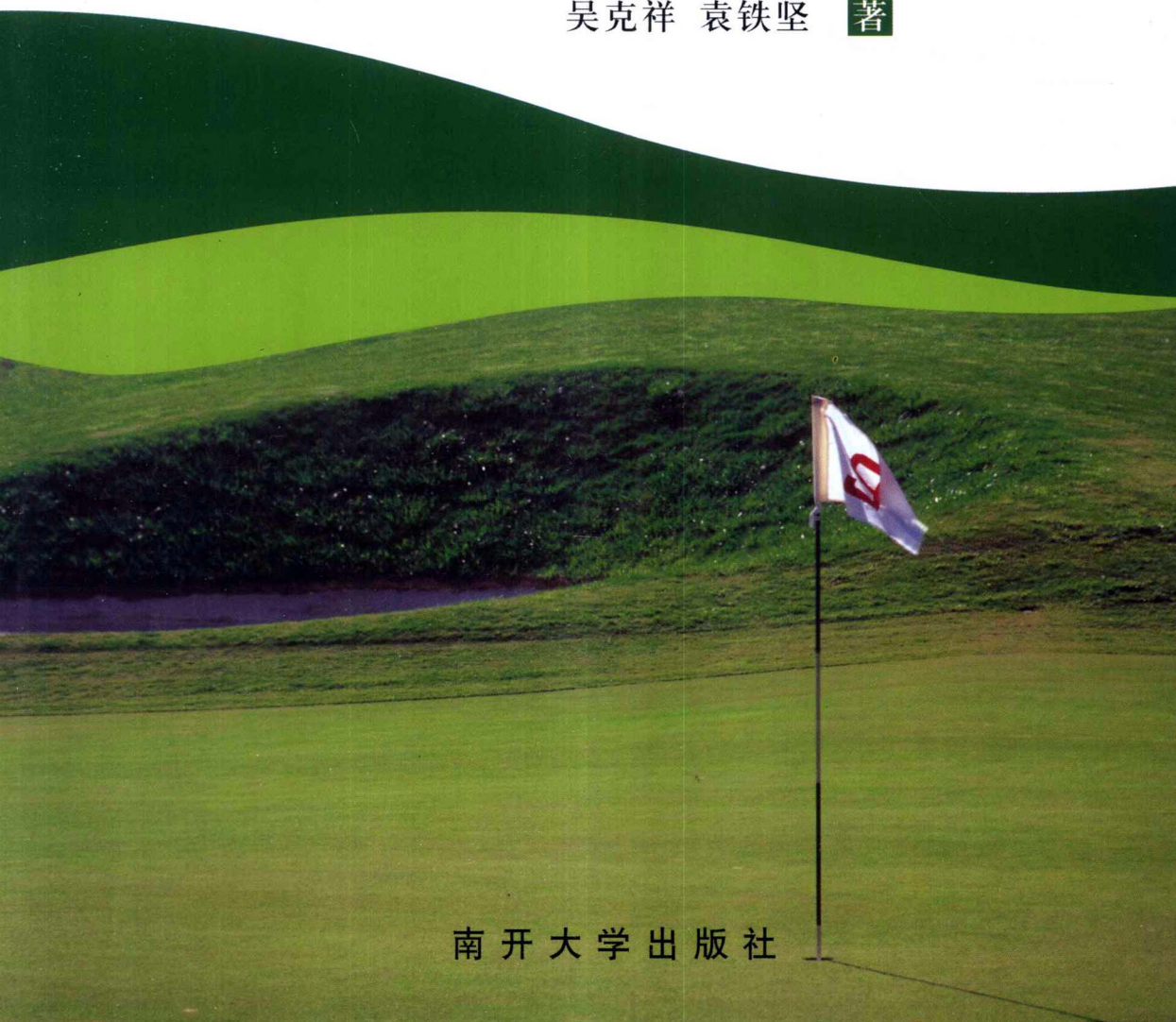


高尔夫球会 管理

Golf
Facility
Management



吴克祥 袁铁坚 著



南开大学出版社

高尔夫球会管理

Golf Facility Management

吴克祥 袁铁坚 著

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

高尔夫球会管理 / 吴克祥, 袁铁坚著. —天津: 南开大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-310-03069-9

