

俱乐部

解码

中国第一本俱乐部（会所）专著

王旭川◎编著

什么是真正的俱乐部（会所）？
为什么90%以上的俱乐部（会所）不盈利？

90%以上的俱乐部（会所）不盈利，
为什么俱乐部（会所）

雨后春笋般遍地涌现出来？

新加坡俱乐部管理协会
香港俱乐部管理协会

联合推荐



中信出版社 CHINACITICPRESS

解码俱乐部

中国第一本俱乐部（会所）专著

王旭川◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

解码俱乐部 / 王旭川编著. —北京: 中信出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5086-4178-2

I. 解… II. ①王… III. ①俱乐部-经营管理-基本知识 IV. ①G243

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 192111 号

解码俱乐部

编 者: 王旭川

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.5 字 数: 150千字

版 次: 2013年10月第1版

印 次: 2013年10月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4178-2/G·1027

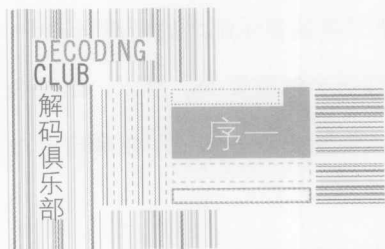
定 价: 42.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



俱乐部，多元文化形态的融合

范红

(清华大学教授 博士生导师)

由于生活与工作的原因，我走访过很多城市，很多城市和城市里的俱乐部给我留下很多美好有趣的记忆。不管是在我国驻新西兰大使馆做外交官工作，还是在英国牛津大学攻读跨文化传播博士学位期间，以及2007年至2008年赴美担任美国肯恩大学全球MBA项目特聘教授、讲授《管理沟通》与《跨文化商业传播》课程中，我都不同程度体验过新西兰、英国和美国的俱乐部社交、商务或休闲的生活方式。

俱乐部是从牛津大学的咖啡馆开始的，是欧洲近代文明的重要体现，它吸收了欧洲中世纪乃至更早时期的贵族文化的优点，又融合了新兴资产阶级的上层文化。俱乐部是西方文明的产物，它内在的社会文化支撑是一个以自我为中心的社会价值观和行为方式。俱乐部是一种文化的载体，而反过来，文化构成俱乐部相互区别的标志，也是会员归属感的源泉。



中国社会传统上强调的是以血缘、地缘为核心的宗族关系。“父子”式的宗族关系是社会关系的主要模式。这样就会形成一个纵向的、等级制的、讲究人情关系的社会文化习惯。而外来的西方俱乐部及俱乐部文化是嵌套在这样一种社会当中的：以个人为中心，强调平等、民主与互相尊重，重视契约和法律，以横向式的关系为主。

随着改革开放，人们从熟悉的生活环境“背井离乡”到了陌生的城市，为了事业、为了生活、为了梦想，在城市中寻找自己的圈子；事业成功之后，寻找自己的位子和面子。在中国这个讲求体面的国度里，参加俱乐部常常是为了寻找自己的面子。进了高端俱乐部之后当然有面子，进去之前凭着原有的面子打点折扣也是理所当然需要的。所以，这些在外国人看起来理所当然人之常情的收费在中国人看来就成了炫耀自己社会地位的机会。

而参加俱乐部的目的也并不纯粹，尤其是高端商务俱乐部。这里面包含着中国社会更加具有深刻底蕴的一个名词——“关系”。“关系”也是一个中国文化所特有的讲法。尽管国外的俱乐部也有扩大社交圈子，增加社会资本的功能，但是中国人会更加重视在俱乐部发展自己的关系，加强自己的关系，套用现在流行的说法——拓展“人脉”。商会、同学会、老乡会等都成为拓展人脉、发展关系的重要渠道。

在全球化的大背景下，文化的生存与发展，从时间上、空间上、广度上、深度上都不能局限于一个地区、一个民族、一个国家，也不是哪一个层次上、哪一个范围内能够单一、完整解决的问题。融合是人类文化发展的总趋势，而多元文化共存又是人类文化发展的一种伴随状态。全球化过程中确实存在着一些普世同质的文化因素，但各种文化体系之间的差异——异质性因素、文化的多样性，也应当给予承认。文化以多

