责3~4名保养人员的工作监督。

(3) 要求具有球道、梯台、果岭和沙坑保养的实际知识和经验。

(4) 在适度保养球场方面向下级提供技术和培训指导。

(5) 具有监督保养工作原则的知识。

### 2. 具体职责规定

(1) 监督和参与计划、修剪、缘饰、清除杂草、喷药、施肥、改造果岭、梯台、沙坑、球道、地面和相关的高尔夫草坪的养护。

(2) 培训下级保养人员合理的球场保养知识，包括修剪技术、打孔、斜坡修剪、混播、化学药品的使用；果岭和球道草坪块的修补技术。

(3) 监督修建仓库工作，如拖洗、清扫、地板打蜡、清洗窗户、清理垃圾箱、清扫球员使用的房间的卫生间等。

(4) 监督和保证球场保养设施安全经营，包括轻便车、拖车、剪草机、喷药机、修边机、更新器和绿篱修剪机。

(5) 监督和参与常用农药的使用和混合，在具有培训合格资格证的前提下，指导化学药品的使用。

(6) 监督和参与工作计划，如移植、施肥、栽培、喷药、修枝等工作。指导果岭、球道、梯台和沙坑相邻的花、树和草的灌溉工作。

(7) 监督设备和工具的保养工作。

(8) 球场用品和设备等要求和需要的材料。

(9) 提交报告和记录。

(10) 处理其他工作和安排的责任。

### 7.3.5 保养工人职责

#### 1. 概论

(1) 执行较艰苦的建筑和球场保养的手工劳动，更多的是使用已获得的知识和技巧进行繁重的劳动。

(2) 采用简单的已获得的知识执行日常的球场保养任务。

(3) 应用较好的工具、方法、材料知识进行地面和园林区域建造和保养工作。

(4) 具备一定的各种技巧的知识进行手工保养任务。

(5) 适应各种气候，执行繁重的手工劳动。

(6) 具有理解和书写的 ability。

(7) 具有良好的精力和体力条件。

(8) 处理交代的其他任务和责任。

#### 2. 具体职责规定

(1) 进行修剪机的驾驶工作，从事果岭、岭带和梯台的剪草工作。

(2) 具备梯台、果岭和球道的施肥和灌溉工作。

(3) 场地整理和植草工作。

(4) 更换果岭旗杆位置。

(5) 保养洗球机和水池保养工作。

- (6) 修理和更换水管工作。
- (7) 果岭喷药, 清除杂草, 修边, 耙沙。
- (8) 协助新果岭、梯台和球道的建造、整理地基和植草。
- (9) 场地各种设施的维修。
- (10) 驾驶各种场地车辆。
- (11) 修枝、绿篱修剪和花卉整理。
- (12) 执行与场地保养和建造有关的手工劳动。

### 7.3.6 出发员职责

#### 1. 概论

(1) 出发员直接向竞技经理负责。接受所有球场客源指令。

(2) 出发员的任务应与早已制订的工作程序相一致并随时保持与竞技经理的场地联系。出发员在场地办公室客源窗口进行事务处理。如果球场关闭, 出发员办公室应按程序保持开放。如果出发员不能准时报告工作或坚持工作程序, 必须通过电话立即直接通知竞技经理。

(3) 在岗时出发员应全心投入工作。但是, 出发员也可因使用卫生间、喝水或在竞技部经理在岗时检查 10 号梯台的出发情况而暂时离开办公室。在缺位时, 办公室电话应关闭并锁上门。

(4) 出发员代表业主工作, 因此对待公众要谦恭友好、不卑不亢, 但必须公平。在任何情况下, 都不能对任何人进行优惠处理包括亲戚和朋友。

(5) 出发员要善于听取公众意见, 客观地对待来自公众的抱怨。在发生投诉或批评时, 最好向竞技经理反映以便付出行动。另外将反映的情况记录在顾客意见本上。

(6) 出发员应能够回答关于打球的规则、规定、礼仪、保养、咨询、所有种类的锦标赛、果岭费和高尔夫组织程序等问题。

(7) 所有出发员要完全掌握高尔夫球场手册, 履行职责, 坚持球场规定和程序标准。

#### 2. 基本责任

(1) 接待和处理预约打球的出发时间。登记、查看时间表、安排预约客人下场。

(2) 按照球场规定收银、统计和计算每个球员的适当果岭费。

(3) 出巡整个球场, 检查流通情况。加速和疏通球道堵塞。

#### 3. 具体职责规定

(1) 球场开放出发员的职责

- ① 每天客人出发前, 熟记各种注意事项。
- ② 升旗、展示标示牌和检查经营的公共地址系统, 准备充足可用的记分卡和铅笔。
- ③ 保持出发员办公室始终处于紧锁状态, 容许人员才可进入。
- ④ 填写早晨和下午气候情况。确信任何预约的锦标赛时间的安排。
- ⑤ 在电话本上登记无预约的球员名单和打球情况。

⑥ 电话预约球员或在电话登记本上预约的球员，出发员要根据球场空当按顺序安排在1或10号洞下场。

⑦ 电话预约的球员，要详细询问打球要求、时间等情况，然后要记录在案并收取实际果岭费，并同时安排下场的具体时间。

⑧ 采用适当的记号如叉、线段等标记在记录本的某些球员的下场时间和名单上，这样便于提醒和减少工作失误。

⑨ 出发员的主要任务之一就是定时提醒客人保持适当的空间位置，球道补草和修理果岭上的球疤。

⑩ 球员出发后，定时计算各种四人组9洞或18洞的所花费的时间，然后纪录在案。

⑪ 准备好下午或关闭出发员的上岗后的零用现金，签字离岗。

⑫ 注意球员打球时间和各种球场变化。离岗签字并放在另一准备上岗的出发员收银柜旁边（国外每个出发员均有一个收银袋）。出发员离开前要锁好收银柜（袋）并放在保险柜中。

⑬ 在开放出发员和关闭出发员之间，现金出纳机打印带留有足够空隙。

⑭ 在日志上记录当天发生的事件如练习时间，不寻常的气候、伤害和任何事故等。

（2）球场关闭出发员的职责

① 熟记各种下场注意事项。

② 准备好上岗时的零钱。

③ 展示标示牌。检查现金出纳机的钥匙和日期。

④ 执行与开放出发员一样的职责要点。

⑤ 计算零钱，记载日志并签名，然后放入安全的地方。

⑥ 处理当天现金的收集和计算。

⑦ 在日志上记录当天打球的现金总账。

⑧ 取出旗杆，折好并放入出发员办公室。锁紧门窗，断开公众地址系统，电话和熄灭灯。

## 7.4 安全和突发事件应急处理

### 7.4.1 安全程序

#### 1. 概论

（1）高尔夫经营要考虑个人安全和工作安全条件。

（2）球场经理要详细部署每个工作现场和设备的安全条件。

（3）经理和雇员合理安全的使用工作程序。

（4）经理和雇员要定时检查设施的安全工作性能。清除不安全因素或隐患。每日对手动和自动设备进行一次安全检查，发现问题及时处理。问题设备和不安全工作环境应立即检修。

（5）经理负责安全规则和规定的制定，建立安全的培训制度。为此，经理必须

定期举行个人和小组会议确保雇员熟悉安全规则和规定；进行正式的安全规则和规定程序培训。培训课包括谈话、电影、电视和文字材料；换岗、午饭或早饭前利用5~10分钟举行安全会议。这些短会每次只举行一个议题如喷药服的安全使用、设备的合理使用等；在适当场所制作宣传栏进行安全生产宣传教育；确保分派任务的员工正确理解和执行并建立安全工作程序，如处理、储藏、运输、混合和使用杀菌剂和杀虫剂；清理废旧的有害垃圾，清洁设备和穿戴防护衣；能辨别有毒特征并能使用急救措施等；所有化学品应专门设置存放的仓库，钥匙专人保管，制定严格的进出制度和申请制度。有毒物品上面应标有危险字样。每个化学品都应有详细记载和出入登记。

### 2. 突发事件应变程序

(1) 每个高尔夫球场的经理都要牢记这些机构电话如地方火警、派出所、地方医院。当雇员在工作过程中发生伤害事件时，应按下述程序处理。

- ① 当雇员受伤时立即送往最近医院。
- ② 如果雇员受伤严重，可立即电召救护车送入最近医院。
- ③ 随后报告球场经理。

(2) 如果球员在球场上受伤或有其他问题，应该按下述程序处理。

- ① 可立即电召救护车将受伤人如严重时送往医院。
- ② 所有发生在高尔夫球场上的受伤球员应立即报告球场经理。

## 7.5 财务和审计制度

### 7.5.1 现金处理

中国高尔夫球会与欧洲不同。前者的现金处理在前台接待处，而后者由现场经理或出发员处理。

1. 球场经理负责设施使用后的财务。
2. 建立整个球场财务管理标准程序。
3. 业主定期进行财务审计。

### 7.5.2 一般程序

#### 1. 现金安全

- (1) 每个球场的出发员负责每日的果岭费财务。
- (2) 球场经理负责处理每日球场现金的存放；掌管所有出发员的保险柜钥匙。
- (3) 出发员不能用自己的钱与公家钱混用或兑换零钞。
- (4) 球场经理确保零钞，防止出现财务问题。
- (5) 出发员不接受球员对现金、贵重物品的保管。

### 7.5.3 值班日记本

#### 1. 总论

(1) 值班日记本是每个高尔夫球场记载每日发生于行政、经营和金融有关的各种事件的重要文件档案。

- (2) 该文件要放在经理办公室或一定的地方。

(3) 以月为基础，业主要定时审看。

(4) 下面的人和机构的电话和姓名要在值班日记本适当的地方加以标记：业主、经理、领班、出发员和职业球员；地方派出所、医院和火警等。

### 7.6 沟通规程管理

#### 7.6.1 电话

1. 电话是高尔夫球场最有效的联系工具。
2. 所有高尔夫球场的职员当接到电话后应该以礼貌和明晰的语言与客户进行交流，而且必须意识到这种电话交流是代表整个球场或业主的形象，因而需要认真对待处理。
3. 回答应迅速简洁，友好的自我介绍，给客户一个迅捷和高度注意的感觉。
4. 俚语、粗俗的语言应该避免使用。
5. 球场电话仅用于球场生意。任何个人的电话都应该禁止在此电话上使用。
6. 所有生意电话都应力求简短、高效和经济。

#### 7.6.2 钥匙控制

1. 由经理向下级主管分配各要处的钥匙。
2. 钥匙要交给老实可靠、工作较久的员工掌管并进行定期的记录。
3. 掌管钥匙的员工要写收条和签名。
4. 业主将提供所有的钥匙。要制定规则，没有业主的同意任何人都不允许另配钥匙，否则罚款或开除。
5. 在交付钥匙前，对员工要进行有关责任和安全保管钥匙的使用责任教育。
6. 钥匙丢失后，在发现 24 小时内要马上向上级报告。

#### 7.6.3 公众关系

1. 良好的公众关系和周围良好的环境是高尔夫球场成功管理和经营的组成部分。
2. 所有球场的员工都是业主的形象代表者。要想尽一切办法提高打球环境的质量。好的球场环境质量将使球员感到宾至如归和大受欢迎。
3. 提高公众关系的方法

球场所有员工都必须在与公众打交道时做到彬彬有礼、合作、理解。向每个发生联系的球员尽快给出被高度注意的感觉；经理及其所有员工应接受咨询和培训，做到行为诚恳，介绍毫无保留。如果可能要提供最好的解决之道。承诺要留有余地，但必须忠诚；新招募的员工要进行高尔夫比赛和礼仪的培训；所有与保养有关的活动如浇水、剪草、洞杯更换、梯标记等都应减少到最低限度；剪草机司机应携带一定数量的新球以替代不小心损坏的客人的球；经理要满足任何俱乐部会员与其讨论有关球场管理目标等问题；经理每逢机会都要宣讲与公众关系的重要性话题。

#### 7.6.4 巡场

1. 竞技经理应该负责巡场的工作，替代出发员不在出发台工作时的具体任务。
2. 巡场的任务是建立一个四分之一的巡场系统并每天记载发生的情况。

3. 巡场要步行或驾驶电瓶车，以打球代替巡场是不可取的，要配有帽子和T恤，巡场要胸配巡场工作牌。

### 4. 巡场具体职责

- (1) 检查球员使用设施的支付方式如现金支付或果岭券。
- (2) 保证球员执行球场关于衣着和高尔夫规则的规定。
- (3) 加强球车使用规定和四人一组的打球原则。
- (4) 检查停车场、休息室、保养建筑和其他地方的损害等。
- (5) 确定9洞或18洞的打球时间。
- (6) 与经理或出发员建立信息顺畅渠道，随时了解球场发生的事情。
- (7) 与球场球员保持友好、谦虚、不卑不亢，但必须公平。利用各种机会和场合与公众建立良好的关系。
- (8) 巡场熟知影响高尔夫球场的因素。
  - ① 熟悉果岭、球道、梯台、长草区和地理风景。
  - ② 熟悉打球成本。
  - ③ 梯台出发时间实用技巧。
  - ④ 球场关闭的原因。
  - ⑤ 制造或活跃打球前或拥挤时气氛。
  - ⑥ 注意环境卫生，包括前台、休息室和球车干净否，员工的接待态度，会所装饰程度，大门和停车场的绿化和装饰。
  - ⑦ 服务接待，包括态度、友爱、助人为乐精神，安排出发时间的快慢，其他服务速度和员工接待知识。
  - ⑧ 打球速度。
  - ⑨ 练习场、练习果岭和第一个梯的条件。
  - ⑩ 球场和会所的设计。

### 7.6.5 高尔夫球场礼仪

1. 球员要修补在果岭、球道和长草区打起的草皮断片，拿回原位并用脚踩紧，可防止其他球员落入坏的位置。
2. 修补果岭伤疤。球员先用刀叉挑起，将四周草拉向中央，再踩紧。
3. 任何时间都不容许高跟鞋进入球场。
4. 在果岭上可用球标记进行球的标记，不许画线或其他东西标记。球员在果岭上应小心行走，尽量抬起脚以防划起印痕。
5. 拿起洞杯旗杆时应特别小心，以防损坏洞杯周围的草皮。
6. 果岭上唯一容许推杆使用。
7. 推进洞后，不容许用推杆取球。球包不容许放在果岭上或岭带上，不容许带进果岭。
8. 任何烟头等杂物不容许丢弃在果岭上。
9. 洞杯周围12厘米不容许用脚踩。在此范围脚印可造成球线偏落和草坪损坏。

10. 球落在果岭损坏的区域可捡起并离开坏的区域在最接近的区域进行抛球补救则不罚杆。

11. 所有青少年都要在父母的陪伴下进行练习场的打球练习，所有球员要严格遵守球场内具有明显信号禁止的东西。

12. 练习只能在练习场进行，球场其他地方明令禁止。

13. 球员不应该在整个沙坑行走。可沿着沙坑边沿行走。球员按最近球落处进入或沙坑最低处进入。球员进入和离开沙坑应在草坪和沙坑最短的距离处。

14. 打出沙坑后，球员应小心耙平脚印，然后将耙子放在沙坑旁边的草坪上。

15. 不容许手推车或电瓶车进入沙坑和果岭。

16. 除养护设备外，任何车辆应远离果岭 30 码。

17. 球员要维护球场卫生，不许乱扔任何垃圾。

18. 留给球员的打球环境要比他们想象的更好。

### 7.6.6 高尔夫电瓶车消费规定

1. 使用该车前要检查车辆的运行情况。

2. 车辆不许开在球的前面，不能离果岭或梯台太近，打球时不容许发动车辆。

3. 在球员击球时要熄灭发动机。

4. 车辆要更靠近停球位置，以便选择球杆和加快打球速度，但不容许进入草地。

5. 在车辆容易集中的地方要注意车辆的掉头和进出。

6. 当寻找遗失球时请靠近长草区，以便让后面球员通过。

7. 当球员推杆时，请将车辆放在最靠近下一个梯台的地方，以不影响下组球员通过或加快打球速度。

8. 在离开车辆前要踩紧刹车。脚不能放在车外，直到车辆停止。

### 7.6.7 提高打球速度的方法规定

1. 在球场最繁忙的时候最常采用的最快方法是所有球洞同时开球。

2. 选择喜欢集中打球的伙伴，不喝酒、不吃东西、不谈话。

3. 在会所或前台打球前，开始安排比赛。

4. 打球计划要周全，如注意气候、数量、车辆等。

5. 多携带球。

6. 少做试杆动作。

7. 在打球前要决定所需用的杆型。

8. 在下个梯台要提前考虑什么地方可以停车和放包。

9. 准备适当打球顺序时间、选择杆号、击球路线。当其他人在开球时，你可进行试挥练习。

10. 走路要快，注意力集中，你将得到更多练习试挥机会。

11. 当不危险的时候，不要等同伴击球，你需要到自己的球停留的地方，准备击球活动。

12. 当击球时要集中注意力看准自己的球所落地的地方，这样你就能够很快找到

球，如果怀疑可暂时打临时替代球。

13. 看他人的攻果岭和推杆行为。
14. 不轮到你时请修理球疤。
15. 在走向下一个梯台时记载分数。
16. 在下一个梯台时忘掉先前的不快和荣誉，记住教训。
17. 在球道上等待其他人击球时，在不妨碍其他人的前提下抓紧试挥。
18. 在果岭时同样在不妨碍其他人的前提下抓紧试杆。
19. 当速度太慢时挥手请他人先期通过，自己抓紧打球速度。
20. 在 3 杆洞，特别是在长距离 3 杆洞时挥手请后面的球员开球。
21. 当坐车打球时，未开车的球员应抓紧选杆，到达地方后，可拿 2 个以上的球杆，一个长杆，一个短杆。剩下的球员应将车开到球停落的位置。
22. 车停在果岭与下一个梯台处。
23. 上果岭前应携带推杆。
24. 当在洞与洞之间打球时，应留心相邻洞的红旗位置，以便为下一次开球打好基础。
25. 仔细阅读有关标示，这有助于选杆和以后的打球策略。大多数记分卡提示你的另外的球场知识和地方规则以助你提高打球速度。

### 7.7 高尔夫球场委员会规章制度

#### 7.7.1 定义

1. 业主创立了该高尔夫俱乐部委员会。
2. 共同遵守下述章程，下面的名词的具体含义是：会员指高高尔夫俱乐部的会员；正式会议指每月委员会召开一次例会。
3. 会计年度应与业主的财政年度相一致，即每年 1 月 1 日~12 月 31 日。

#### 7.7.2 成员

1. 高尔夫球场委员会包括 5 名成员，每人都由业主指定。
2. 委员会成员必须活动在球场上，在其服务委员会期间整个时间都要保持一个稳定的状态。
3. 委员会中的 2 名成员分别代表男女会员，其他三个代表职业球员，食品和饮料经理和高尔夫球场总监。

#### 7.7.3 职务任期

1. 委员会成员任期为 2 年。下一届可继续担任成员，但只能连续担任两届。
2. 任何未到期的期限不能算一届。
3. 职务任期终止从每年 1 月 1 日算起。
4. 委员会的成员无报酬，除非业主同意付给报酬。
5. 委员会空额的填充办法与原始委员会成员的办法一样。在任期内空额产生，应该以未到期计算。

6. 委员会成员由业主任命或废除。下面是委员会成员被废除的理由。

- (1) 没有准假而无故不参加会议者三次以上。
- (2) 不再参加俱乐部活动而拒不辞职。
- (3) 无能力，渎职和犯罪。

(4) 出席委员会的政策：熟悉委员会正式会议的日期是委员会成员的职责。当一个成员知道不能出席正式会议时必须提前 24 小时通知球场经理。如果按此办理，该缺席按请假办理。2 次连续请假或 2 次无故缺席年财政会议者将要向球场经理报告，任何原因连续 3 次缺席年财政会议将报告业主。此种情况是否废除该成员将由业主决定；会议主持在会议开始前需要点名登记。无故迟到和早退都要登记。开会需要纪要和备忘录。有关缺席，迟到和早退都要记录在备忘录上。委员会年度向业主的报告都要报告成员出席的考勤情况。

### 7.7.4 官员选举

1. 委员会至少有主席和副主席，另外的官员认为有必要时才进行增加。
2. 所有官员由任期一年的委员会成员来选举。官员的任期不能连续超过 2 届。
3. 在委员会年会上举行官员选举。选举是在业主批准委派和重新委派委员会成员后的第一次会议上进行下届官员选举。
4. 委员会的官员通常履行委派的任务和职责。
5. 业主向委员会提供职员，在一定的范围内由财政强行任命。

### 7.7.5 责任

高尔夫委员会的责任是：向业主和全体员工建议以及汇报高尔夫球场所有与经营、设施发展相关的情况。向业主和全体员工介绍适合高尔夫球场应用的特殊规则和规定以及与高尔夫活动相关的会所使用的情况。介绍高尔夫球场设施使用的费用支付情况。向业主和全体员工汇报管理高尔夫设施的能力和采用的方法。研究和熟悉现代高尔夫球场设施保养，使用和结构的经营实践，将来高尔夫球场发展的空间和树立高尔夫球场活动的最好典范。履新业主和全体员工所提出的其他责任。

### 7.7.6 会议

1. 委员会正式会议每月举行的地点和时间要规定清楚，在特殊情况下可另议。
2. 所有委员会会议包括常务委员会和专门委员会会议都应对外开放。任何时候只要可能会议都要在高尔夫球场举行。所有委员会会议议程在会议召集期间都要维持在 72 小时之内。
3. 决定俱乐部经营方向的所有会议要有大多数法定人数参加并由现任正式成员投票表决。
4. 决定俱乐部经营方向的会议法定人数的议程为：点名；客人介绍；以前正式批准的备忘录；业主报告；总监报告；委员会报告；尚未完成的工作；新工作；公众，委员会成员和全体员工的评价；休会和下次会议召开日期。
5. 每个会议纪要都要妥善保存并由经理归档。
6. 委员会认为在必要的情况下为会议的进行公布相关的规则 and 规定。所有规定

和规则都要经过业主审定。

7. 所有被采纳的规则和规定都要交业主归档并由会议主持签字。
8. 业主指定职务和重新指定职务后举行年会。
9. 由委员会主席和委员会大多数成员指定召开的会议称之为专门会议。

### 7.7.7 委员会

1. 委员会主席可以在需要时召开专门委员会和临时委员会。这些委员会包括一个委任的主席和至少 2 名其他成员。

2. 所有委员会的主席应该是一名前任非官方成员。

3. 常务委员会和专门委员会组成为：包括 2 名以上的委员会成员和不少于法定人数，会议期间对外开放。

### 7.7.8 业主报告

1. 委员会向业主提交过去一年内经济活动的年度报告。年度报告包括新建议和下面内容：委员会名单；委员会的目标和功能；提交给业主的所有报告和建议与业主有关的所有事情；已召开的会议次数；所有成员出席会议的记录；公众列席会议的人数；委员会费用支出；业主亲自帮助委员会的明细表；委员会是否废除，改建和继续维持的建议。

2. 主席提议向业主进行年度报告并留复印件。此类报告应向公众开放。

### 7.7.9 章程修改

1. 在任何由大多数正式选举出来的成员参加的正式会议上章程都可修改，不过此类重大事件事先都应进行通知。

2. 章程和任何将来的修改都将服从业主的最后批准。任何修改都不能超出业主授权给俱乐部的责任和权利。

3. 修改后必须注明业主签字同意的日期，业主姓名和修改日期及全体委员会成员的名单和签字。

## 第8章 高尔夫俱乐部会员管理

会员管理是高尔夫俱乐部重要任务之一。会员部是负责会员管理的主要功能部门。一些高尔夫俱乐部将会员部与市场部合并成一个单位，主要负责募集球会会员、负责迎送、接待前来球会的会员，协调会员与俱乐部之间的关系，参与组织各类会员比赛。会员管理的内容主要包括高尔夫俱乐部会员分类、会员类型、俱乐部会员会则设计、招募、入会程序设计、转会和会员纪律制度制定和执行及会员管理方法。

### 8.1 高尔夫俱乐部会员分类

前面已经讨论了有关俱乐部的分类。就广义的概念而言，按照高尔夫俱乐部的性质，高尔夫俱乐部可分为社会性和消遣性，即公众性和私人性。按照俱乐部所在的地理位置，高尔夫俱乐部可分为城市和乡村两个大类。高尔夫俱乐部地理位置分类体系已成为现代高尔夫俱乐部会员分类依据的主要理论基础。

从俱乐部的起源来看，早期的俱乐部会员类型较为单一。随着社会发展、经济的进步，高尔夫俱乐部为适应社会的变化，逐渐分化和演变出了许多各种各样性质的会员。从不同的会员性质看，主要的分类依据在于会员权益的差别，包括使用时间、设施范围、贡献、经济能力、目的、使用动机、地理位置和属性。

#### 8.1.1 会员分类体系

##### 1. 时间分类体系

时间分类体系就是按照会员使用设施时间的长短、完整和残缺，将会员分为年度会员、出发时间会员等。

##### 2. 设施分类体系

按照使用设施的多寡、种类将会员分为正会员和副会员。

##### 3. 贡献分类体系

按照社会地位、名誉和对俱乐部的贡献，可将会员分为名誉会员、教会会员和特别会员。

##### 4. 经济能力分类体系

由于经济能力不同，据此分为老年会员、青年会员、学生会员、军人会员、寡妇会员等。

##### 5. 使用目的分类体系

对高尔夫俱乐部的使用目的和动机不同，据此可分为交际会员、会所会员和运动会员等。

##### 6. 地理位置分类体系

根据距离俱乐部的远近可将会员分为郊区会员、暂居会员、海外会员等类型。

##### 7. 属性分类体系

根据会籍归属和享受的人数，可将会员分为公司会员、家庭会员和个人会员等。

### 8.2 高尔夫俱乐部会员类型

从会员类型的分类体系来看,会员类型从最初简单的个人会员行为,发展到今天,俱乐部已包纳了许多不同的会员类型。一个俱乐部需要设立多少种会员类型。规模多大,决定于很多因素,例如俱乐部性质、经济能力、经营方向和市场竞争程度等。

前已述及,高尔夫俱乐部具有很多分类系统,其中,地理位置分类系统是较为重要的分类方法之一。该分类系统以距离为分类依据,分为城市和乡村两个俱乐部类型。两个俱乐部类型在会员类型的处理上是不同的。如城市俱乐部征募会员是主要考虑入会年龄和目的等。而乡村俱乐部则需要考虑工作单位或居住地区和设施使用。这种考虑源于会员管理、会费结构、设施使用、权益和俱乐部发展。由于俱乐部地理位置是影响会员分类的主要分类系统,因此,俱乐部地理位置分类系统就成为俱乐部会员分类的重要分类依据。但是,需要注意的是,乡村俱乐部和城市俱乐部的分类是相对的,在经济发展的今天,关于距离和地理的概念正在逐渐淡化,相互间的界限也正在变得日益模糊。

下面涉及的会员类型简介是依照俱乐部地理位置分类系统所进行的,包括各类会员权益、定义和服务管理等内容。从下面相互间的会员结构和类型可以看出,尽管模糊,但也存在一定的差别,城市俱乐部以正会员为主,其间掺杂一些其他会员,肯定地说,这只是装潢门庭而已,会员结构表现出简单化倾向;乡村俱乐部就比较复杂一些,会员类型和所占比例也相对高一些。这反映出会员市场的不景气和销售的难度高于城市俱乐部。

下面介绍的俱乐部会员结构模式和类型,大部分属于欧美国家发展起来的,一些正在淡出,另一些还在使用。中国发展高尔夫近 20 年的时间,在引入国外高尔夫会员结构的同时,也发展了自己的会籍类型,如储蓄卡、果岭券、金卡、银卡、都市、休闲分时度假、缺席、分期付款、年度会籍等。实际上,这些类型除了储蓄卡、休闲分时度假、缺席、分期付款和年度会籍属于中国高尔夫俱乐部自己借用房地产等方法发明创造外,其他会籍与国外的会员类型一样,只是偷换名词概念而已。

#### 8.2.1 乡村高尔夫俱乐部会员类型

按照俱乐部地理位置分类系统可将俱乐部分为乡村俱乐部和城市俱乐部两类。乡村俱乐部的含义:按照美国高尔夫俱乐部管理协会的定义,凡距离高尔夫俱乐部 80 千米以上均为乡村俱乐部的范畴。从设施上看,乡村高尔夫俱乐部远离城市,地处偏僻,贴近自然,设施面积较大,结构简单,服务质量较差。乡村俱乐部依据美国高尔夫俱乐部会员类型包括正会员、副会员、会所会员、社交会员、青年会员、老年会员、暂居会员、特别会员、寡妇会员、教会会员和名誉会员 11 种。对于当地有驻军的俱乐部,可能也设立了便于军人打球的驻军会员类型。

##### 1. 正会员

正会员是一个俱乐部最重要的组成成分,占一个俱乐部整个会员成分的 80% 左右。正会员对俱乐部的发展和支 持力度最大,它左右俱乐部的生存。因此,每个新建

俱乐部都竭力将发展正会员的数量作为会员市场的头等大事来做。

(1) 正会员定义 任何服务时间均享有俱乐部所开放的服务设施免费使用权的一类会员。

作为正会员需要交纳或支付最高的设施使用费,包括入会费和管理费。目前欧美许多国家已取消或降低了入会费,有些国家仅交纳年管理费。日本是世界上入会费最高的国家。但日本与世界上其他国家不同的是,在交纳入会费和管理费的情况下,对设施的使用,尤其是打球活动,仍需要交纳果岭费。

(2) 正会员入会条件 平均年龄在35岁以上,身体健康的各种人士。

正会员的入会条件近代已放宽了许多。过去,尤其是俱乐部创立初期和中期阶段,正会员的登记名单均以家庭中男性作为会员登记名单,如果会员死去,会员家庭中其他成员可继承并享受某些优惠。例如,在降低费用的情况下,会员妻子理所当然地充当这些设施的继承人选直到其重新结婚为止(参看寡妇会员概念)。近代,由于女性经济的解放,对其重要性日益增强和重视。目前,由于俱乐部考虑到经营上的要求和社会的复杂性,欧美等国在招募会员时对性别和年龄都有所变化,如年龄趋大和女性独立登记人等。这直接反映出参加的会员应具备商务才能和稳定职业收入倾向。对于已达到一定年龄,通常为18~21岁的正会员子女,一般的情况下必须要经过申请青年会员这一步骤或程序,才能考虑正会员的申请或等候列表名单(参看青年会员概念)。

(3) 正会员权益 完全享有使用俱乐部开放的所有设施。在俱乐部选举过程中具有投票权。会员具有专用柜。一些乡村俱乐部正会员的费用包括本人和其家庭对俱乐部设施使用的费用。在这里家庭主要指18~21岁并与父母生活在一起的未婚子女。但另一些俱乐部却免去了这部分费用,为家庭担负了此费用,俗称高尔夫家庭优惠权,为管理方便起见专为正会员及家庭建立独立的设施使用费用结构。

### 2. 副会员

副会员的地位仅次于正会员。也是俱乐部会员成分中较重要的一类人群,比重占整个会员成分的10%~15%。这类会员也是俱乐部刻意发展的对象。这类会员主要是填补非公众假日打球设施的空间,使俱乐部重要财务来源。