I. 高… II. ①吴…②袁… III. 高尔夫球运动—体育组织—管理 IV. G849. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 206309 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 15.125 印张 2 插页 276 千字

定价: 33.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

序

改革开放 30 年，我国经济得到飞速发展，人民生活水平显著提高。人们越来越关注生活的质量，而反映生活质量的各项指标，大部分内容同人的休闲活动有关。健康有益的休闲活动将成为人们闲暇消费的主流。高尔夫运动作为欧美国家最普及的休闲活动之一，越来越多受到国人青睐，近年来，参与高尔夫运动的人呈快速增长趋势。

与此同时，我国的北京、上海、广东、海南、云南、山东等省市把高尔夫运动设施列为高端时尚休闲项目来投入，在满足当地人们的休闲需求的同时，也成为地方吸引海外游客的重要旅游产品。我国目前已有高尔夫球会 300 多家。这些高尔夫设施的完善，改善了人们的休闲环境和休闲质量，也为旅游产业的升级和发展打下良好的基础。

随着我国高尔夫球场的快速发展，球会急需各类专业的管理人才，来保证向球手提供高品质的球场和服务。暨南大学深圳旅游学院为适应中国高尔夫产业发展对管理人才的需要，高度重视引进和借鉴高尔夫专业教育的国际经验，在我担任深圳旅游学院院长期间，与欧洲著名的苏格兰爱姆伍德学院建立国际合作与交流关系，并选派专业教师到国外进修，完善教学内容和体例。本书的作者是首批被派往国外学成归来的专业人士。他们的刻苦努力得到英国老师的充分肯定，获得苏格兰教育监管局授予的高尔夫球会管理教师资格证书和由英国皇家古远俱乐部颁发的高尔夫球会管理专业证书。书中作者之一的袁铁坚曾担任深圳华侨城高尔夫俱乐部董事长、总经理，并以业主方代表主持了被誉为深圳“地标球场”的东部华侨城云海谷高尔夫球会的整个筹建、规划、施工和管理过程，现担任云南华侨城高尔夫项目筹建负责人。邵莹莹 2001 年加入朝向集团，曾担任大连金石滩高尔夫球会运作总监，现担任天津帝景高尔夫球会总经理。吴克祥、张弛长期从事高尔夫管理的理论与教学。吴克祥担任高尔夫产业研究中心主任，并利用兼任高尔夫球会和相关企业顾问的机会，深入国内知名球场调研，总结高尔夫企业成功的管理经验，并把中国高尔夫球会的管理特点融入到教学内容中，实现“国际化”与“本土化”的探索 and 结合。

我院高尔夫与休闲管理专业的教学和实践得到了高尔夫业界的知名球会管

理者的支持。特别要感谢的是深圳名商高尔夫俱乐部的常向前总经理、深圳高尔夫俱乐部的郁小平总经理、朝向集团陈朝行总经理、亚龙湾球会陈亚雄总经理的大力支持。他们成功的管理经验和运作管理实践为高尔夫球会管理理论的提升提供了宝贵的营养。

《高尔夫球会管理》一书就是在这样的条件下完成的。本书强调了球会管理知识的全面性，对球会各主要业务功能进行了系统的阐述；突出了实用性，注重知识的应用，以帮助迅速熟悉球会管理业务，提高管理能力。

