

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学 号：200015062

UDC _____

学 位 论 文

凯歌高尔夫球场综合度假地发展模式研究

Research on the Developing Model of Comprehensive Holiday Site on KaiKou Golf Course

贾 向 辉

指导教师姓名：孟林明 副教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2004 年 5 月

论文答辩时间：2004 年 6 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2004 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

内 容 提 要

高尔夫是一项带着精英色彩的体育运动，它健康、时尚并兼有运动、休闲、娱乐、社交等多种功能，其英文名GOLF恰巧表明了这一运动的本质特征……

凯歌曾经是辉煌和骄傲的，让人充满着憧憬和梦想。但凯歌十年来由盛而衰的惨淡经营却让人扼腕叹息、发人深思。这其中有其自身的原因，亦有行业发展和市场竞争的因素。凯歌自开发建设到运营至今跨度达十五年之久，这“一路风雨，一路凯歌”的历史从某种意义上是中国高尔夫行业的一个缩影，有着相当的代表性。因此，对凯歌高尔夫球场过去和现在的研究与思考，对于凯歌高尔夫球场将来战略发展的研究与探讨，对于仅有二十年发展历史还处在尝试探索阶段的中国高尔夫行业有着相当的现实意义。

本文借鉴企业战略管理的理论和方法，联系实际，从静态和动态角度对凯歌高尔夫球场战略发展做了一些探讨和思考。

本文首先阐述了中国高尔夫行业的发展的状况，分析了高尔夫的政治、经济、社会和地理环境，并利用迈克尔·波特的“五要素”理论分析了凯歌高尔夫球场市场竞争态势，对凯歌球场的管理体制及在经营管理方面的问题及内部资源作了详细分析。

本文在外部环境和内部资源分析的基础上，综合比较凯歌高尔夫球场发展所面临的优势与劣势、机会与威胁，利用 SWOT 模型分析，提出了凯歌高尔夫球场发展战略及战略步骤。

关键词： 凯歌； 高尔夫球场； 综合度假地。

Abstract

Golf is a sport with the color of essence.

It's healthy, fashionable, beneficial and has recreation, socialization, travel etc functions. Its English name happens to show the genius character.....

KaiKou was splendid and pride, full of longing and dreams. But after 10 years' gloomy operation, we have to think deeply on the experience from prosperousness to wane. The reasons are not only internal factors, but also industry development and market competition. The history of KaiKou is the epitome of the golf industry in a sense.

Consequently, to research and think on the past and current situation of KaiKou golf course, is not only good for the research and discussion of KaiKou golf course future development, but also benefit to the Chinese golf industry, which has only 20 years' history and under the period of exploring. Using the theory and methods of business strategic management, this thesis discussed and thought on the KaiKou golf course strategic development from the

This thesis introduced the situation of Chinese golf industry development, analyzed the political, economic& social and geography environment. Using the theory of mike poter's 5 factors, it analyzes the competition of KaiKou golf market, and pay attention to the problems of internal management system and operation management and internal resources.

Based on the external environment and analysis of internal resources, compared the swot of KaiKou golf course, bring forward development strategy and steps of KaiKou golf course.

Key Words: KaiKou; Golf Course; Comprehensive Holiday Site.

目 录

前 言	1
第一章 中国高尔夫行业发展概述	4
第一节 中国高尔夫行业发展二十年	4
第二节 中国高尔夫行业的未来发展	10
第二章 凯歌高尔夫球场的发展分析	16
第一节 凯歌高尔夫球场发展背景概述	16
第二节 凯歌高尔夫球场衰败缘由	18
第三节 凯歌高尔夫球场的宏观环境分析	22
第四节 凯歌高尔夫球场的外部竞争分析	26
第五节 凯歌高尔夫球场的内部资源分析	33
第三章 凯歌高尔夫球场发展战略	36
第一节 凯歌高尔夫球场 SWOT 分析	36
第二节 凯歌高尔夫球场综合度假地的发展战略	39
第三节 做好高尔夫，打造核心竞争力	41
第四节 凯歌高尔夫球场多元化发展战略	45
第五节 凯歌高尔夫球场发展的治理结构	49
主要参考文献	51
后 记	53