(1) 副会员定义 也称为平日会员。这是一群公众假日不享有免费打球权利的会员类群。

副会员费用支付包括入会费和管理费要比正会员低30%。除了公众假日不能使用俱乐部设施外,其他时间均可免费享有俱乐部设施的使用权。副会员的发展多寡主要视俱乐部发展的状况来定。如俱乐部会籍市场不景气可采用这种方法进行,但需要慎重,要有计划性,数量上需要限售发展。否则盲目扩张,造成会员种类失衡,不利于俱乐部建设资金的回笼。

(2) 副会员入会条件 凡年龄在30岁以上,身体健康的人士均可申请入会。

一个俱乐部副会员数量是限制发展,只占整个会员类型的10%~15%。主要是在会员市场不景气时的一种发展策略或者填补平日空间、提高设施的利用率。由于交纳

的入会费和管理费较低,这类会员入会条件也相应放低,但数量有限,故采取先到先得,售完为止。

(3) 副会员权益 仅平日免费享有使用俱乐部开放的所有设施。节假日如需使用需要交纳同访客一样的设施费用。支付入会费和年管理费低于正会员的 30%。在俱乐部选举过程中无投票权。无专用柜。

### 3. 会所会员

会所会员也称非高尔夫球会员。这类会员参与俱乐部的主要目的是在于信息交流,享受高雅的会所气氛,便于获取情报信息。这类会员大多数由商人构成。会所会员对高尔夫会员的主流,即正会员和副会员的入会量并不构成影响,其多寡主要视会所接待能力而定。一个较大接待能力的会所会吸收较多的会所会员;反之,则吸收较少。需要指出的是,这类会员有可能是正会员或其他会员的潜在基础。

(1) 会所会员定义 一般仅享有俱乐部的会所及饮料、食物等。通常情况下,如不支付设施使用费,则无权使用该运动设施。会所会员的活动领域仅限于会所内。

(2) 会所会员入会条件 会所会员不是以打球为主要加盟动机,原则上入会条件以会所大小或接纳能力来决定入会数量,对个人条件的要求较少,凡身体健康,本人自愿申请的条件均符合入会条件。

(3) 会所会员权益 在美国,乡村俱乐部会所会员享有基本设施使用优惠待遇,尤其是网球设施的优惠待遇。如使用游泳池,则需另支付费用。如一个希望使用游泳池、网球场设施的会所会员所支付的费用,应当包括除支付会所会员费用外,另加游泳池和网球场的使用费用。会所会员单独没有打高尔夫球的使用权利。

### 4. 社交会员

社交会员类似于会所会员。入会目的同样是信息交流,享受高雅的会所气氛和获取情报信息。会所会员对高尔夫会员的主流,即正会员和副会员的入会量并不构成影响,其多寡主要视会所接待能力而定。在一个俱乐部内,社交会员的数量一般情况下不应超过正会员的 25%。许多俱乐部招募这类会员的目的是为了扩展会员数量,活跃气氛。这类会员同样是转变为其他会员类型的潜在基础。

(1) 社交会员定义 是以社交为主要活动目的。一般仅享有俱乐部的饮料、食物和一些社交会员的基本优惠。有时,当俱乐部设施对其他会员来说不适宜时,才容许社交会员享受。社交会员的活动领域较会所会员的领地大。

(2) 社交会员入会条件 会所会员是俱乐部发展的一个特殊类群。不打球为其主要加盟动机,原则上入会条件限制于正会员数量的 25%左右。凡身体健康,本人自愿申请的条件均符合入会条件。

(3) 社交会员权益 这类会员无选举权,无专用柜,仅仅享受社交功能。如能支付额外费用,俱乐部的游泳池和网球场对社交会员也是开放的。在正会员举行公开赛时,容许社交会员以个人身份参与高尔夫球活动。

### 5. 青年会员

青年会员是国外一些俱乐部为了保持稳定的会员人数而设计和发展起来的一个

特殊会员类型。青年会员特别适合那些正会员的子女。当这些正会员随着年龄的偏大,逐渐不能享用俱乐部设施时,正会员的子女作为青年会员正好弥补这一位置而不必等候申请。青年会员类似于副会员,在俱乐部占据的数量是正会员数量而定。

(1) 青年会员定义 也称为中间会员,特殊层会员,30岁以下的会员或副会员。入会年龄在21~30岁之间并与父母居住在一起的一类会员人群。

(2) 青年会员入会条件 限于正会员子女,年龄在21~30岁之间,与父母居住在一起。如果父母不再是俱乐部会员或当青年会员成婚,离开父母的家庭或达30岁以上,青年会员资格随之被取消。一个准备申请正会员的青年会员无论以何种理由都将取消青年会员资格。

(3) 青年会员权益 免费享受俱乐部所有运动设施。但很少享受与正会员一样在俱乐部的同等利益或俱乐部选举权。入会费和其他费用支付都低于正会员。通常情况下,年费用支付不应超过正会员的50%,每次支付时间不变。除俱乐部董事会变更外,其他人无权要求其支付其他费用。青年会员在俱乐部的一切活动必须服从董事会裁决。

### 6. 老年会员

随着岁月的流逝,俱乐部原来早期加盟的正会员的年龄也随之增大,相当一部分人由于年龄所限到了退休年龄,失去了工作能力,支付会费的能力受到限制。但是,这些正会员由于入会时间长,在俱乐部发展壮大的过程中发挥了不少的作用,因此,许多俱乐部鉴于他们多年对俱乐部的贡献,创造了老年会员这样一个会员结构,以奖励他们多年以来对俱乐部的一贯支持。老年会员在20世纪70年代以前,高尔夫发祥地英联邦和欧美一些国家的俱乐部均保持这一良好的习惯。70年代以后,由于老年人数增加,受市场经济的影响,许多俱乐部正在考虑逐渐取消了这一会员结构。

(1) 老年会员定义 入会会龄资格不低于20年和年龄70岁以上的正会员类群。

(2) 老年会员入会条件 老年会员授予资格至少不低于会龄20年,年龄70岁以上的正会员。

(3) 老年会员权益 免费享受正会员的一切待遇如权利、优惠和义务。费用支付仅为正会员的50%。老年会员的年费用一般宜以缓慢方式逐年降低,直到正会员的一半。俱乐部要保证老年会员担负较少的其他费用,或者不支付年会费的老年会员人数应限制在一定的比例上,以免造成俱乐部较大的经济负担。老年会员去世后,其配偶继续享用老年会员资格待遇。

### 7. 暂居会员

为了避免过度竞争,形成健康发展的市场气氛,在欧美国家以区域划分俱乐部领地,并由此创造了适合现代俱乐部发展的会员结构,即暂居会员模式。暂居会员主要解决居住地与公务(工作)地区之间的关系。在俱乐部领地内的非常住人员加盟该俱乐部的话,比非领地人员加盟该俱乐部具有较多的入会优惠。另外,也方便非居住人员的权益选择。随着世界经济的发展,非居住人员成为会籍市场越来越重要的组成部分。俱乐部设置这一会员类群,目的是吸引更多的人前来消费,增加经济收入。

(1) 暂居会员定义 也称为非常住会员,仅限于居住在某地区以内的非常住会员类群。有关暂住会员的资格确认是由暂居地和公务地区来决定的。一般来说,俱乐部对暂住会员的距离确认通常规定其生活和工作区域与俱乐部的距离大约为 30~80 km 的范围内。

(2) 暂居会员的入会条件 无论暂住会员的等候申请者户籍如何变化,暂住会员授予资格均由实际居住的地方与俱乐部的距离来确定。暂住会员是一种优惠待遇,授予条件仅符合前正会员和交际会员类群。

(3) 暂居会员的权益 如果一个会员前身为正会员和交际会员类群,在符合暂住会员身份的前提下,可以授予其为暂住会员资格。获得暂住会员可不考虑对俱乐部行使过多的义务。其费用通常随正会员的费用而定。乡村俱乐部所交费用要低于城市俱乐部。另外,当一个正会员退出某地正会员后,搬迁到某一新的居住地,如果该地俱乐部尚有正会员空缺的话,在该会员自愿申请的前提下,将立即获得新俱乐部的正会员资格。反之,空缺不存在的情况下,此人也将享受正会员所有的权益和待遇。同时,也必须支付正会员的会费,并具有填补正会员空缺的优先权。

### 8. 名誉会员

名誉会员是俱乐部会员结构中的一个特殊现象,一般占整个会员结构的 2%。俱乐部设立这样一个结构,主要目的是进行社会关系的疏通和对外形象的树立。

(1) 名誉会员定义 俱乐部对当地社会发展作出过重要贡献的人士所授予的一种终身会员头衔,如政府要人、达官贵人和社会地位尊崇的人士等。

(2) 名誉会员入会条件 名誉会员的授予资格:对当地社会、经济、教育等发展作出过重要贡献或有重要影响的人士。一般情况下,政府要人、达官贵人和社会地位尊崇的人士为主要考虑对象。

(3) 名誉会员权益 无选举权,无专用柜,不支付入会费和会费。享有正会员打球所有权益。

### 9. 特别会员

特别会员也是俱乐部会员结构中的一个特殊现象,一般占整个会员结构的 2%。俱乐部设立这样一个结构,主要目的是为了表达和表彰对在本俱乐部创建发展过程中,对该俱乐部发展作出过重要贡献的俱乐部内部人士。

(1) 特别会员定义 俱乐部对本俱乐部发展作出过重要贡献的内部人士所授予的一种终身会员头衔。

(2) 特别会员入会条件 对本俱乐部创建、发展等作出过重要贡献或有重要影响的内部人士。一般情况下,董事会董事、创始会员等人士为主要考虑对象。

(3) 特别会员权益 有选举权,有专用柜,不支付入会费和会费。享有正会员打球所有权益。

### 10. 教会会员

在国外,尤其是英联邦,由于教会具有很大的势力和权利,俱乐部为了某种需要或缓和星期日打球与礼拜的关系,发展了这样一种会员结构,其数量不到 1%。

(1) 教会会员定义 俱乐部对当地具有影响的教会人士所授予的一种会员头衔。

(2) 教会会员入会条件 当地宗教、社会稳定具有影响的教会人士。

(3) 教会会员权益 无选举权, 无专柜, 不支付入会费, 仅交纳年管理费。享有正会员打球所有权益。

### 11. 寡妇会员

国外俱乐部比较注重会员的权益, 考虑到男性注册为俱乐部会员的可能性要远远大于女性, 为了俱乐部发展, 吸引更多的人士参与, 设立了这样一个会员结构类型。

(1) 寡妇会员定义 对所有种类的会员来说, 任何会员的遗孀通常都将成为其丈夫死后享有同一类型会员的可能。在欧美国家, 专为会员设立了此种继承性的会员结构, 以保持俱乐部繁荣发展, 吸引更多的人士前来参会。

(2) 寡妇会员入会条件 性会员会龄和配偶婚龄 20 年以上的遗孀均符合继承条件。

(3) 寡妇会员权益 寡妇会员的会费比其丈夫生前所属会员阶层的会费要低 40%~50%。当其再婚后, 其继承权在再婚年末取消。一般情况下, 新配偶具有申请该会员资格的优先权, 并须支付原会籍费用。该会费介于现行会费与继承会费之间。

### 8.2.2 城市高尔夫俱乐部会员类型

相比来说, 城市高尔夫俱乐部更贴近现代, 会所富丽堂皇, 球场场地干净整洁。首先, 城市俱乐部紧靠繁华的城市, 比乡村俱乐部会员结构简单, 会员类型少。会员销售和会员消费都要容易得多。地理之便是城市俱乐部会籍销售得天独厚的有力保证。在会籍销售处理上正会员数量很易得到满员; 其次, 城市俱乐部运动设施因地域的狭小, 接纳较多的客人消费容易受到限制。众多的实践均证明, 在一个会籍市场不景气或竞争激烈的条件下, 先天因素不足的设施环境则需要创造更多的市场条件, 即立体市场才能与先天条件优秀的设施相抗衡。吸引更多的、不同层次的客人前来消费是创造立体市场的核心内容, 进一步细化和研究市场, 才能不断地占领或弥补市场空隙, 才能设立适合不同层次人员需要的会员结构类型。

城市俱乐部以其紧靠城市的先天地理优势, 显示出会籍结构的简单化倾向。这种简单的会籍结构使其成本大大降低, 收入增加, 保证了管理的质量。概括来说, 城市俱乐部会籍结构包括正会员、青年会员、暂住会员、郊区会员、老年会员、教会会员和名誉会员 7 种类型。对于总经理俱乐部, 同时可能还设立了大学生会员等类型。

#### 1. 正会员

正会员是城市俱乐部会籍结构中最主要的组成成分, 占一个俱乐部整个会员成分的 90% 左右。城市俱乐部因其先天地理优势大肆招募正会员这一结构类型。由于正会员是整个俱乐部最高层次的会员类型, 所支付的各种费用也是最高的, 对俱乐部的发展和支助力度也最大, 它对俱乐部未来发展具有关键性的作用。除了欧美等一些国家的大多数俱乐部目前已取消入会费外, 现在一些发展中国家仍然收取高昂的入会费, 如亚洲国家。中国走的是日本和美国的混合会费模式。很多业主寄希望于发展大量的正会员早日收取建造成本。殊不知目前的会籍结构类型已与往日大不相同。在全

世界很多国家早就取消入会费的今天,若还沿袭市场旧路,对今后中国市场的发展是很难起作用的。设法建立满足不同层次的市场人群需要不啻是一剂良药。

(1) 正会员定义 任何服务时间均享有俱乐部所开放的服务设施免费使用权的一类会员。

(2) 正会员入会条件 平均年龄在 35 岁以上,身体健康的各种人士。

入会条件在年龄上较乡村俱乐部要严格。这说明城市俱乐部正会籍费用要高于乡村俱乐部,年龄上的提高可保证会员具有实际的支付能力。因为较高的年龄则意味财富的逐年增长和稳定。

(3) 正会员权益 完全享有使用俱乐部开放的所有设施。在俱乐部选举过程中具有投票权。会员具有专用柜。

### 2. 青年会员

青年会员是俱乐部繁荣发展的希望和未来。国外一些俱乐部为了保持俱乐部旺盛的生机和保持俱乐部稳定的发展,而设计的一个特殊会员类型。青年会员在俱乐部占据的数量视俱乐部正会员年龄大小和集中度而定。俱乐部正会员年龄越大,越集中,青年会员的发展数量则越高。

(1) 青年会员定义 是指入会年龄在 35 岁以下一类会员人群。青年会员资格以年龄为基础可划分为几个不同的类型,其中最主要的类型为 26~35 岁年龄段的会员。这种划分最初是源于会费支付结构。年龄段越小,会费支付越低。因此,会费支付结构是与青年会员较低的收入相一致的。

(2) 青年会员入会条件 年龄在 35 岁以下的人都有入会资格。

(3) 青年会员权益 免费享受正会员所有待遇,甚至享有俱乐部内部的投票权。但乡村俱乐部很少享受与正会员一样在俱乐部的同等利益或俱乐部选举权。青年会员会费支付与入会年龄结构有关。年龄段越小,会费支付越低。

### 3. 暂居会员

欧美国家根据俱乐部区域属地原则设计了方便外地人口加入本地俱乐部的会员结构类型。这种属地原则一方面方便周围人群参加高尔夫活动,另一方面避免过度竞争。暂居会员主要解决居住地与公务(工作)地区之间的关系。在俱乐部领地内的非常住人员加盟该俱乐部的话,比非领地人员加盟该俱乐部具有较多的入会优惠。另外,也方便非居住人员的权益选择。随着世界经济的发展,非居住人员成为会籍市场越来越重要的组成部分。俱乐部设置这一会员类群,目的是吸引更多的人前来消费,增加经济收入。

(1) 暂居会员定义 也称为外地会员,也包括海外会员。暂住会员指非户籍或工作单位出于该俱乐部一定距离范围内的一类会员。距离的远近和变化各俱乐部稍有不同。一些俱乐部规定 80 km 以上,另一些俱乐部规定不超过 160 km。城市俱乐部暂住会员的距离确认显然较乡村俱乐部要远。这与城市的大小和影响有关。

(2) 暂居会员的入会条件 无论暂住会员的等候申请者户籍如何变化,暂住会员授予资格均由实际居住的地方与俱乐部的距离来确定。

(3) 暂居会员的权益 不享有俱乐部的选举权, 不具有专用衣柜。会费支付通常较正会员低, 其多寡与该俱乐部正会员人数及暂住会员的总规定招募比例有关。

### 4. 郊区会员

欧美国家创立的一种会员结构, 即郊区会员类型。主要是考虑到常年居住在城市郊区, 为了吸纳这部分人群加入该俱乐部而设立的会员类型。由于这部分人群常年居住在城市郊区, 是一个稳定而潜力很大的消费市场。

(1) 郊区会员定义 常年居住或工作(10年以上)在一个城市郊区周围, 距离某城市俱乐部在俱乐部规定的距离内生活的人群。郊区会员基本上不能满足暂住会员的要求和条件。其户籍或工作单位离俱乐部不是太远, 难以取得暂住会员的资格。

(2) 郊区会员入会条件 常年居住在某城市郊区(周围), 以城市为依托生活的人。

(3) 郊区会员权益 不享有俱乐部的选举权, 不具有专用衣柜。会费支付通常处于正会员和暂居会员之间。

### 5. 老年会员

随着岁月的流逝, 俱乐部原来早期加盟的正会员的年龄也随之增大, 相当一部分人由于年龄所限到了退休年龄, 失去了工作能力, 支付会费的能力受到限制。但是, 这些正会员由于入会时间长, 在俱乐部发展壮大过程中发挥了不少的作用, 因此, 许多俱乐部鉴于他们多年对俱乐部的贡献, 创造了老年会员这样一个会员结构, 以奖励他们多年以来对俱乐部的一贯支持。老年会员在 20 世纪 70 年代以前, 高尔夫发祥地英联邦和欧美一些国家的俱乐部均保持这一良好的习惯。70 年代以后, 由于老年人数增加, 受市场经济的影响, 许多俱乐部正在考虑逐渐取消或保留较少的老年会员结构。

(1) 老年会员定义 入会会龄资格不低于 25~30 年以上和年龄 65 岁以上的正会员类群。

(2) 老年会员入会条件 授予正会员资格至少不低于会龄 25 年, 年龄 65 岁以上的正会员。

(3) 老年会员权益 免费享受正会员的一切待遇如权利、优惠和义务。费用支付仅为正会员的 50%。

### 6. 名誉会员

名誉会员是俱乐部会员结构中的一个特殊现象, 一般占整个会员结构的 3%。俱乐部设立这样一个结构, 主要目的是进行社会关系的疏通和对外形象的树立。与乡村俱乐部设置含义相同。

(1) 名誉会员定义 俱乐部对当地社会发展作出过重要贡献的人士所授予的一种终身会员头衔, 如政府要人、达官贵人和社会地位尊崇的人士等。

(2) 名誉会员入会条件 对当地社会、经济、教育等发展作出过重要贡献或重要影响的人士。一般情况下, 政府要人、达官贵人和社会地位尊崇的人士为主要考虑对象。

(3) 名誉会员权益 无选举权, 无专用柜, 不支付入会费和会费。享有打球权益。

### 7. 教会会员

在国外, 尤其是英联邦, 由于教会具有很大的势力和权利, 俱乐部为了某种需要或缓和星期日打球与礼拜的关系, 发展了这样一种会员结构, 其数量不到 1%。与乡村俱乐部设立含义相同。

(1) 教会会员定义 俱乐部对当地具有影响的宗教人士所授予的一种会员头衔。

(2) 教会会员入会条件 当地宗教、社会稳定具有影响的教会人士。

(3) 教会会员权益 无选举权, 无专柜, 不支付入会费, 仅交纳年管理费。享有正会员打球权益。

### 8.2.3 其他会员类型

这里简介的会员类型属于中国高尔夫俱乐部自己发展创造的会员类型。由于中国发展高尔夫的历史不长, 但参与的会籍市场又都是混乱的, 既有英联邦、美国高尔夫会籍结构初期的模式, 也有近期根据市场的发展而创造的会籍类型, 因此, 现今的中国会籍市场是一种混合模式阶段。

目前流行于世的高尔夫会籍类型已出现了许多类型, 如储蓄卡、果岭券、金卡、银卡、都市、休闲分时度假、缺席、分期付款、年度会籍和租借会员等。这些会籍也是从欧美高尔夫市场发展而来, 只不过被引入中国市场后重新赋予了新的内涵, 而且被发扬光大, 下面进行简单的讨论。

#### 1. 分时度假旅游会员

源于美国旅游机构推出的一种风靡全世界的酒店休闲度假方式。国内高尔夫俱乐部将其引入高尔夫会籍市场进行推广。分时会籍就是联合若干家不同区域的俱乐部, 每家设施每年提供一段时间的打球活动, 让消费者在提供的联合球会每年几乎每天都有球可打。分时旅游会籍实际上就是松散联合体的概念。但国内提出的这种会籍待遇问题需要球会联合体根据需要临时决定, 如打球时间限制, 额外费用承担问题等。与分时度假旅游会员类似的一种无设施会籍称之为 9+2 自由行会籍。该产品起源于深圳高贯达公司。该会籍仿照分时度假的方式, 参考 2004 年区域经济合作形式 9+2 (9 省 2 市) 的简称, 推出了 A、B、C 3 种系列会籍产品。会籍产品等级区别在于提供的高尔夫设施、餐饮、酒店和航空资源上的差别。

#### 2. 金卡会籍

该卡起源于深圳世纪海景高尔夫俱乐部。金卡会籍也称为储蓄卡, 也与现行球会推出的次卡概念相同, 所不同的只是当持卡会员累积到一定数量的金卡后, 会自动获取一张永久会籍, 如正会员等。银卡所获得的会员等级较低如平日会员等。

#### 3. 都市会籍

该会籍起源于深圳沙河高尔夫俱乐部。都市会籍与平日会籍的概念相同。所不同的是, 该会籍建立者认为俱乐部客流量集中在每年 1/3 的节假日, 平日资源被浪费空置, 为了开发平日资源, 在原平日会籍的基础上送 12 天正会员资格, 并认为 12 天假

日不会对正会员权益构成威胁。但是，在不控制的情况下，大量销售这类会籍，对正会员权益的侵犯是不可估量的。因此，创造会籍类型，既要考虑球会利益，也要考虑会员权益，才能长治久安，稳步发展。

### 4. 缺席会员

该会籍起源于观澜高尔夫俱乐部。中国高尔夫俱乐部的发展深受日本会籍市场的影响，不但入会需要高昂的入会费，而且还要交纳每年的管理费。在传统意义上，当一个会员因故缺席每年打球的大部分时间，同样需要交纳年管理费。为此，该球会推出当某会员缺席一段规定时间的话，在事先申请的情况下，可免交申请时间的月管理费，人称缺席会员。缺席会员是一个暂时现象，但反映出俱乐部管理层次上的质量和深度。

### 5. 分期付款会员

起源于北京地区高尔夫俱乐部。类似于房地产销售，规定首次付款数额、分期付款数额和时间的一种会员管理制度。

### 6. 年度会员

起源于深圳绿色高尔夫俱乐部。概念和待遇与正会员相同，享有时间仅 1 年，费用为正会员 1/10 或稍高。

### 7. 公司会员

公司会籍起源于欧美高尔夫俱乐部，也称为法人会员。俱乐部规定由 2 名记名会员和 4 名记名会员组成。不记名会员可以是几名会员的家属或同一公司的官员或雇员。公司会员会费和年管理费高于正会员 1 倍或 2/3。享有待遇同正会员。法人会员可在同一公司更换人选，但需要办理特别手续和交纳特别转让费。

### 8. 家庭会员

起源于欧美国家高尔夫俱乐部。俱乐部规定由 1 名记名会员及 1 名不记名会员和 1 张家属卡（配偶及子女）组成。会费和年管理费高于个人会员 50% 以上。

### 9. 租借会员

原则上说，俱乐部会员章程严格规定，非本人持证者俱乐部不会让其进入会所消费。但是，近几年来，中国高尔夫会员市场打破了这一禁区，大部分俱乐部对此已采取默认的做法。目前，租借会员主要发生在二级会员市场，部分中介公司通过各种渠道，收集部分不消费会员的证件进行租借，然后进行市场推广。租借期间各种相关费用，长期租借管理费则由租借会员承担。

## 8.3 高尔夫俱乐部会籍设计

高尔夫市场中俱乐部往往是按照会员制的方式进行管理的。一个俱乐部的建立和发展需要靠符合现代俱乐部发展会籍来保证，这就需要掌握和了解现代俱乐部会籍的设计方法和程序。俱乐部会籍设计的主题思想主要明确会员的权益和义务，包括总则、会员、理事会和附则四个方面的内容，另外需要对现行国家政策进行准确把握和认真贯彻执行。

### 8.3.1 高尔夫俱乐部会员证相关政策

现以中国会员证国家管理政策为例，进行说明会员政策的有关规定。根据中国人民银行和中国工商银行管理局于 1998 年《会员卡管理试行办法》行政管理规定，具有企业法人的俱乐部需要遵守下属相关规定。

#### 1. 发行资格

- (1) 具备企业法人资格。
- (2) 会员卡所涉及的经营项目主要是高尔夫俱乐部等高消费体育运动项目。
- (3) 为会员提供服务的设施和条件已达到开业标准。
- (4) 净资产总额不低于人民币 500 万元。
- (5) 申请时固定资产占总资产总额的比例不低于 50%。
- (6) 发行人债权清晰，财务账目真实、清楚、完整。
- (7) 无违法、重大违规行为的记录。
- (8) 发行会员卡所得价款总额不得超过企业净资产总值。

#### 2. 发行人与会员协议应当载明下列事项

- (1) 发行人名称、住所、简况、负责人及其简历、联系电话、邮政编码。
- (2) 发行人的组织结构。
- (3) 发行人的注册资本和财务情况。
- (4) 发行人的经营范围及经营方式。
- (5) 本期会员卡的发行总额、种类、数量及每张会员卡面值。
- (6) 发行会员卡所筹资金的运用计划。
- (7) 会员管理制度 包括发行人及会员的权利和义务、会员卡的管理方式、会员参与管理的组织形式、会员卡资金管理、会籍的转让和继承、年费缴纳等。

#### 3. 会员卡发行说明书

- (1) 发行会员卡的目的。
- (2) 本期以前已发行会员卡的时间、总额、种类、数量及每张面值。
- (3) 发行方式和发行对象。
- (4) 入会资格和入会手续。
- (5) 本次发行会员卡的起止日期。
- (6) 会员卡样张。

#### 4. 制作会员卡

会员卡正面应当载明下列内容。

- (1) 会员卡的名称、标志。
- (2) 会员卡编号。
- (3) 会员卡发行日期。
- (4) 会员卡的面值。
- (5) 会员卡印制厂家名称。

会员卡背面应当载明下列内容。

- (6) 发行公司名称。
- (7) 持卡人签名。
- (8) 会员卡持有人所享有的权利义务。

### 5. 会员名册

发行人销售会员卡，应当编造会员名册。会员名册应当载明下列事项。

- (1) 会员卡编号。
- (2) 会员的姓名、工作单位、国籍及其身份证号码。
- (3) 取得会员卡的日期。
- (4) 会员本人签名。
- (5) 转让人和受让人同时签名、签署日期和转让价格的会员卡转让记录。

### 8.3.2 俱乐部会籍设计总则

#### 1. 名称与性质

本高尔夫俱乐部定名为深圳 Links 高尔夫俱乐部有限责任公司。系中外合资企业。

#### 2. 俱乐部目的和意义

#### 3. 本俱乐部实行终身会员制

目的：通过利用本俱乐部经营管理的深圳俱乐部及其设施，发展会员之间的友谊和睦关系，并发展国际友好关系，为提高球技、健身与商务活动搭载绿色平台。

### 8.3.3 会员

本高尔夫俱乐部的会员类型包括如下，但公司可以根据市场发展需要增设其他会员结构。

#### 1. 会员类型

- (1) 个人会员
- (2) 法人会员
- (3) 家庭会员
- (4) 特别会员
- (5) 名誉会员

#### 2. 会员权益

(1) 法人会员 规定由 2 名记名会员和 4 名不记名会员组成。不记名会员可以是几名会员的家属或同一公司的官员或雇员。法人会员可在同一公司更换人选，但需要办理特别手续和交纳特别转让费。

(2) 家庭会员 规定由 1 名记名会员及 1 名不记名会员和 1 张家属卡（配偶及子女，指 12~18 岁以下未婚子女）组成。

(3) 个人会员 年满 18 岁之人士皆可申请为个人会员。目前暂定为正会员，如临时扩充以通告为准。

(4) 特别会员 俱乐部对本俱乐部发展作出过重要贡献的内部人士所授予的一种终身会员头衔，由公司董事会推荐。不能转让和继承。

(5) 名誉会员 俱乐部对当地社会发展做作出过重要贡献的人士所授予的一种

终身会员头衔，由公司董事会推荐。不能转让和继承。

(6) 会员可免费使用本俱乐部会所、18 洞球场、练习场、练习果岭、游泳池、网球场和其他球会设施。

(7) 会员所携带 2 位嘉宾，可享有会员嘉宾价待遇。但需对介绍的客人费用负责。

### 3. 入会程序

(1) 申请等候批准 所有入会申请者在审查后，符合本俱乐部会员章程，经公司总经理按招募手续批准。

(2) 入会费用规定 批准后的申请人从公司获得入会承诺书后 15 天内交付入会费、保证金及其他费用。入会申请书、承诺书、入会费及保证金的交纳、申请转让会员证及要求归还保证金等手续应向公司或公司指定的代理人按有关规定办理。除名誉会员和特别会员外的所有会员均需交纳公司规定的上述费用。上述费用及其他费用的支付金额由董事会决定。

(3) 会员类型限额规定 公司将为各类会员制定最高限额，一旦某类会员额满，公司将此类会员的其余申请者列入等候替补名单，公司将用简报或会刊通知此事。

(4) 归还保证金规定 俱乐部正式营业后，在某一类会员人数额满即待补名单建立后（或营业满 1 年），会员可申请退会，手续办理完毕后公司可归还保证金。

(5) 资格证转让规定 任何会员均可将其会员资格证转让给待补人员中被批准的申请者，也可申请会员升级转换为另一种会员类型，会员除补缴差价外，俱乐部将收取一定数额的转让手续费。

### 4. 会员资格证无效规定

(1) 会员资格证转让为他人或法人。

(2) 本人死亡或法人会员母体解散。

(3) 退会或除名。

(4) 要求归还保证金。

### 5. 会员纪律规定。

(1) 会员行为不适合成为本俱乐部会员者，董事会需要问责或停止其会员资格。

(2) 账单开出后 90 天内不交纳年会费及其他费用，董事会需要问责或停止其会员资格。

(3) 经常违反本会章程及俱乐部随规定的其他纪律，董事会需要问责或停止其会员资格。

### 8.3.4 理事会

为协助公司经营俱乐部，公司将成立一个理事会。理事会由若干理事组成，其中设 1 名理事长，3 名副理事长，理事长成员任期 2 年，可连任。理事长由董事会指定，副理事长及其成员从公司负责层和会员中任命，但需要或公司批准。理事会由秘书处负责日常工作。