希望此书能受到高尔夫业界、高尔夫与休闲管理专业师生和其他读者的喜爱。

张整魁

2008年9月于深圳华侨城

目 录

第一章 高尔夫球会管理概论.....	1
第一节 高尔夫球会管理模式.....	1
第二节 球会利益相关者.....	8
第三节 球会的经营定位.....	13
第四节 球会营运管理内容.....	18
案例：高尔夫球场建设的政策环境.....	21
第二章 球会经营理念	23
第一节 球会经营理念	23
第二节 球会管理思想	28
案例：朝向高尔夫管理公司的经营理念	43
第三章 高尔夫球会制度	45
第一节 高尔夫球会的组织构建.....	45
第二节 球会管理制度的作用.....	51
第三节 球会管理制度的类型.....	55
案例：管理井然的深圳高尔夫俱乐部.....	62
第四章 接待管理	64
第一节 预订与接待管理.....	64
第二节 信息传递管理	74
第三节 营业收入管理	77
案例：天津帝景强化日常营业收入管理.....	81
第五章 竞技服务管理	83
第一节 竞技服务管理内容.....	83
第二节 球童管理	89
第三节 球会赛事服务	100
案例 上海同想 Touchigator 球场运作管理导航系统.....	103
第六章 会籍设计与销售	105
第一节 会籍品种	105

2 高尔夫球会管理

第二节 会籍价值与价格	109
第三节 会籍销售与营业推广	113
第四节 入会程序管理	122
案例：观澜湖球会会籍类型与权益	124
第七章 客户服务管理	127
第一节 会员服务作用	127
第二节 会员档案管理	131
第三节 会员的权益	134
第四节 会员服务质量管理	138
第五节 顾客投诉处理	142
案例：云海谷球会会员理事会	144
第八章 球具经营管理	146
第一节 球具经营概述	146
第二节 专卖店进货管理	152
第三节 商品陈列管理	155
第四节 球具店服务与销售	158
案例：肯吉逊球具品牌战略	161
第九章 练习场管理	163
第一节 练习场功能与定位	163
第二节 练习场主营项目	165
第三节 练习场服务	167
案例：华侨城练习场的经营	172
第十章 餐饮服务管理	175
第一节 球会餐饮的功能	175
第二节 产品质量控制	180
第三节 餐饮服务管理	183
案例：名商球会国宾楼经营	189
第十一章 球场质量管理	192
第一节 球场草坪的质量	192
第二节 球场草坪的专业养护管理	194
第三节 球场景观管理	204
第四节 球场标识物管理	208
第五节 球童的球场维护工作	211
案例：云南第 19 怪：“春城球场果岭快”	213

第十二章 安全管理	215
第一节 高尔夫安全管理范畴	215
第二节 球场上安全管理	218
第三节 设备的安全使用	222
第四节 餐饮服务安全	227
案例：球车事故频发的思考	229
参考文献	231
后记	233

第一章 高尔夫球会管理概论

第一节 高尔夫球会管理模式

一、高尔夫球手需求

（一）社会地位象征需求

长期以来，英国社会崇尚加入俱乐部来显示社会地位的传统，使得高尔夫球场一直是英国上层社会的社交场所。高尔夫休闲运动作为舶来品进入中国，对我国参与高尔夫运动的人们行为有一定的影响。人们加入球会首要是获得社会地位的象征。因为俱乐部的会员能获得被认同的归属感、更多的人文关怀和精神满足。在我国和谐社会的建设过程中，社会各阶层的人相互包容，各自都有自己的休闲活动方式和场所。尽管高尔夫球场现阶段主要成为社会精英的休闲场所，但从西方发达国家的历史看，高尔夫会逐渐成为大众参与的运动。

（二）高层次休闲需求

社会经济的发展和生产力水平的提高意味着闲暇的生产和增长。高尔夫休闲运动是在人们日益增加的休闲需求基础上产生和发展的。工作节奏越快，人们越是希望获得一种身心的平衡，休闲的欲望就越是强烈，这就产生了有闲阶层的消费。越来越多的人关注生活质量的提高和追求身心健康。我国经济正在从以制造业为主转向服务业，奢侈品消费向上攀升，人们在休闲、教育、保健、社会保障项目上的花费在增加。越来越多的有闲有钱阶层在现实生活中不断地寻找自由、挑战自我、丰富自我体验，并参与到高尔夫运动中来。高尔夫运动作为高端休闲消费与个人或家庭经济能力、休闲观念等联系在一起，即人们有能力且愿意参与此项运动。人们的爱好和兴趣成为高尔夫运动发展的内驱力。高尔夫休闲运动成为人们满足自我发展、提升个人价值、促进精神自由，张显个性等的最佳途径之一。

