

Julebu de JingyingGuanli

J L B D J Y G L

俱乐部的经营管理



徐坚白 ◆ 著

辽宁科学技术出版社

LIAONING KEXUE JISHU CHUBANSHE

徐坚白 著

Xujianbai Zhu

俱乐部的经营管理

Julebu de Jingying Guanli

辽宁科学技术出版社

Liaoning Kexue Jishu Chubanshe

沈阳

Shenyang

本书由台湾扬智出版社授权辽宁科学技术出版社在
中国大陆出版简体字本。著作权合同登记号 06 - 2001
第 94 号。

图书在版编目 (CIP) 数据

俱乐部的经营管理/徐坚白著. —沈阳: 辽宁科学技
术出版社, 2001.9

ISBN 7 - 5381 - 3415 - 8

I. 俱… II. 徐… III. 俱乐部 - 经济管理
IV. G243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 032632 号

出 版 者: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印 刷 者: 沈阳市第二印刷厂

发 行 者: 各地新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/18

字 数: 200 千字

印 张: 14.5

印 数: 1 ~ 4000

出版时间: 2001 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2001 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 袁 舒

责任校对: 姚喜荣

定 价: 28.00 元

邮购咨询电话 024 - 23284502



目 录

第一篇 导 论

第 1 章 俱乐部的特性与形式/3

第一节 俱乐部的特性/3

第二节 俱乐部的形式与差异/6

一、俱乐部的形式/6

二、会员制度相互差异比较/7

第 2 章 俱乐部的起源与发展/11

第一节 海外的发展/12

第二节 台湾的发展/13

第二篇 俱乐部的经营企划

第 3 章 俱乐部的经营企划/23

第一节 经营企划的项目与流程/24

一、产业分析/25

二、总体环境分析/26

三、企业资源分析/26

四、原始构想/26

五、消费者分析/27

六、竞争（同业）分析/28

七、企业内部条件/29

八、雏形方案/29

九、可行性分析/29

十、事业计划书/29

十一、行销推广计划/31

第二节 发展方案/31

第三节 建筑规划/32

一、基本构思/32

二、建筑设施计划/33

三、内部营业设施规划/34

四、后场管理设施/34

第四节 管理作业项目/39

一、经营理念/39

二、组织架构/39

三、人力运用/39

四、职责及分层负责准则/39

五、标准作业制度/39

六、后台管理作业/40

第4章 消费者市场分析/42

第一节 消费者市场评估/42

一、消费者在各年龄层的重要人际关系与价值需求/43

二、消费者在各年龄层对休闲活动的关系与休闲特色/45

第二节 会员特点分析/56

第5章 商品企划/60

第一节 会员制商品规划/61

- 一、俱乐部本身的条件/63
- 二、商品条件/64
- 三、入会服务/66
- 四、入会完成后服务事项/67
- 五、财务估算及营运分析/67
- 六、目标客源/67
- 七、行销推广/67
- 八、合法性与适法性的评估研究/70

第二节 会员招收人数计算/70

- 一、会员制/70
- 二、所有权制/72
- 三、分时使用制/72
- 四、使用权制/72

第三节 会员证价格的制定/72

- 一、入会费/73
- 二、保证金/73
- 三、基本月（年）费/74

第三篇 经营管理

第6章 俱乐部的组织架构/79

第一节 组织架构/79

- 一、多网点连锁型俱乐部/80
- 二、都会型商务俱乐部/80

三、健身型俱乐部/84

第二节 职务规划/84

第三节 人力运用/86

第7章 服务管理/89

第一节 服务人员的素质/90

一、服务程序/90

二、服务态度/91

三、仪容准则/91

四、礼节规范/93

五、沟通技巧/93

六、会员抱怨的处理/94

第二节 服务质量管理/95

一、服务质量/96

二、服务质量规划设计/100

三、衡量服务质量的因素/102

四、服务质量在管理工作上应努力的方向/103

五、服务质量管理制度分析/103

六、服务质量强化策略/105

第三节 会员服务管理/109

一、会员服务系统/109

二、会员卡使用须知/111

三、休闲活动服务系统/112

四、社团联谊活动规划/113

第8章 行销管理/115

第一节 行销规划/116

- 一、消费者环境分析因素/116
- 二、企业外部环境分析因素/116
- 三、企业内部环境分析因素/117
- 四、相关行业环境分析因素/117
- 五、健康俱乐部在新加坡市场的分析/117
- 六、健康俱乐部的品牌在新加坡消费市场状况/118
- 七、健康俱乐部应有的经营理念/118
- 八、行销目标/118
- 九、目标对象/119
- 十、市场区分/119
- 十一、商品定价/120
- 十二、行销组合分析/123
- 十三、产品生命周期的行销策略/124
- 十四、定价策略/125
- 十五、配销渠道/125
- 十六、行销训练项目/127
- 十七、行销方案/127