元化状态发展是客观现实。多元文化长期共存，相互渗透和融合，在渗透与融合的过程中互相认同与互为补充，这不仅是人类文化发展的轨迹，也是全球化时代中国文化发展的背景坐标。

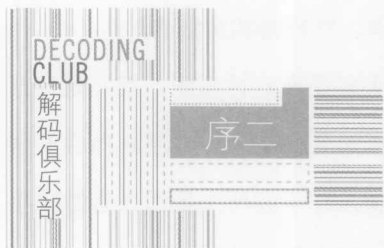
融合是指不同文化在承认、重视彼此间差异的基础上，相互尊重、相互补充、相互协调，从而形成一种你我合一的全新的组织文化。文化交融是指某些相互间有互补或有一定的共同文化特质的文化体系，在交往中会主动融合，求同存异，甚至发展出更优秀的文化。它们主要是一些较活跃的文化，这种文化本身就具有易传播、易被吸纳的特点。除此之外，本身又有一定的发展空间和发展能力，易与外文化发生关联，汲取精华，内化创新，使本文化得到一定的发展。如印度佛教的传入，大大促进了我国古代哲学、宗教、艺术等的发展。同时，古代中国在借鉴吸收的基础上，进一步发扬光大，使得佛教在中国发展的程度远远高于印度本土。

很高兴的是，王旭川老师经过十多年的研究与实践，总结国际国内的俱乐部案例和文化现象，并将文化现象与中国俱乐部发展的实际情况结合，形成理论体系，通过本书全面呈现俱乐部的起源、发展、成因、人群、类别和未来发展趋势，揭示了俱乐部产生的两个隐性条件：城市的诞生和城市精英阶层文化的出现。

中国城市化水平已经超过 50%，随着中国城镇化的进一步发展，中国的城市化水平将向更高水平提升，这将给俱乐部发展创造好的社会因素；同时，中国经济水平已经达到一定的水平，商业活动也日益增多，社会经济的快速发展极大地促进了人民生活水平的提高，可支配收入的增多使人们产生了更多休闲层次的需求，这些都给俱乐部发展奠定很好的经济基础。



俱乐部融合多元文化形态，在中国城市化和社会的精英阶层的快速发展过程中，在文化消费、健康消费和幸福消费的推动下，必将向前大大发展！



王旭川：一个研究者、 先行者与实践者

晏文胜

(北京大学汇丰商学院EDP同学会 会长)

在中国，俱乐部无疑是个地地道道的舶来品。所谓俱乐部（会所），据考最早兴起于17世纪的欧洲，是在英国上层社会绅士们中间最流行的社交场所。

随着中国经济的快速发展，企业与企业，企业与社会各界人士、机构、协会、行业组织之间的交流、合作越发活跃，而各种类型的俱乐部（会所）已成为经济活动中一种不可或缺的平台和载体。企业家们通过这样的平台，开展各类活动，如：沙龙、论坛、信息发布、项目路演、产品推广、学习交流等等。目前，各种不同类型的俱乐部（会所）已发展成为一个非常庞大的群体，且每年数量还在不断地增加。

我自2011年年底担任北大汇丰商学院EDP同学会会长以来，所接触和了解的俱乐部（会所）就超过百家以上；为此我们还在同学会的平台上成立了



“百家会所联盟”，将各类俱乐部（会所）聚合在一起，为企业家和同学们提供一个更大的交流、互动平台。

今年年初，我有幸结识了清华大学城市品牌研究室研究员、中国国际俱乐部（会所）联盟首席架构师王旭川老师，旭川老师思维敏捷，眼光独特，他在十年前就已开始研究俱乐部（会所）的生存与发展问题，并撰写了大量关于俱乐部（会所）的定位、运营和商业模式方面的研究论文。经他指点和帮助的俱乐部（会所）项目无论是经营策略还是经营业绩，在不同程度上均有创新和提高。