Contents

Preface.....	1
Chapter I Summary of Chinese golf industry development.....	4
Section I Chinese golf development: history and current situation.....	4
Section II Chinese golf future development	10
Chapter II Analysis on KaiKou golf course development.....	16
Section I KaiKou golf course development background.....	16
Section II Downfall reasons of KaiKou golf course	18
Section III Macro environment analysis of KaiKou golf course	22
Section IV External competition analysis on KaiKou golf course.....	26
Section V Inner Resources analysis of KaiKou golf Course.....	33
Chapter III Development strategy of KaiKou golf Course	36
Section I SWOT analysis on KaiKou golf course	36
Section II Development strategy model of comprehensive holiday site on KaiKou golf course.....	39
Section III To improve core strength on the basis of golf	41
Section IV Diversified development strategy of KaiKou golf course.....	45
Section IV: Management structure of KaiKou golf course development.....	49
References	51
Postscript.....	53

前 言

高尔夫球起源于苏格兰的一种牧羊运动，后又演变成英国皇族的高尚运动。在十八世纪流传至世界各地，发展至今已有一、两百年的历史，时至今日，高尔夫球在西方发达国家非常盛行。

目前，全世界的高尔夫球场多达三万个以上，其中美国高尔夫球场有两万个，欧洲有四千多个，亚洲的日本有两千多个，韩国四百多个，台湾两百多个。现在，在世界各地每年有无数场高尔夫比赛，吸引着无数的高球爱好者，也造就了无数的天价明星和巨大商机。

高尔夫起源于苏格兰，但高尔夫的发展则当首推美国。二十世纪 50 年代后，美国每年大约有一百家新的球场投入使用；到了 60 年代，新球场以每年四百家的速度递增，创记录的发展速度。这主要归功于商家们纷纷从高尔夫行业掘金。虽然到了 70 年代中期，由于通货膨胀的原因而使得建造球场的成本飙升，但是商家的热情仍然不减。从六十年代开始，美国高尔夫旅游呈现一种持续上升的态势，并一直延续到现在。在此时期出现一种如今在中国也正在兴起的状况，就是高尔夫球场成为许多房地产或者度假胜地的核心或闪亮卖点。

新中国的高尔夫球运动始于 1984 年。从 1984 年中国内地第一个国际标准高尔夫球场——广东中山温泉高尔夫球会成立至今，高尔夫在中国走过了整整 20 年的发展历程。早期建立的高尔夫俱乐部有广东的中山、深圳、北京、天津、上海等几家，随着各经济先进区域相继建立了一些高尔夫球场，高尔夫球运动在中国也随之兴起，至今已建成或开放超过两百余个高尔夫球场。

但目前在中国，真正了解和理解高尔夫的人还是太少。

时至今日，高尔夫依旧有两副面孔：一面是精英色彩的体育项目，大家谈论的是泰戈·伍兹、约翰·戴利。另一面则是侵占耕地、破坏环境的洪水猛兽，是滋生腐败的温床，是权钱交易的场所，是炫耀财富的舞台。似乎还没有哪一项休闲活动像高尔夫那样，能在进入改革开放年代的中国激起阵阵争议。

随着中国经济的持续成长及国民收入的稳定提高，将会有越来越多的成功人士开始投入高尔夫。高尔夫有其独特的魅力，它不仅是一种运动，也是一种生活方式和文化，更是社交应酬的场所和手段，因此高尔夫行业发展的空间巨大是不容置疑的。但就现阶段而言，国内高尔夫球发展却不容乐观。

凯歌高尔夫球场之创始人陈凯老先生系台湾保险业界知名人士。在其台湾保险经营达到巅峰后时代时，陈老先生看到“三通”在即，厦门作为经济特区，与金门毗邻，语言、习俗相通，一旦开放，商机无限。1989年陈老先生携4亿人民币巨资投入凯歌高尔夫球场。

凯歌高尔夫球场的格局从一开始就是高起点、大手笔，在当年颇令同行叹为观止，为此还受到江泽民总书记在中南海的接见。陈老先生从未曾投身或投资于高尔夫行业，但是他看好厦门，看好这个行业，也更愿意以这样的投资来回报乡邻。

但事与愿违，凯歌的经营并没有像陈老先生设想的那样辉煌。多年来，由于自身投资规划及经营管理的诸多缺失，加上球场之间的竞争和行业政策的起伏变幻，凯歌球场每况愈下，陷入一种举步维艰、入不敷出的境地。为了改变这种状况，自1998年开始频频尝试聘请高层管理，但都无力回天，最后又回归到原来的家族管理模式，但艰难依旧。