（三）身心健康的基本需求

高尔夫作为户外运动，在领略大自然的风光美景，享受阳光、空气、有氧的环境中，改善神经系统功能，调适人的心理，使人的身体和精神都得到休息、放松，增强机体对外部各种环境的适应能力和抵抗力，促进人体健康。高尔夫运动是运动量适宜、强度适中的休闲运动。为了锻炼身体、保持身体健康，人们便长期参与高尔夫运动。

人们在球场上4个小时，不是通过比赛追求成绩，而是享受参与过程，以积极的生活态度，保持良好心理状态和精神状态，通过竞赛来获得感受或经历，达到放松和消遣的目的。高尔夫运动追求的是一种高层次精神享受和贵族式消费的体验活动。

高尔夫运动不仅满足了人们基本的健身需要，而且球会高标准服务行为规范，给人们提供了安全、高雅的环境，并给人们以文化、社会等方面知识，开阔人们的视野，增加人们的阅历。另外，人们在享受参与高尔夫运动过程的同时，也满足了身心方面的需要。

参与高尔夫运动的人们称为高尔夫球手。购买会员证加入球会的人，称之为会员，而会员所携带的球手为会员嘉宾。到外地球场打球的人可称为高尔夫旅游者。所有的高尔夫消费个人或群体都被称为高尔夫球会顾客。

二、高尔夫产品

高尔夫运动的消费需求特征对球会提出了相应的要求。人们加入高尔夫球会就是为了获得较高档次和质量保证的休闲产品和服务。球会提供的产品必须满足高尔夫爱好者对高品质产品和服务的需要。

（一）高尔夫产品

高尔夫产品是球会为满足球手高尔夫运动需要出租给球手的场地和提供的服务，包括满足球手休闲需要的球场、会所以及休闲设施、球具店、餐厅等有形产品及竞技服务和会员服务等无形服务产品。高尔夫运动是球手与球童在球场共同参与、消费过程中完成的，球会产品具有很强的可塑性。因此，球会产品的质量是由有形的球场、会所等实物的质量和无形的员工服务质量所决定的。

1. 高尔夫产品的构成

核心产品是场地的出租，包括球场和会所。这是高尔夫产品的基本形态，具有满足高尔夫爱好者的运动需要的效用和价值。根据高尔夫运动的特点，高尔夫产品是满足高尔夫运动需要的各种要素的组合，如竞技服务、球具、服装用品及球技培训等。这种完善的产品可以满足球手的多重需求的实现。

2. 高尔夫产品的内涵

①高尔夫产品主要用来满足人们高尔夫休闲运动的需要。

②高尔夫产品是一种服务产品。

高尔夫球会的一般功能就是用来满足人们的休闲运动需要。球会是以服务来使参与者获得具有较强的互动参与性和娱乐性价值体验。球会通过服务使顾客认识球会并且购买球会的产品。人们购买球会会籍成为会员,实际上是获得一种服务承诺。在竞技过程中,会员是通过体验和感受来对整个服务产品做出评价的。

③高尔夫产品依赖土地资源,具有地域性。

土地成本决定球会产品价格;球场自然资源条件影响球会的维护费用;地理位置决定人们参与的程度和参与的方式。

(二) 高尔夫球会

高尔夫球会一般指球场和会所的总称。这是会员活动的两个基本场所。高尔夫球场是由供球手下场打球的球道构成,通常 18 个球道为一个标准球场。一个标准球场由 4 个 3 杆洞、10 个 4 杆洞、4 个 5 杆洞组成。高尔夫会所是球场为客人下场前或打完球后提供休闲服务的区域,也称高尔夫俱乐部。一个球会可能有好几个球场,如观澜深圳球会有 5 个球场。当球会只有一个球场时,球场和球会的概念就容易混用。球手大多数情况下都会使用这两个基本场所,但也有只使用会所的情况,如举办商务会议,或餐厅用餐等。