#### 1. 理事会职责

理事会协助处理公司交付的任务；理事会可让其他成员设置分支委员会以帮助处理各种事务；理事会及分支机构的行动及解决方案须经出席会议的绝对多数通过；理事会的决议须报公司批准方可生效。

### 8.3.5 附则

1. 理事会成立前由公司代理理事会及总经理代理理事长负责决策。
2. 经公司董事会批准，理事会可以修改会则。
3. 公司合资期满，俱乐部仍将继续存在，会员权利与义务保持不变。

## 8.4 会员入会程序设计

会员程序设计是俱乐部招募会员的重要步骤。会员程序设计是在充分了解会籍市场和俱乐部内外资源的基础上所得出的最高市场概括。一个会员入会程序设计是否合理，是否符合目前会籍市场的发展，最终体现在会籍销售的好坏。合理而符合市场发展的会员入会程序设计，包括会员种类和数量、招募期、招募金额、申请表与承诺书等几个方面的内容。

会员种类和数量对俱乐部发展非常重要，会员种类和数量对俱乐部的影响表现在设施接纳能力、俱乐部收入等方面；招募期是把握会籍市场的关键，也是会员种类和数量设计是否合理的试金石；招募金额的大小体现在对目前市场、购买动机和俱乐部资源的利用深度和操作技巧的把握；申请表与承诺书虽然只是技术性的问题，但也需要兼顾公司和会员权益，因此，设计时需要慎重处理和对待。下面仍然以深圳 Links 高尔夫俱乐部为例说明会员入会程序设计的注意事项。

### 8.4.1 会员类型和数量

本俱乐部经多家相关单位同意批准，建立以高尔夫活动为主要经营内容的体育休闲项目。根据目前市场的发展和俱乐部所拥有的内外资源，本俱乐部在大量调查的基础上，开展会员招募活动，招募会员分 5 期进行，总招募量为 1 200 人。首次招募会员类型和数量见下表。

表 8-1 深圳 Links 高尔夫俱乐部创始会员招募类型和数量

会员类型	会员数量
法人会员	限 50 名
个人会员	限 100 名
家庭会员	限 100 名

8.4.2 招募金额

表 8-2 深圳 Links 高尔夫俱乐部创始会员招募金额 (万美元)

会员类型	招募金额				
	总金额	记名数	保证金	记名数	不记名
法人会员	10	3.8	6.2	2	4
家庭会员	5	1.8	3.2	1 和 1 张家属卡	4
个人会员	3	1.2	1.8	1	4

表 8-3 深圳 Links 高尔夫俱乐部创始会员年会费

会员类型	年会费 (美元/年)
法人会员	1 000
家庭会员	500
个人会员	300

1. 当某种会员招募额满, 且有候补成员时, 在会员要求下, 可归还保证金。与此同时, 该会员将失去会员资格, 本俱乐部收回会员证。

2. 会员资格证在俱乐部营业 1 年后可转让。俱乐部按当时会员证购入价收取 3% 的手续费。

3. 法人会员证内部记名更换, 俱乐部每次收取 500 美元手续费。

8.4.3 招募期

首次各会员类型招募直至上述满额时为止, 届时以会刊或俱乐部通告通知为准。

8.4.4 申请表与承诺书

1. 申请表直接上交深圳俱乐部或交给公司指定的代理商。

2. 批准的申请者将获得一份承诺书 (见表 8-4)。

3. 收到承诺书后 30 天内或 20 个工作日内, 该申请者须将规定的款项以汇款形式汇入公司指定的任何一家银行中。

4. 公司收到汇款后将发放会员资格证书和正式发票。

表 8-4 表法人会员入会申请书

申请日期	年	月	日
法人名称	法人代表名称		
地址	电话	传真	
法人会员记名者姓名	英文名字		
国籍	住所	生日	性别 电话
法人会员记名者签名	身份证或护照编号		
姓名	英文名字		
国籍	住所	生日	性别 电话
法人会员记名者签名	身份证或护照编号		

表 8-5 家庭会员和个人会员入会申请书

申请日期	年	月	日
姓名	英文名字		
国籍	住所	生日	性别 电话
配偶姓名（家庭会员）	子女姓名		
家庭（配偶及子女）或个人会员签名			
身份证或护照编号			
其他状况			
其他俱乐部会员证			
加入社会团体情况			
申请受理日	入会承诺书发送日		
入会费、保证金额	会员证发送日期与编号		

表 8-6 入会承诺书

您所购买的深圳 Links 高尔夫俱乐部会员证已被公司接受。根据本俱乐部会员章程，请您再 30 天或 20 个工作日之内将\_\_\_\_\_汇入下列指定的任何一家银行中已确定您的会员证。本俱乐部在收到上述汇款后将发放会员证。

深圳 Links 高尔夫俱乐部有限公司  
 总经理  
 地址  
 银行  
 账号

## 8.5 会员与访客收费表设计

会员与访客收费表设计是体现俱乐部休闲价值的重要标志。会员与访客收费表设

计的基础与设施配套、服务质量和市场消费行情有关。高质全套设施、服务可以体现高价，反之亦然。参考市场行情是消费定价的一个重要砝码，参照一些市场操作技巧和结合俱乐部设施情况，定价时可高可低。在一个消费行业，价格对消费的影响很大。设计合理的价位可保证俱乐部快速稳定的发展；反之，会引起滞销，造成俱乐部极大的被动，不利于俱乐部发展，甚至关门。

在设计会员与访客收费表时，正确的设计方法是：按照会员章程保留免费设施；规定设施使用时间；设施预定政策；会员类型价格区别政策。以深圳 Links 高尔夫俱乐部为例说明（表 8-7）。

表 8-7 深圳 Links 高尔夫俱乐部会员与访客收费表设计

1. 设施免费项目	记名会员	不记名会员	访客（平日/假日）
果岭费	免费	免费	600/1 200 RMB
储物柜	免费	免费	80/80
健身房	免费	免费	免费
练习场	免费	免费	10 球/50 RMB
游泳池	免费	免费	30/50 RMB
网球场	免费	免费	30/50 RMB
桑拿房	免费	免费	免费
2. 部分免费项目			
灯光费	100 RMB	100 RMB	150 RMB
球杆	20 RMB/根	20 RMB/根	30 RMB/根
球鞋	70 RMB/双	70 RMB/双	100 RMB/双
雨伞	10 RMB/把	10 RMB/把	20 RMB/把
手拉车	30 RMB/辆	30 RMB/辆	50 RMB/辆
电瓶车	120 RMB/辆	120 RMB/辆	180 RMB/辆
3. 设施使用时间			
度假别墅	3 晚/月(免费)	2 晚/月(免费)	600 RMB/晚
度假公寓	3 晚/月(免费)	2 晚/月(免费)	300 RMB/晚
KTV 包房	免费 3 小时	30 RMB/小时	60 RMB/小时
棋牌室	免费 3 小时	20 RMB/小时	50 RMB/小时
钓鱼	免费 3 小时	10 RMB/小时	20 RMB/小时
滑草场	免费 1 小时	30 RMB/小时	50 RMB/小时

## 8.6 会员管理

会员管理是通过高尔夫俱乐部会员部这个组织功能来实现的。会员部的职责之一

就是自觉地维护会员章程中所规定的权益，督促会员履行义务，共同繁荣俱乐部经营发展。会员管理包括工作职责和会员交流活动。

### 8.6.1 会员管理职责

会员管理职责包括：登记会员档案、维护会员权益和义务和执行会员纪律。

#### 1. 登记会员档案

现代俱乐部的管理就是熟练运用电脑对管理对象进行有效地监控。通过无纸化操作达到高效目的。会员档案登记就是对加入本俱乐部的会员的各种情况进行登记，登记的目的是作为历史保存资料对会员进行更好的管理和服。具体来说，登记档案的作用是：增加亲近感、归属感、操作感。

(1) 登记通信项目 包括地址、电话、传真；爱好项目如美术、摄影、书法、曲艺、集邮、运动、旅游等。

(2) 登记性格项目 包括好奇心、自尊心、好胜心、稳重、寡言、直爽、热情、暴躁、顽强、迟缓、认真、细致等。

(3) 交通工具项目 包括距离俱乐部远近、车类。

(4) 生日项目。

(5) 家庭人口项目 包括男女、老人、小孩，年龄、爱好，具体生日等。

(6) 职位职务、供职类型项目。

#### 2. 维护会员权益

为了更好地维护会员权益，俱乐部工作人员需要熟悉和掌握俱乐部会员章程、会籍设计的专业市场知识，清楚俱乐部经营性质、目的和意义；了解本俱乐部会员数量和类型；掌握会员入会程序和申请等候批准的准会员数量；了解入会费用规定、入会承诺书、入会申请书、会员类型限额规定和本俱乐部资格证转让规定。了解招募金额、招募期；掌握会员与访客收费表设计知识，熟悉会员免费设施、规定设施使用时间、设施预定政策和会员类型价格区别政策。

#### 3. 执行会员纪律

会员部工作人员的另一职责就是配合俱乐部对会员违反本俱乐部的行为及时向公司董事会汇报，提请董事会问责或停止其会员资格；会员部需要及时跟踪年会费管理状况，一旦查明会员账单开出后 90 天内不交纳年会费及其他费用，须提请董事会问责或停止其会员资格；对于那些经常违反本会章程及俱乐部会员纪律、屡教不改者，会员部须及时提请董事会问责或停止其会员资格。

在提请董事会之前，对违反上述规定的会员，会员部需要做详细慎重的工作，这是因为有些会员出差久远，并不知情，也可能对俱乐部规定不熟悉；另一方面为该会员前途名誉着想，应多次以电告、函告形式予以催促，在多次催促无效的情况下上报董事会，一旦董事会做出处罚决定，在通常情况下，开除讨论可不预先通知本人，处罚结果以函告方式告知即可。

拖欠会费是俱乐部会员部经常遇到的问题。对于这种不按时交纳会费的会员，许多俱乐部经常采用的办法就是在本俱乐部公告栏上公布其名单。这是催促会员交纳拖

欠会员的有效办法。为了避免今后可能出现的麻烦，甚至上升到官司的纠缠，会员部对登名亮相的决定应该慎重。最好的方法，按照会员章程，预先与会员签约一个有关公开亮相的合同。在登名亮相前，会员部需要提请财务部清查会员的交费情况，以防止出现错误。另外，在登名亮相前，会员部需要给该会员电告通知，特别对那些以前从未登名亮相的会员更是如此。

#### 4. 提供配合服务资料

登记会员资料的主要目的之一是为了解决竞技部门的服务质量问题。竞技服务最感头痛的问题之一就是客服矛盾问题。这种矛盾有时给球会带来不可估量的损失和影响。对于球会来说，主要的经营市场之一就是协助会员和访客打球活动，使会员满意而来，愉快而去，其中最主要的服务环节之一就是球会提供合适的球童服务。虽然说球童的服务能力不同，那只是球童本身的问题和专业知识的磨砺问题。重要的工作是如何给客人搭配合适的球童人选。球童人选的关键问题是秉性速配，即根据客人的打球水平、球技专业知识和秉性挑选合适的球童予以服务。挑选秉性、服务技巧等各方面合适的球童，首先需要熟悉客人秉性等情况，才能做到知己知彼，高质服务。

### 8.6.2 会员交流活动

会员部的服务工作除了上述四点以外，加强会员交流和沟通，增进归属感、亲切感是会员部门经常需要进行的工作。归纳起来，需要进行下面的经常活动。

#### 1. 组织竞赛活动

会员部门需要经常举办会员比赛，如俱乐部月例杯、俱乐部之间对抗赛、地区对抗赛和参加各种形式的区域业余赛的报名协助工作。根据比赛规模需要掌握赛事的组织形式和所需要的比赛条件及奖品等。如了解该赛事是否需要组委会、赛事名称、参赛资格、比赛形式、时间表、报名表、开球时间表、决定发球区开球位置、确认差点证明、奖项安排、球童及球车安排、球类检查；场地准备工作、发球员、工作人员安排、新闻中心、客人招待中心等。

#### 2. 沟通交流活动

登记会员档案另一目的是了解会员特殊日子，如生日、地址和爱好，能够在生日进行电话祝贺和举办生日晚会。另外，在逢年过节也需要进行问候和关怀。除了上述电函沟通外，也可举行形式多样的活动，如晚会、球技交流会和参观会等

#### 3. 征询管理意见

经常询问会员对俱乐部管理方面的不足和需要改进的意见是会员部门需要做的工作。

#### 4. 举办会员通讯或刊物

正规的会员制俱乐部需要创办会员刊物，及时报道会员入会、退会动态，会员管理动态，俱乐部政策、董事会会议决议、球场服务质量等。另外，会员纪律执行情况和会员论坛都是该刊物要进行报道的内容。这些工作均是通过会员部门来完成和实现的。

### 第9章 高尔夫俱乐部竞技运作管理

竞技管理主要依靠竞技部门的管理来实现，竞技部也称为球童部或高球运作部。俱乐部各部门包括竞技部在内的所有一切生产服务活动都是围绕会员这个核心的绿色活动来展开的。如果将高尔夫俱乐部经营活动比成一个圆球的话，竞技部是位于最核心的部门，围绕该核心的其他部门如草坪部、人力资源部、会员部、财务部、酒店餐厅、设备维修及物料采购都是为搭载这个绿色平台最终化成气氛产品而服务的幕后英雄，是完成该产品最后一击的定音者。竞技服务工作质量的高低直接影响着整个俱乐部的形象和水平。因此，竞技部是球会的宣传队和播种机。

研究竞技服务方法及管理需要对本俱乐部的竞技目标相结合。目前，以经营目标为标准，可以将世界上高尔夫俱乐部分为3种类型：公众、会员和商业俱乐部。公众俱乐部主要面对社区或本地访客，不计较客人身份，价格较低。有关竞技服务的重要性，在中国是个特例，其竞技服务的要求与会员制、商业俱乐部类似，目前看不出有什么差异。严格意义上的会员制俱乐部仅服务会员，但从全世界俱乐部的发展来看，现在除少数俱乐部仍遵循此种原则外，大部分会员制俱乐部已经走向了与商业俱乐部相结合的道路。会员的权益仅体现在节假日。

根据多渠道调研，目前高尔夫球员主要以男性为主，女性较少；97%的高尔夫球员文化素质在大专以上。例如，深圳地区高尔夫球员主要来源于深圳本地、香港和内地，3个地区的球员占了66.9%，也有少量的球员来自我国台湾、日本、韩国等（吴伟新等，2006）。不同球员文化差异的表现，不仅表现在语言、生活习惯，也与打球习惯有关。文化差异是服务行业应该重视的一个重要领域，而加强球童学习各国日常用语，提高接待技巧，是实现沟通的最好桥梁。有些俱乐部为球童语学习方面提供了良好的平台。

就俱乐部来说，抓好竞技部这一重要环节是俱乐部经营成功的关键。这就从根本上要求竞技部管理者具有较高的管理水平。具体来说，竞技管理要具备一套较高的组织工作能力，极强的时间概念，恰当的人际关系，了解和熟悉球会的特点和性质，并且具有在各种情况下的应变能力。竞技部的工作如此重要，关键是球童的作用。球童是实现竞技营运成功地有力保证。培养一支高素质的球童队伍是实现竞技服务的重中之重和必然要求。竞技管理的要点包括竞技部结构组成、竞技服务纪律与礼仪、职业竞技管理人员职责和场地环境和竞技服务方法。

#### 9.1 竞技部结构组成及职能

各俱乐部管理不同，可能包括的管理构成不同。一般来说，竞技部结构构成包括：出发台、球包室和练习场组成。

##### 9.1.1 出发台

出发台是高尔夫俱乐部重要的工作岗位。其位置靠近第一洞梯台不远的区域。早期的出发台如老球场是一个活动的铁制小房，后来俱乐部建造会所后多数设立于与会

所相连的地方或接近第一洞梯台附近。

出发台是高尔夫俱乐部负责安排客人下场的部门。客人从前台开出消费卡后来到出发台，由出发台员工负责客人的下场时间、编组，并由球童主管为客人分配球童。出发台的工作并非独立，需要俱乐部各部门的强力配合和支持。出发台需要与各部门加强沟通和交流及协调关系才能最大限度地提供高效、优质和规范化的服务。

### 1. 出发台职业人员职业要求

服务行业的第一要务是微笑服务。微笑迎接客人、微笑回答客人提出的问题。要求职业人员微笑待客，但须不卑不亢地坚持球会原则。

出发员接触客人机会较多。除了安排客人下场，还需处理客人投诉，接受客人合理化建议。职业人员要讲究仪表，穿着得体大方，富有朝气。接待的客人多种多样，不仅需要表达能力准确到位而且需掌握普通话、主要地方话。适当地学会球场日常外语如英语、日语和韩语也是服务工作的要求。学习多种外语是处理海外球员问题和吸引外商打球的重要手段。

要求出发员或球童主管具备一定的问题解决能力和应变能力。管理能力指对球童的管理。从招收球童，到理论知识、场地培训、客人服务及平时日常活动都需要组织管理能力。正确地处理客人的投诉是出发员应具备的重要能力。弄清问题发生所在，保持清醒头脑，兼顾双方利益，做出合理满意的解释是出发员具备的基本职业职能。

### 2. 出发台工作内容

严格遵守俱乐部相关规章制度约束客人的行为。检查和提醒客人服装。高尔夫从国外引入中国仅 20 多年的时间。对高尔夫运动诸多知识还有待于不断学习和灌输。服装的问题在早期虽然没有特别的要求，但是，随着近代高尔夫运动的不断发展，各个国家高尔夫俱乐部对服装的要求更加规范，统一服装问题已成为现代高尔夫运动的重要内容之一。因此，出发台的工作人员需要协助球员做好这方面的工作。但是，这也是经常遇到问题之一，处理起来非常棘手。处理的原则是坚持原则，礼貌兼容。

组织球童等待下场。要求上岗球童待命，严防擅自离岗。保持安静，拒绝混乱。球童室为待命上岗的重要区域。出发员的任务应在当天以表格形式张贴通告第二天的上岗的球童。为了保持高效、高质，需要特别交代第二日的工作要求和注意的事项。

及时了解出场登记表的客流量、交通和营运情况。随时注意球场运动状态。出场登记表是反映俱乐部各个部门沟通配合好坏的晴雨表，是检验工作质量、效率、服务质量、投诉及意见的重要窗口。反过来，从这里球员也可观察出俱乐部的管理水平和服务质量。

出发台是俱乐部打球市场的心脏和调度中心。它是连接各个部门的纽带。为此，俱乐部需要经常召开例会，相互通气。例会处理的工作重点是解决近期发现的问题，经相关部门提出、商量、讨论和解决。例会的作用还在于减少部门之间的误会与矛盾，拉近距离，加深理解，有利于工作的默契配合，提高整体工作效率。

### 3. 出发台与各部门的工作关系

(1) 出发台与前台 出发台与前台的合作关系是至关重要的，通气连根是紧密程

度的具体描述。客人来到俱乐部后,除了接待人员协助球员卸包外,还需要导引球员进入前台进行前台登记。登记并携带消费卡后导引出发台。根据下场客人情况,如客人较多时,可做出如下处理:建议客人到练习场活动;建议客人到练习果岭;建议客人到咖啡厅休息;多开梯台;导引开球台等待;这些措施可加快下场速度,防止出发台出现混乱及球道阻塞问题发生,缓解客人较多带来的抱怨问题。

前台也有责任提醒客人有关下场的打球规则和节假日不容许1或2个人下场的规定,尽量安排并组下场。此外,前台需要前一天将客人预订情况通知出发台和其他部门,做好准备工作,确保服务质量。

(2) 出发台与会员部 为了发展新会员,会员部经常会组织意向会员参观球场。会员部应提前通知出发台做好准备和配合。出发台需要准备车辆、地图、相关资料等。

(3) 出发台与存包室和练习场 存包室是存放客人暂时或长期存放在俱乐部的球包。在客人开出消费卡的同时,也要求出发台同步取出球包。为此,需要与存包室的工作人员配合默契。出发台这一时期的主要工作是通知存包室取包并登记手续。同样,客人打完球后仍需要做好存包的登记存放手续。登记手续既要科学,也要方便简单。一般是以交换卡和登记本的形式完成此项工作。

存包室严禁外人进出。取包时面对客人或指定服务的球童。如为客人朋友代取,则必须经由客人同意。大多数俱乐部均会将存包室设置在出发台或练习场近旁以方便存放或取出。

一些客人下场前喜欢去练习场做热身运动。练习场除了担负选择球位和发放球外,重要的职责是帮助提醒客人下场的时间。但是,出发台必须详细交代练习场客人下场时间表的具体细节。

(4) 出发台与巡场 巡场是指在球道中监督球童工作,维护球场打球秩序,解决突发事件及检查球场状况的巡视工作的职业岗位。巡场由巡场员负责完成。平日巡场主要检查球道状况,包括草坪、沙坑、果岭等地方有无影响客人打球的异常情况发生,如漏水等。一经发现要立即处理或者通知相关部门处理。节假日客人较多时,巡场的工作主要是解除场内突发事件、疏通交通人流秩序。

客人较多时或者是节假日,出发台与巡场之间的工作配合非常重要。出发台合理安排客人下场工作依据来自巡场员提供的场地信息。为此,出发员根据情报信息,及时调整出发时间和出发梯台位置。一般来说,前后两组下场的间隔时间为8~10分钟。但遇到节假日时,需要调整。原本8分钟一组的操作时间可能要缩小到4分钟一组。及时地将客人运送到开球区域是防止出发台堵塞的主要营运手段。这时,就要发挥巡场的作用,及时疏导球道中慢速度客人,可根据打球规则等手段解决此类问题。巡场向慢速度客人除了发出打球过慢的警告外,还可让落后组的客人礼让后组通过。此外,可及时通知出发台某处过慢。出发台了解到这种情况后,经过客人或新到客人同意后,将他们直接带到空缺的洞开球,以最大限度地提高球场的有效利用率和运转速度。

(5) 出发台与竞技部 出发台是竞技部的一个重要构成成分。在许多俱乐部中球童主管直接担负出发员的任务。

如何根据客人脾气、球技等因素安排恰当的球童是减少客服矛盾,提高俱乐部高质服务的关键。目前,深圳地区高尔夫俱乐部球童的上岗方式采用轮换制与点号制相结合的方法。除非被客人预订或点号,按照预订时间或提前出场,一般情况下,球童都是按照上班的时间顺序轮流出场;轮换制即球童被分为若干组,在没有被预订或点号的情况下,每组的球童按照上班时间到出发台附近等候,组内的球童又按照组长安排的顺序轮流出场。轮换制与点号制相结合的上岗方式使得同一名球童不可能每次出场都能遇到同一名球员,而遇到新的球员又要进行新一轮的互相认识与沟通,可能因为语言上以及生活水平上的差异而使得球童与球员之间的沟通难度加大。当今的俱乐部客人下场的球童次序编排均是根据前1天球童下场的编排次序排班的。其好处是便于管理,保持球童竞争的公平性,减少球童内部矛盾,但缺陷是非常明显的。球童公平性是建立在牺牲客人公平选择的基础上。这样的安排必然导致客服矛盾的产生。例如,一位脾气暴躁的客人与一位同样性格不好的球童排在一起,难免造成矛盾。经验不丰富的球童与球技不好的客人安排在一起,同样不利于运动的进行,打球速度慢、找球难必然影响后组球员等待时间过长。

球童与球员在高尔夫运动中是互为一体的,球童与客人配合默契,沟通愉快,则预示能享受一个愉快的打球旅程。球技不高的客人自然希望寻找一个懂打球的球童给予指点。另外,语言问题也经常成为干扰打球活动的障碍。海外球员或地方球员更需要配备一个语言球童来解除障碍。凡此种种,应该说都是客人的权利,更是俱乐部服务过程中需要考虑的问题。客人至上是服务行业一直坚持的宗旨。提供最完善、让客人满意愉快的服务应该成为俱乐部工作的核心内容。

按照科学搭配确实会减少部分球童的下场服务时间或次数。这反而会激励球童不断进行业务学习和服务技巧的提高。开展评选金牌球童制度和球童挂牌制度,让客人根据自己的特点选择球童,实现公平竞争。不过,客人优先选择看似公平合理,实行起来问题可能很多。如部分球童的不择手段,不顾俱乐部规定,无原则地讨好客人就是问题之一。解决此类问题的关键是在引入竞争机制的同时,也需要引入约束机制以监督管理。

对那些不太受欢迎的球童首先本身需要认识到不足,从思想上意识到只有加强学习才能产生较高的竞争力。公司也需要投入人力、物力进行球童继续教育、培训和考核。

### 9.1.2 存包室

一般来说,每个球会都有一个供会员存放球包的地方,称之为存包室。它靠近出发台或练习场,便于存取。其面积各个球会均不相同,视俱乐部会员人数决定。一般来说,面积约200平方米,可设为数层不等。球包室由管理台和球包架构成。

#### 1. 存包室工作程序和职责

存包室作为竞技部的一个重要组成部分,重要的作用是存放和取出球包。要保持正确的运作程序或不出错,最关键的就是责任心。司职分明,责任到人,这样才能拒绝出错。错拿、错领的现象才不会发生。要经常进行教育和提醒,最主要是实行目标

管理。这样才能彻底解决工作疏漏问题。存包室工作程序非常简单。其运作特点如下。

- (1) 登记球包号和业主姓名。
- (2) 检查包内球杆数。
- (3) 携带球包存放卡。
- (4) 按号置放球包。
- (5) 取包按照存放卡取出并点清球杆数。
- (6) 会员需要带走时要进行登记并请会员签名。

### 2. 球包三防问题

球包的三防也就是防火、防盗、防潮。球包制造材料都是易燃性的皮革和塑料，为了节省空间，摆放均较紧密。如发生火灾，后果严重。为此，球包室人员需要制定严格的管理制度，如定时巡视、检查。杜绝一切火源如吸烟等。球包最低的价格也要几千元，最贵的也有上万元。防盗问题是非常重要的。如发生盗窃，不仅影响球员打球的进行，也会使球会声誉受到损坏。要制定严格的管理制度和责任人损坏赔偿制度。防潮是球包管理的另外一个需要认真对待的问题。球包的潮湿问题不分地理，尤其是雨季，空气湿度大，检查潮湿发霉需要形成制度。球包潮湿后，如不及时处理或照晒，就会出现发霉、腐烂现象。球包潮湿问题也可能发生在球杆上。为此，要形成定时球包、球杆防霉、防潮、照晒或药物处理。

### 9.1.3 练习场

为了便于管理，很多球会将练习场归为竞技部。练习场的主要功能、组成、工作职责、接待礼仪如下。

#### 1. 练习场功能及组成

在高尔夫活动中所占地位特殊，可单独进行活动。其主要作用提供球员练习挥杆、切杆、推杆等练习。练习场由打球位、练习果岭、沙坑、练习球、服务设备、教练及工作人员组成。

(1) 打球位 占地面积3~4平方米区域，和打球器、打垫构成。打球位右边需标明红色打球警戒线。打球位多少与球会洞数、练习场面积有关。可设多层。需要灯光辅助完成。

(2) 练习球 专供客人练习之用。比竞赛球轻。36个打球位需具备2万~3万个练习球，还需具备捡球器予以辅助。练习球易丢，需随时补充并定期清洗。

#### 2. 教练和工作人员

教练的作用是负责练习场的教球工作。工作人员主要任务是接待客人。具体来说，主要是协助客人取放球包、登记、发放球等。

#### 3. 练习场礼仪

注意个人仪表、服装、上班时间、集体和个人卫生和练习场用语。接待要主动、热情、耐心、礼貌。

#### 4. 练习场工作人员职责及程序

- (1) 正式上班前，注意练习场卫生和练习球的准备工作。

- (2) 微笑迎接客人，协助客人取包。
- (3) 分发练习球，要轻倒轻放，随时观察客人练习球的多少，主动询问是否加球。
- (4) 保持和维持场内安静。
- (5) 协助客人离开。

### 9.2 竞技服务纪律与礼仪

竞技服务纪律与礼仪主要指竞技服务人员在竞技赛场所具备的纪律和礼仪，包括平日竞赛服务和正式竞赛服务纪律和礼仪。

#### 9.2.1 平日竞赛服务纪律与礼仪

1. 作为球童有替球员清洁球具的义务。在一轮开始前，球童应查明球员的所有携带杆数并通报对方。在一轮结束后，球童应与球员当面核对，保证球具清洁、完整地交给球员。

2. 在一轮比赛前，详细地准备与球员打球活动有关的情况。球童应准确掌握球员的出发时间和编组情况，并征询球员练习和出发前等情况。

3. 一个训练有素的职业球童有帮助球员看清球的方向、落点并协助寻找和辨认球的责任。

4. 一个高素质的球童应对高尔夫球技战术有一定的了解，在需要时协助球员矫正出现的问题。当球员对场地情况不熟悉或判断有误时，球童应及时告知球员场地实际情况，并在需要时提出有关选杆、击球路线和打法上的建议。

5. 果岭四周及果岭区是球童最应注意的地方。当球员的球击上果岭后，球童应及时做好球标，将球拿起擦拭。协助球员观察果岭区起伏情况，确认最佳推击路线。但在球员示意推击方向时，不得触及推击线，以免罚杆。球童应按照球员的吩咐照管或拔起旗杆。

6. 作为一个优秀的职业球童应善于帮助球员稳定情绪，增加员工的自信心。球童应善于观察，正确地判断员工的实际水平，尽可能与员工达成默契。球童有帮助员工记分的义务，应随身携带记分卡。在每洞结束后，向员工通报成绩并在一轮结束后将成绩单交付给员工核实。

7. 球童应熟悉高尔夫规则并学会应用。一般员工在遇到问题时作出正确的判断和采取正确的补救措施。

8. 球童应掌握一定的数量的高尔夫中外文术语，以便与员工进行交流和沟通。

9. 对一组员工来说，球童之间应避免聊天、闲谈和议论。在球道中应紧跟员工。在员工击球时切忌站立在员工击球线的正后方和靠近员工太近。保持安静，不走动、说话和拿放球杆。

#### 9.2.2 正式竞赛服务纪律和礼仪

正式比赛是有组织、有纪律和有规模的竞赛。可分为地区、国家和国际赛事。一个俱乐部竞技部经常参与的是俱乐部比赛和地区比赛等。

1. 注意服装的整洁和安全头盔的携带。
2. 球被击上果岭前，不要将球杆递给球员，应让球员自己选杆。
3. 球员中有脾气很坏的人，要保持微笑及忍耐。
4. 出发前清点杆数，如超过 14 支杆应提醒球员。
5. 准备工作包括：铅笔、球标、球洞位置图、特别规则、分组表、急救药品、擦球布、所料带、雨具和手表等。
6. 应注意朝阳和夕阳时的站位。避免阳光刺眼。切忌站在击球线沿长的正前方或正后方。在向下一洞行进中应特别注意果岭上是否还有其他球员，你的移动可能影响他们打球。
7. 牢记自己服务的球员使用的球类和号码。在正式比赛中，有些球员可能每打一洞更换一次球。这时，注意观察球的号码和种类。有些比赛限制球的种类，要注意提醒。
8. 球员开球前，注意观察球放置的位置，如放在开球区前方应提醒球员。否则会罚 2 杆或失去比赛资格。
9. 比赛中球车和球包属于球员携带品。如果被击中或者触碰到已经停止的球。球员均要受罚。因此，要注意球员和球的位置。
10. 球童易犯的错误就是随意动球，这时球员要受罚，或者球员因听从球童的指引而犯规，被罚的也是球员。
11. 当球员问及有关规则问题时球童自己不懂，需要请教竞赛委员会或同伴竞争者解答。有些问题可能与俱乐部特殊规定冲突，所以一定要携带当天的特别规定。
12. 找球时任何人均可帮忙。要注意脚下避免踢到或者踩到球。因为球童碰球其服务的球员要受处罚。切忌球童碰球。其他人碰到不罚杆，球童可恢复到原处。