第二节 广告计划/132

- 一、广告目标/132
- 二、广告表现/133
- 三、广告对象定质分析/134
- 四、文宣造势/135
- 五、广告种类计划/135
- 六、广告战术/135

七、广告预算/136

八、与广告商拟订的广告计划案流程/137

九、广告表现法/137

第三节 媒体选择/139

一、选择广告媒体的因素/139

二、广告媒体决策的步骤/139

三、媒体讯息重要特性/140

四、报纸及杂志的比较/140

五、直接邮递信函/140

六、网际网络网站/143

第四节 促销活动/145

一、开幕前的行销规划/145

二、促销模式/147

三、促销种类/147

四、促销活动拟订/148

五、行销人员训练/148

六、对消费者的促销活动/148

七、已入会后的类别及方式/149

第9章 财务管理/152

第一节 财务管理计划/152

一、收支计划/153

二、资金周转计划/155

三、资金调度计划/155

第二节 财务计划评估/155

一、收益性/156

二、活动性/156

三、安全性/157

四、生产性/157

第四篇 作业管理

第10章 休闲中心作业/161

第一节 游泳池作业/162

- 一、游泳池种类及附属功能/162
- 二、游泳池规划注意事项/162
- 三、游泳池设计规划基本顺序/163
- 四、游泳池服务人员工作职责/163
- 五、游泳池服务人员工作内容/165
- 六、游泳池的维护保养/167
- 七、游泳池安全管理规则/169

第二节 健身中心作业/169

- 一、健身中心服务人员工作职责/170
- 二、健身中心服务人员工作内容/170
- 三、健身房安全守则/172
- 四、壁球场安全管理规划/172

第三节 三温暖作业/173

- 一、三温暖服务人员工作职责/173
- 二、三温暖服务人员工作内容/174
- 三、三温暖使用管理规则/176
- 四、更衣室规则/176
- 五、蒸气室规则/177
- 六、烤箱使用规则/177

第11章 网点业务管理准则/178

第一节 紧急事件处理程序/178

一、紧急事件处理原则/178

二、建筑物内发生的意外事件处理程序/179

第二节 防台风作业及消防作业规范/181

一、防台风作业规范/185

二、消防作业规范/189

三、消防设备维护管理/196

第五篇 案例介绍

第12章 岛内各种形态俱乐部案例介绍/201

第一节 综合分类与案例/201

第二节 入会办法及章程案例/212

一、晶华酒店会员联谊会/212

二、晶华酒店雅风健康俱乐部/216

参考文献/219

第一篇 导 论

俱乐部系针对特定消费族群，提供私密性服务为主的事业，由于定位及立地条件不同，产生了许多不同机制形态的俱乐部，近似于都会型或休闲旅馆的服务功能，但是主要的差异在于会员制度、服务条件、收费办法、对会员承诺的权利，以及会员应负的义务条件。国人愈来愈重视休闲生活，对休闲场所及服务的要求也相对提高，俱乐部也一再地扩充各种机能，例如商务服务、亲子娱乐、集会功能、交谊服务、健身服务、休闲娱乐服务以及住宿、餐饮服务等等，无形中成为观光事业中重要的一环。

本篇重点在于探讨俱乐部的特点、会员制度以及海内外的发展经历过程，以期对俱乐部有基本的认识。

第 1 章

俱乐部的特性与形式

◆第一节 俱乐部的特性

◆第二节 俱乐部的形式与差异

俱乐部在国人的生活中有着一定程度的互动性,不论在工商企业、家庭生活乃至个人生活,由于俱乐部提供了多样化、多元化的设施与服务,加上日新月异、与时俱进地不断改进经营方式及水准,从早年的美军俱乐部、圆山饭店俱乐部不断地改良,到现今流行的休闲型俱乐部、健身型俱乐部、社区型俱乐部等等,因应多重的学习及淘汰,逐步地回归正途。

第一节 俱乐部的特性

McIntosh 和 Goeldner 将人们从事观光旅游活动的基本诱因分成四大类:生理上的诱因,文化上的诱因、人际上的诱因以及地位与声望上的诱因。

不同的性别、年龄和教育程度,反映出不同的休闲旅游需求与目的。俱乐部的目标市场经常限定在某一种形态的目的上,并尽可能满足特定消费者的需求,但针对不同的会员休闲方式与目的,提供了多样化的服务与机制。

马斯洛(Maslow)将人类的需求分为五个需求,分别为生理上的需求、安全上的需求、爱与归属感的需求、自我尊重的需求及自我实现的需求。俱乐部的消费者较一般观光事业更加重视以上五点需求。例如一位会员对餐点菜肴特别讲究,则是在满足生理上的需求;若是俱乐部的气氛或