球会是面向市场经营的经济组织。在我国,因南北差距、地区差异,不同地区高尔夫球会的设施、服务项目、经营定位、服务理念等均存在着差异。所以,高尔夫球会一般以市场作为平台,采用独立的、自主的、动态的经营。独立地面对市场参与各种经济活动。自主经营,自负盈亏,独立地行使自己的法人权利和义务,并对自己的行为负责。

三、高尔夫球会的模式

根据国内外的高尔夫球会经营现状,球会主要采用会员制经营。会员制就意味着进入球会存在一定的门槛。常见的经营模式有以下三种。

(一) 会员制球会 (Members Clubs)

这类高尔夫球会作为私人的休闲场所与西方国家众多俱乐部的功能是一样的,成为会员间交流的平台,只为会员和其所带嘉宾服务,拒绝非会员消费。这类球会主要在西方发达国家比较常见。苏格兰大约有四分之三的球会为私人球会。传统上,英国绅士以拥有知名俱乐部的会员资格来体现社会地位,所以,高尔夫俱乐部仍然是当今西方国家一个重要的社交场所之一,他们在自己的俱乐部与人交往。球会会员至今仍然保留着绅士般的道德修养、优良的操守及对

生活高雅品味的追求。球会的建造成本和运作费用由会员分担，通常由基本的入会费和年费组成。入会费的多少与年龄、性别相关，这是因为他们享有的权益不同。每年支付费用的多少，由球会管理委员会（理事会）决定。成员支付的费用，能满足当年的经营成本和备用金即可。这样的球会不以盈利为目的，所以，没有税收。这类传统的私人型球会因营运成本的压力，一些球会正在逐渐转变为半开放式的经营型球会。

（二）商业性球会（Commercial Clubs）

由公司或私人投资建造，以盈利为目的的高尔夫球会。西方国家早期的商业高尔夫球会主要是由酒店公司、房地产公司投资兴建。在 20 世纪 80 年代后，新建的大多数商业球会都与酒店公司有关系。这类球会配套设施比较全，主要的客源市场除当地居民外，更需要吸引高尔夫旅游者。我国的商业球会一般都配有别墅，为了实现利润最大化，采用吸收会员与接待访客相结合的方式。会员的数量或规模决定了球会未来的收益。商业性球会在经营过程中，要在不断提升球场的品质的同时，经营好周边环境，使球场真正成为高尔夫爱好者的休闲度假地。商业性的球会和其配套设施相互促进，一般可以提高 15% 出租率。球会发展会员只是让他们提前购买了消费的权益，会员购买的会籍种类不同，所享有的消费待遇也不同。这种商业性球会的会员明显有别于所有权会员制的会员。商业性球会的果岭费用比较高，并随着市场需求的变化而经常调整。在我国，商业性球会用地容易导致当地农民对土地使用性质变化的担心。

（三）公众球会（非会员制球会 Municipal Clubs）

公众高尔夫球会一般是由地方政府为方便市民的健身需要利用城市周边的荒地、垃圾填埋地以及不易耕种的山坡地投资兴建的。在苏格兰公众球会占有所有球会的 12%。我国仅有深圳的龙岗、光明、云海谷 3 个公众球会。因政府出地建造，球会只需要收取球场养护和会所运作费用即可，所以，球会的果岭费也相对较低。公众球会主要面向本地居民开放，而且价格具有一定的优惠，如深圳云海谷公众球场，只需出示深圳市民证，就可以享受每场球 100 元的优惠，同时也接待外地来访者。一些养护较好的成功经营的公众球会成为吸引旅游访问者的主要场所，其市场潜力巨大。世界知名的老球场就属于公众球场，因其历史的原因，每年吸引成千上万世界各地的高尔夫爱好者。