他当之无愧是国内这一行业的研究者、先行者和实践者。

而在当今中国，俱乐部（会所）却大多是商业性组织。既然是商业性组织，就必然涉及一系列商业运作；既然是商业运作，就必然会有赚有亏。而据王旭川老师的研究，国内的俱乐部（会所）显然大多数是不盈利的。王旭川老师用了十年的时间成为研究国内外俱乐部（会所）历史、现状、发展趋势及提供俱乐部（会所）定位、战略咨询、商业模式、培训服务的一名行业专家，一个希望能以自己之努力，引导甚至改变当前中国俱乐部（会所）发展现状的先行者与实践家。

因此，王旭川老师被誉为“中国俱乐部（会所）研究第一人”。依我看这完全是实至名归的，本书的出版即为明证。这是中国俱乐部（会所）领域的第一本系统专著，可谓开辟了一个商业研究的新细分领域，并很好地解答了如何正确认识、定位俱乐部，如何正确营销俱乐部，如何创新商业模式等一系列业内人士、消费者及投资者们所共同关心的问题。一切俱乐部（会所）运营的商业密码可谓尽在这本专著中，发前人所未发，给人以可贵的启发并引人深思。

本书凝聚了王旭川老师个人成就和心血，它的出版意义深远，不但

对当今中国各类俱乐部（会所）经营与发展起到重要和积极的作用，同时还为我们北大汇丰商学院EDP同学会百家会所联盟的发展奠定了很好的理论基础。

此次我受王旭川老师的委托写序，深感责任重大，在认真阅读本书后，感受很深，启发很大，觉得自己有一种去向更多的企业朋友推荐此书的使命感：

真诚地希望更多的企业家或投资人从这本书中找到投资的策略和经营模式；

真诚地希望北大汇丰的同学们从本书中找到灵感和与众不同的商业模式；

真诚地祝愿旭川老师能够在今后的研究、实践中，给更多的企业家带来价值和收获。

谨以此推荐这本专著。

序一 // V

序二 // IX

01 || 俱乐部的起源 // 1

“俱乐部”的来源 // 4

西方俱乐部的历史 // 6

英格兰和苏格兰的俱乐部 // 8

美式俱乐部 // 10

欧美俱乐部历史的重要沿革 // 11

日本俱乐部的起源 // 13

中国俱乐部的起源 // 15

俱乐部的文化意义 // 17

02 || 俱乐部成因 // 21

同声相应，同气相求——同质性的人 // 25

同业相感——人以群分之必然 // 26

圈子圈层 // 29

物以类聚，人以群分——不朽的生命法则 // 30

03 || 俱乐部的存在形式 // 33

俱乐部的定义 // 38

俱乐部的内涵 // 39

俱乐部的组织形式 // 39

俱乐部的类型 // 41



DECODING
CLUB

04 || 俱乐部的符号化 // 205

文化 // 207

尊重 // 209

分享 // 210

互动 // 210

私密 // 211

俱乐部会员速写 // 212

阶层划分 // 213

中上层肖像 // 214

05 || 一个阶层的崛起 // 225

“新富”素描 // 228

“新富”的符号何在? // 235

06 || 俱乐部文化在中国 // 239

中国俱乐部时代的到来 // 241

俱乐部的普及化 // 242

俱乐部在中国 // 243

中国俱乐部发展的动因 // 245

中国俱乐部现状与发展 // 247

07 || 俱乐部的未来之路 // 253

未来俱乐部的发展方向 // 255

俱乐部发展的特征变化 // 259

俱乐部管理模式发展趋势 // 262

结束语 // 266

参考文献 // 267

解码俱乐部

DECODING
CLUB

01

俱乐部的起源

曉米島詩賦

DECODING
CLUB



DECODING CLUB

曉米島詩賦

10