### 9.3 职业竞技管理人员职责

竞技部竞技管理人员包括竞技经理（主管）、球童、出发员、巡场和其他工作人员。这些人员在竞技部所处的位置不同，因而担负不同使命和责任。竞技经理或主管、出发员、巡场和其他工作人员已在其他章节如第 6 章和本章竞技部有关节已经讨论过，将不再赘述。这里将重点讨论球童的服务职责管理问题。

#### 9.3.1 竞技服务职业发展历史

竞技服务是帮助高尔夫运动开展的一项专门职业。竞技服务行业主要指球童的服务。竞技服务行业中球童产生于何时，现在没有确切的资料证实。一个显而易见的事实是只要有球场存在，这种行业就同时伴随着产生。早期的高尔夫球场产生的时间和地点至今也很难见到历史的记载。早期的高尔夫据说与牧羊人的游戏有关，但这一点到现在也没有得到证实。因此，只是一个历史猜测。但根据老球场的高尔夫历史看，上述的牧羊人游戏的猜测也许有一定的道理。因为在苏格兰至今仍适合牧业发展，至今还被大片的草地包围着。老球场坐落在 ST.Andrews 城旁边。19 世纪的 ST.Andrews 城规模很小，至今人口还不到 5 千人。出城就是紧靠大海的老球场。这里水草丰茂，

地势平坦。无聊的牧羊人采取敲打石子的办法打发其极无聊的日子也许是个客观的事实。

从历史的发展来看,老球场对球童的发展是有很大贡献的。该俱乐部不仅率先发明了球童服务制度,而且使球童的工作真正迈上了一个职业发展的道路。至今对世界高尔夫球童发展还在发挥着它的作用和影响。

### 1. 竞技服务发展史

(1) 竞技服务起源 竞技服务中球童名字的使用开始在18世纪。起因于爱丁堡附近送水工,这些人被称之为Cawdys。这个字的意思是指送信人或搬运工人。早期参考了爱丁堡送水工的Cawdys而用于球场上的球童。Caddy一词就这样沿用下来了。最早有文字记载球童的人叫Andrew Dixon(1655—1729),此人是一个高尔夫球制造者。他住在爱丁堡Leith附近。他被国王继承者詹姆斯二世聘为前导球童,此后York公爵又雇用了他作为前导球童。

绅士高尔夫球员很快使用了Caddy这个词,即携带球杆的人。而跑在球员前面的男童被称之为前导球童。St. Andrews俱乐部第一次有文字记载球童(Caddy)这个词的时间是在1771年5月27日的俱乐部协会备忘录上。这证明皇家古老俱乐部是球童的先驱者。这篇备忘录是这样描述的:队长和公司一致同意绅士球员可以雇用球童携带球杆和前导球童来观察情况和跟踪球的落球点情况,但必须向完成了全场工作的球童支付4便士的小费。如果球员要继续打球必须向球童支付6便士小费。那时该球场并不是像今天这样,它的球道很窄。Links球场起源于长草覆盖的区域,生长着密致的灌木和野生石楠丛灌木。球场用石头进行比赛标记。

早期球童的生活很简单,就是给球员负责球杆拿运。当时未有球包,拿的只是球杆而已。他们的工资很低。几年后随着这项运动的开展,尤其是高尔夫比赛的进行,球童职业化得以进一步发展。球员离不开球童,球童被称为高尔夫球场上第19个洞。不了解高尔夫历史的人也许不知道高尔夫设备的变化,如今天称之为出发员的职业,过去是在一栋小房中进行这项工作的。这个移动房下面装有四个铁轮。可以随时搬动。第一个出发员叫Andrew Greig,他在老球场工作一直到死,时间从1894—1915年。她的侄女是高尔夫历史上第一个女球童。

(2) 竞技服务人员培训 早期高尔夫球童培训工作开始于老球场。反过来,球童培训工作又造就和培育了数百年历史名声的老球场的声望。接待是老球场名声卓著的秘密武器。也许没有其他地方更比老球场在培养球童方面更加专业了。像球道上一些多刺的金雀花灌木和一些隐藏的壶型沙坑,球员需要依靠球童的指点来避开。另外,还有一些隐藏在人们视线之外的障碍如深草等。据说在老球场许多年前,球员打球落地时,不管如何都会落到这些陷阱之中。那时的老球场真正是陷阱遍布,球道和沙坑无法区别,因此必须要有球童进行陪同和指导,世界上没有一个球场像老球场这样成为球童知识一代向一代传递的摇篮。Lang Willie是早期阶段的杰出球童代表。据说球洞就装在他的衣袋中。人称鹰眼。从他的名字你可以想象那时的球童水平。老球场第一个有记载的球童是帮助苏格兰Mary皇后携带球杆的Lee Cadets。当时他是一个年

轻的大学生。

几百多年过去了，携带球杆的生意已经成为一种独特的生活方式。那时从 Links 球场的各种气候条件下辛勤培育出来的球童技术今天终于获得了结果。对于球童来说，如果携带球杆是一种生意的话，那么，掌握球场的各种服务知识则成为球童索取生活来源的资本。对于今天的观众来说很难理解球童的这种特殊本领。多年过去了，球童的收入也大大增加了，随着比赛频率和比赛种类的增加，对球童质量的要求也不断提高。好的球童既要掌握球场服务知识，也必须做到风趣、幽默、心理辅导和鼓励。如老资格球童 David Corstorphine 在每场开始前总是对球员重复相同的话：不要冒险，在我们前面有许多陷阱（灌木，沙坑）等。后来他很快成为球童中的第一个职业球员。即使没有参加比赛的球童，但它们对 Links 球场非常熟悉，对服务的球员进行非常好的指导。他们以一种特殊的行业，对球员进行如风向、选择杆、明确落球点和麻烦的处理等。

目前，高尔夫俱乐部竞技服务正在向标准化和程序化发展。球童培训方式一般有两种，一种是场地培训，即在发球区、球洞区通道、球洞区进行实地讲解和示范，掌握服务客人的要领及注意事项；另一种是理论培训，主要在课堂进行。讲解有关高尔夫球运动的理论知识。培训内容应包括球童岗位安全知识、球童形象礼仪、球童岗位服务标准、高尔夫基础知识、高尔夫规则、高尔夫英语、高尔夫用品介绍、高尔夫球车驾驶（如果俱乐部有高尔夫球车）、客人类型和沟通技巧等。俱乐部一般规定新手球童的培训时间为3个月，熟手球童的再培训时间为1个月。提高竞技服务质量的关键，主要应对措施之一是建立球童等级制度，通过球童等级制度促进竞技服务。科学的球童等级制度考核方式应分为笔试和平时实际表现两部分。笔试部分主要是对竞技服务理论的考核；平时实际表现主要考察球童对理论的应用和场地实际服务状况，评估卡和主管平时观察是主要采用的两个评估方法。考核时间一般以季度为单位（即3个月）考核1次，根据其综合评估成绩评定球童等级，也有些俱乐部是按照半年和一年为单位考核一次。

（3）竞技服务职业规则起源 1910年，St. Andrews 俱乐部颁布了新规定：球童必须穿戴整齐，在服务球员时，要有礼貌。这条规则已经有现代规则的影子。那时对球童衣着的具体要求虽然含糊，但从19世纪的资料来看，球童穿着传统的苏格兰O型帽子，身穿夹克，脚穿长靴，用右臂夹着球杆，当时尚未发明球包。

1865年，St. Andrews 俱乐部颁布了新的8条球童规则。

① 11岁以下的男童不许做球童。

② 选为球童的男孩要求接受职业培训和进入星期日学校进行教育。

③ 行为不轨，不诚实，语言不文明被严禁，屡教不改者将被除名。

④ 所有被选为球童的男孩，俱乐部将发放一个帽子，在球场上佩戴俱乐部徽章，当退休后或被解聘要交回俱乐部。

⑤ 服务球员途中只要尚未完成服务任务，中途不许离场，否则，罚款半天的奖金。

⑥ 所有男球童在 18 岁前均被认为是未成年人。

⑦ Messrs、Morris、Forgan、Wilson 和俱乐部有权选择适宜的球童进行服务并监督球童工作，也接受任何球员投诉，这些投诉也可进行果岭委员会判决，而果岭委员会是最后裁决者。

⑧ 所有被选为球童的男孩在服务前人手一份球童手册，如果当事人行为被认为尚不够开除处理，可延缓执行。任何该规则的解释权在俱乐部果岭委员会。

1875 年，St. Andrews 俱乐部关于球童新规定又相继出台，这次与 1865 年出入较大，10 条新规定如下。

① 13 岁以下的小孩不允许做球童。

② 俱乐部会员仅仅聘用符合条件的球童。

③ 征用球童表放在俱乐部大堂内，在球俱商店也有售卖。

④ 球童分为两级，按照服务技巧和年龄进行定级。一级球童为：首轮为 18 便士，此后每轮或一轮的一部分为 1 先令。二级球童为：首轮为 1 先令，此后每轮或一轮的一部分为 6 便士。

⑤ 球童除非早有预定，否则不能拒绝给会员携带球杆。如果发生这种情况将暂停该球童一段时间的不能上场的处罚处理。

⑥ 暂停服务和取消资格的球童将在俱乐部通告登名亮相。

⑦ 被投诉的球童由果岭管理人交付果岭委员会接受适当的处罚。

⑧ 果岭管理人负责球童，当会员需要时向他提出申请。

⑨ 会员可以向俱乐部报告与球童有关的任何不端行为如不文明语言、行为，毁坏果岭行为球童将受到责罚。

⑩ Tom Morris 是果岭管理人，也是球童总监。

从以上新规定来看，与 1865 年进行对照，有很大出入。首先是在限制球童年龄上有变化，1875 年招收的球童年龄需要 13 岁，而 1865 年为 12 岁。另外，球童需要填写表格，出错球童被登名亮相。球童处罚的规定更加科学化和具体化，球童的工资或小费更加清楚和具体。球童按照资历和服务态度或水平分为不同的级别。这些科学的分类将更加有利于促进俱乐部健康有序地发展。球童的分类标准是按照经验和高尔夫球场服务举止、仪态或待人接物方面的情况来制定。具体来说老球场是按照球员对球童的要求做沙梯的精细和熟练程度来制定。一级球童将会对球员的力量、弱点、球杆选择和击球线提供适当可行的建议。一轮结束后一级球童会及时清理球杆并给球杆擦油，并用一块上好的擦纸轻轻的摩擦杆头，并将球杆交回会所并领取他的工资。二级球童尽管不在同一个档次，但是一些二级球童经验方面与一级球童一样，但独立能力差，常常酗酒，而且对球员的情况不太熟悉，对球员缺乏更好的咨询或建议。

目前，中国高尔夫俱乐部服务方面的人力结构主要由女性人力组成，尤其是球童。采用与高尔夫俱乐部球童主管联系、相关业内行业熟人交谈、问卷调查和就近实地调查相结合的方法。2006 年吴伟新对深圳市 4 家高尔夫俱乐部竞技人员结构如球童来源、文化素质、语言和性别进行了调研（表 9-1），结果表明：深圳市高尔夫俱乐部

的球童主要来源于内地和北方为 85.7%，球员有接近 50% 来自深圳本地和香港。风俗文化习惯上的差异可能会造成球童与球员之间沟通的客观障碍；文化程度主要是高中或中专以下，占 98.3%。这样就会使得球童与球员在同一话题上的认识有深度上有深度上的差别，而妨碍了沟通；50% 以上的球童都熟悉广东话（粤语），熟悉英语的球童则较少，仅有 20.3%，也有少量球童熟悉日语、韩语的日常基本用语，球童熟悉的语言越多，面对来自世界各地的球员时就可以减少语言障碍，进而减少互相误解，提高服务质量；球童男女性别比例严重失调，女球童数量为男球童数量的 13 倍，据观察了解，深圳有些高尔夫球俱乐部根本没有男球童，只有女球童，造成这种比例可能是因为目前高尔夫球员大部分为男性，而男性球员又普遍喜欢女球童服务。由于来源的差异造成了语言沟通的障碍，又由于文化水平上的差距造成了在某种问题认识上的差异，而所属社会阶层的不同更成为两者沟通难以跨越的鸿沟，使得球童与球员在长达 4 个多小时的打球时间难以沟通或沟通甚少。因此，加强球童高尔夫英语培训是非常必要的。主要以日常交际英语、日语、韩语、粤语的培训为主，减少语言障碍；在有条件允许的情况下，可以安排球童到高校进行短期的高等教育，以拉近文化水平上的差距。

表 9-1 深圳地区高尔夫俱乐部的球童现状

调查项目	类别	数量	所占百分比(%)
性别	男	20	7.1
	女	261	92.9
球童级别	金牌球童（或 A 级球童）	55	19.6
	普通球童（或 B、C 级球童）	175	62.3
	不分级别球童	51	18.1
工龄	1 年以下	64	22.8
	1 年以上 3 年以下	135	48.0
	3 年以上 5 年以下	58	20.6
	5 年以上	24	8.5
来源	内地	169	60.1
	珠江三角洲	14	5.0
	北方	72	25.6
	其他地区	26	9.3
文化程度	初中	114	40.6
	高中或中专	162	57.7
	大专	4	1.4
	其他	1	0.4
熟悉语言	普通话	281	100
	广东话（粤语）	147	52.3
	英语	57	20.3
	其他（日语、韩语等）	3	1.1

(4) 球包诞生 早期携带球杆的数量很少超过 6 根。所以球童能够很松散的在腋下夹带他们。这种情况一直延续到 1890 年球包的产生。球包的产生的原因是由于比赛需要增加球杆的数量,通过腋下夹带来携带球杆已经十分困难了。那年 Trails Canvasde 箱子算是第一个球包,他第一次在老球场使用。Trails Canvasde 的箱子或者说球包逐渐被高尔夫界所知。Canvasde 的箱子发明后球员携带球杆很容易,但是,一些老球童仍然经常在腋下夹带着球杆,并且球杆头朝前下容易辨认。因为这种携带方法很易将球杆递送到球员手上。球童携带球杆不仅仅是他的任务,他还需跑到球员前面观察球的落点。如果不进行这种操作,球落到当时 Links 球场灌木丛中就很难找到。

(5) 球童和球杆 1938 年以前, St. Andrews 俱乐部与美国高尔夫球协会联合决定:今后凡参加比赛的球员一律携带球杆 14 根。因为在此以前有些球员一个包中曾经携带 22 根球杆。球杆的减少促使球员努力发展击球技术。在球杆的作用还未彻底分清前,这个决定做出后曾遭到很多球员的抵制。

(6) 球童车出现 1949 年后,老球场秋季锦标赛期间, Lord Brabazon 介绍了他自己的商用球童或高尔夫手推车。一个便宜、可靠和不用抱怨球童的物品。

这些车可以从当地商铺中购得,但是这种车大多数是当地生产的,采用的是婴儿车的轮子,轮子很窄,很容易伤害果岭。一个老球场会员 Sandy Rutherford 发明了一种宽轮的车并在 1956 年介绍到老球场,窄轮车即被禁止使用。手推车使用一段时间后,减少了球童的需求。到了 1970 年,当宽轮球童车因伤害果岭草坪而受到责备时,宽轮车也被撤出。直到 1989 年除在一定时间内被使用外,老球场基本不用球童车并沿用至今。

(7) 竞技服务人员等级评价 随着 1870 年球童等级制度建立,1984 年进一步完善了这种制度并创立了金牌、银牌、铜牌(球包携带者)球童。球童的工资也随即大幅度上涨,分别是 17、13 和 9 镑。新的等级制度引起了球童的不满。因为球员都要等级较低和较便宜的银牌球童,于是取消前两个球童等级合并为一个等级,再加上一个铜牌(球包携带者)等级。球童的级别的区分由球童总监来根据平时的表现进行判断。

现代高尔夫球会使用球童评估卡主要是用来了解球员对竞技服务工作质量的意见。由球员根据球童服务质量综合水平的实际表现进行打分确实对提高竞技服务质量具有实际意义。常见的球童评估卡设置为优秀、良好、一般和差四个评价指标,十几个服务项目。从整个调查结果看,深圳地区高尔夫球俱乐部球童的质量均很高,90%均在优秀左右,表现差的不到 1%,说明球员对球童的服务均表示满意。球童评估卡也确实发挥了监督作用。高质量的竞技服务应该注重薄弱环节,从评估差的项目中分析原因,吸取教训,避免再次出现类似情况,球会应该设立一个专职部门来处理这些情况,并研究出较好的预案来应对这些常见的矛盾,使得矛盾再次发生时能够迅速地化解,而不影响球会的正常运作。

(8) 女球童 直到近代,苏格兰的高尔夫球场还固执地认为,球童的工作只是

男人和男童的职业。尽管女球童在世界各地并不被重视，但是英国俱乐部 1890 年前却有女性球童的记载。而在世界其他地方女球童在这个职业上已工作多年。19 世纪个别资料显示苏格兰女球童可追溯到 1870 年，在 Gullane 俱乐部球童罢工期间俱乐部雇佣了一个女球童，当罢工事件平息后，大约 5 个星期，该球童就被打发回家。North Berwick 俱乐部在此前也有一个 17 岁的女球童的记载。

1970 年，在 St. Andrews 俱乐部有少数女球童。1993 年，第一个女球童 St. Andrews 俱乐部进行了登记，在做了 15 个月的球包携带者后并晋升为球童。今天，女球童在 St. Andrews 俱乐部工作的很多，而且已普及到了全世界。

### 9.3.2 现代职业球童的职业要求

高尔夫球场是职业球童工作的基本岗位或活动场所。无论是球童或球会都具有相同的职业要求。认识和熟悉这种关系和要求，对球会的发展和形象设计具有积极作用。概括起来，现代球童的职业要求如下。

#### 1. 球童必须熟悉场地的情况

球场作为球童的工作岗位，应当对场地内的各种情况非常熟悉。这种情况包括各种设施、球道设计布局、落球点长宽、球道走向、起伏、障碍位置、大小、深浅难度、球洞位置、面积、起伏、保卫沙坑的特点等。另外，草坪生长状态、界外线等都需要了如指掌。

#### 2. 球童必须要具备保护场地的意识

国外与国内俱乐部对球童的规定不同。国内大多数球场均规定：球童上岗后必须携带有关工具如沙袋、沙耙及球叉等修理工具。随时准备补理球道削起的草皮，修理球洞区球疤，耙平沙坑。国外规定这些人人均要执行，尤其是球员。

#### 3. 球童应当具有良好的敬业精神

敬业精神是球童最基本和最重要的品质。它是球童走向成功化的重要条件。敬业的球童具有满腔的工作热情，十足的干劲和负责任的工作态度。

#### 4. 球童应具有一定的专业知识

熟悉和了解一定的专业知识是一个职业球童具备的基本要求。专业知识包括高尔夫常用规则、球童服务技巧、场地礼仪、场地用语、草坪竞技知识等。这些知识可帮助球童提高接待技巧和解决处理问题的能力。

#### 5. 熟悉球会会员

俱乐部是会员之家。熟悉自己的家庭成员是一个球童迅速成长为这个家庭一分子的基本要求。熟记球员脾气、禀性、打球水平、姓名和爱好，能够迅速融入家庭气氛之中，找到自己最理想的定位和服务水平。

## 9.4 场地环境和竞技服务方法

在不同的高尔夫球场环境背景下，场地要素强烈地影响着球童服务水平的提高和发展。场地要素包括设计、草坪和养护方式等。球童服务过程中与这些环境存在着千丝万缕的联系。熟悉和了解这些场地因素对竞技的影响，在适当的时候有助于球员少

犯错误并提高打球水平。

### 9.4.1 场地类型与竞技服务

场地类型指球场的外貌特征,也就是球场类型学,前面已有述及。作为职业球童,不仅要掌握熟练的竞技服务程序及场地服务礼仪还需要了解球场类型与竞技服务的关系。这是成长为金牌球童的阶梯和要素。

在竞技服务上,Links 球场和内陆球场有着本质差别:Links 球场更多的是表现平阔的地形,且多沙,更靠近海洋。要求球童体力较少,更多的注意落球的区域。内陆球场地形复杂多变,对球童的要求更多;Links 球场靠近海洋,气候变化异常,要求球童更多地注意风和雨两个基本气候因素对打球的干扰,要提醒客人注意雷电和球方向变化和落点寻找。内陆球场要求球童注意的事情更多一些,如山坡障碍、口风、日照、树木等干扰。

森林球场应重点注意树木障碍,提醒客人注意有刺、带花和飞絮,以防扎伤,另外,还须注意球的落点和寻找球的适当时间和多带替换球。

### 9.4.2 场地草种与竞技服务

我国是一个横跨温、寒、亚热带和热带的国家。从全国来说,就现有的球场草种,可以区分为3个大的区域,即冷季型球场草种、暖季型球场草种和过渡型球场草种。由于各种草种天生存在着高矮、大小、质地和抗逆性的差别,因而产生对高尔夫球运动的不同影响。因此,了解球场常用草种的特性,对更好的服务高尔夫竞技具有良性的推动作用。

#### 1. 摩擦系数影响高尔夫球运动的变数因素

粗糙、宽大、柔软的草种摩擦系数大,常造成吃杆,分散爆发力,影响运动成绩和客人情绪;如黑麦草、高羊茅。

2. 垂直生长快,质地柔软的草种易埋没高尔夫球,造成失球和罚杆,同样影响客人情绪。如狗牙根、细羊茅。

#### 3. 草种质地与客人竞技情绪

质地优良的草种带给客人的是高昂快乐的良好情绪,并能获得较好的成绩。有助于球童正常的工作。反之,最好少说题外话,以免引起客人不快。

#### 4. 草种颜色与客人竞技情绪

中国人、美国人均喜欢深绿色,而日本人则喜欢绿中带微黄的颜色。狗牙根等多数草坪如果肥料、浇水充足,会变得很绿,会招致大部分客人的赞美,海滨雀稗绿中带微黄很受日本人的欢迎。作为职业球童可根据草色变化调整对不同客人的服务角色转变。

#### 5. 草种茎秆硬度或直立与客人击球情绪变化

茎秆硬度高或直立性强的草种深受客人的喜欢,原因是该种草能够托住球,使击球情况变得相对容易。例如海滨雀稗。在该球场工作的球童在与客人进行交流时,不妨以该草优势作为沟通桥梁。

### 9.4.3 地场草坪养护与竞技服务

作为职业球童需要了解一定的养护知识才能更全面地提高职业素养。因为施肥、虫害用药和浇水等养护作业时刻改变客人情绪和高尔夫球的变化,掌握了人工养护对此的影响,可以及时无误的提醒客人注意调整,这无疑对客人保持一个愉快的心情极有帮助,也同时因高素质的竞技服务工作赢得客人赞誉并提升球会较高品牌。

1. 较多的水分增大球摩擦系数。
2. 较多的高氮肥、低磷钾肥增大球摩擦系数。
3. 芜枝层太厚增大球摩擦系数。
4. 太硬的草坪地面易造成球落点较大的误差。
5. 较厚的沙层增大球摩擦系数。
6. 不锋利的刀片增大球行进路线的变数。
7. 不科学的用药伤害球员身体。
8. 病虫损伤的草坪或地面增大球行进路线的变数和球员意想不到的身体伤害。
9. 多肥引起草坪过密增大球摩擦系数。
10. 超度青苔增大球行进路线的变数。

职业球童应时刻注意因草坪养护不当给客人带来的打球烦恼,通过事先提醒球员加以校正,这会增加球员对球童另眼相看,并由此带来对球童工作的肯定和尊重。

### 9.4.4 环境要素与竞技服务

不同的场地,由于养护、设计、自然等因素的原因,事先必需提醒球员加以校正。

1. 问题区域的必要提醒(如改造、正在养护、沟、水、山球、界桩、障碍等)。
2. 风口或风流速。
3. 三杆洞密集球疤。
4. 小果岭和窄球道或落球点。
5. 危险区。
6. 惩罚型设计。
7. 目标区路线。
8. 意外事故。

### 9.4.5 场地竞技功能区与竞技服务

主要讨论球童在球场服务工作中所面对的工作现场中出现的问题。重点分析球童工作中四个重要的工作区域养护对竞技的特殊要求以及对草坪部门的了解,目的是熟悉不同区域在不同阶段使用养护材料的问题和这些养护措施对草坪生长及竞技运动的影响。

#### 1. 发球区常规养护与竞技服务

发球区是球员开始发球的地方。当球童导引球员进入该区后,除了其他必备知识外,首先需要检查发球区草坪生长状况,给球员以必要的提醒,尽快帮助球员进入实战角色。一个职业球童必须学会辨别优质梯台的草坪标准。

##### (1) 优质梯台草坪特征

- ① 整均匀的坪面。
- ② 100%的草坪盖度。
- ③ 及时的专业补沙。
- ④ 均匀的地面硬度。
- ⑤ 醒目适宜的球标。
- ⑥ 正常范围内草色。
- ⑦ 适宜干爽的草坪表面。
- ⑧ 无污渍、病虫斑。

### (2) 问题梯台草坪特征

- ① 变化较多的坡度。
- ② 稀疏枯黄的草坪。
- ③ 缺沙或不标准的补沙。
- ④ 软硬不一的地面。
- ⑤ 锈渍斑斓的球标。
- ⑥ 损伤严重、缺乏管理或久而不换的击球区。
- ⑦ 排水困难或过度喷灌遗留较久的湿滑地面。
- ⑧ 修剪线杂乱的坪面。

### (3) 梯台养护与竞技服务技巧

- ① 根据草质状况，提醒客人注意控杆能力。
- ② 地面起伏，提醒客人注意站位。
- ③ 根据地面湿度，提醒客人注意防滑。
- ④ 根据球标位置，提醒客人注意置球位置。

## 2. 球道养护与竞技服务

如果将一个完整的球洞比作一个生动人体的话，那么，球道即为人的胸腰，它是联结脚（梯）和头面（果岭）的重要桥梁或纽带。可以说 90%的运动量是在球道上完成的。球童对球道养护方法的认识和理解有助于提高球员的击球水平，使其愉快的渡过休闲时光。从面积上讲，它占据 80%以上的数量，且由于布置着各种障碍因素和地域的复杂性，对球童的竞技服务增加了更大的难度，因此掌握一定的草坪场地养护知识对成长为一名合格球童具有针对性的现实意义。

### (1) 球道基本特征

- ① 小平大不平。
- ② 正常标准草坪色。
- ③ 单位面积杂草在控制基准下。
- ④ 草坪表面干爽。
- ⑤ 修迹整齐。
- ⑥ 较少修理区域。
- ⑦ 喷头周围整洁，可随时随地查核距离。

⑧ 无淤水。

(2) 问题球道特征

① 修理区太多。

② 草质枯黄。

③ 修迹参差不齐。

④ 积水。

⑤ 杂草多。

⑥ 不正确的使用农药和农家肥料。

⑦ 垃圾多。

(3) 球道养护与竞技服务技巧

① 通过草坪生长情况能了解近期养护力度。

② 通过草坪辨识近期使用农药情况。

③ 通过草坪表面状况提醒球员趋避风险。

④ 通过球道总体状况及时向有关部门反映整改信息。

3. 果岭养护与竞技服务

果岭相当于一个人的脸面，它是整个球场最重要的区域。球童通过认识果岭草坪的基本养护规程，从中达到辨识果岭好坏的水平。在关键时刻或推杆之前提醒客人注意规避。

(1) 高水平果岭基本特征

① 适密。

② 匀整。

③ 深绿。

④ 光滑。

(2) 问题果岭基本特征

① 缺草。

② 多青苔。

③ 草质太软。

④ 覆沙太厚。

⑤ 草坪太密。

⑥ 水分太多。

⑦ 遗草修剪。

⑧ 纹理现象。

⑨ 草质不匀。

⑩ 喷头失控。

⑪ 草色不匀。

⑫ 地面太硬或太软。

(3) 果岭养护知识与竞技服务技巧

- ① 通过草坪颜色、缺草、纹理、草质不均提醒客人注意。
- ② 通过草坪湿度、太硬或太软，推断球速快慢，提醒客人注意。
- ③ 通过草坪修剪高度推断控杆能力。
- ④ 通过覆沙、疏草、打孔作业提醒客人控杆能力。
- ⑤ 通过旗杆位置提醒客人注意风险。

### 4. 沙池养护与竞技服务

沙池是一个充满标准粒径沙子的陷阱。大小、深浅、数量和排列位置均不相同。沙池可分为球道沙池、果岭沙池、集水沙池和装饰沙池。前两者的功能主要是惩罚击球不准确的高尔夫运动员，后者主要是拦截水流和球场造景，起美化作用。

#### (1) 合格沙池养护基本特征

- ① 平滑无痕。
- ② 排水良好。
- ③ 边界整齐。
- ④ 沙草界线泾渭分明。
- ⑤ 标准粒径沙子。
- ⑥ 内无杂草。

#### (2) 问题沙池基本特征

- ① 沙粒大小不一。
- ② 耙沙太少。
- ③ 沙中含土太多。
- ④ 沙层僵硬或板结。
- ⑤ 渗水性差。

#### (3) 沙池养护与竞技服务技巧

- ① 了解前面已经过的打球人数，提醒客人可能存在的沙面不平整引起的风险。
- ② 熟悉最易受到攻击的沙池，提醒客人规避风险。
- ③ 提醒客人因沙池僵硬或板结、沙粒不均带来的风险。
- ④ 及时向草坪部或竞技部反馈客人对此意见。
- ⑤ 根据沙坑湿度提醒客人控杆能力。
- ⑥ 特殊天气、节假日客人较多或球技不好的客人较多时注意提醒客人注意规避风险。

## 9.5 竞技客服矛盾处理方法

竞技客服矛盾是俱乐部发生的普遍问题。发生的地点一般都出现于球道。产生的原因一是球童的服务技巧不成熟，如脾气、态度问题，处理的方法欠佳；二是球员的问题。但不论何种原因，都需要按照下述原则和处理办法进行。另外，打球时的客服矛盾问题处理，需要快速和果断，避免球道堵塞，影响竞技运动的进行。