四、会员制球会的类型

随着经济发展，我国产生了以会员制俱乐部为交际平台的服务组织。高尔夫球会就是在这一趋势下发展起来的，并成为现代社会的一种消费方式。

（一）按经营目标划分

1. 盈利性球会

商业性会员制的高尔夫球会大都是盈利性的。这类球会必须在工商、税务和当地体育部门登记注册。这种经济组织的目标就是在不违反社会道德和法律法规的前提下，把盈利作为球会的最大的驱动力，盈利组织中的服务对象是顾客。为了让顾客消费其球会的产品或服务，要仔细研究和定义他们的产品或服务的消费人群，研究这些消费人群的特点和需求，就能从满足他们的需要中获取经济回报。盈利型球会把会籍数量作为重要而稀缺的资源，通过各种方式进行市场推广。要么严格限制数量，提高会籍价格，走高端市场途径；要么，数量不严格限制，走中低市场之路，吸引更多的高尔夫爱好者，通过规模获得效益最大化。盈利性俱乐部有明确的远景和使命，有成熟的管理体系和球会战略，有受过良好的专业知识教育和经验丰富的管理层和员工。因以盈利为目的球会对会员的进入或退出条件不会非常严格，会员与球会的关系大多数都属于商业契约关系。

2. 非盈利球会

非盈利球会以特定民间团体或组织形式在民政部门登记，它不以盈利为目的，当然就没有税收问题。在一些发达国家，非盈利组织早已成为人们生活的一个重要组成部分。西方传统的私密性高尔夫球会属于这一类，以服务会员为目的，建立交流和联系的平台，一般不会进行市场宣传和推广。我国目前尚没有一家非盈利的高尔夫球会。

（二）按会员限量划分

1. 封闭式会员制球会

全封闭式俱乐部有较严格的名额限制，入会者要通过一定的资格审查，由于会员都接受过资格认可，因而消费水准多属同等层次，会员在个性、品味、爱好等方面有很大的认同感，可以建立彼此的交流联络和商业合作。

封闭式高尔夫球会不仅要求球会的硬件设施高档，而且服务水准也是一流，并全天候为客人提供服务，不仅是球场设施的使用，还提供机场接送、服务活动安排等。俱乐部的成员真正在精神和物质方面享受到“贵族”式服务。

2. 开放式会员制球会

我国高尔夫球会大多数是面向社会、服务对象宽泛、层次多样的开放式平台。球会把盈利作为主要目标，所以，球会会根据市场和社会需要的变化，灵活快速有针对性地进行市场开发。通过终身会籍到平日会籍等形式推出不同种类的会籍，从而使球会设施利用率最大化。

五、高尔夫球会的特点

高尔夫球会，会员与球会的关系是一种家人间的关系。会员会围绕球会形成一个稳定的圈子。球会具有以下特点：

（一）综合性

球会设施包括高尔夫球场、会所、球具及高尔夫服饰、用品等为会员提供了集竞技运动、餐饮、娱乐、社交、联谊等多功能于一体的综合设施。球会服务项目除了竞技服务外，还拓展到娱乐、家庭朋友聚会安排等多方位服务领域，满足人们社会交往、情感交流、个人发展等多方面的需要。

（二）排他性

会员是球会的主要客人，他们是具有一定的共性，具有相似的消费水平和消费偏好的人群。球会设施如球场场地、会所设施、会所服务项目和活动内容，只为会员及会员嘉宾提供服务，一般不对外开放。会所服务的排他性是保证会员权益的重要机制。高尔夫俱乐部的排他性，还表现在对加入俱乐部的会员有一定的规矩和限制条件。加入高尔夫俱乐部会员必须接受和遵守高尔夫球会的规矩和礼仪。这就保证了球会吸收社会精英加入，也就是说，作为一个会员的行为、语言应该符合俱乐部的规定。会员不一定是高收入阶层，但一定是有修养、懂礼仪的人，他们在俱乐部和球场上的言行应具有绅士风度。高尔夫球会这一平台已经成为会员发展事业的支持条件。会员是球会最重要的资源，球会必须依赖会员才能生存。

（三）稳定性

人们参与高尔夫运动表明消费的质量与其地位相称。正如索尔斯坦·维布伦在其《有闲阶级论：关于体制经济学研究》中指出的：“消费新一代更完善的产品，说明一个人拥有足够的财富，因而值得人尊敬。”高尔夫球会的会员与球会之间建立了长期的关系纽带。这种关系是基于双方长期利益满足基础上形成。高尔夫运动对很多人来说是最佳的业余爱好，不仅满足了人们健身的需要，而且能使个人个性得到充分发展。会员成为球会长期的固定客户。