凯歌十年由盛而衰的惨淡经营，让人扼腕叹息、发人深思。凯歌自开发建设到运营至今跨度达十五年之久的经历，这其中有其自身的因素亦有行业

发展和市场竞争的因素，但这“一路风雨，一路凯歌”的历史从某种意义上是中国高尔夫行业的一个历史缩影，有着相当的代表性。

因此，对凯歌高尔夫球场过去和现在的研究与思考，对于凯歌高尔夫球场将来战略发展的研究与探讨，对于仅有二十年发展历史还处在尝试探索阶段的中国高尔夫行业有着相当的现实意义。

第一章 中国高尔夫行业发展概述

第一节 中国高尔夫行业发展二十年

一、中国高尔夫行业发展的两个阶段

新中国的高尔夫球运动始于 1984 年，至今在中国走过了整整 20 年的发展历程。这二十年来中国高尔夫从无到有，从小到大，从单纯高尔夫球场到相关边缘产业不断发展。这二十年的发展大致可分为两个阶段，两个十年：第一个十年为导入和起步阶段；第二个十年为成长与发展阶段。

第一阶段：导入与起步阶段 1984 年—1994 年

从 1984 年中国内地第一个国际标准的高尔夫球场——广东中山温泉高尔夫球会成立时，高尔夫运动正式传入中国。至今，中山温泉球场的第一号洞便享有了“中国第一洞”之美称。早期建立的高尔夫球场有广东的中山、深圳、北京、上海等几家，随着珠海、东莞、天津、厦门、福州等地区相继建立一些高尔夫球场，高尔夫球运动在中国开始兴起。

这十年间全国共建起了近 30 家高尔夫球场，大多集中在广东、北京和上海等经济发达地区，其中广东 15 家左右，北京有 4 家，上海 3 家，福建、海南各有 4 家。打球人口有 8-10 万人左右。但打球人口主要以外商为主，如中山温泉主要是当地台商、港商、日商、韩商等，本地打球人数还是相当少，打球氛围仍在培育之中，尚未形成气候。关于高尔夫的介绍非常之少，高尔夫专业杂志绝大多数是“舶来品”，大多数国人还并不知道高尔夫为何物。

第二阶段：成长和发展阶段 1995 年—至今

随着球场的陆续开放使用，高尔夫的概念开始不断的传播，加上之前球场投资的赚钱效应刺激着开发商的投资欲望，中国高尔夫行业进入成长和发展的第二阶段。这一阶段共增加高尔夫球场 170 家左右，平均每年 17 家，其中在 1995 年-1997 年三年间建成开放的就达 70 家。

从球场的区域分布分析来看，我国的高尔夫球场密集的区域从南往北依次是珠江三角洲、福建沿海、长江三角洲、山东半岛、京津地区，其中主要仍然集中在广东、上海和北京三个经济发达地区。其中广东 70 座、北京 30 座、上海 22 座，几乎占全国总数的 65%（见表一）。而在建尚未开放的球场还有近 150 家左右。

表一：中国高尔夫球场分布

北 京	30	浙 江	3
天 津	5	湖 北	3
上 海	22	四 川	2
重 庆	4	陕 西	2
广 东	70	湖 南	3
海 南	13	安 徽	3
山 东	12	贵 州	3
福 建	8	黑 龙 江	1
江 苏	7	新 疆	1
广 西	5	河 南	1
辽 宁	4	吉 林	1
河 北	4	内 蒙 古	1
云 南	7	江 西	1

资料来源：陈沛芬，“中国高尔夫行业调查”，《高球天下》2002 年第 5 期。

南方经济发达，外商云集，无论是从投资环境的改善，还是从外商的高尔夫偏好和打球人口的规模都对高尔夫球场有着相当大的需求。南方气候宜人，一年四季都可以打球，因此南方高尔夫球场的增长如雨后春笋，高尔夫市场的发展如火如荼。

广东作为中国高尔夫球运动的发源地，高尔夫产业已初步形成。其中深圳尤其走在最前列，成为中国高尔夫运动的天堂。深圳一地的高尔夫球场多达近 20 家。目前的打球人口已达到 10 万人之众，每月的打球人次预估在 10-12 万人次。

在这第二阶段的十年中，不但球场数量快速增加，而且打球的人口也在迅速膨胀。目前，中国高尔夫打球人口估计已达达 100 万人，其中广东约 70 万，北京约 15 万，上海约 5 万，而每年的打球场次估计在 500 万人次以上。很多人购买了会员证，拥有至少 1 张以上会员证的人数估计至少有 40 万人，其中 1/3 的人拥有 2-5 家球场的会员证。