### 9.5.1 竞技投诉处理原则

#### 1. 倾听原则

耐心、平静、不打断球员陈述，聆听球员的不满和要求。

#### 2. 满意原则

处理球员投诉的最终目的不仅是解决问题或维护球场利益，它的结果关系到在经历这一问题解决后是否愿意再度光临俱乐部，这一原则应该贯穿到整个球员投诉处理的过程当中。

#### 3. 迅速原则

由于后续球员陆续打球的原因，应迅速解决问题，如果超过自己的处理范围，则需要请示上级管理层，而且要迅速地将处理结果方案通知球员，不能让球员等待时间过长。

#### 4. 公平原则

处理棘手的球员投诉时，应公平谨慎，有理有据，并尽可能参照其他类似俱乐部或以往的处理此类问题的做法进行。

#### 5. 感谢原则

处理结束后，一定要当面或电话感谢球员提出的问题并予以谅解。

### 9.5.2 客服矛盾处理技巧

#### 1. 倾听

球员投诉时，需要面带微笑、保持平静的心情、合适的语速、不遗漏细节，确认问题所在。

#### 2. 控制

让球员发泄情绪，不打断球员陈述。

#### 3. 同情

善用自己的举止、语气劝慰球员并表示同情。站在球员立场为对方着想。对球员行为表示理解，主动做好投诉细节记录。

#### 4. 询问

询问球员。重复球员所说的重点，确认是否理解球员意思和目的。了解球员投诉的重点，分析投诉事件的严重性。当场处理球员问题。

### 9.5.3 客服矛盾处理应避免的做法

1. 切忌不耐烦的表情或生硬态度显现。切忌同球员争执、激烈讨论、挑剔、回绝等。球员行为如具有破坏性，如毁坏果岭，需要在球员打完一轮之后进行处理。

2. 切忌激化矛盾、语言行为不尊重。球员如有谩骂行为，应严肃礼貌地指出，切忌争吵并在一轮结束后处理。

3. 费时太多。犹豫、畏难、上交矛盾为竞技服务投诉处理的大敌。

4. 球员投诉跟踪。

做好投诉记录并跟进完毕是竞技服务投诉处理的原则。总结投诉方面的教训、经验，利用短会及时发布投诉信息。分析各类引起球员投诉的原因和处理有效方法。培

训竞技人员待客之道和掌握球员投诉问题的处理技巧。

#### 9.5.4 高尔夫俱乐部常见的客服竞技矛盾

提高高尔夫俱乐部竞技服务的质量是不断分析和寻找服务过程中遇到的问题,并采用快速、合理大方法予以解决。从表 9-2 可以看出(吴伟新等, 2006), 高尔夫俱乐部常见的客户服务矛盾主要表现为球童与客人沟通不多、球童果岭看线不够准确和球童找球成功率不高; 其次为: 球童服务态度不好、球童递杆速度不够快、球童码数判断不够准确、球童对球场熟悉程度不够高和打球经常塞车等。在长达 4 小时左右的 18 洞打球旅程中, 如果沟通不够会影响客人的情绪, 进而影响到客人打球的成绩; 果岭上推击线的判断很重要, 其准确性直接影响了客人打球的成绩, 如果经常判断失误, 会使客人产生怀疑的态度, 进而指责球童, 甚至投诉和怀疑球会的服务质量及形象; 找球成功率不高有着客观的原因, 球员的打球水平不高以及球场设计或周围环境复杂, 如球道窄, 灌木、长草区太多都是其中的原因, 但球童的盯球能力也需要不断磨炼和提高, 要反复练习在各种环境下的盯球、找球能力, 如逆光、落球点参照物等, 有时需要预测各种飞行路线所造成可能结果。反复练习、积累经验和用心体验是解决此类问题的最好方法。俱乐部要加大督促力度, 请有经验的 A 级球童介绍相关的经验, 尽快提高群体水平。俱乐部的服务方式一般是 1 对 1 或 1 对 2, 即一个球童服务一个球员或两个球员, 使得球童只对自己的球员负责, 而忽视了互相帮忙找球、看线, 从而降低了找球的成功率和判断推击线的准备性。

打球经常塞车已经成为各球会目前面临的主要问题。深圳球会塞车高达 62.5%。塞车也成为最严重和最经常发生的投诉事件, 也是俱乐部迫切需要解决的客服矛盾。

表 9-2 高尔夫俱乐部常见的客户服务矛盾

调查项目	球员	球童	数量
球童服务态度不好	10	23	33
球童与客人沟通不多	27	109	136
球童递杆速度不够快	0	22	22
客人打危险球不制止	1	7	8
球童果岭看线不够准确	27	55	82
球童码数判断不够准确	18	13	31
球童找球成功率不够高	17	74	91
球童对球场熟悉程度不够高	8	12	20
球童规则熟悉程度不够高	11	15	26
球童高尔夫礼仪熟悉程度不够高	11	6	17
球会报道速度不够快	4	—	4
收费模糊	7	—	7
打球经常塞车	40	—	40
巡场员服务态度不好	11	—	11

9.5.5 竞技服务矛盾化解的经常方式

目前，各球会关于竞技服务矛盾最经常采用的方式是道歉、下一洞服务好一点以及加强沟通或转换话题使客人冷静下来 3 种方式（表 9-3）。错误不是单方面的，道歉能使客人客观的认识事实，尊重球童的劳动，容易达成谅解；每个球场是由 18 洞组成的，一个洞打坏了并不能意味着所有洞打坏。下一洞服务好一点是指吸取教训，避免原来的不妥方法重演。实际上就是球童需要注重沟通，改善球员本身的缺点。球会是一个服务行业，需要遵守客人永远是上帝这条铁律，但并非无原则的执行，对球员一些无理的行为应该坚持球会原则。

表 9-3 竞技服务常见矛盾化解方式

调查项目	类别	数量
球童化解矛盾方式 (球童调查问卷)	道歉	197
	下洞服务好些	141
	巡场员过来调解	12
	客人换球童	6
	与客人聊天，转换话题使客人冷静下来	180
	当面道歉	33
球会化解矛盾方式 (球员调查问卷)	电话道歉	1
	赠送果岭券	2
	赠送其他优惠券	2
	免单或打折	0
	换球童	10
	上级领导亲自出面化解	6

## 第10章 高尔夫场地管理

在高尔夫俱乐部经营中,场地管理是所有管理的基础,是现代高尔夫俱乐部管理的一项重要职能。由于现代高尔夫市场的强烈冲击和竞争力度的加大,现代场地活动已经纳入到了高尔夫俱乐部战略的高度并成为俱乐部战略的一个重要组成部分。经营决策战略与俱乐部场地战略一起构成了现代俱乐部管理的精髓。

场地管理战略的指导思想就是根据俱乐部经营战略选择高尔夫目标市场进行目标气氛产品的生产,构筑科学的场地管理系统。这种管理系统就是场地战略,它对俱乐部决策、规划、内容和程序具有强烈的影响。其特征是强调俱乐部竞争优势,保证竞争优势,明确场地管理目标;强调俱乐部管理系统内部经营目标和方向协调一致;强调俱乐部场地系统内部层次分明、目标裂解、责任明确、易于操作、高效发展。

### 10.1 高尔夫俱乐部场地管理的基本特征

#### 10.1.1 场地管理系统结构

从整个高尔夫俱乐部经营战略考虑,高尔夫俱乐部场地管理系统是其中一个子系统。其结构由四个要素构成,即人、财、物、信息。其运作过程为投入(生产要素如人力、化肥、农药、水分、修剪、特殊作业等)、转换(高质草坪、最佳打球状态)、输出(打球服务)。场地管理的主要作用或任务就是运用组织、计划、控制职能,将投入场地养护过程的各种要素高效组织起来,形成最佳整体、最佳经济的方式,生产出最符合球员需要梯台、球道、果岭和其他区域的高质草坪或最佳打球的状态。在场地管理系统中需要讲求经济效益,将场地管理的重点放在提高优质状态和降低成本方面。

#### 10.1.2 场地管理的形式

场地管理具有投入、转换、产出这样一个计划、组织、调节、控制过程。因此,它以劳动服务型的方式从事场地的养护和管理。它生产的产品——草地可进行一段时间的储存,市场表现形式为产品质量和成本。生产的产品结果可以评估,但同时这种产品储存时间不长,需要反复维修和养护,市场表现客人满意,生产的产品结果也不可计量。

因此,场地管理是一种混合型的管理,它更多地倾向于准制造服务作业。这种作业经常情况下并不与顾客直接打交道,而是从事场地、业务、信息处理工作的服务。

由于场地管理服务作业具有实际可操作性,有关服务管理的经营程序、分工、服务质量或顾客满意度均可按照管理程序化、标准化方法进行管理和控制。

#### 10.1.3 场地管理的基本内容

对于高尔夫俱乐部来说,场地管理就是将场地系统内的所有要素进行合理的安排,以最佳的方式将各种服务生产要素结合起来,使其形成一个协调的系统。系统目标为作业进程最短、运行程序最省、耗费最小、切合市场需要和提供优质的产品和服务。

##### 1. 服务生产保养的基本要求

### 2. 服务生产保养过程合理紧凑

场地是高尔夫俱乐部设施中最主要的表现形式,最重要的打球市场和实现物质转换和利润的重要保证。场地保养是保证打球市场物质转换的重要服务生产手段。由于该市场是一个开放和连续的售卖过程,场地保养必须是在售卖过程中完成。因此,服务生产过程应该合理紧凑。合理紧凑的生产过程可以降低费用成本,提高工效和质量。

### 3. 服务生产保养过程合理恰当

服务生产过程是由许多不同的环节构成,任何一个环节与服务生产过程都要保持一定的生产节奏或比例,否则会影响产品的质量和数量。但是,这种服务生产节奏或比例并不是固定不变的,由于打球市场的连续性,场地保养人员操作熟练程度、服务态度和保养机械的有效性会直接影响养护作业的效率和质量。场地服务生产管理的工作就是及时发现打球市场与服务生产保养过程的矛盾,不断进行服务生产保养过程节奏的平衡。

### 4. 服务生产保养过程合理均衡

对俱乐部场地来说,服务生产保养的均衡性有利于保持服务生产保养质量的正常进行。但这种均衡性常与打球市场互为矛盾。因此,服务生产保养的管理任务就是加强组织管理、设备管理、服务生产作业计划与控制以及对职工的培训等工作。

### 5. 服务生产保养过程灵活可控

灵活可控,即柔性或适应性。现代高尔夫俱乐部场地服务生产保养必须适应瞬息万变的打球市场的发展。因此,服务生产保养整个过程的各个环节或阶段都要按灵活可控的原则进行。按照打球市场和草地生长状态的变化进行。

### 6. 服务生产保养过程准时到位

场地服务生产保养的整个过程的各个环节或阶段或工序都需要按照计划进行服务生产保养,但同时也需要注意气候变化所带来的客观影响。时间、质量、数量一定要做到准时、到位。准时到位的主要思想是市场化。与市场经济相联系的场地保养管理才能向市场提供所需的场地产品。

#### 10.1.4 场地保养管理的基本服务生产单位

场地生产保养存在两种基本的服务生产管理单位,即区域保养服务生产单位和对象专业服务生产单位。这是两种基本的服务生产单位。

##### 1. 区域保养服务生产单位

按照场地的特点设置高尔夫俱乐部场地内部的服务生产单位。同种保养生产单位内其所用保养设备、工种、生产过程相同,如高尔夫场地保养中的果岭组保养、花卉组、机械维修组、机械操作组等,上述区组可按同工种、同设备原则分为剪草组、果岭组、球道组、修理组、喷灌组、基础组生产单位。

按照区域保养专业形成的服务生产单位仅靠一个区组是完成不了该场地保养的全部或大部分的服务生产过程。例如在高尔夫球场内,紧紧依靠果岭组是完成不了整个球场的保养工作,还需要其他服务生产单位的通力协作。但是这种服务生产单位的优点是灵活性高、适应变化快。设备专人专管,设备的利用率、完好率高。但需要注意生产过程紧凑、恰当、均衡、可控、到位。

##### 2. 对象专业服务生产单位

以产品为对象设置的服务生产单位。例如在高尔夫球场内按此原则可分为草坪部门、竞技部门、会员部门等服务生产服务单位。需要注意的是在此单位内，为了完成某种服务产品，需要不同类型的生产服务设备和工种人员对其所负责的服务产品进行不同服务方法的生产。这种服务生产单位可独立完成该服务产品的全部或大部分的生产服务过程。例如在高尔夫球场内的草坪部门能完成所有球场的保养生产任务。又例如竞技部门可独立的完成客人打球的接待工作。

按照对象专业形成的服务生产单位其优点是减少服务生产周期和服务生产单位之间的协调关系，简化了服务生产作业计划和控制工作，工效高，也是现代高尔夫俱乐部服务生产过程组织的发展趋势。

## 10.2 场地服务生产管理职责

### 10.2.1 场地管理工作描述

员工只有知道自己的工作和要求才能发挥最高的工作效率。在高尔夫球场中，就场地管理而言，设置了许多工作岗位，每一个职位或下属部门应该有一份正式的工作要求，需要列出其职责和负责的事项，简称为工作描述。工作描述的具体内容就是对具体工作的要求进行说明。

#### 1. 场地经理及工作要求

高尔夫球场地经理主要负责球场的开发和管理。监督场地保养和施工设备的维护和修理，建立适当的工作记录并准备预算和报告。

主要任务是负责规划和组织果岭、发球区、球道、障碍区和沙坑的护养；监督各种草坪、树木、花卉的种植和培育工作；监督保养设备和修理车间的高效运作；在预算范围内，筹办供给品和物料；保存保养作业和成本预算的年度记录；制定并上报高尔夫球场保养年度预算；参与会见、雇用和解聘员工。

高尔夫球场地经理主要任职条件是具有草坪学或相近专业如农学、园艺学、植物学、土壤学学位或者具有同等知识或经验；具有高尔夫运动的知识，掌握高尔夫球场果岭、球道、发球区、障碍区和沙坑的修建和保养经历；具有高尔夫球场建造、简单设计、草坪建植的知识；具有高尔夫球场园林保养的知识；熟练掌握高尔夫球场专用肥料和各种土壤调节剂的性能、使用知识和方法及安全防护措施；具有可持续发展的草地保养知识，具有控制病、虫、杂草的知识；具有球场排水、使用自动喷灌系统的知识；具有正确修建和维护高尔夫球场各种设施如小卖店、避雨棚、栅栏、小桥、球车道、停车场、池塘、溪流的知识。

通过主管和领班的协助，高效的指挥员工安全高效地开展工作；监督杀菌剂、杀虫剂、物料地采购、适当库存和发放工作；确定年度预算并执行经批准的项目；保存必要的记录如支出、工资单、人事、运作程序、设备、化学剂、天气和安全；开展有效的雇员关系和公共关系。

#### 2. 场地主管及工作要求

在高尔夫球场经理的领导下，亲自指挥并参加球场的施工和保养。监督机动设备和机械设备的正常运行、保养和修理。执行经理下达的所有任务。

高尔夫球场地主管的主要任务是直接参与果岭、发球区、球道、障碍区、沙坑

和配套设施的施工和保养；监督和参与高尔夫球场所有设备和机动设备的使用、修理和保养；通过领班的协助，高效的指挥员工安全高效地开展工作；指导设备操作人员安全高效地实施操作；监督和参加球场排水、自动喷灌系统的使用和保养。

高尔夫球场地主管应该具有草坪学或相近专业如农学、园艺学、植物学、土壤学学位或者具有同等知识或经验；具有高尔夫运动的知识，掌握高尔夫球场果岭、球道、发球区、障碍区和沙坑的修建和保养经历；具有高尔夫球场建造、草坪建植的知识；具有高尔夫球场园林保养的知识；熟练掌握高尔夫球场专用肥料和各种土壤调节剂的性能、使用知识和方法及安全防护措施；具有控制病、虫、杂草的知识；具有球场排水、使用自动喷灌系统的知识；具有组织和协调能力。

### 3. 场地领班及工作要求

在高尔夫球场主管的领导下，协助指挥并亲自参加高尔夫球场的施工和保养并执行所要求的有关任务。

高尔夫球场地领班主要任务是参加和监督基层员工安全高效地开展日常业务活动。

高尔夫球场地领班应该具有指挥和积极参加高尔夫球场施工和保养业务的能力，具有一定的组织和协调能力。

### 4. 设备技师及工作要求

设备技师是高尔夫球场修理和保养机械很重要的技术人员。对于标准 18 洞球场来说，一般配备 3~5 名设备技师。设备技师的主要工作是根据年度计划和临时设备损坏情况进行车间修理和现场维修；保持所有设备随时处于使用状态；提交设备年度需要和维修计划报告。

设备技师的主要任务是检查、调整、诊断和维修各种高尔夫球场保养设备的机械故障；监督剪草机的磨刀工作；执行发动机大修、中修和小修工作；具体的工作主要执行传动机构、变速机构、化油器、油泵、驾驶系统、启动器、发电机、万向节、液压系统、高压泵、高压阀的修理检查工作，安装电池、轮胎、电气线路，从事机械加工和焊接工作；保持预防性修养。

设备技师一般应具备机械专业毕业文凭或者具有轻型和重型施工设备、保养设备和机动装置的实物知识；使用各种设备维修工具和执行各种机械的修理工作的技能；内燃机修理、维护和操作的知识；剪草机磨刀和调整的知识；具有诊断机械故障并制定适当的保养计划的能力。

### 5. 设备技师助理及工作要求

主要协助设备技师修理和保养机动设备；独立执行多项机械修理维护工作并执行所要求的有关任务。

具体来说，从事机车和其他机动设备的大修、中修和小修任务；清洁修理车间；协助电焊；润滑和维护机动设备；检查设备的运行故障并在必要时执行日常调整，机动设备加注燃料和润滑油；检查、更换并修理轮胎；协助设备技师修理和维护传动机构、变速机构、化油器、油泵、驾驶系统、启动器、发电机、万向节、液压系统、高压泵、高压阀的修理检查工作，安装电池、电气线路和保持预防性修养。

设备技师助理的具体任职条件是具有较强的汽油机和柴油机一般运行的实物知

识；维护激动设备、磨削、修理、调整、剪草机等其他机械的正确方法和知识；具有理解和执行口头和书面知识的能力；具有一般机械问题诊断和修理、机械加工和使用一般加工工具的能力。

### 6. 设备操作员及工作要求

高尔夫球场的设备操作员很多如剪草机、打孔机、铺沙机、喷灌、各种汽车、农药车、施肥机操作员等。按照工作安排，设备操作员需要熟练操作高尔夫球场机动设备和所要求的有关任务。

具体来说，操作单镰或联合剪草机、打孔机、铺沙机、喷灌、各种汽车、农药车、施肥机进行球场不同区域剪草、打孔、铺沙、喷灌草坪、施肥和施农药等具体任务；操作机械装载机搬载泥土、垃圾和其他物料；进行机械的日常保养、润滑和小型调整。

设备操作员具体任职条件是具有安全有效的操作高尔夫球场机械的实务知识，具有理解和执行口头和书面知识的能力和机械加工、使用一般加工工具的能力。

### 7. 果岭保养员工及工作要求

在果岭领班的监督下，从事有关高尔夫球场施工区进行各项保养工作；从事办技术性草地保养作业并执行所要求的作业。

果岭保养员工主要任务是操作机动设备修剪高尔夫球场果岭；进行果岭浇水、施肥、打孔、疏草、铺沙、划破、穿刺、施药等保养工作；协助新果岭、发球区和球道排水、填沙、镇压、造型、整备种床、种草的建造和建植工作；更换洞杯和发球区标志；维护高尔夫球洗球机、水障碍和沙坑；熟练操作轻型汽车、托运物料或清除残杂碎物；进行果岭、发球区周围灌木修枝工作。

### 8. 风景园艺工及工作要求

在领班的领导下，负责高尔夫会所地面和球场园景区观赏植物、灌木和树木的维护和保养工作；能熟练操作观赏植物的保养设备和执行所要求的工作。

风景园艺工的主要工作是整备种床、播种或移植并保养观赏植物；进行适当的维护如修枝、施肥、病虫害控制；操作花卉、树木等植物的保养机械设备和机动设备。

风景园艺工的主要任职条件是具有一定花卉、树木的培植经验和知识；正确的使用肥料、杀虫剂、杀菌剂等知识；具备安全操作轻型汽车和机动设备的能力。

### 9. 灌溉技工及工作要求

在球场主管的管理监督之下，操作、维护和修理灌溉系统并执行所要求的有关任务。

灌溉技工主要的任务就是操作、保养和修理灌溉系统，包括配水管线、阀门和提升管的泄漏；修理控制线路和喷洒器喷头，保养和修理住控制器和分控制器；操作和维护井和泵站，定期检查灌溉系统的各种组件并保证其正常运转。

## 10.3 场地管理程序及预算

场地保养服务生产过程就是操作程序，也是劳动的组织过程。这种劳动组织过程如下。

### 10.3.1 保养服务组织程序链

保养服务组织程序链是场地服务保养的根本方法。除了根据每年气候、资金投入

和人工进行内容更新外，其执行程序不会大变，因此，它也是场地保养的动态专用文件。包括：草坪修剪程序链；灌溉系统操程序链；沙坑耙沙程序链；雨天排水程序链；洞杯更换程序链；梯台标志移换程序链；池塘清洁程序链；花卉修理程序链；卫生清扫程序链；机械维修及操作程序链；化学药品使用和操作程序链；特殊作业程序链。

### 10.3.2 记录制度

记录制度是高尔夫保养服务的科学监控。良好的记录制度是诊断问题草坪的基础。场地记录制度包括内容很多，如日常保养记录、设备记录、燃料记录和电力记录、杀虫剂、肥料和草坪材料记录、灌溉记录、土壤记录和天气记录。

#### 1. 日常记录

日常记录包括员工记录、月总结、年总结记录。

#### 2. 员工记录

首先按照员工数量、工种、任务和工作区域制表。按区域制表示科学管理的简洁方法。一般来说，场地可分为：果岭区域、梯台区域、球道区域、障碍区域、树及花卉区域、会所及房屋区域、塘湖区域、建筑、道路区域和灌溉区域九大工作面。

每个区域或工作面需要进行工作描述，如修剪、施肥、整边、补植、耙沙、排水、修枝、防冻、采购、修理、会议、培训、特殊作业、病虫杂草防治、垃圾清理、卫生清洁等内容。

每个工作面需要制作备注栏，以便将观察、故障和完成标准的工作予以注明。

员工记录一日一记。做到准确无误。

#### 3. 月总结记录

每月月底，需要对员工记录中发现的情况和存在的问题进行总结。分析事故原因、劳动效率，总结先进经验和经验教训。

#### 4. 年总结记录

年终总结是在月总结的基础上进行的。主要总结的内容为：员工劳动效率、用工时间。总结不同时期每个工作面用工时间、费用、问题和经验得失等。

#### 5. 设备记录

以日为单位记录设备使用时间、设备修理和保养时间和次数、设备清单、设备购买和耗用等。

#### 6. 燃料和电力记录

以日为单位记录各种剪草机、场地汽车等机器的用料记录、现有存货记录和成本控制记录。

#### 7. 杀虫剂、肥料和草坪材料记录

以日为单位记录上述材料的采购、储存和出入库和使用记录。分别记录名称、存货批号、用量、药害对象、施药区域、使用方法、天气、气温、效果等。

#### 8. 灌溉记录

以每天为单位记录灌溉系统运行时间、效率、故障、原因、水质、用量、维修等。

#### 9. 土壤记录

以月为单位记录土壤酸碱度、测试成分、湿度、松软和紧实、遮阴、苔藓等。

### 10. 气候记录

以日为单位记录天气变化，包括温度、湿度、日照、雨量等。

#### 10.3.3 场地预算

场地管理工作的一项主要职责就是制定保养预算。场地预算的计算基础是以场地需要保养的项目为主要依据。预算最终以财务表格形式进行表达。要求对每一项财务支出进行详细的论证和说明。场地预算通常只进行资本预算和运作预算。资本预算包括保养机械和设备的折旧和更换预算。运作预算指下年度内的保养经费支出。

##### 1. 场地预算项目程序

场地预算项目程序包括预算规划、预算项目或依据、预算调整和预算比较等。

##### 2. 预算规划

场地预算的基础是参照计划或规划进行的。规划包括长、中、短三个阶段。规划是合理预算的前提条件，没有规划的预算是不科学的预算，一般都会导致场地预算的增加。长期规划是指五年的规划。长期项目如果岭、球道、梯台重建、灌溉系统维修、排水系统改建、绿化植树、建筑物维修等项目。这些项目一般寿命较长。长期项目大多数都涉及相对较大的维修经费。另外，为了延缓寿命，需要按年进行保养投入或资金分配。

中期指三年的规划。中期规划项目如机械设备大修保养、桥梁、泵房、避雨亭、电瓶车道等项目。这些项目寿命中等，大多数属涉及的安全的项目需要及时保养和维修，这类投入保养和维修的资金处于中等，需要按月投入或分配资金。

短期规划指一年计划。短期计划项目包括各种运作支出项目、杂项项目和偶然性项目。这些项目涉及日常工作的进行，投入的资金比较均匀，除了偶然性项目外，其他项目均比较固定，易于预算。可按天投入或分配资金。

##### 3. 场地预算项目依据

(1) 资本维修改建项目 包括建筑物维修、扩建；泵房、桥、避雨亭、电瓶车道维修；场地改建包括果岭、梯台、球道和沙坑维修；树木和花卉修理及增删。

(2) 资本支出项目 设备机械包括剪草机、车辆、储物柜、辅助工具及办公用品维修和添加。

(3) 运作支出项目 包括员工工资、福利、津贴、肥料、用水、灌溉设施、化学品、排水管、沙、燃料、草皮、草籽、置景材料、旗杆、洞杯、梯台标志、长凳、洗球机、外包开支等。

(4) 杂项项目 印刷品、培训费、会议费等。

(5) 偶然性项目 非人力因素引起的项目如洪水、飓风、冻害、干旱，人为破坏等。

(6) 预算调整 在合理的预算范围内控制不断攀升的保养成本和运作成本，关键在于提高劳动效率和改进劳动保养作业的技术。在上述各种维修保养项目费用中，有些项目可以通过加大投入技术含量，改进保养方法获得低廉高效。有些可以通过人员重组，改善劳动条件进一步提高工效，节约成本经费。另一些也可以购买更为先进的设备工具减少人员工资成本的支出。因为，在高尔夫场地保养中，几乎 60%~70% 的保养经费属于员工成本。所以，引进多功能设备和最佳人工重组可以节省较多的成

本。预算调整经常采用的方法除了上面提到的管理技术外，另外，被实践证明最有效的办法为灵活的管理战略、审慎有效的招聘工作、高质分析的记录、预见性的应急预案均可降低劳动成本。

### 4. 场地保养预算标准

(1) 场地保养预算影响因素裂解 球场的场地保养预算受属地各种不同因素的影响。影响场地保养预算的因素如下。

- ① 赛事: 包括赛事频度、赛事强度、赛事时间。
- ② 设计类型: 包括惩罚型、战略型和目标型。
- ③ 球场类型: 山地、森林、平原等。
- ④ 球道短草区、果岭、梯台和沙坑: 包括面积和数量。
- ⑤ 要求保养质量: 包括修剪、施肥、浇水频度和强度。
- ⑥ 草种、土质、树木。
- ⑦ 客流量: 包括平均每天打球人数、球车道有无、使用量。
- ⑧ 劳动效率: 包括高效设备和技术投入。
- ⑨ 气候: 包括灾害性天气频度和强度等。

(2) 场地保养标准分类 根据一个 18 洞国际标准单位球场场地保养预算, 按照目前的管理状态, 可以分成 3 个不同水平的预算标准。

① 低水平保养预算标准: 只维护球道短草区、果岭、梯台修剪; 球道短草区施肥、特殊作业很少, 果岭和梯台施肥相对较多; 基本靠自然和人工补水供给土壤水分; 沙坑保养很少, 内有杂草和砾石; 球道长期不覆沙、数量少, 果岭和梯台覆沙间隔时间很长; 标准 18 洞人工维持在 40 人左右; 草坪机械有限; 赛事几无; 只进行有限球场清洁工作; 就中国目前 170 球场保养投入看, 大约 20% 处于这种水平, 年均保养费用 3~4 元/平方米。

② 中水平保养预算标准: 球道短草区、果岭、梯台生长季节修剪分别为 2、7 和 3 次/周; 球道短草区施肥 1 次/3 个月, 特殊作业如打孔 1 次/6 个月, 果岭和梯台施肥 1 次/30 天; 具有足够的人工补水供给土壤水分; 沙坑保养正常; 球道覆沙 1 次/1~2 年, 果岭和梯台覆沙间隔 1 次/2~3 个月, 特殊作业如打孔 1 次/2~3 个月; 标准 18 洞人工维持在 60 人左右; 草坪机械较多; 赛事较少, 有影响国际国内大赛很少; 注意球场清洁工作相对较多; 就中国目前 170 球场保养投入看, 大约 50% 处于这种水平, 年均保养费用 5~6 元/平方米。

③ 高水平保养预算标准: 球道短草区、果岭、梯台生长季节修剪分别为 3、7 和 3 次/周; 球道短草区施肥 1 次/1~2 个月, 特殊作业如打孔 1 次/6 个月, 果岭和梯台施肥 1 次/15~20 天; 具有足够的人工补水供给土壤水分; 沙坑保养正常; 球道覆沙 1 次/0.5~1 年, 果岭和梯台覆沙间隔 1 次/1~2 个月, 特殊作业如打孔 1 次/2~3 个月; 标准 18 洞人工维持在 60 人左右; 草坪机械丰富; 赛事较多, 有影响国际国内大赛较多; 重视球场清洁工作和细节问题; 就中国目前 170 球场保养投入看, 大约 30% 处于这种水平, 年均保养费用 8 元以上/平方米。

(3) 场地保养标准核算 这种预算标准就单纯的场地草坪来说, 它是通过草坪面积进行核算的。一个 18 洞国际标准单位球场场地草坪面积大约是 60 万平方米, 其

中 1/3 属于障碍区, 剩余 2/3 为草地面积, 即 40 万平方米, 但必须以俱乐部场地实际保养面积为最后核算标准。

在核算时需要裂解所需要保养的项目, 其次, 注意保养标准, 二者结合才能完成最后的实际结果。必须指出, 保养项目必须以保养标准为基础才能符合俱乐部经营的发展战略, 否则作出的保养预算为空中楼阁。

### 10.4 场地管理员工培训

高尔夫球场是一个较为特殊的服务行业, 打造一支高素质的球场员工队伍, 是保证高尔夫运动经营目的顺利实现的根本基础。因此, 进行高尔夫球场员工培训是一件很重要的工作。按照上述培训程序, 高尔夫球场的新员工都应该经过岗前培训阶段, 在此期间, 学习整体目标、组织结构、领导层关系及具体工作责任目标。应该特别强调安全守则和操作程序。此外, 还有正式的岗前培训阶段, 保证员工最高的生产效率。

高尔夫球场大多数部门都雇用一些季节性的员工。对此常采用的作法是每月集中 2~3 天学习上岗须知、安全条例和操作要领并进行分组讨论。这些知识可结合现场岗位培训, 介绍每位员工的具体工作任务加以补充。球场经理或主管最好能担任新员工的培训责任这样可以使球场主管更加熟悉新员工, 并为所要求的工作表现和态度定下基调。新员工的培训资料和业务活动应该仔细地选择并总结成详细的书面提纲。新员工培训的成功在于培训资料的选择和讲授。这些知识应该是那些新员工渴望了解的情况或者是他们理解到决定其工作表现好坏的首要方面。