在人类发展早期，各种组织往往与政治、经济相关，如古罗马时期的贵族元老院为典型的政治组织，而产生于公元前 5 世纪前后的医生同业会则是中古行会的雏形。此时国家强大的权力与社会的初级发展，使得人们的社会生活空间十分狭小，社会活动几乎不存在，社会性的组织在此时还没有产生的条件。日耳曼人统治欧洲的时期，欧洲进入了中世纪。此时各国对社会的控制力降低，社会被划分为封地与城市。贵族在封地中建立以自己为主的封军封臣关系，而在封地之间的空余地带，一些脱离了封邑关系的人开始逐渐建立城市。这些城市的建造者往往是从封地中逃离的农奴，所以为了反抗封建领主，城市居民建立公社、行会等组织用武力抵抗封建主的攻击。社会的进一步发展使得社会分层发生变化，社会组织也发生了进一步的变化。为了适应资本主义社会的发展，俱乐部这一社会组织得以出现、发展，并成为近代以来社会上层的象征。

在远古时期，人们总是会呼朋唤友，聚在一起打猎、钓鱼或从事其他社交活动。几个世纪以来，聚会地点仅限于某些特定的居住地。最早记录文明人为获取食物的目的之外，而置身于居住地以外的地方，是古罗马和希腊人的浴池。虽然俱乐部这个词并不存在于当时的词汇中，但沐浴符合我们今天使用的定义：选择一群人，由一位经营者安排会议、游憩、社交活动，甚至以政治的目的而聚在一起。沐浴提供放松和私下与同道联谊的机会。男女使用不同的浴池，通常是在有雇佣奴隶的房屋内进行。女浴池由男服务员服务，而男浴池则由女服务员服务。另一种聚会源自于战地的希腊军队。当时希腊的将军使用“方形的桌子”（mesa）表示众人同吃一锅的意思，而军官与士兵当然是有区别的，之后则广泛用来形容中世纪时期军人聚在一起进食的情形。以后的英军和美军使用这个字眼来表示军人用餐的地点，同时也用来称呼海、空军的军人俱乐部，至今则演变成“Club”这个词了。

人类从产生伊始就是以不同的方式相互区分、组合，组成不同的组织而存在的，从最初的血缘纽带，到文明初期的地缘关系，再到社会生产力发展后不同的部门。直到近代生产力的高速发展以后，社会又出现了一种截然不同的组合方式。社会的上层人士打破血缘、地域、行业的界限，按照习惯、爱好、兴趣或社交需要重新组合，形成一个全新的组织——俱乐部。

“俱乐部”的来源

“俱乐部”一词英文中作 club，它最早可追溯至古诺斯语 klubba，

原意本指击棍，是一种原始武器，顶部有时镶嵌石头或金属。在原始社会中，各具特色的击棍往往是不同部落的标志。而作为武器，这种击棍并不是谁都能够拥有，只有那些部落领袖以及地位高贵的人才能够掌握。所以，当时击棍不仅是部落与部落之间的象征，也是同一个部落里不同人之间权势的象征。到了近代，club保留了区分类别的意义，指人们聚会其中进行社交、政治或娱乐活动的场所。club最初由西方殖民者传入日本，再由日本传到中国，译作“总会”或“俱乐部”。

俱乐部是近代社会发展的产物，它的起源确有多种说法。

有人认为俱乐部产生于文艺复兴后，当时一些艺术家聚在小咖啡馆里谈论，抒发自己的情感，抨击当时社会。渐渐地，艺术家们改选了更为固定的场合，制定了讨论的中心，并且慢慢地发展成只有成为他们的会员才能参与的俱乐部。

起源于英国上层社会的一种民间社交场所绅士俱乐部，被认为是俱乐部的另一种起源。这些组织历史悠久，环境舒适，除了定期组织社交活动外，还向会员提供餐饮、银行保险、联系和接洽等各项服务。并且，它的会员审批制度十分严格。成为它的会员是身份与地位的象征。

还有一种意见认为，俱乐部是产生于17世纪的英国皇家学会。这是一个私人会所，英国女皇是该会所的直接保护人。在悠悠三百多年中，该会所的性质几经转变，从学术研究扩展至社交及特权圈子、私人地方，它的显示尊贵、排他、严格入会限制甚至着装规则（dress code），所有这一切，令其蒙上神秘但令人神往的传奇色彩。