（四）服务个性化

现代社会科技手段的现代化，人的活动半径得到延伸，但人与人之间的直接交流减少。人们是有情感和个性偏好的。人们参与高尔夫运动增加了直接交流的机会，扩大了人际交往的范围，减少了孤独感。球会根据会员的个人爱好、习俗、脾气及消费特点，针对性提供有人情味的服务，使会员每次都有愉悦的消费经历。球会就是会员的家，通过举办各类活动，促进会员与会员之间的相互情感交流、思想沟通，使会员间能相互协作、支持和帮助。球会充满人性化

的服务,给会员一种宾至如归的感觉,让会员产生认同感和归属感,会员也会爱护球会的一草一木,及球会的声誉。

(五) 饱和性

高尔夫球会以高雅的环境、高品质的场地及豪华的服务来满足会员的物质和精神需要。球场设施、草坪的承载力使球会会员人数受到限制。高档私人球会一般控制在 300~400 人之间。商业性球会最多也只能容纳 1000 人左右。而且球会还要为会员嘉宾留有空间。所以,球场超过既定人数限制必定对球场硬件设施构成破坏,从而导致会员整体体验质量的下降。

(六) 私密性

为会员提供相对私密的服务是由封闭性的特点所决定的。不仅要求对会员的个人资料保密,不外泄,而且服务也要限定在会员的范畴。

(七) 增值性

球会的经营目的就是为维护会员的利益。会员对会所的产品和服务非常了解,会员在参与服务生产过程时,感到更加安全,从而获得快乐体验和愉快的经历,对服务质量更加满意。会员对球场的产品就能有较强的认同感,继而充当球会信誉的保护者。增进会员满意度也会对球会产生积极的外部影响,赞誉之词流传开来,将提升球场形象,从而使会籍增值和会员社会地位提升。

案例:奥古斯塔球会的传统

世界著名的奥古斯塔是纯私人性质的球会。只接纳男性会员,会员名单对外保密。目前有会员约 300 人,主要是美国最顶尖的政治、经济界精英。只有经过会员推荐,才能申请获得会员资格,当现有会员退出或去世后,申请者的资格才能转正。到目前为止,美国微软大王比尔·盖茨也在等候者名单中。

在奥古斯塔的规章中,人们找不到任何明确限制女性会员的条款,可事实上,这家球会自开张以来,还没有一位女士收到过加入俱乐部的邀请书。球会的单一性别引起争议,甚至有人认为奥古斯塔的做法有歧视女性行为,是沿袭过去高尔夫是社会名流和性别排斥的做法。美国妇女组织理事会(NCWO)主席玛尔塔·布克曾在《纽约时报》对一直不接受女性会员的奥古斯塔球会发起了攻击。另外,在 2003 年 11 月,大批抗议者到奥古斯塔球会举行抗议示威。这些抗议者包括美国民权运动领袖杰西·杰克逊、菲尔·麦克尔森、美国著名音乐家肯尼·G 等。

球会方面称,既然我们仍是一家私有实体,我们就有权自行选择会员。国家俱乐部的主席与他的委员会一起决定将邀请谁参加俱乐部以及大师赛。美国提案委员会对妇女组织就奥古斯塔私人俱乐部的权力提出了 48 个调查问题,其

中两个问题的回答是：一，奥古斯塔不同意布克要求是正确的，俱乐部应该自己决定是否修改条款（72%的人同意）；二，没有政府投资的私人俱乐部有权决定谁是会员，而不用考虑外来组织和个人的压力（66%的人同意）。《华尔街日报》例举大量事实，证明多数人赞成奥古斯塔的传统，其中也包括女性。

球会主席约翰森认为“世界上并不是只有我们一家单一性别组织，看看男童子军组织和女童子军组织，大学女生联谊会、共济会等，但与种族歧视和性别歧视无关。”