虽然一位员工只能参与高尔夫球场运作的一小部分, 但是让每一位员工对整个高尔夫球场的整体运作有所认识却很重要。任何训练计划的基本出发点就是将具备充分知识的员工转为训练有素的人员, 对自己所从事的工作有更大的兴趣。

国际国内有一些高尔夫球场已经有高尔夫操作手册等现成的材料, 这些内容包括介绍高尔夫整体运作程序, 简要说明高尔夫球场保养的各项业务, 接待高尔夫球员的利益和高尔夫运动的基本规则。资料的编排应该简洁、直接。为了使培训达到最大效果, 培训教师应该使用一系列的教学手段, 包括幻灯、图表、案例分析乃至工作现场的示范。

在岗培训是成功地训练高尔夫球场新员工的最好方法之一。新员工应该在学习过程中有机会积极参与。如果受训人有机会反复练习或使用所学到的知识, 则知识技能的掌握会更好。因此, 在规划培训日程时, 最好安排在该项操作即将执行的前夕。教师应该安排后续培训练习, 通过这些练习检查新员工已掌握先前所学到的技能表现和进步。目前, 许多高尔夫球场还实施全员持续教育计划。可以是每周 1 次的讨论会或者是更为正式的教学活动。这类活动每次进行一个专题, 如果岭维护、球童礼仪等。

对于场地保养部门来说坚持持续教育非常重要。这样不断的更新新技术、化学药剂和设备方面的知识。通过定期参加各类现场活动和草坪学术会议将得到知识的更新。

除了普通员工外, 还应当对领班以上的员工提供一些教学活动, 通过提供适当的机会是他们的知识得到更新并增加这些关键人员的积极性和自豪感。球场必须尊重每一位员工, 分工应该尽可能的有趣和富于挑战性。球场也应该进行员工工作轮换, 这

将使员工保持兴趣和稳定的替换人手。

总而言之，培训使组织为了实现组织自身和员工个人的发展目标，有计划的对全体员工进行某种专业的训练，使之提高与工作相关的知识、技艺、能力及态度等素质，以适应并胜任职位工作。

培训是一种重要的人力资本投资形式，通过知识培训、技能培训、心理素质培训、潜能开发和综合素质提升等方式可实现员工人力资本的个量增值，通过企业文化培训和写作能力培训等方式可增加企业人力资本总值。为了更加了解和规范培训的程序知识和技巧，下面将给予详细讨论。

### 10.4.1 员工培训功能

#### 1. 实现人力资本增值

培训更新了员工的知识，提高了员工的技能，提升了员工的素质，从而加强了俱乐部的竞争优势，为俱乐部的目标实现和增值提供了有力的保障。

#### 2. 优化企业文化

培训更新了员工的思想观念，不断进取，乐于接受各种新思想、新观念、富有创新精神。这些东西几经积累会形成俱乐部文化的一部分，从而优化了俱乐部文化。

#### 3. 增加员工之间的交往和沟通

#### 4. 激励作用

培训提高了员工的知识水平、技能和综合素质，使员工具有广阔的发展空间和晋升机会，从而增大了吸引力和产生强大的激励动力。

### 10.4.2 员工培训方法

#### 1. 学术报告会

学术报告会成本低、操作灵便、信息量大、前沿性强，有利于保持主管信息新颖和思维活力。学术报告会由人力资源部具体负责策划方案，选择明确且具有实用性的主题，有条件的应定期举行。讲座者是该培训方法的质量控制关键。

#### 2. 研讨会

研讨会成本低，且员工参与性强，能激发员工的主动学习精神，综合效果好。研讨会也具有沟通交流功能和俱乐部公关宣传功效。

#### 3. 案例研讨

这是一种针对俱乐部高级管理人员的具有主动性学习特征的培训方法。通过案例研讨，可以增加高级管理人员的间接经验，提高其决策的理性程度；可以使他们转换角色进行思考，是一种有效的自省机会，还可提高他们的管理艺术。

#### 4. 岗位轮换

岗位轮换能使员工掌握更多的技能，使单调的工作丰富化，又增加了工作的挑战性，能更好地满足员工的成就感需要。因此，它也是一种有效的激励手段。

#### 5. 现代电子与信息技术培训

包括电视、电影、录像、远程教育等。培训的关键在于选择好培训资料和过程的质量控制。这种培训方法方便、简洁。

#### 6. 学校正规教育

学校正规教育可以系统地提高人的知识，提升人的综合素质，具有短期培训不可

替代的作用。俱乐部可以向学校输送学员，也可与学校合作，作为员工的培训基地。除了以上培训方法外，还有情景模拟方法。这里不再赘述。

### 10.5 场地目标管理的技术和方法

高尔夫经营管理的方法甚多，如前面已经介绍的有系统管理、能级管理、整合管理、反馈管理、闭环管理、弹性管理、人本管理和动力管理。但是，其中最适合高尔夫俱乐部场地管理的方法莫过于目标管理。目标管理是美国管理学者彼特·德鲁克在综合以上各种方法的基础上，于 20 世纪 50 年代提出的一种新的管理方法。我国在 20 世纪 80 年代初期将它作为一种现代化的管理方法推广于全国厂矿企业。由于高尔夫场地的自身特点，尤其是均衡性特征十分突出，采用目标管理是最恰当不过的。因此，在本节中将讨论目标管理在高尔夫场地管理中的具体应用方法。

#### 10.5.1 目标管理的概念描述

目标管理是指通过目标的制定、执行和评价的整个过程来实施管理。它强调组织的整体目标转化为组织单位和个人的具体目标。目标管理通过组织结构完成细分目标裂解。目标管理在形成目标体系的同时，低层结构也参与自己目标的设置。目标管理即是自上而下的，也是自下而上的管理方法。目标管理以组织结构作为平台，形成目标结构。对员工而言，目标管理提供了个人明确的绩效要求，积极性高涨，贡献明确。当整个组织细分目标，即个人目标实现之日即组织整体目标实现之时。

#### 10.5.2 目标管理构成要素

目标管理由四个重要的成分组成：目标的具体性、员工的参与决策、明确的时间规定和绩效反馈。

##### 1. 目标的具体性

目标管理方案中的目标必须是对期望成果的简练概括。目标应该具体、可以衡量、可以数量化、可以评价。例如，提出“尽可能完成第 1 洞果岭植草任务”的目标是不够的，因为这样的提法不具体，不明确。如果将此目标改为“保证在 8 小时内完成第 1 洞果岭植草任务”就是具体而明确的目标。

##### 2. 员工的参与决策

目标管理方案中的目标并不是简单的目标相加。目标的制定必须充分征求下级意见，下级能够完全了解目标内容，员工有权参与决策。员工参与的目的是使其感觉到该目标具体实在和能够完成。

##### 3. 明确的时间规定

每个目标都要有一个明确的执行区间，必须在最后期限之前完成。执行区间有利于振奋员工精神，明确目标规定和任务。在高尔夫俱乐部场地管理中时间执行区间不定，需要仔细研究划成系列时间执行表。

##### 4. 绩效反馈

在目标管理中，需要对目标的完成过程信息不断予以反馈。在可能的情况下，应当给个体提供持续的反馈信息，使他们能够控制与修正自己的行为。具体实施方法是管理人员通过检查进度给予阶段性的评价，也可通过正式的评价会议进行。

### 10.5.3 实施目标管理的前提条件

目标管理方法受到了普遍欢迎。无论是企业，还是非企业单位都踪迹遍布。当然，目标管理并不总是灵丹妙药。若要通过目标管理有效激励员工至少需要以下一些前提条件。

1. 高层管理人员的大力支持。
2. 管理人员应当对实现目标的手段具有控制权。
3. 员工必须积极参与目标的制定与实现。
4. 相信员工。

### 10.5.4 高尔夫球场地目标管理实施分析

目标管理运用于高尔夫场地的管理目前尚属于新的管理方法。有些高尔夫球场虽然不自觉地应用，但并不系统。高尔夫球场使用目标管理虽然方法较新，但球场的设计布局则为目标管理创造了极佳的场地优势。机械配套，工作内容和性质相同、固定，这些均为落实目标管理创造了先天优势。只要组织员工积极参与并相信员工的能力即可实现这种管理手段。但是，由于目标管理对高尔夫场地是一项新的管理方法，因此，在应用这一方法时需要进行学习、摸底、试点和最后执行。另外，也需要制定员工可以达到的、合理的和具体的管理目标或指标。下面以珠江三角洲高尔夫俱乐部场地现状为例加以说明实施这种方法的过程。

#### 1. 管理目标项目裂解

对一个标准的高尔夫球场来说，总共 18 洞，分为前后 9 洞。每洞含有开球区、果岭区、球道区和障碍区。每 9 洞包括 2 个长洞、5 个中洞和 2 个短洞。洞的距离相似、面积和障碍大致相同。根据这种特点，现将高尔夫球场按照四大区域进行目标设置。

(1) 开球区总目标 保持全年草坪覆盖度 95% 以上；草坪颜色正常、生长旺盛；及时补沙、杀灭病虫害、每 5 平方米面积杂草 1 株以下或无；每周视草坪生长和客流情况更换 3 次以上球标，击球区每平方草坪面击打痕迹不超过 5 点，超过则需及时更换球标；表面洁净，无垃圾、无烟头；生长季节每周修剪 3 次。

(2) 球道区总目标 保持全年草坪覆盖度 95% 以上；生长季节草坪颜色正常、生长旺盛；及时补沙、填补击后痕迹；病虫害斑痕每 100 平方米不超过 5 处，每平方米面积杂草不超过 1 株或以上；生长季节每周修剪 2 次以上；表面洁净，每 30 平方米出现垃圾如烟头、树叶不超过 5 处。

(3) 果岭区总目标 保持全年草坪覆盖度 95% 以上；生长季节草坪颜色正常、生长旺盛；及时修补球疤痕迹；病虫害斑痕每 100 平方米不超过 3 处，每 5 平方米杂草不超过 1 株以上；生长季节每周修剪 7 次以上；表面洁净，每 5 平方米出现垃圾如树叶不超过 1 处。

(4) 障碍区总目标 保持全年水池和沙坑边缘整齐；内无杂草、虫道、垃圾漂浮物和小砾石；脚痕每 10 平方米不超过 1 处；表面洁净。

#### 2. 目标管理实施阶段

上述目标的制定需要经过 4 个阶段反复讨论，才能制定出合理且能达到的效果。具体如下。

(1) 目标管理宣传阶段 在实施目标管理阶段之前, 应进行深入细致的宣传和学习。使员工从意义、作用、方法和操作上对目标管理方法具有一个较为详细的了解。从思想上重视目标管理对球场管理的重要意义。因为球场管理方式的转变关系到公司和个人的利益共同体。凡认为靠行政命令就万事大吉的思想和工作作风都是欠妥的。

(2) 目标管理摸底阶段 目标管理的摸底阶段是为了给今后的管理提供一个合理、具体、现实、可以达到的目标参数或数据化指标。这一阶段应在暗中进行。场地管理的 70% 劳动属于体力, 30% 属于技术性劳动, 不仅需要体力, 而且需要动用智力才能更好地完成。为了弄清真实的工作效率, 管理层要亲自出马, 到达生产第一线, 对各种不同形式的工作进行现场考察。每个工种重复 3 次, 然后综合各种内外因素, 定出基本参数。如进行场地排水、挖沟, 应注意地形、土质条件、天气、及人力差别。可分别在上午和下午等进行 1~2 个小时的摸底, 以便对任务指标得出一个较为正确的参数。如修剪果岭, 不仅需要注意技术, 而且需要考虑天气、面积、远近等因素。计算一个人在相同条件下, 一定面积需要修剪草坪的时间, 果岭与果岭之间走路所用时间, 再加上其他制约因素, 最后计算出单位面积如 100 平方米的修剪时间。

(3) 目标管理试点阶段 高尔夫球场的设计格局为目标管理的实施带来了极大的便利。前已述及, 以 9 洞为单位的劳动区域本身就存在洞数、功能单位面积、草种, 甚至树木接近的情况, 即劳动内容相似, 劳动量基本相同。为了能使目标管理顺利进行, 可以先在一个半场, 即 9 洞作为一个亚单位管理层进行试点。同时, 以摸底阶段所得的参数值定出亚管理层的总目标, 包括长期、中期和短期计划。这些计划应包括工作内容、条件和项目以及完成这些项目的人数。每日工作完成后, 管理层通过检查每个不同项目是否达到标准而评定亚管理层的水平, 也可以作为确定员工福利待遇和晋升的依据。这一阶段的长短主要以短期目标、中期目标和长期目标的关系而定。试点阶段应将成熟的经验以奖励的形式或原则固定下来, 作为今后场地纪律或目标贯彻执行。

(4) 目标管理推广和执行阶段 一旦试点成功即按成功经验全面执行和推广。这个时期可能因各个区域的情况而稍有不同。因此, 可作适当调整。

## 10.6 项目管理原理和方法

### 10.6.1 项目管理的来源、概念及特征

#### 1. 项目管理的来源

项目管理通常被认为是第二次世界大战的产物, 在 20 世纪 40 年代主要应用于国防和军工项目。50 年代美国杜邦公司开始将项目管理用于民用企业。60 年代项目管理开始被重视起来, 但应用范围只局限于少数领域。最早项目管理成功的例子是美国阿波罗登月计划。从此以后, 人们才开始真正认识到了项目管理的作用, 并逐渐形成了两大项目的研究体系, 即以欧洲为首的理论体系, 也称国际项目管理协会 (IPMA); 以美国为首的体系, 也称美国项目管理协会 (PMI)。从 70 年代开始, 这两大体系都做了卓有成效的工作, 为推动国际项目管理现代化发挥了积极的作用。项目管理作为管理科学的重要分支, 对项目的具体实施提供了一种有力的组织形式和保证, 改善了对各种人力和资源利用的计划、组织、执行和控制的方法, 从而引起了广

泛的重视，并对管理实践作出了重要的贡献。20 世纪 90 年代，随着信息时代的来临和高新技术的高速发展，项目管理也由制造业经济下的产物变成了可以适应多变信息时代的新型项目管理体系。进入 21 世纪，项目管理已经成为一门非常有用的学科。就其发展历史来看，项目管理从 20 世纪 50 年代到 21 世纪初经历了 50 多年。目前，项目管理可以说无处不在。项目管理的基础理论来自于管理项目的工作实践。多年的知识积累和研究实践证明：通过应用项目管理可以极大地节省人力、物力和财力，形成极高的组织能效，并减少项目投资及管理的盲目性。

### 2. 项目及项目管理的概念及特征

(1) 项目及项目管理的概念 项目是指一项有待完成的专门任务或具有某种属性的一类工作。具体来说，在一定的组织机构内，在限定的资源条件和计划的时间里，按照满足一定质量与数量的要求去完成的一次性任务或工作。项目管理是指运用科学的理论和方法，对项目进行计划、组织、指挥、控制和协调，实现项目立项时确定的目标。

(2) 项目管理的特征 任何工作或任务均具有许多共性，每项任务都要求人或组织机构来实现。每个项目均有它的生命周期，一个项目的生命周期可以划分为项目论证、规划、实施和结束四个阶段。运用项目管理理论管理的项目，首先应具备项目活动的基本特征。一个项目完成后，该项目的寿命也就意味着结束。但是，应该注意，一个项目也可能是复杂的，也可能是简单的。复杂项目可能包含许多子项目，简单项目包含的子项目很少。但无论如何，一个项目管理应具备下述要点或特征。

- ① 明确的目标。
- ② 执行过程就是要完成一系列相互关联的任务。
- ③ 具体的时间计划或有限的寿命。
- ④ 可能是独一无二的、一次性的努力。
- ⑤ 具有一定的不确定性。
- ⑥ 需要运用各种资源来执行任务。
- ⑦ 项目组织的临时性和开放性。
- ⑧ 项目结果的不可逆转性。

#### (3) 现代项目管理的具体特点。

- ① 项目管理的对象是项目或运作（可被当做项目来处理的运作）。
- ② 项目管理的全过程都贯穿着系统工程的思想。
- ③ 项目管理的组织具有特殊性（临时性、柔性、强调协调性）。
- ④ 项目管理的体制是一种基于团队管理的个人负责制。
- ⑤ 项目管理的方式是目标管理。
- ⑥ 项目管理的要点是创造和保持一种使项目顺利进行的环境。
- ⑦ 项目管理的方法、工具和手段具有先进性和开放性。

### 3. 项目的寿命周期

作为一个项目具有周期寿命。周期寿命以缓慢开始、快速增长到缓慢结束朝着目标方向前进。这个过程也称项目寿命周期。对于具体的项目管理来说，项目总是以这样的程序进行：项目诞生、选拔合适项目经理、项目班子及最初资源组合、工作程序

安排、开展工作，最后形成成果，即结束。评价整个项目运作进程应该把握这样几个原则：项目开始时比较缓慢，消耗单位时间的资源或人数较少。因为项目正处于投标阶段。随着标矢取得，工作活动量加大，项目立即转入正式工作阶段。单位时间消耗的资源或人数达到最大。项目进入结束阶段，努力减少，最后进入评估和完成。项目完成也即意味着项目死亡。

#### 4. 项目裂解及其相关人

为了充分挖掘资源，实现成本最小化，根据项目阶段、员工技能和工程特殊要求，项目经常被裂解为许多子项目。完成任何项目都是靠人去实现。因此，一个项目需要多少人，何种才干的人都要认真考虑。项目相关人是指参与项目，其利益分成在项目完成阶段深受影响的人员或组织。项目相关人包括项目经理、客户、承办组织、项目发起人等。在一个项目管理团队中由于深受利益分成的驱使，存在着对项目不同的诉求，因而出现不同的关注方向。例如，高尔夫比赛项目中，客户关注获得最大的广告效应，卖出更多的产品；项目经理人关注怎样节约成本，而项目内部一般员工更多的关注获得较多的分成等。因此，在进行项目管理时分析各种关注群体差异对高效完成项目非常重要。

### 10.6.2 项目管理的主要内容

项目管理的内容和知识体系主要来源于以欧洲为首的理论体系和以美国为首的理论体系。两大体系从 70 年代开始，对现代项目管理的理论作出了开拓性的阐释。根据它们的理论，可以将一个项目管理划分成 9 大内容：范围、时间、成本、质量、人力资源、沟通、采购、风险和整体管理。

#### 1. 项目范围管理

构成项目管理的外延和内延，是项目管理重要组成部分。主要工作是定义和控制列入和未列入项目。主要管理内容包括：启动项目或项目阶段；范围规划；定义、认可和变更范围和划分子项目。

#### 2. 项目时间管理

主要工作是确保任务按期完成。主要管理内容包括：负责完成项目必须的合理工作时间进度表；负责项目不同阶段所用时间的充分依赖条件和相互关系并形成可供完成的必要规程文件。

#### 3. 项目成本管理

主要工作是确保完成任务的合理预算。主要管理内容包括：人、物和材料等资源的合理规划；估算项目完成所需费用及子项目费用分配；控制项目预算的变更。

#### 4. 项目质量管理

主要工作是确保完成项目所需要的质量标准。主要管理内容包括：选用合理的质量控制标准并进行科学规划；监督项目执行过程中标准出偏并解决问题；定期跟踪项目并予以科学评价。

#### 5. 项目人力资源管理

主要管理内容包括：组建、招聘、确定和规划项目相关人，分配任务和上达下传。

#### 6. 项目沟通管理

确保项目信息及时、准确地提取、收集、传达、储存及最终处理。主要管理内容

包括：确定和规划项目相关人的属地信息；及时派发属地信息；收集分发项目进度信息；预测未来变化和可能的结果；提取、收集、传达表示项目完成的信息资料。

#### 7. 项目采购管理

确保项目所需要的原材料和服务及时准确到位。主要管理内容包括：规划采购材料，进行市场询价，比较材料来源，负责买方合同的签订和其他未尽事宜。

#### 8. 项目风险管理

识别、分析不确定因素并提出相关应对措施。主要管理内容包括：确定影响项目的所有风险因素；估计可能发生风险的范围及其可能性大小；准备应对预案。

#### 9. 项目整体管理

主要管理内容包括：正确协调子项目之间的关系，应具有全局观念，分析主要矛盾冲突，分清和权衡利害关系。具体来说，项目整体管理的步骤包括制定项目计划、项目计划执行和整体变更控制，三个步骤始终贯穿项目始终。

### 10.6.3 项目管理的方法

项目管理其实就是项目结构管理，包括目标管理、项目进程管理和项目层次管理。

#### 1. 项目目标管理

首先根据目标或目的确定项目范围、项目内容，然后确定项目相关人或组织；其次，明确项目质量标准，通过采购、沟通及人力资源等条件进行成本费用估算；最后，在充分估计风险要素的基础上，计算项目的时间进度并推出最合理的项目管理方案。此阶段可反复权衡、修改，进行多种方案比较。

#### 2. 项目进程管理

包括三种方法，即传统法、工作结构法和项目寿命周期法。

传统法即利用管理学原理将整个项目分为计划、领导、组织、控制和实施五个要素。具体来说，首先根据各种相关资源进行规划；其次，进行任务分配；再次，领导有关人员组成项目组；最后，控制项目进程以达到计划要求。工作结构法的核心是将项目看成一个有待解决的问题，并将需要解决问题分成十个步骤，也称工作结构表或图（表 10-1）。概括来说，10 个步骤可分为决策过程（1~5 步）、决策（第 6 步）和执行（7~10 步）。

表 10-1 项目管理工作结构分解表

步骤	管理过程
提出问题	确定利润几率
收集资料	获取利润几率信息
定义问题	估算利润价值
产生方案	确定实现利润几率和达到利润的渠道
评价方案	确定实现方案的成本、风险。
选择方案	评选最佳项目方案
信息沟通	项目组信息沟通
规划项目	设计制定计划
项目实施	工作授权、分配任务、履行计划、控制进程
项目监控	监控计划、确保顺利完成任务和实现利润

第三种方法即项目寿命周期法。可分为四个阶段：开始、评价规划、实施控制和结束（表 10-2）。

表 10-2 项目寿命周期管理工作结构分解表

寿命周期	管理对象
开始	项目定义、范围和经营目标、可行性研究、初步估算、开始决策
评价规划	系统设计、规划、资源利用、审核估算（±10%）、计划批准
实施控制	详细设计、控制估算（±5%）、工作分配、监控、成果预测、修正
结束	工作完成、总结、利润分配或惩奖

#### 10.6.4 项目管理在体育休闲产业管理中的应用概况

近年来，体育产业发展很快。在国际上，项目管理也越来越多的引入了体育休闲产业的管理中，主要为赛事管理。项目管理大量应用于各项体育赛事，通过项目管理对任务分解、控制和管理，对进度、预算、成本和风险等因素都作出了充分的考虑并进行了严格的规划，最大限度地保证了任务的顺利完成。

奥运会的举办就是项目管理在体育赛事管理中运用的成功例子。举办奥运会是一项庞大而且复杂的系统工程，对体育竞赛的管理组织，对奥运会场馆建设质量和进度的控制，在筹备奥运会期间各方面工作的协调，所有这些都离不开项目管理。国际奥委会也曾建议北京组委会成立专门的项目管理部，而北京组委会也将在奥运会的筹备和竞赛组织工作中引入这一前沿学科。现在北京组委会的总体策划部的实际职能就包括项目管理。

高尔夫产业也是体育产业的一个重要组成部分。高尔夫产业包括高尔夫产品经营中的制造、售卖，高尔夫球会管理和高尔夫赛事等均可看成一项工作或任务来实施项目管理。目前，国际上将项目管理应用到高尔夫赛事已进行多年，如美国名人赛、英国公开赛和莱德杯等，并已初具规模，每个赛事均相应成立赛事项目管理部，统筹整个赛事的管理和组织工作。而目前我国高尔夫产业的经营管理在应用项目管理方面尚处于空白。但在高尔夫赛事方面，项目管理移入高尔夫赛事的理论研究正在逐步开展，并取得了初步成果（黄振雄等，2006）。

#### 10.6.5 项目管理在高尔夫经营管理中应用的可能性和必要性

下面将以我国高尔夫赛事为例说明项目管理的应用原理、技术和方法。项目管理从理论上讲，移植于高尔夫赛事管理是没有问题的。但是，任何好的理论在实际应用中，如果对任务或项目不进行详细研究，对其特征或本质把握不深，再好的理论可能都会出现与实际脱节的现象。因此，在说明项目管理移植于高尔夫赛事管理之前，需要简略的分析一下我国目前业余高尔夫比赛总况。

##### 1. 我国目前业余高尔夫比赛总况

我国目前业余高尔夫比赛在不同的技术层面可谓种类繁多，赛事频繁。由于业余

高尔夫比赛球员参赛身份没有严格的技术等级要求,比赛球员的身份完全取决于竞赛组委会的临时规程规定。因此,参赛选手通常情况下都十分踊跃。根据我国目前业余高尔夫比赛的不同情况,赛事的组织与管理分为三类:全国性的业余高尔夫比赛、联谊性的各类邀请赛、区域性的业余球员排名赛或锦标赛(吴亚初,2004)。

全国性的业余高尔夫球比赛主要有中国高尔夫球协会主办和审批,以及由企业和地方高尔夫球协会所承办的各种全国性的业余高尔夫球赛事活动。主要包括:全国业余高尔夫球锦标赛、全国业余高尔夫球公开赛、全国青少年高尔夫球锦标赛、中国业余高尔夫球巡回赛和全国业余精英赛。

各类联谊邀请赛的主办单位和比赛的组织形式丰富多彩、灵活多样。过去主要由地方高尔夫球协会和当地企业共同主办。近年赛事管理公司迅速发展起来,成为各类联谊邀请赛的主要承办单位。该类比赛的宗旨体现了沟通情感、增进友谊、健康娱乐、发展提高为基本指导思想。目前,这类比赛在我国影响比较大的赛事有:“三九杯”名人高尔夫球要求赛、“贺龙杯”高尔夫球邀请赛等。今后更多企业以业务需求出发,通过组织高尔夫球赛拓展市场、巩固业务基础,其中招商银行、中国移动等大企业尤为突出,成果相当可观,其他企业争相效仿。

区域性的业余球员排名赛或锦标赛通常是地方高尔夫球协会为发展和提高本地区业余球员的技术水平,尤其是发展和培养青少年后备人才定期举办的业余高尔夫球排名赛或锦标赛。这类比赛的竞赛方法一般按照3轮或4轮个人比杆赛的总杆成绩进行排名。

从数量上看,联谊性邀请赛占了国内业余高尔夫比赛的绝大多数。因此,联谊性高尔夫邀请赛在很大程度上代表了目前国内业余高尔夫比赛管理和组织的平均水平。要了解这类赛事,必须先了解它的组织结构。其赛事组织结构主要分为三个部分:赛事主办方、赛事承办方以及赛事协办方。一般意义上,赛事主办方是整个赛事的投资者,主办方基于其特定的商业目的投资举办业余高尔夫赛事,是赛事目标的设立者;赛事承办方是赛事的管理者,是整个赛事从筹划、实施、控制到结束的核心者,是实现主办方赛事目标的执行者;赛事协办方是赛事的物资或场地的提供者,通常为赛事举办所在地的高尔夫球会,是这项赛事举办的平台或载体。

近年来国内纷纷成立了形式各异的高尔夫管理公司,其中业余高尔夫赛事承办为主营业务之一,是高尔夫赛事承办方专业化的主要表现。于是,由投资者出资,赛事管理公司承办,指定高尔夫球会协办成为目前国内各类联谊性高尔夫邀请赛主要的组织形式。作为专业化的高尔夫赛事管理公司,职业赛事管理可以为投资者提供从赛事策划、赛事组织、赛事执行、赛事控制及赛事结束这样整个过程的全方位的管理服务职能,在实际实践中主要集中在策划阶段、组织阶段和执行阶段,具体包括估算和预算、可实行性研究、制定赛事计划、赛事招标、制定详细赛事流程、对赛事进行监督管理、处理变更事件、进度控制、投资控制、赛事款项支付等。

目前高尔夫管理公司举办业余高尔夫赛事按照时间分主要有三个阶段:计划阶段、赛前筹备阶段、赛事实施阶段。

计划阶段是赛事管理公司（赛事承办方）的筹备阶段，属于整个赛事的统筹策划时期。这个阶段也是赛事管理公司与赛事投资者（赛事主办方）的协商阶段，双方通过意向沟通，按照协定的事项（包括赛事目标、预算等）由赛事承办方提供赛事总体计划。这也是多个赛事管理公司向投资者竞标阶段。一套完善而成熟的计划能顺利指导后来的一切工作，所以目前投资方主要是根据赛事计划选择承办商。一个完整的赛事计划需包括赛事方案、赛事流程、赛事规则、开球典礼流程、颁奖流程、物料清单以及赛事预算。赛事方案其实就是总计划，概括整个赛事的要点，至于其他内容就是根据赛事方案将各项工作进行细化处理。这些内容综合起来就是一份完整的赛事计划，对这个赛事的管理和组织起着极其重要的指导作用。

赛前筹备阶段是赛事承办方实际性筹备阶段，包括宣传筹备、场地筹备、赛事筹备以及物料筹备。这个阶段是赛事承办方根据计划为赛事的举办进行物资准备，并选择协办商及赞助商等。成本控制及目标控制将是筹备阶段的核心内容，赛事承办商必须协调好各方面的关系，根据投资方的要求进行物资筹备。筹备阶段在业余高尔夫比赛里时赛事举办的核心阶段，过程包括成本控制，任务分派，时间控制，变更管理等，对赛事管理者的管理技术要求十分高。所以赛事计划从这个阶段开始落实，同时也是赛事实施阶段顺利开展在保证。

赛事实施阶段是赛事举行当天承办方对整个赛事进行的控制阶段。包括各项赛前安排工作、比赛过程中的进度控制以及赛事结束后颁奖仪式的安排与控制。虽然这个阶段只是在前两个阶段完成的前提下按计划实施管理和组织，但赛事过程中往往不可避免地发生各种突发的事件，因此，赛事实施阶段包含对不可预测事件的及时处理。

但在实际应用上，以上三个阶段并没有明确的界定。一方面，由于各种因素的影响，整个赛事的组织不可能完全按照计划进行，不可预测的事情在任何阶段都有可能出现，这样往往需要从计划阶段的某些环节开始修改，所以在筹备阶段经常会根据情况对前一阶段的计划内容进行修改，甚至在赛事实施阶段，也会出现这种情况；另一方面，赛事的组织是在一个有限的时间内进行的，赛事组织者必须统筹各项工作，使其在规定时间内完成，所以某个环节的计划完成后就需要立刻执行其内容，同时开始另一环节的计划工作，尽管在赛事实施期间，也需要为后续环节进行各种筹备工作。