打球人口的组成也在悄然的变化，过去几乎清一色是外商，随着内外经济一体化的不断深入，大陆先富起来的那一批人开始接触和体验高尔夫并喜爱和热衷于高尔夫。高尔夫的传播进入了口碑传播和体验传播的新阶段。以深圳为例，大陆本土的打球人口占主体，达到 5-6 万人，占整体的一半以上。

此外，高尔夫爱好者的身份、年龄与层次也在不断的变化。以深圳为例，过去多数为非富即贵的成功人士，现在，一些中产阶级和白领也开始玩起高尔夫。

中国目前这两百多家球场中，绝大多数为私家球会或会员制球会。2002 年深圳出现了中国第一个公众球场—龙岗高尔夫球场。深圳还将陆续有 3 个面向大众的、低消费的公众高尔夫球场推出，收费标准预计会控制在每人每日 250 元左右。

二、中国高尔夫行业发展的主要特点

1、高尔夫的发展与经济发展有着密切的联系

近几年，在中国城市探讨发展路径的时候，高尔夫再一次被推到了风口浪尖上。越来越多的专家学者认识到，高尔夫运动在中国的发展轨迹和中国经济最活跃地区的发展道路有着某种惊人的吻合。

从目前的分布可以看出，在经济发达的地区对高尔夫有着更强烈的需求。我国的高尔夫球场密集的区域从南往北依次是珠江三角洲、福建沿海、长江三角洲、山东半岛、京津地区，主要集中在广东、上海和北京三个经济发达地区。珠三角、长三角及环渤海三大经济圈高尔夫球场的数量占六成多，而打球人口则占到总体的近七成以上。尤其在深圳，打球人数多，球场服务好，经营状况颇好，加之独特的地理位置让它成为了中国高尔夫运动的天堂。

经济发达，外商云集，无论是从投资环境的改善，还是人们的打球偏好和打球人口的规模都对高尔夫球场有着相当大的需求。国外的发展规律也同样印证了这一点：经济发达程度越高，对高尔夫的需求就越是强烈。

2、中国高尔夫发展过于贵族化

中国高尔夫从一开始就是一项贵族运动，是绝对的高消费，中国高尔夫过于高端，这是不争的事实。这从会籍和击球消费两方面可见一斑。会籍动辄二三十万元，而大牌球会更是上百万元。如北京华彬高尔夫球场会籍价格直指金字塔尖为天价般的 15 万美金，并且见涨。

从击球收费来看，一般球场击球收费平日 500 元，假日 700 元，而大牌球场更是达到平日 700-800 元，假日 1000-1500 元，而且还要会员制和预约。这样的消费比台湾的大多数球场还贵，而与东南亚国家如泰国相比较，消费价格更有天壤之别，贵 5-10 倍，这与三地之间本身的经济发展水平的对比也是不相协调的。

对于大多数中国人而言，打一场高尔夫是奢侈无比的。因为它不仅仅是击球费用一项，按高尔夫的基本规则，要下场地打球还要有一套中规中矩的行头：一套球具一两万元；一件高尔夫 T 恤衫或一双高尔夫鞋上千元是平常

事。而且打高尔夫都是呼朋唤友，生意应酬，一条龙消费，三四个人假日一场球一番下来，就是上万元，一年下来就是上百万元，而且还要有车、有房、有事业、有实业，不然，如何能够消费的起。

中国高尔夫发展的过于贵族化，既有高尔夫本身的贵族特质色彩使然，也有高尔夫行业发展初期及诸多休闲消费行业发展初期的共同特征因素，亦有中国特定的国情因素。

3、中国高尔夫行业普遍亏损

在普通人眼中，高尔夫是一项很有“钱”途的行业，而调查显示：中国球场已逾两百个，但 80%在亏损，大多数高尔夫球场是在“摆阔”。中国高尔夫行业普遍亏损，这实在让人匪夷所思、难以置信。究其原因大体有以下几个方面：

（1）投资成本过高

一座高尔夫球场的基本规模为 18 个洞，其占地面积至少要 1000-1200 亩，根据地形设计不同可能会更大。而现在国内很多球场的建设开发都是跑马圈地，好大喜功，动则就要做 54 洞、90 洞甚至 180 洞，就要做中国第一、亚洲第一、世界第一或者一味攀比南方最大或北方最大，占地面积和投资规模更是惊人。