分析：私人球会发展与社会经济文化背景的关系。

第二节 球会利益相关者

一、球会与利益相关者的关系

球会作为独立的社会组织，在市场经济条件下，球会的一切资源配置主要来自市场，球会的生存和发展基础来自对市场需求的认识及满足这种需求的程度。无论球会采用哪种经营模式，球会的经营和管理应从传统单一以利润最大化为目标转向全面关注企业生存、发展，从只关注球会内部事物的管理，转向面向外部环境的全方位经营，正确处理利益相关者之间的利益关系。根据现代西方管理理论，股东、员工、顾客、供应商、社区及政府等个人和团体被视为球会的构成要素或内生变量。

球会管理者要意识到增强球会抗风险能力需要从只专注顾客转向全面平衡利益相关者。因为，球会的生产经营活动不是孤立进行的，而是在社会的大系统中相互作用、双向影响的条件下进行的。球会的经营具有广泛外部联系，球会必须提高适应外界变化的能力。球会应把这些外部的相关群体视为自己的合作者和利益相关者，同他们搞好关系，共同协调发展。所以，这些与球会产生利益关系的个人和团体被称之为利益相关者（Stakeholder），被纳入球会管理的范围。

利益相关者对球会的经营影响是双向互动的。一方面利益相关者凭借其其对球会的专用性投资以及投入量的多少影响球会的决策，进而影响球会的经营状况。另一方面，球会的经营状况影响到各利益相关者的利益回报的大小。

球会的经营者必须了解各类利益相关者对球会经营产生的影响，把球会与股东、顾客、社区和政府等关系，作为内在、双向互动的关系，纳入广义的球

会管理范围。这样，才可以谋求球会的长期稳定发展。目的是与这些利益相关群体达到协调发展，为球会发展创造良好的经营环境。球会要做到和谐发展，实质是要妥善处理球会与利害关系人的利益关系。

二、平衡主要利益相关者的利益

球会是多边契约关系的总和。股东和投资人、顾客、员工和供应商之间拥有正式的或契约关系，且缺一不可，各方都有利益，共同参与构成球会的利益制衡机制。如果试图通过损害一方的利益而使另一方获利，结果会导致矛盾冲突，不利于球会发展。因此，球会要以市场为导向，致力于利润的长期增长，让利益相关各方分享球会产品的价值，让各方都从球会的发展中得到自身应有的利益，让他们全力支持球会的发展。

（一）球会股东和投资人

球会的股东是球会的所有者，他们委托董事对其资产进行经营；为了保证球会的持久稳定发展，球会的经营管理者应为股东和投资人提供一个合理的投资回报率，保证投资的保值增值。另外，经营管理者受董事会的委托代理各项业务的执行管理。其最终目的是促进球会的发展，对股东负责。所以，球会的所有者对球会经营有重大影响，决定了球会运行的方向和社会责任感。

（二）管理者

球会与高层管理者之间是一种委托代理关系，即董事会将球会的日常经营管理职能委托高层管理者代理执行。管理者在董事会的授权范围内履行管理职能。但管理者作为一个有限理性的个人，在现实环境中，常常会出现委托人与代理人之间利益不一致的问题，即代理人所采取的行动违背了委托人的意愿或双方之间的协议，就会产生道德风险。如代理人的收益只与任期内的球会业绩相关的话，管理者常通过透支未来的业绩，来提高任期内的业绩。目前一些球会的管理者，通过销售“平日会籍”来提高其任期内的业绩，这种短期业绩的提高为球会未来发展留下隐患，可能对球会的信誉带来损失。董事会代表股东利益谋求球会的长远发展，而经理人主要是从个人利益最大化考虑。这就要求委托人与代理人之间建立既顾及到管理者任期内的业绩，又要与长远业绩挂钩的激励机制。一是报酬激励。报酬方案要有利于调动经理人的积极性，使经理人的报酬与业绩挂钩。让经理人拥有剩余索取权，这也是现代经济激励理论十分推崇的一种激励手段。因为利润是反映企业经营业绩的最重要指标，管理者的一切努力和贡献，包括所承担的风险，最终都反映到利润上来。管理者成为利润占有者，为了获取利润，必须竭尽全力去全方位的努力经营。另外就是通过社会地位的激励，提高管理者的职业经理人的声望。促使管理者既有动力把