### 2. 项目管理在高尔夫赛事管理中应用的可能性

(1) 赛事组织目标与项目管理非常匹配 项目管理应用于高尔夫经营管理如赛事管理，需要分析该项目管理理论实际移植的成功率有多大。根据项目管理的基本特征可以看出，项目管理实际上就是完成一项任务的流程或程序。为了保证赛事流程的顺利实现，首先需要明确项目的目标，也即赛事需要达到的最终目标。为了实现最终目标，需要控制时间目标、成果性目标、约束性目标和其他需要满足的条件。首先，任何业余高尔夫赛事都有着其明确的目标。业余高尔夫赛事总是有着各种各样的目标，绝对不会存在没有目标的赛事。以各类联谊性高尔夫邀请赛为例，比赛宗旨就是沟通情感、增进友谊、健康娱乐以及提高企业品牌效应等，以上目标在高尔夫赛事举办中都有明确的体现。在开始赛事的各项准备工作中，最重要的也是最先必须解决的

就是确定赛事的目标。事实上，总是有了目标之后才会决定如何组织赛事，有了目标之后才会决定举办赛事。因此，赛事组织目标与项目管理非常匹配。这为项目管理进入赛事组织在一开始就创造了良好的条件。

(2) 赛事组织流程与项目管理非常吻合 项目管理认为，项目的执行过程就是要完成一系列相互关联的任务或子项目。赛事管理是由一系列大小不同的任务组成的，如一个完整的赛事计划需包括赛事方案、赛事流程、赛事规则、开球典礼流程、颁奖流程、物料清单以及赛事预算等。由此可见，赛事组织流程与项目管理非常吻合。

(3) 赛事组织寿命与项目管理十分相似 项目管理理论指出，任何一项任务均具有时间的有限性，也就是说，任何一项任务均具有一定的时间寿命。当完成了该项目后即意味着项目的终结。高尔夫赛事也具有很强的时间观念。高尔夫赛事有具体的时间计划或有限的生命。赛事组织有一个开始时间和计划完成的时间，一项赛事不可能无限期地持续下去。赛事生命周期中的一系列的活动都可划分启动、计划、实施、控制和收尾五个阶段，这个五个阶段互相交替和交叉。无论何种赛事，从开始到结束均强调有条不紊的进行。而项目管理的时间观念真是该项目能够充分发展的核心要点。赛事组织寿命与项目管理十分相似，从时间观念为项目管理进入高尔夫赛事提供有利的条件。

在分析了赛事活动和项目管理特征后，不难发现这正是成为一个项目所必须具备的属性。因此，可以说举办一项赛事就是一个项目，我们可以用项目管理的方法来进行管理。

(4) 赛事组织与项目管理性质均具有独特性和唯一性 在一般情况下，高尔夫赛事是一种一次性的任务，它具有独特性和唯一性。所谓赛事任务，就是根据赛事目标举办相应的高尔夫赛事。可见组织高尔夫赛事都是为达到一些特定的目标，在一个特定时间地点进行的。即使是举办同样项目的赛事，并且有着同样的目标，不同赛事组织活动也会因为环境的变化而显示出各自的独特性。因此，任何一项赛事当完成其历史使命后，也就意味着结束。这种独一无二、一次性的努力即意味该项目具有非连续性特征。也就是说，赛事与赛事之间的联系关系十分薄弱，甚至没有关系。项目管理也具有这种特征。因此，二者在追求一次性努力的方向上保持一致。

(5) 赛事组织与项目管理的运行过程均具有一定的不确定性 项目管理的重要意义是指明了任何一个项目，当其在运行过程中均具有一定的不确定性，而项目管理的优势就是能够将这种不确定性减少至最低，能够最大限度地控制人为因素所带来的损失。任何项目管理在实际运行过程中，必将遭到周围因素的影响，影响结果视项目的大小而定，简单地讲，项目越大，影响因素越多；反之，则越小。高尔夫赛事也存在着大小的问题，因此，在采用项目管理过程中，必然会遇到各种各样的干扰因素。干扰因素除了人为因素外，一些不可抗拒的自然因素也包括在内，如气候等。因此，赛事组织与项目管理在运行过程中所遇到的不确定性问题是相同的。

(6) 赛事组织与项目管理均需要利用各种资源执行目标任务 项目管理的最大特色也就是如何利用周围资源的问题，使用资源也就是解决问题的开始。但是，项目

管理利用资源的目标非常明确,在既定目标下,一切运用各种资源的手段均是围绕目标来展开和完成最终任务。赛事组织也具有同样的属性。当确定赛事的性质后,就会围绕赛事性质如规模、范围等因素展开诸如场地联系、赛事规程、比赛日程等具体细节来解决问题。在解决细节问题时需要动用各种与之相关的资源尽快达到目标。

(7) 赛事组织与项目管理均具有临时性和开放性的特点 根据项目管理工作分解结构可知,项目诞生后,首先需要选拔合适的项目经理、项目班子及最初资源组合。但是,在组建过程中项目班子如人数、成员和职能并不稳定,总是处于运动状态。项目结束时,班子要解散,人员要分流或转移。项目是由许多子项目构成的,他们通过合同、协议及其他社会联系组合到一起,因此,就项目机构来说,项目组织之间没有严格的界限,具有模糊性、弹性、临时性和开放性的特点。赛事组织也具有同样的特点,在建立组织后,需要针对赛事方案组织各种赛事工作组,如赛事流程组、赛事规则组、开球典礼流程人员、颁奖流程人员、物料清单负责以及赛事预算组等。其中,开球典礼流程人员、颁奖流程人员部分是临时拼凑人员,该流程结束后,马上失去效应,人员解散。另外,上述各组或人员之间没有绝对的绝缘,边界模糊,可以相互之间帮忙,具有开放性的特点。

(8) 项目结果的不可逆转性 项目的一个重要特点就是不具有重复性或不可逆转性。项目必须确保成功。因为项目组织资源有限,一旦失败,永远失去。同一项目不可能重复,因为规模、资源量等因素差异很大。一个项目完成过程中带有风险,过程是渐进的,风险伴随着项目终身。因此,项目必须精心设计、制作和控制。高尔夫赛事也具有类似的特点。虽然赛事组织形式相同,性质类似,但作为赛组办方每次因自身特点的原因,要求承办方所做的工作要求不同。高尔夫赛事不可能因某种原因失败再次实施该项目的机会。因此,就项目特点而言,高尔夫赛事完全符合项目结果的不可逆转性特点。

### 3. 项目管理在高尔夫经营管理中应用的必要性

根据调查,在业余高尔夫赛事举办中,由于赛事筹备工作延误、组织工作漏洞等因素影响赛事进行和赛事效果的事件已屡见不鲜,到了赛前还在日夜加班,各级管理人员劳累不说,其产生的企业形象影响和经济损失也是无法弥补的。赛事管理者在组织过程中会面对许多不确定的因素,如观众、参赛者、天气、场地器材等自然因素、人为因素的干扰、破坏,这些不确定因素常常会影响赛事举办,甚至造成各种损失。目前业余高尔夫赛事在管理上主要存在以下三个主要问题:效率低、权力分散及责任分派不清和赛事进度把握不准。

在业余高尔夫赛事举办中,效率低下是普遍存在的问题,突出表现在主办方在整个赛事举办过程过分地干涉承办方的赛事组织工作,随意的对赛事的内容提出修改的要求,承办方无法按照拟定的计划开展工作。赛事筹备过程经常出现这种情况,归根到底是主办方与承办方在赛事计划阶段没有细化赛事内容和明确分工,权限分配不明,导致重复性工作增多,结果造成赛事组织效率低下,也不可避免的成本增加。

任何赛事的举办都是一个团队的共同合作的成果,团队内部是否互相协调,步调

一致直接影响到赛事举办的成败，高尔夫赛事也是如此。但目前业余高尔夫赛事的组织队伍任务分派不清问题十分严重，导致赛事总协调者无法监控赛事组织情况，团队缺乏向心力。由于人本身的惰性，没有明确的责任分派，必然缺乏对完成任务的积极性和紧迫感，可见，目前的赛事管理方式在赛事计划阶段没有解决好这个问题。

高尔夫赛事的举办都是以一定的时间为限，有明确的结束日期。也就意味着，赛事组织者需要有一个严格的时间进度监督机制来控制赛事开展的进度，以保证赛事能如期完成。而赛事筹备工作延误、组织工作遗漏等现象屡见不鲜，表明目前的赛事组织工作没有一套科学的进度管理系统。在赛事筹备阶段出现工作延迟尤为严重，而直接影响到下一阶段工作的开展，以致影响整个赛事的进行和效果。因此，在完全符合项目特点的条件下，移植项目管理方法进行赛事管理就显得十分必要。它不仅可以避免上述种种弊病，控制成本，顺利完成目标，而且使赛事管理更加科学和合理。

### 10.6.6 项目管理在业余高尔夫赛事中优势体现

我国已经成功举办过各类业余高尔夫赛事。在这些赛事中，管理者也曾有意无意地运用过项目管理的理论、方法，并从中受益。项目管理理论内容更具体、更全面、更有针对性。项目管理拥有一套系统的理论、原则、方法和技术，根据不同项目内容使用适合本身特点的一套成熟的技术，如决策树技术，项目进展评价技术，WBS、OBS 分解技术等项目管理可视化技术。这都为高尔夫赛事组织提供有效的管理方法和科学的管理技术，从而赛事组织者能更有效率地规划和控制整个赛事。

### 10.6.7 项目管理理论在业余高尔夫赛事实践运用

在业余高尔夫比赛中，实现对任务和控制是赛事管理成功的关键，而任务分解和时间管理则是保证整个业余高尔夫赛事在计划预期的时间内成功实施的重要一步。任务分解和时间管理在赛事管理中作为计划活动的首要任务而得以体现，它包括为确保赛事按时完成所需要得所有过程，如制定进度计划、进度计划控制等。

#### 1. 赛事工作分解结构

工作分解结构是开展整个赛事管理的根本依据，在项目管理中是系统安排项目工作的一种常用的标准技术。它是开始赛事规划的必经方法。由于业余高尔夫赛事所涉及的项目越来越多，也越来越复杂，要制作出一份全面活动一览表而又不遗漏某些活动是相当困难的，对于这些赛事，更好的办法就是建立一个工作分解结构，运用工作结构分解理论，能使体育赛事项目的工作人员、志愿者都有明确的职责和完成职责、时间以及相应的资源。赛事的管理部门就可按计划要求对各个工作单元或每一个具体任务进度进行评价、分析、控制，使其向既定的目标完成任务，通过具体目标的完成促进整体目标的完成。

工作分解结构的实质就是把较大的工作任务根据其各自不同的工作性质划分为不同的组成部分。一旦赛事的主体结构已经形成，旗下的分解工作就比较容易界定。在需要的情况下赛事管理者可以随意划分工作分解的结构，直到再无必要向下分解为止。下面以高尔夫公益邀请赛为例（黄振雄，2006），对赛事工作进行工作分解。

表 10-3 首届高尔夫公益邀请赛工作分解结构表

1	接待工作
1.1	参赛人员签到
1.2	嘉宾及媒体接待
1.3	比赛期间赛事文件处理
2	赛事工作
2.1	赛前准备
2.2	物品摆放
2.3	分组
3	比赛控制
3.1	开球仪式
3.2	巡场
3.3	成绩统计
3.4	颁奖晚宴
4	晚宴餐饮
4.1	节目安排
4.2	颁奖
4.3	颁奖
5	媒体宣传
5.1	广告
5.2	媒体邀请
5.3	比赛期间拍摄
5.4	新闻撰写
6	后勤工作
6.1	物品采购
6.2	宣传物料
6.3	赛事物料
6.4	礼品
6.5	奖品
6.6	交通

利用表 10-3 工作分解结构，赛事管理者可以把目光聚在任何一个层次的工作任务上，以便尽快解决当前需要解决的问题。但是必须记住一个基本原则：在工作分解结构中，最低层次的工作任务也是赛事实施中将要运行的最小工作任务。以上实例按照组织结构进行结构分解，但在不同的业余高尔夫比赛中，根据赛事的种类或性质，应当进行合理的任务分解。

## 2. 赛事项目责任矩阵（LRC）

责任矩阵是以表格形式来表述工作分解结构表中每项工作的个人责任明细表。它在项目管理中是一种很有用的工具，它明确地表明了每一项工作细目是由谁来负责，由谁来具体执行并表明了每个角色在整个赛事中的地位和作用以及相互之间的协同。下面以高尔夫公益邀请赛为例（黄振雄，2006）进行说明。

表 10-4 高尔夫公益邀请赛项目责任矩阵

WBS 项目	工作项目	陈	李	张	黄	何	吴	朱	马
	公益邀请赛	P							
1	接待		P	S					
1.1	参赛人员签到		P				S		
1.2	嘉宾及媒体接待								
1.3	文字处理				P				
2	赛事					P	S		
2.1	赛前准备			P					
2.2	比赛控制				P			S	
2.3	颁奖晚宴						P		
3	媒体宣传				S			P	
3.1	广告								P
3.2	媒体邀请								P
3.3	新闻撰写				P				
4	后勤					P			
4.1	物品采购			P					
4.2	交通			P					

表 10-4 中 P (President) 来表示某特定工作任务的主要负责人。用 S (Service) 来表示该工作的次要负责人。由此可清楚地标明主要负责人和次要负责人。如果赛事具体实施中某项工作任务出现了失误或错误, 赛事管理者就可以很容易地从项目责任矩阵图中查出该工作任务的主要负责人和具体执行者。

责任矩阵图使得赛事团队中的每个人不仅能够认识到自己在赛事项目组织中的基本指责, 而且还可以充分主动地认识到应该与他人协同的责任, 从而充分、全面、主动地承担起全部责任。同时, 还可以帮助赛事管理者在赛事任何阶段的监控和调整工作得以顺利进行, 也可以针对某个特定的工作任务, 分别制定出不同规模的责任矩阵表。

### 3. 赛事任务时间管理

运用工作结构分解理论, 能使赛事项目的工作人员、志愿者都有明确的职责和完成职责或任务的时间以及相应的资金、设备等资源。赛事的管理部门就可按计划要求对各个工作单元或每一个具体任务进度进行评价、分析、控制, 使其向既定的目标完成任务, 通过具体目标的完成促进整体目标的完成。当工作结构分解得越细, 工作单元越多, 管理的网络就越复杂, 可能给管理层带来不便, 这时又可利用项目管理中的 Gantt 图 (一种线条图, 横轴表示时间, 纵轴表示要安排的活动, 线条表示在整个期间中计划和实际的活动完成情况, 能直观表示计划任务在什么时候进行, 以及实际进展与计划要求的对比, 使管理者很容易搞清一项任务或项目还剩下哪些工作要做, 并且能够评估工作提前还是拖后, 或是按计划进行)。PERT 图, 也称作网络分析技术

图，是一种类似流程图的箭头图，描绘出项目包含的各种活动的先后次序，表明每项活动的时间或相关成本，并且显示所有按顺序需要完成的任务，包括了时间枢架、职责、依赖关系、资源要求和关键路径（CMY）等图表技术（计算机辅助技术），并通过计算机软件系统的运用，协助管理层掌握、控制具体工作进展，促进工作计划和工作任务的完成。

任务结构分解和任务时间管理两项项目管理技术的引进，带来的益处是十分明显的。这使得赛事组织从项目启动阶段就能根据赛事目标分层次的剖解任务，并系统的罗列出来，项目管理的可视化技术让赛事管理团队任何成员都能直观的了解整个赛事任务分配，权责分明。在赛事计划阶段组织者就能系统的分配各项工作，明确各项任务的完成时间，这对赛事主办方、承办方和协办方都有效的。

项目管理认为项目是由要素组成的系统，管理必须从系统的整体出发，研究系统内部各要素、各系统之间的关系，以及系统内部与外界环境之间的关系。在赛事活动中，把整个赛事活动看成一个完整的系统，依据系统论“整体—分解—综合”的原理，将整个赛事活动分解为许多责任单元，由责任者分别按要求完成目标，然后汇总、综合成最终的成果；同时，将赛事活动看成一个具有完整生命周期的过程，强调部分对整体的重要性，促使项目负责人不要忽视其中的任何阶段以免造成总体的效果不佳，甚至失败。

最后，通过将项目管理引入业余高尔夫赛事，初步解决了举办赛事过程中遇到的消除延期、权利分散以及提高效率等问题。但是，必须注意，对于新的环境下的赛事组织工作，必须做出新的思考，才能更好地利用项目管理为高尔夫赛事服务。

## 第 11 章 高尔夫设备及物料管理

高尔夫企业用来进行经营活动和满足职工物质文化生活需要的各种用以固定资产的机械、机器、装置、车辆、工具、仪器、仪表均称之为设备。设备是高尔夫球场、俱乐部、厂商、竞技市场进行服务劳动和经营的物质技术基础，是高尔夫企业固定资产的重要组成部分。设备技术状态的好坏、费用的高低，对企业生产经营的正常进行，实现高质管理，对产品的质量、产量和成本都有直接的影响。因此，管好、用好、维修好设备，使高尔夫企业建立在先进的技术基础上，对促进高尔夫市场的发展和提高高尔夫运动的质量都具有直接作用。

### 11.1 现代高尔夫设备的基本特征

#### 11.1.1 高尔夫设备的种类

##### 1. 生产工艺设备

即直接用来生产高尔夫球场建造、设计、服务用品的设备或直接用来改变劳动对象的属性、位置、形态和功能的各种高尔夫设备都属于高尔夫生产工艺设备。

##### 2. 动力设备

即用来生产电力、热力、风力和其他动力的设备，如柴油发电机组、水能发电机组、蒸汽锅炉、空气压缩机等。这是一组极为普通的设备，高尔夫制造业、球场、竞技市场或俱乐部不仅离不开它，而且也是最常使用的普通设备。

##### 3. 运输设备

即用来运送货物和载人的各种设备，如各种汽车、挖掘机、造型机、铲车、电瓶车、手拉车、小型方便车、作业车等。

##### 4. 剪草机类设备

即用来修剪草坪、花卉、树木等的各种设备，如果岭剪草机、球道剪草机、护围修剪机、边坡修剪机、绿篱修剪机、树木高枝剪。这类设备高尔夫球场又分为悬浮式和滚筒式剪草机，手持、步行、坐式等机器。这些机器可用于高尔夫球场各种不同的区域。

##### 5. 特殊保养设备

用来维护和保养果岭、球道、长草区的高尔夫球场机械，如打孔机、铺沙机、拾草机、划破机、疏草机、播种机、撒肥机、碾压机、切草机、研磨机、农药喷洒机、切边机、耙沙机、清扫机等。

##### 6. 灌溉设备

即用于灌溉球场草坪如果岭、球道、长草区的地下喷灌系统。由机房、泵站、地下管线、卫星站、喷头等组成，另外还有水压喷灌车。

##### 7. 服务设备

包括对讲机、球具、喂球机、洗球机、拾球机等。

##### 8. 管理设备

用于高尔夫企业生产经营管理工作的各种设备，如企业各有关职能部门使用的计

算机、电视、复印机、消防设备、电讯设备、音响设备等。

### 9. 其他设备

如餐厅的炊事设备、客房的空调设备、娱乐场所如游泳池、网球场的娱乐设备、休闲设备如桑拿设备和健身房、电化培训设备等。

### 11.1.2 高尔夫设备的产生和发展

高尔夫设备是随着高尔夫运动的进行而逐渐发展和完善起来的。第一部手推剪草机的发明和使用分别是在 1830 和 1860 年。随着经济和科学技术的不断发展和提高, 高尔夫设备也不断完善, 出现了适应许多不同区域的草坪机械。另外, 高尔夫俱乐部是一个同社会紧密相连的单位, 在其内部也同时存在着很多普通日用品设备, 这些设备也存在着选购、检修、日常维修和保养及管理的问题。高尔夫设备的管理大致分为三个阶段。

#### 1. 事后修理阶段

设备故障出现后再进行修理, 这种阶段也是初期阶段。由于事前不知道设备故障何时发生、何地发生, 因而缺乏修理前的准备工作, 停修时间无法预料。这种无计划修理严重影响生产秩序和产品质量。这一阶段大概发生在 19 世纪中期至 20 世纪初期。当时高尔夫球场很不正式, 大多数靠牛羊啃食草坪来维持草坪的平整。剪草机很笨重, 为蒸汽动力, 设备管理靠经验, 一切无法预料, 只能靠事后修理。

#### 2. 预防修理阶段

20 世纪中期, 随着工业经济的发展和设备水平的提高, 高尔夫企业进入科学管理的阶段, 在设备管理过程中, 逐步出现了预防维修管理, 它要求设备在使用中做好维护保养和检测工作。根据零部件磨损规律和检测结果, 在发生故障前有计划地进行修理。这种维修制度可缩短设备停修时间, 提高设备利用率。这种维修对维持高尔夫设备非常重要。

#### 3. 综合管理阶段

20 世纪 70 年代, 人们在总结以前设备管理各阶段的基础上, 提出从技术、经济、管理三方面从事设备管理将设备管理的工作和范围扩大到整个设备的全作业过程。因此, 设备综合管理就是将设备的研究、设计、制造、安装、使用、维修、保养、保费等阶段技术、经济、管理结合起来, 全面追求设备寿命最长和最大经济效能。

## 11.2 高尔夫设备的选购与使用

### 11.2.1 设备选购的原则

设备的选购就是使设备从高尔夫企业外部经过选择、购买、运输、安装、调试、进入高尔夫企业的生产过程, 这是设备管理的重要环节。因此, 设备购置计划应与投资计划同步进行, 要进行技术经济可行性论证, 将技术先进、经济合理、生产使用的设备作为选购的主要原则。

### 11.2.2 设备选购的程序

#### 1. 收集资料

广泛收集设备的市场信息资料, 对其中可供选择的设备进行详细考察, 全面掌握

有关设备数据资料。

### 2. 论证

考察、论证，必要时可实地考察同类产品在相近球场的使用情况。论证主要是技术经济论证，从中选择最优方案。

### 3. 购置

通过比较、考察、论证，最后进行综合，按照最优方案购置设备。

### 11.2.3 设备选购考虑因素

#### 1. 设备的生产效率

设备的生产效率是指作用于高尔夫各种使用环境条件下功效。例如对于一个数千亩面积的高尔夫场地，如果没有一个高功效的修建设备，草坪的保养是不可想象的。对于一个 100 个打位的练习场来说，没有拾球机同样会造成生产经营活动的停动。同样，在高尔夫球场初期建造过程中靠马力和人力只能创造简单的球场或者寻找结构简单的地形进行高尔夫球场的建设。因此，高功效的高尔夫设备可以创造高质量的高尔夫生产经营。

#### 2. 设备的可靠性

可靠性是质量的保证。可靠性也是维持正常生产作业的前提和基础。经常出现问题或机械故障保证不了生产的连续性和稳定性。因此，在选择设备时需要将可靠性放在第二位置进行考虑。

#### 3. 设备的耐用性

对于高尔夫设备来说，使用寿命有限。高尔夫设备一般都较昂贵，使用者都希望有一个较长的使用年限。由于同类设备也存在着一个使用寿命不相同的情况，这就需要进行仔细挑选。设备的耐用性可直接为用户带来经济上的成本利益。

#### 4. 设备的安全性

安全生产是高尔夫生产的最高原则。安全生产的保证除了灌输安全知识、安全操作和遵纲守纪外，还需要安全性高的设备作保证。因此，在购买设备时对机器的安全性指标需要货比三家。

#### 5. 设备的成套性

现代高尔夫企业所用设备都是成套的机器，如修剪机系列包括果岭、球道、梯台、斜坡、树木花卉等。这些设备不仅是成套的，而且在作业上都是相互配合，缺少其中一种，均完成不了作业内容。因此，设备的成套性是购买机器的重要参数。

#### 6. 设备的灵敏性

高尔夫企业所涉及的各种生产经营活动均代表精、高和特的特点，如高尔夫场地的草坪代表了草坪的最高水平，而草坪的最高水平是通过设备来显现的。因此，在购买设备时需要考虑设备的灵敏性。笨重的设备无论如何都难于与高尔夫空灵、飘逸的特征相匹配。

#### 7. 设备的维修性

便于维修和易于维修是高尔夫企业采购设备的重要参考指标。便于维修能保证设

备损坏时及时修好,使生产经营不致停动。易于维修不仅节约成本,而且提高功效。便于维修和易于维修也说明维修配件很易获得。目前几乎所有的高尔夫设备都来自国外。维修不便是业界犯困的普遍问题。因此,购买时考虑该设备是否易于维修时重要的参考问题之一。

### 8. 设备的节能性

随着世界能源问题越来越突出,选择节能型的设备是明智之举。根据统计,一个 18 洞高尔夫球场,每日的油料耗费在 5 000~7 000 元之间。因此,降低能源成本,不仅需要靠管理方法,还需要以设备作基础。

### 9. 设备的环保性

可持续性发展是全世界各国目前发展生产的共识。环保意识越来越深入人心。设备的环保性也是高尔夫商家占领市场的一个主要手段和招牌。但环保也有效率高低之分,购买时注意挑选和比较分析。

### 10. 设备的经济性

高尔夫设备一般和昂贵。一套高尔夫球场场地保养的机械需要 300 多万元。但近几年来,由于市场经济的加剧,各种产品价格均不相同。由于品牌的不同,即使同一工作性质的设备也存在着价格不一样的现象。另外,高尔夫企业的环境、用途不同,设备配置也需要仔细分析。如高尔夫球场就存在着山地、平原的区分,果岭、球道也存在着面积、走向、起伏的区别,在购买时均需进行仔细比较,才能选择出满意和符合实际情况的设备。

总而言之,在进行设备选购时,对上述购买因素要综合分析和考虑,拟定出较为合理的设备购置方案。

### 11.2.4 设备的合理使用

设备寿命的长短、效率大小、进度高度,固然取决于设备本身设计结构和各种参数,但是,也在很大程度上取决于人们对设备的合理使用。正确合理使用设备,可以减轻磨损,保持良好的性能和应有的精度,从而充分发挥设备应有的生产效率。为此,在使用设备时应采取如下措施。

#### 1. 合理安排生产量

编制生产计划时,要根据各种设备的性能、使用要求、世纪技术状况,恰当的安排设备的工作负荷和生产量。要避免大机小用、精机粗用的常见错误,造成设备效能和能源的浪费,要防止设备超负荷运转而造成设备和人身事故,降低设备寿命。

#### 2. 合理配备设备

根据生产性质和场地要求,经济合理地各区域、班组配备好设备,使各种设备在性能、能力等方面相互配套,最大限度地发挥设备的效能。另外,随着生产性质和运动要求的变化,要及时调整设备,以适应客观情况的需要。还要根据设备的特点及在生产中的地位,合理确定备用设备的数量,以防设备断档。但是,备用设备不能太多,要防止积压闲置。

#### 3. 选配合格的操作人员

首先要实行岗前培训，现场考试合格后方能上岗。在设备使用中，本着谁使用、谁负责、谁管理的原则，实行三定，即定人、定机、定责任。进行划区分片，包干到人，层层负责，台台落实。另外，要求操作人员学会三好、四会，即管好、用好、保养好和会用、会保管、会检查、会修理。

### 4. 建立健全设备使用的规章制度

(1) 操作人员岗前责任制 要具体规定各种设备操作岗位的工作内容、职责和任务，以及考核指标和标准。

(2) 设备使用规程 设备主要技术性能和容许的极限参数，如设备负荷、速度、温度及电压、电流的最大容许值等，开动设备前的准备工作，靠、停设备的操作顺序，操作、使用中、后的注意事项，紧急处理办法，设备交接有关规定等。

(3) 设备维护规程 以设备使用说明书为主要依据，结合设备的工作条件和使用环境等具体情况，按照单台或同型号设备制定的。主要包括设备的传动系统图和电器原理图，设备润滑图标，清扫、清洗设备的规定，设备使用过程中检查的规定，安全注意事项等。

(4) 交接班制度 规定操作人员在上下半时应交接的事项和交接的办法，保证生产服务的连续性。

(5) 巡回检查制度 规定操作人员要定时、定点对设备的重点部位进行检查，发现问题及时处理，保证设备正常进行。高尔夫企业在制定和贯彻执行上述规章制度的同时，还要建立健全各种原始记录，如设备运行记录、交接班记录、巡回检查记录、设备缺陷记录等。

(6) 创造良好的工作条件和环境 对于一般设备，应提供一个宽敞、整洁、明亮的工作现场和环境。对于高、精、尖设备应根据设备规定的特殊要求，为其提供一个适宜的工作场地，场造良好的工作条件，注意保安、防风、防潮、防尘、防震、防火等。

## 11.3 高尔夫设备的维修和检查

任何设备在使用过程中总会发生劣化、磨损或腐蚀。当上述情况达到一定程度时，就会影响设备的精度、性能和工作效率。所以，高尔夫球场除了日常保养、随时排除故障外，还应当定期对设备进行预防性检查和修理。

### 11.3.1 设备的劣化、磨损与规章规律

随着时间的推移和设备的使用，设备逐渐不能发挥其原有的性能，会出现一个渐进性的故障。当故障发生时，必然造成直接的经济损失，如生产量下降、质量下降、成本增加等。

设备的磨损并非突然发生，而是经历初期磨损、正常磨损和剧烈磨损三个阶段。出现上述任何一个磨损阶段，都应该立刻停止进行检查，否则会造成生产事故和设备事故。另外还有初期故障和偶发故障。这些故障主要是由于设备内在缺陷和设备使用寿命造成的。这些均非渐进性的，而是偶发性的。例如超极限使用，操作者一时疏忽和错误引起的故障，因此需要日常维修和检查。

### 11.3.2 设备维护与检修的原则和内容

#### 1. 设备维修和检修的原则。

- (1) 预防为主、维护与保养并重。
- (2) 专业维修为主、专业检修与群众检修相结合。
- (3) 先检修后修理。

#### 2. 设备维护保养的内容

设备维护保养的目的是及时发现和处理设备在运动中因技术状态的发展变化而引起的大量的、常见的问题，随时改善设备的使用状态，保证设备的正常运转，延长使用寿命。其主要内容是清洁、润滑、紧固、调整、防腐、安全。

设备维护保养工作根据工作量大小、难易程度可分为如下几类。

(1) 日常保养 设备外部保养，项目和位置较少，由操作人员自查，下班前或交接班时进行检查。

(2) 一级保养 设备内部保养，项目和位置较多，由专职检修人员进行。

(3) 二级保养 设备内部保养，项目和位置最多，由专职检修人员进行。

#### 3. 设备检修的内容

设备的检修时对设备的运行情况、工作精度、磨损、腐蚀程度进行检查和校验。设备的检修是设备管理中一项很重要的工作，通过检查及时消除和查明设备的隐患。另外，针对发现的问题，提出改进维护工作的措施。有目的地做好修理前的各项准备工作，以提高修理质量和缩短修理时间。

(1) 日常检查 每日检查和交接检查，由设备操作人员执行。

(2) 定期检查 按照计划日程表，在操作者的参与下，由专职检修人员定期执行。

(3) 年终检查 每年年终对球场所有主要设备进行一次较普遍的检查，以摸清设备及技术状态的实际情况，作为编制下年度修理计划和进行修理准备工作的依据。

#### 4. 设备修理的内容

设备修理是指由于正常或不正常的原因而引起的设备损坏，从而使设备的有形磨损得到局部补偿。根据修理内容、要求和工作量大小可分为如下几种类型：

(1) 小修 仅修复更换部分磨损较快的零件，调整设备的局部机构，以保证设备能正常运转到下一个计划修理时间。这种修理在生产现场由专职维修人员执行。

(2) 中修 对设备进行部分解体、修理或更换部分主要零件。同时检查整个设备系统，紧固所有机件，校正设备的基准，保证设备能恢复和达到应有的正常标准要求。此种修理可由专职修理人员在现场进行。