一般来讲，购买 1000 亩左右的用地，加上场地建设费、会馆建设费、机械保养设备投入等至少需要 1-3 亿元人民币不等。有的球场土地取得较为廉价，会馆建设简单，则投入相对节省；有些球场则定位高端、精品，投资大手笔，请一个大牌设计动辄上百万美金，球场运营及养护所需的机械设备、进口球车动辄就是上千万元，而球道建设和会馆建设更是大手笔投入。国内 18 洞球场的投资成本平均为 1.53 亿元，18 洞球场除会员证外的日常营收一年也不过两三千万，利润率给日后的经营带来很大的压力。

（2）高尔夫被课以重税

最初中国高尔夫行业被归为体育运动，营业税与酒店业同属一类均为5%。之后国家出于对高尔夫球场的宏观调控的考量，在1993年增加了一项文化事业税5%，总的高尔夫营业税提高到10%。2001年国家更是将高尔夫确定为娱乐行业，与歌舞厅、夜总会等同属一类，被课以20%的重税。

高尔夫球场球僮服务、场地保养都是人力密集型，而场地养护成本费用又极高，一般球场要达到每月2500人次客流或120万元营收以上才能收支平衡。以上海地区经营还不错的汤臣高尔夫球场为例，靠会员的会费、打球费用和餐饮服务取得的主营收入，一年的营业额有2000多万元，但是除去高额的土地税、昂贵的设备费用和20%的营业税，收支仍然很难达到平衡。这20%的营业税几乎吞噬了高尔夫行业仅有的盈利空间，这使得大多数球场由赢利一下子转为亏损。

（3）客源不足制约球场营收水平

即使在最活跃的广东目前的70多个高尔夫球场，其平均利用率也不过才70%，而如贵州、西安、成都等西部偏远地区，其利用率则低的可怜。一般而言，球场的客流每月（按18洞计）1500-2500人次为清淡，2500-3500人次为一般，3500-4500人次为高客流。但很多球场连1000人次甚至500人次都达不到，而北方更有冬季封场3-4个月，以这样的客流状况，除非会员证销售火爆，其营收根本无法维持基本运营，靠日常营运收入是很难在短期收回投资的。中国高尔夫产业陷入了一个让人难以理解的怪圈。

（4）经营管理成本居高不下

技术、设备和人才是导致中国国内球场经营管理成本居高不下的主要原因之一。

高尔夫球场的专用设备品类繁多，草坪养护专用机械、专用物耗物料、专用灌溉系统以及高尔夫专用球车等品类繁多。因高尔夫行业的主体市场或成熟市场都是美国、日本等发达国家，故这是机械设备或系统几乎为几大国

外品牌垄断。这些品牌有着极强的寡头垄断特征，是绝对的卖方市场。这些设施、设备和用品、用料价格高，投入大而且配件互不兼容，具有极强的排他性和价格垄断性。球场每年的维修、保养费也是一笔不小的开支，大约每年需要几百万元人民币。在可以预见的五年、八年内这样的运营成本，是难以大幅度减少的。

4、外商投资管理占主体

中国目前的两百多家高尔夫球场中，七成以上为外商投资，而在第一阶段十年的30家中，几乎全部是外商独资或当地政府以土地做小股东的合资，其中以港、台、日及东南亚投资者居多，球场大多数都聘请国外有相当经验的管理人才，这与中国高尔夫还处在发展的初级阶段有着密不可分的关系，但这给中国高尔夫发展拔高了起点，并带来了先进成熟的管理经验。

随着高尔夫在中国的不断发展和高尔夫独特的平台功能吸引着大企业集团对高尔夫投资的兴趣，越来越多的中资机构和民间资本趋之若鹜的涉足高尔夫产业。现在北京大部分的球场都是由中资或民间资本投资兴建。同时随着本土高尔夫管理经营队伍的成熟和壮大，一批国内高尔夫管理精英开始成熟和崛起，中国高尔夫的管理人才亦在向本土化方向发展。

第二节 中国高尔夫行业的未来发展

经历了二十年的导入、成长、发展的第一个历史阶段后，中国高尔夫跌宕起伏，亦得亦失，正在不断总结过去并调整自己的发展路径。展望中国高尔夫行业，在未来发展上正在表现出以下几个方面的特点。

一、从无序发展过渡到有序发展

由于部分地区高尔夫项目的无序规划、乱占耕地等造成的负面社会影响，中国高尔夫又一次受到了一记重重的棒喝。2003年11月17日，国土资源部发出通知，对违规高尔夫用地实行一刀切的“禁止”政策。但在指出存在

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库