设施不良，消费者在使用时感觉遭受危险，便是安全上的需求未获满足；若是俱乐部不能提供与会员“互动”的接触或联系，使得会员感觉犹如孤儿，便是爱与归属感的需求未获满足；若一位会员特别注重自己的形象，则是满足自我尊重的需求；若一位会员特别注重俱乐部所举办的各种充实自我的讲座课程，则为自我实现的需求。

俱乐部除了具有近似于旅馆业的有形商品及无形商品等特点以外，就整体性而言，旅馆业的一般特性，除了某些特定的服务设施或机制外，几乎旅馆业的特点全部包括，尤其在与会员的互动、联络上要求得更具体，再加上俱乐部有明确的消费者，对消费者的习性、喜好……更因会员关系而能充分地掌握。

俱乐部的特性，大致上可分为以下的一般特性及特殊特性：

1. 独特性：只有俱乐部才有的特点。
2. 无法储存性。
3. 固定性：数量有限，无法临时再增加。
4. 固定成本高。
5. 信赖性。
6. 长期性：例如预约订房、年节活动等。
7. 竞争性。
8. 人情味。
9. 地理性。
10. 无形性。
11. 多元性。

在度假俱乐部、高尔夫球俱乐部等拥有完整旅馆服务机制的度假中心，其特性尚有：

1. 服务性：俱乐部从业人员的所有服务都是在销售“服务”，服务品质的好坏直接影响了俱乐部的形象。会员的满意是俱乐部的宗旨，“人”的因素决定俱乐部的一切，人为的服务特征也更加明显与突出。

2. 综合性：度假俱乐部的机制是综合性的，举凡一般生活中的食、衣、住、行、育、乐均可包括其中。

3. 无歇性：度假俱乐部提供全年性、全天候的服务。

4. 公共性：针对企业会员、法人会员，俱乐部提供集会、宴会的公共空间。

5. 地区性：度假型、社区型、高尔夫球场等形态的俱乐部，受到地理上很大的限制。

6. 季节性：淡季、旺季的季节性在俱乐部行业中也是经常可见的，尤其是位于风景区的度假俱乐部。

7. 商品无法储存性：提供住宿服务的俱乐部，特别具有此特点。

8. 投资性：俱乐部是资本密集的业种，固定成本高。

9. 社会地位性。

10. 固定费用支出多。

11. 行销成本高：为求快速回收投资成本，通常会给予高奖励办法，以求快速完成会员招聘。

12. 市场需求受外在环境影响很大。

此外，俱乐部更有以下的特点：

1. 封闭性：即所谓的 member only，也就是只对会员提供服务。

2. 流通性：会员证的价值性，例如香港皇朝会、马会等，由于经营成效佳、各种软件硬件服务完善、会员平均素质高、售后服务完整等因素，创造了市场价格高于定价的价值；也因此创造了市场流通性。

3. 饱和度：会员人数的限制，因各俱乐部的空间或设施条件，只可对有限的消费者（即会员本人或同行亲友）提供服务。

4. 社会价值：通常具有一定程度的消费者对会员制俱乐部的商品较有参加意愿，俱乐部又可提供社交、联谊、运动、亲子……多方面的机能，对社会整体贡献有其价值。

5. 隐密性：由于会所不对外营业，因此对会员能提供隐秘性较佳的

场所或服务。

6. 投资性：例如高尔夫球证或经营良好、历史悠久的俱乐部，其会员证具有投资或保值的效益。

7. 增值性：在俱乐部经营的不同阶段，例如预售期、正式营运期……，俱乐部会调涨入会金额，就已参加者而言，调涨等于增值作用。

8. 获利性：尤其对于投资业者，会员制俱乐部具有快速回收及获利的优点；甚至某些业者会对会员提供分红回馈等获利计划。

9. 特殊族群：对于会员制俱乐部有较明确认知者，均有一定的共通属性，甚至经常可发现一位会员同时拥有数家俱乐部会员证。

第二节 俱乐部的形式与差异

俱乐部的形式相对于俱乐部营运及管理上会产生极大的差异，有了前述对俱乐部的认识后，再掌握制度、形式，方可以科学方法经营、灵活运用，使俱乐部整体运作正常化，并发挥最大效能。

一、俱乐部的形式

俱乐部发展至今，其制度种类可分为下列四种：

- 会员制 (membership)。
- 所有权制 (ownership)。
- 分时使用制 (timesharing)。
- 使用权制 (right-to-use)。

(一) 会员制

即由俱乐部可提供的服务，估算出可招聘名额：俱乐部有提供住宿服务，例如乡村型俱乐部经常以客房数量 $\times 30$ ，作为招募会员数量的基准参数。