(3) 大修 修理更换设备的主要零部件，以消除有形磨损，恢复设备原有的精度、性能、效率。大修后应进行检查验收。

### 11.3.3 设备维修的制度和办法

设备维修制度是对设备进行维护、检查和修理所规定的制度。这种制度包括计划预修、预防维修。

### 1. 计划预修

根据设备磨损规律,有计划地对设备进行日常维修保养、检查、校正和修理,以保证设备经常处于良好日常的状态。这种方法包括检查后修理、标准修理和定期修理。

(1) 检查后修理 先规定设备检查间隔期,设备运转到规定期限,定期进行检查。根据检查结果编制修理计划,确定修理日期、内容、工作量。此法主要适用于设备资料不全,无固定负荷载修理耗费很大的高、精、尖设备。如高尔夫球场的喷灌系统的主机等。

(2) 标准修理 先根据设备零部件的寿命预先编制具体的修理计划,明确规定设备的修理日期、内容。此法计划性好,便于修理前的准备工作。

(3) 定期修理 根据零部件的寿命、生产类型、工作条件和有关的定额资料,事先规定除各类计划修理的固定顺序、修理间隔等。修理内容在修理前根据设备实际状态来确定。

### 2. 预防维修

(1) 日常维修 设备的检查、清洁、调整、润滑、更换等。

(2) 事后维修 对非重点设备和无法预料的突发事故进行事故发生后的维修,为非计划维修。

(3) 预防维修 对重点设备或设备的重点部位进行预防性维修活动。

(4) 生产维修 事后维修与预防性维修相结合的维修方法,即对重点设备或设备的重点部位进行预防性维修和对非重点设备和无法预料的突发事故进行事故发生后的维修。目的是在节约成本的前提下,保证生产的正常进行。

#### 11.3.4 设备修理计划

设备修理计划是企业编制生产、劳动、物资供应、财务等计划的依据,使生产经营计划的重要组成部分。设备维修计划按照时间可分为年度、季度、和月计划。

年度设备维修计划一般只对修理的设备数量、修理时间按照季度仅新安排;季度设备维修计划是年度维修计划的执行计划,它具体规定季度分月修理任务。月设备维修计划是季度维修计划的执行计划,它根据季度修理计划的分月任务,设备的临时损坏和修理前准备工作的进展情况,规定月内修理的设备数量、修理进度、停歇时间、修理材料等具体内容。

##### 1. 设备修理计划编制原则

(1) 具有季节性、连续性、周期性使用的设备,应根据生产特点合理安排,同生产作业计划有机地结合起来,使设备修理更好地为生产服务。

(2) 必须根据具体情况考虑各工作现场的均衡生产,保证修理人员和修理计划有节奏的进行。

(3) 优先进行重、关、精设备的修理准备工作。

##### 2. 设备修理计划编制依据

(1) 设备修理周期和上次修理时间。

(2) 设备修理工作的各种定额。

- (3) 设备保养修理卡片。
- (4) 设备检查记录。
- (5) 计划年度对设备的需要程度。

### 3. 设备修理计划的编制方法

根据高尔夫企业实际情况,可采取集中编制、分散编制、结合编制等方法。集中编制是先由修理部门提出预先编制计划草案,然后交由基层班组进行讨论,提出意见加以修改;分散编制是先由基层班组分别组织编制计划草案,然后交由修理部门进行审核修改和平衡;结合编制是由修理部门结合基层班组共同编制计划。

### 4. 设备修理计划的组织实施

(1) 材料准备 为设备修理准备好各种质量高、品种全、数量足的配件和材料。另外,还包括修理前的预检。

(2) 确定组织和作业方法 组织方法包括检查后修理、标准修理、定期修理;作业方法包括换机修理、零件修理、分部修理和修理站修理。

(3) 确定组织形式和修理人员配备。

## 11.4 高尔夫球场物料管理

高尔夫生产的过程就是物料形态和性质不断发生变化的过程。为了保证生产服务过程连续均衡地进行,就要做好物料的采购、供应、存储、保管、合理使用等各项组织管理工作,这些工作也称之为物料管理。

现代高尔夫球场是一个服务业高度集中地方,不仅表现在接待人员的复杂性,也表现在客人的消费层次和需求不同。另外,由于现代市场的要求,库存量只能限制在销售资金总额的 10%~20%。因此,合理的确定采购批量,加强库存管理和控制,是改善经营、提高经济效益的重要保证。此外,现代商品品种规格繁多,对入场材料和配件的质量都有严格要求,这都增加了无力管理的复杂性。提高无力管理对提高高尔夫独特的气氛产品的质量和增强市场竞争能力具有重要的现实意义。

### 11.4.1 物料管理的内容

1. 按质、按量、按时配套的提供各种物料。
2. 合理贮备,加速流动资金的周转。
3. 合理使用,降低物耗,减少储运损失。

### 11.4.2 物料的类型

#### 1. 高尔夫球场建筑材料

包括建造球场石料、水泥、PVC 排水管、钢材等。

#### 2. 高尔夫球场保养材料

包括肥料、农药、土壤改良剂、土壤渗透剂等。

#### 3. 高尔夫球场设备零部件材料

包括各种设备如剪草机、铺沙机、打孔机、研磨机、撒肥机、喷药机的零配件等。

#### 4. 高尔夫俱乐部饮食、住宿用品

包括各种酒类、饮料、洗涤用品和器具等。

### 5. 高尔夫燃料

包括动力用燃料如各种汽车、剪草机，非生产用如取暖等。

#### 11.4.3 仓库管理

##### 1. 仓库管理工作内容

仓库管理工作是物料管理的重要环节。它对生产物料的正常供应和节约物料，降低成本都起着重要的作用。仓库管理工作内容包括如下。

(1) 物料验收入库 验收包括两个部分：数量、品种、规格的验收。需要认真点数过磅，保证数量、品种、规格与运单、发票、合同相同；质量的验收。由仓库管理人员或技术部门检验，证明质量合格，才能点收入库。然后办理入库、登记、立卡等手续，将发票、运单、入库通知单送交财务部门。如果发现品种、数量、规格、质量与单据上不符，则需查明原因及时处理。

(2) 物料保管 物料保管的基本要求是包房科学，数量准确，质量不变，消灭差错。其中，北房科学要求采取各种措施做好“十防”工作，即防锈、防尘、防潮、防震、防腐、防磨、防水、防爆、防火、防漏电。

(3) 建立健全各种进出账卡制度 物料进入仓库和发放是物料管理部门与生产单位直接发生联系的一个环节，它要求及时安置连杆品种规格向生产部门公用物料，并能起到促进节约，防止浪费的作用。为此要求按需要发放。按需要发放就是由企业物料供应部门根据班组生产计划和物料消耗定额核算物料发放的限额作为发放的依据。仓库根据限额发放卡发送物料，余额要及时退库。因工废和料废而需要补充时。必须经检验部门证明。物料部门要及时了解生产部门用料情况，防止班组的物料积压和浪费。

(4) 清仓盘点 仓库物料有很大的流动性，为了及时掌握生产情况和用料情况，必须进行定期盘点，检查物料实际数量是否与账面数量相符，收法有无错误、变质、损坏和积压，仓库设备和安全设施是否正常等。

## 第 12 章 高尔夫经营信息管理

高尔夫经营管理过程目前已经实现了俱乐部内部电脑联网管理。具体来讲,分成四个主要部分:会员信息管理、财务信息管理、竞技信息管理和物料信息管理。现对俱乐部电脑管理的具体设计程序和最终网上管理予以讨论。

### 12.1 高尔夫俱乐部经营管理信息系统简介

高尔夫俱乐部信息管理系统与一般企业管理信息管理系统相似。不同之处在于管理的具体内容和俱乐部经营的特异性。在具体设计信息管理系统时,首先需要了解俱乐部组网工程背景及需求,其次,在此基础上提出组网方案。然后,针对管理对象的背景,进一步完善智能 IC 消费卡方案,详细制定网络拓扑图、信息点的设置表,最后提出综合管理系统方案,包括软件管理系统流程图。

#### 12.1.1 组网工程背景及需求

高尔夫俱乐部电脑信息管理系统由三部分组成:计算机网络组网系统、办公自动化管理系统和一卡制(询费卡)管理系统。主要解决高尔夫俱乐部包括会所和球场的办公自动化。俱乐部电脑网络系统管理和设计应经济、实用、先进和可靠。

#### 12.1.2 组网方案

组网方案主要考虑设备选型、实用性、功能齐全和技术先进等问题。选择设备应采用比较方法来筛选合适的俱乐部机型,即选择性能优异和性价比好的产品设备。一般情况下主机采用进口设备,工作站采用国产品牌机,在质量和价格上均有良好的投入与效益比。

随着信息技术的迅速发展,今后俱乐部网络系统会朝着多功能综合业务信息网方向发展。网络传输布线可选用 10M/100M 数据线连通网络。会所与酒店、小卖部等部门可采用光纤连接。软件可随发展情况采用最新版。

为了适应信息发展的需要,网络系统所用设备器材均应考虑可扩展功能,如网络布线关键点应预留扩展口,软件提供 ODBC 借口,为日后系统的升级和扩容提供保证。另外,系统布局、维护方便和操作等均属考虑的范围。

#### 12.1.3 智能 IC 消费卡方案

系统设计目标主要目的是提高收银工作效率、减少客户等待时间和差错发生率。合理安排工作步骤,使整个工作流程有条不紊,并同时提供打印日报表、月报表、库存、流水等各种报表。

在具体设计时,系统功能要体现客户编号、发卡时间、卡有效标志等数据的方便录入和读出。另外,可读出或写入消费商品条码、数量、消费地点、刷卡时间等数据。通过外接票据打印机打印消费时间、项目、金额、折扣等信息。最后,系统要预留 PSTN 联网功能。

智能 IC 消费卡方案要考虑系统的完整组成,即终端 POS 机、接、式 IC 卡读写器、票据打印机、前台结算 POS 机、控制电脑、账单打印机和印卡机等辅助设备等组成。

系统工作过程具体为：球员在前台领取 IC 卡后，服务员将球员资料输入电脑数据库，并通过前台 POS 机读出 IC 卡号码，并将 IC 卡有效标志置为有效；客户在消费点完成消费后，在终端 POS 机上刷卡，服务员用条码扫描器或通过键盘输入商品代码和数量，POS 机将该数据写入 IC 卡存储区；客户在前台结账时，交还 IC 卡，通过前台 POS 机读出消费数据并送往电脑，电脑与数据库连接并计算消费总额，同时打印账单明细。

智能 IC 卡可选用市面上各种非接触存储 IC 卡。最好选用 10 万次擦写以上，硬件逻辑加密、PVC 热压塑封和防水防静电。

表 12-1 俱乐部信息点及配件布局点

信息点位置	电脑数量	信息点数	设备		
总服务台	2	4	B	C	D
出发台	0	2		C	D
专卖台	0	2		C	D
练习场	0	2		C	D
市场部	1	2	B		D
总经理办公室	0	2			
副总经理办公室	0	2			
总助办公室	0	2			
财务部	5	5	B		D
餐厅收银台	1	2		C	D
总计	9	25	3B	5C	7D

注：打印机 B、POS 机 C、UPS D

#### 12.1.4 综合管理系统设计方案

高尔夫俱乐部作为一个特殊的消费群体和场所，综合管理系统的设计应简单、快捷和高效。高尔夫综合管理系统主要为球员提供打球、购物、用餐等消费的刷卡管理，另外，网上申请会员、实时了解高尔夫俱乐部管理动态信息等服务。

系统设计原则应本着经济、实用、先进、可靠、易维护、扩充性好的原则进行规划设计。在保证系统的实用性和通用性的前提下采用最先进的软件设计体系。从本系统的安全性和稳定性等方面考虑，整个系统应具有很好的数据安全保护措施，能防止运行的不正常中断、数据错误，有效方便的数据备份和恢复功能，另外网络的安全性应能防止各种恶意入侵、数据窃取、破坏。

系统可采用先进的分布式与集中管理相结合的模式进行设计，系统应设多种数据接口，可在此软件平台上增加更多的功能模块，以便开展多种球场业务服务方式。系统功能分后台综合管理（C/S 模式）和前台网站（B/S 模式）

## 12.2 会员信息管理

在整个高尔夫俱乐部信息化管理中，会员信息管理是其中最重要的一个管理模块。该模块主要管理每个会员的具体相关信息，包括个人或集体信息、姓名、证件、地址、联系方式、入会时间、性格、会员账户资料的综合查询。

在设计 and 处理该模块式，应注意分别设置系统操作员权限级别。根据高尔夫俱乐部分为三级权限查询级别。董事长、总经理为最高权限级别查询，市场部、竞技部为二级权限查询，前台为最低查询级别。最高权限可查询会员的任何信息，二级可查询会员开放的信息包括会员性格等，三级仅查询会员在场信息。各级用户采用一体化的系统密码方法以保证系统的安全性和保密性。

### 12.2.1 会员信息表

会员信息表是用来记录会员的主信息，包括：个人及家庭资料、公司信息、账户资料、性别、联系方式、爱好、性格、证件资料、健康状况会员种类、会员状态、国籍、地区等内容等资料。系统在处理增删改和资料查询中，将自动识别操作员的权限，以确保会员资料的安全性。

### 12.2.2 会员证信息表

会员证信息表是用来记录会员消费情况的相关资料。系统可根据各消费项进行折扣或免费。在该项处理中，系统同样在处理增删改和资料查询中自动识别操作员的权限，以确保会员资料的安全性。

### 12.2.3 会员消费卡信息表

会员消费卡或本是用来记录会员各项消费的相关资料，包括：会员姓名、消费卡号、打球时间、果岭费、球童费、球车费、更衣柜费等各项费用及支付方式、用户签名确认、实际完成洞数、金额统计、收银员、接待员等信息。系统根据操作权限自动识别。

### 12.2.4 会员消费本与消费卡互换

为了更好地管理会员的消费纪录，减少操作员填写账单的麻烦，系统提供会员消费本与消费卡互换功能。系统根据消费本和消费卡费用互换功能自动查找会员当前消费信息。

### 12.2.5 会员账户查询

全面了解会员的账务情况是十分必要的。会员账户查询未账户查询提供了简便的途径。操作员可根据实际需要来查询不同会员的账户情况。系统根据操作权限自动识别。

### 12.2.6 会员信息综合查询

会员信息综合查询是方便操作员查询会员的详细信息，同时可以根据查询会员资料进行报表预览或打印。

### 12.2.7 报表统计

对会员卡资料、会员消费本、会员信息表的报表进行预览或打印，用户可以根据实际需要，统计每天、每月、每季或年度的报表数据。管理员可以了解会员的消费

信息。

### 12.2.8 会员推广

一般来说,高尔夫球俱乐部均采用会员制经营方式。因此,市场推广是俱乐部信息管理的重要一环。为了能更好地挖掘潜在的客户,系统应实现会员推广和跟踪服务,主要包括潜在会员的基本资料、兴趣爱好、推广员与潜在会员关系列表等。

提高潜在会员发展成为正式会员的成功率,关键是要充分了解发展的对象,了解他的基本情况和兴趣爱好。

该部分信息设计形象的记录了每个潜在会员的兴趣爱好,如会员喜欢高尔夫球、保龄球、网球、钓鱼等活动,用户可以通过设置种类层次来更加科学的了解每一个潜在会员的爱好,这样,推广员就可以更加有针对性地开展活动,更好的跟踪服务于潜在会员。

为了更有效地提高推广员工的工作效率,避免重复劳动,避免几个推广员同时服务一个潜在会员,也避免某位潜在会员没有推广员服务,系统提供了详尽的推广员与潜在会员关系列表,清晰的列出了推广员和潜在会员之间的关系,同时也建立了完善的责任关系。管理者可以整体的掌握会员推广的情况。

这项功能帮助管理者记录推广员和潜在会员的来往活动。一方面是记录一个潜在会员发展成为正式会员过程中的每一个细节;另一方面是可以了解到每一个潜在会员发展成为正式会员的概率。管理者可以监控和分析每一个推广员的推广业绩和工作态度,也可以通过分析成功案例,对日后会员推广的方向作出预测。

## 12.3 账务信息管理

会员账务是用来管理会员的各种应收账款以及每月的账务情况,它包括付款单据、后台账单、挂账账单、账务报表、每月收费、分期付款、代码设置和账务查询等功能。用户可从后台账单、挂账账单、每月收费、分期付款等模块中录入和处理会员的各项账单。会员所付款项是从付款单据模块输入系统,并产生报表进行过账。

### 12.3.1 付款单据

将用户收到的每一笔款项都输入系统中,具有付款单据的数据录入、收款审核报表等功能,会员所付的款项通过单据录入,收款报表能够清楚详细地将用户所收款的记录以报表的形式预览并可打印。单据过账主要是将从单据录入的会员所付款真正过到系统里每个会员的账户内,可以平了以往的欠款,也可以继续为以后缴费做准备。

### 12.3.2 后台账单

除了前台消费的应收款项外,会员还有部分应收款项是由后台人员(如财务人员等)通过后台账单模块录入系统。这部分应收款项包括会员的停车费、租场费、租柜费等,这些都不是每月固定的,只是会员临时租用。所以要在后台为会员开一张账单,输入系统。还有一个作用是当会员的账单已经过账,才发现有款项出错时,后台财务人员可以在这个模块输入一份调整单,进行调整。后台账单模块包括后台单据录入、后台单据过账等功能。在账务报表中还有与后台账单相配套的各种后台账单报表,包括后台账单审核报表、后台账单已过账报表、取消后台账单一览报表等,让用户打印

和分析。

### 12.3.3 挂账账单（刷卡处理）

将在 POS 营业点消费的资料采用挂账形式结账的会员账单一一整理显示出来，方便会所对会员挂账的资格进行分析和控制。

### 12.3.4 每月收费

方便用户每一月对有效会员的账务进行一次管理。还具有向会员提供每月会费和每月其他固定收费的功能。对会员的每月账务管理上具有月结操作，以及提取滞纳金等功能。

### 12.3.5 分期付款

现在越来越多的俱乐部实行分期付款的方式来集纳会员，为了适用这方面的需求，我们根据实际情况，系统提供了分期付款的功能。包括分期付款方式设置、针对某一特定会员的分期付款方式设定、分期付款信息、分期付款账单四大部分。

### 12.3.6 账务查询

通过账户查询，详细列出会员的会员账务详细内容，当月的账务情况等。具有查询账户明细、付款明细、费用明细等功能。用户可以清楚明了的查看到某个会员的各个账务情况。

### 12.3.7 账务报表统计及清点

对于会所的管理人员来说，各种会员账务报表的数据可以全面反映整个会所的经营情况，系统具有对各种账务报表的预览和打印。信息也提供了收银清点服务。每天营业结束或者换班时，都要进行收银清点。表中列出了当天的总台付款情况和人数统计情况，其中包括各种付款方式的数目，便于总台人员核对当天收入。

### 12.3.8 多种查询及维护

系统中含有各种资料，为了方便使用和快捷的查询到需要的资料和数据，系统配备了多种查询和维护功能，例如：结账单查询、会员速成查、签单人查询、会员账务查询、入场客人查询、消费卡速查、俱乐部内消费的收费标准。

结账单查询功能可以查询选定日期的所有结账单，可以查看原结账单的结账消费卡、总单、明细单、结账方式等，可以对选定日期的结账单按照消费卡号进行查找，对于已经结账又需要修改的账单也可以退回，重新结账。不同的签单人的挂账权限及挂账额度不同，当签单人在总台结账时，为了方便收银员快速的了解其挂账权限，提供了“签单人查询”功能。表中给出了签单人的签单账号、姓名、类别、可否挂账、信用限额、挂账账户、有效期限、身份、公司资料、备注等内容。

会员在会所消费享受一定的优惠，为此，系统提供了会员速查功能，便于用户快速查询会员的详细资料，验证会员身份。

## 12.4 物流信息管理

为了更好地控制物料成本和管理物流的操作流程，必须拟定一套清晰合理的科学管理方法，有效地控制商品派发中间处理环节。本系统能够高效地控制物品从采购、入库、物品分类管理、出库和库存清点等步骤。同时，系统可提供各步骤中涉及的账

单、报表，便于存档。

### 12.4.1 物料采购

物料采购包括：商品种类、商品进价、商品数量、商品采购日期、采购负责人等综合信息；数据统一由操作员录入系统中，便于系统进出库的管理。

在物料采购功能中，还涉及商品库存的预警处理，系统告诉用户哪些商品是紧缺、哪些商品是积压，使用户能够及时了解库存的情况，有利于控制成本。

### 12.4.2 物料入库

物料采购后，如需入库，用户可对采购的商品进行入库处理，哪些商品需要入库，由系统操作员选择采购的商品，输入对应的数据，即可入库；商品入库后，可按不同种类进行归类（如：饮料、球杆、运动衫等等），处理数据包括：商品种类、数量、入库时间、摆放位置、经手人等等。

在商品入库功能中，还涉及商品库存的预警处理，系统告诉用户哪些商品是紧缺、哪些商品是积压，使用户能够及时了解库存的情况。

### 12.4.3 物料出库

商品如需入库，用户可对商品进行出库处理，哪些商品需要出库，由系统操作员选择入库的商品，输入对应的数据，即可出库；商品出库后，可按不同种类进行归类（如：饮料、球杆、运动衫等），处理数据包括：商品种类、数量、出库时间、经手人、派销对象（专卖店、餐厅对象）等等。

在商品出库功能中，还涉及商品库存的预警处理，系统告诉用户哪些商品是紧缺、哪些商品是积压，使用户能够及时了解库存的情况。

### 12.4.4 物料库存清点

商品库存清点是用户及时了解商品库存的情况，系统可以及时反映库存中各种商品的销量情况，哪些商品是紧缺、哪些商品是积压；这样也可反映出客户对商品消费的情况。

库存清点，可以有效地对成本进行控制，提高经济效益，用户可以根据实际情况进行各种商品地库存查询和清单打印，从而得到有效的管理。

### 12.4.5 专卖店商品清点

专卖店商品清点是及时了解专卖店商品库存的情况，系统可以统计各专卖店销售的情况，使各专卖店的商品得到妥善控制和管理。

### 12.4.6 报表处理

对采购、进库、出库、库存等清单的查询、打印。

## 12.5 餐饮管理

餐饮管理主要是进行餐台的预定和管理，以及餐饮原料的控制。包括三大部分：基本设置、营业管理和查询统计。

### 12.5.1 基本设置

基本设置部分主要包括餐台设置、数据维护和包桌菜维护。

餐台设置营业点增加删除餐台、餐台的信息维护和餐厅的维护都在此部分完成。

数据维护包括原料净料的代码设置、净料率、配方结构、包桌菜维护。在饭店的经营中，常常有客人进行宴会预定或点包桌菜所包含的所有菜肴的配方结构信息。

### 12.5.2 餐饮管理

主要包括餐饮预定、开单结账、餐台管理和账单管理。信息设计程序为预定、分配桌台和开单结账。其中，餐饮预定包括普通预定和宴会预定。分配餐桌可以在预定时分配餐桌，也可以在客人入场时再分配餐桌。信息还包括开单结账或账单转账、账单合并到一张账单的餐台管理。

### 12.5.3 查询统计

要得到准确及时的餐饮成本统计结果，就要坚持每天都进行“查询统计”菜单中的“每日菜肴统计”和“每日原料统计”。选中后，如果统计成功后，系统会弹自动出一个对话框，表示今天的菜肴（或者原料）统计已经成功。这样，用户就可以在报表中，看到想要的报表了。

## 12.6 专卖店信息管理

专卖店销售模块是用来管理专卖店客人的消费活动及所发生费用，包括账单管理、入场开单、账单速查、账单的录入和结账、报表统计、会员速查等功能。

### 12.6.1 账单管理

在账单管理中，可以进行一张账单从开单到结账、查询的完整操作。包括查询指定条件的账单列表；进行账单录入、保存、结账、记账；对已经结账的账单内容及结账方式作调整和取消，打印账单等。

### 12.6.2 消费信息编码查找

当用户在录入账单的消费明细时，消费项的编码可以下拉选择输入，也可以直接输入。为了提高使用效率，提高服务质量，最好可以记住所有的消费编码，直接输入。但有时也会忘记某些消费项的编码，因此，系统提供了编码查找功能，便于用户快速找到想要的编码。

### 12.6.3 报表统计

报表统计的功能是生成并输出各个营业点的各类营业报表可以打印输出，也可输出为其他文件类型。

## 12.7 竞技信息管理

### 12.7.1 出发信息管理

出发管理模块用于管理整个出发站事务，会员出场和消费情况，杆弟资料、考核和工作情况。包含球童资料、出发管理、杆弟考核、出勤报表、出勤登记和竞技报表。

#### 1. 球童资料

基本资料窗口用来管理球童的编号、姓名、等级、身份证、出生日期、联络电话和地址等个人资料。

#### 2. 球员出发信息管理

出发管理是本模块中最重要的部分，管理客人入场打球情况，为客人分配时间，

录入各位客人的各项消费金额。

### 3. 球童出场和配对信息

包括球童考勤情况、个性、技术等级、出发编排时间等。

### 12.7.2 差点信息管理

通常包括差点的计算方法信息,如各种计算公式包括贝利亚、新贝利亚、新新贝利亚、双贝利亚、卡拉威和梅花青鸟等几种,以适应不同球场的比赛要求。

#### 1. 差点查询

差点计算时选择的时间段不同,计算方法不同,会产生较多的差点数据,所以设计了差点查询的功能,以便于管理这些数据。

#### 2. 最低杆纪录

最低杆纪录是用来纪录在打球过程中优异的打球成绩,也包括一杆进洞纪录和老鹰球纪录。信息包括打球人身份和身份证号,如果是会员记录其会员证号、杆数、球道及证明人等。

### 12.7.3 比赛管理

比赛管理模块是专为高尔夫比赛设计的,从设立比赛、参赛选手报名到比赛记分、成绩统计整个过程都可以通过系统完成,支持多种竞赛模式并适用同时间进行多个比赛、多日比赛、团体比赛及自动记数。

#### 1. 设立比赛

比赛管理模块管理一场高尔夫球赛的整个过程,球赛的第一步是比赛的设立。设立比赛界面详细记录了比赛的各项信息,如比赛名称、主办单位、日程信息和比赛性质,差点计算方法中有五种常用的计算方法可供选择:自报差点、贝利亚、新贝利亚、卡拉威和梅花青鸟,更细的一些信息分别由工具栏上工具钮完成记录。日程安排、比赛分类和团队分组等简单信息由弹出式对话框完成。

#### 2. 球员报名

比赛设立后,紧接着就是选手的报名工作,一场大型的高尔夫球赛选手人数较多,所以设计了选手报名子模块来完成这部分的管理。

#### 3. 成绩统计

成绩统计子模块实现的功能是按以下几种方法来排比赛名次,自动生成表格,包括比赛总杆排名表、净杆总排名表、团队总杆合计排名表、团队净杆合计排名表、最远距离和最近旗杆名次等。

#### 4. 比赛查询

所有在比赛设立子模块中设立的已经结束的或还未开始的比赛都会在比赛一览表中记录,都可以随时进行查询。

## 参考文献

- [1] F.W.泰罗.科学管理原理.胡隆旭,等译.北京: 中国社会学出版社, 1984.
- [2] 徐永林.企业经营管理.南京: 江苏教育出版社,1987.
- [3] 陈重.现代企业制度全书.北京: 企业管理出版社,1994.
- [4] 吴增基等.现代社会调查方法.上海: 上海人民出版社,2003.
- [5] 彼得斯·霍布斯.项目管理.北京: 中国国际广播出版社,2002.
- [6] 吴亚初.高尔夫概论.北京: 人民体育出版社,2003.
- [7] 舒森,方竹根.美国 PMP 项目管理.合肥: 安徽人民出版社,2002.
- [8] 迈克·菲尔德.项目管理.大连: 东北财经大学出版社,2000.
- [9] 马国柱,马坚进.现代企业经营管理学.上海: 立信会计出版社,1998.
- [10] 黄振雄,马宗仁.项目管理在高尔夫业余赛事中的应用.深圳大学高尔夫学院毕业生论文,2006.
- [11] 梁伟平,马宗仁.深圳地区春季高尔夫人人口研究. 深圳大学高尔夫学院毕业生论文.2006.
- [12] 朱莎,马宗仁.深圳地区高尔夫旅游人口调研及分析. 深圳大学高尔夫学院毕业生论文.2006
- [13] 吴伟新,马宗仁.深圳地区高尔夫竞技服务调研及分析.深圳大学高尔夫学院毕业生论文.2006.
- [14] 李振坤.计算机系统应用教程.广东科技出版社,2005.
- [15] 东部通信公司.高尔夫球场网络组网及管理系统.2002.
- [16] 深圳大学高尔夫学院.全国首届高尔夫学术研讨会论文集.2005.
- [17] 徐千李.深圳地区高尔夫酒店入住率及其经营类型研究,深圳大学高尔夫学院毕业生论文,2008.
- [18] H·西斯克,段文燕等译.《工业管理与组织》,中国社会科学出版社,1985.
- [19] Campbell,A. R & A Must Face up to a Problem,Sunday Herald, 2003.
- [20] Hamilton,D. Glof -Scotland's Game.The Partick Press, 1998.
- [21] Robert Price, Golf Business Management in Scotland,Research Report,Copy Press.2003.
- [22] Price,R.J. Golf Course Provision,Usage and Revenues in Scotland. Preceedings.1998.
- [23] Price,R.J.Environmental Aspectsof 250 Years of Golf Development in Scotland. Preceeding of the World Golf Forum,Tokyo,Japan.192-202. 1992.
- [24] Price,R.J.Scotland's Environment During the last 30,000 years.Scottish Academic Press, Edinburgh. 1983.
- [25] Price.R.J. Landform of Scotland' Golf Course,Sport Place International,Vol.2,No.2. 1988.
- [26] Cornish,S.and Whitten,R.E. The golf Course. Windward,leicester. 1983.
- [27] Davis,P. The Historical Dictionary of Golfing Terms.Robson Books Ltd,London. 1993.
- [28] Drysdale,A.M. The Golf House Club,Elie.Elle,Fife. 1975.
- [29] Hamilton,D. Golf-Scotland's Game.The Partick Press. 1998.
- [30] Hawtree,F.W. The Golf Course-Planning,Design,Construction.Spon Ltd,London. 1983.
- [31] Menzies,G. The World of Golf.BBC Publications,London. 1982.
- [32] Third World Scientific Congress of Golf,594-599.Human Kinetics.2000.
- [33] Robertson,J.K. St.Andrews Home of Golf.Macdonald, Edinburgh.14.1984.
- [34] Hamilton,D. Early Golf in Glasgow:1589-1787.The Partick Press. 1985.
- [35] Hamilton,D. Early Golf in Aberdeen.The Partick Press. 1985.
- [36] Club Managers Assuc iafion of A merica · Club management operations, Kendull/Hunt publishing Company.1989.