

## 第一章

# 俱樂部的歷史

## 遠古時期

人們在從事社交及遊憩康樂活動時，很自然的會呼朋喚友。幾個世紀以來，聚會地點僅限於某些特定的居住地。人們聚在一起打獵、釣魚和從事社交活動。

最早紀錄文明人為獲取食物的目的之外，而置身在居住地以外的地方，是古羅馬和希臘人的浴池（圖1.1）。雖然俱樂部這個字並不存在於當時的詞彙中，但沐浴符合現今使用的定義：選擇一群人，由一位經營者安排會議、遊憩、社交活動，甚至以政治的目的而聚在一起。

沐浴提供放鬆和私下與同儕聯誼的機會。男女使用不同的浴池，通常是在有雇用奴隸的房屋內進行。女浴池是男服務員，而男浴池則是女服務員。在工作之餘，奴隸同時也會為會員們提供性服務。重點在於完全的放鬆和絕對的隱私。許多政府見不得人的行為會在澡堂進行，如政治陰謀、暗殺計畫、權力轉移等，有時行為令人非常反感。

## 希臘軍隊

另一種聚會源自於戰地的希臘軍隊。當時希臘的將軍使用「方形的桌子（mesa）」表示眾人同吃一鍋的意思，而軍官與士兵當然是有區別的，之後則廣泛用來形容中世紀時期軍人聚在一起進食的情形。以後的英軍和美軍，使用這個字眼來表示軍人用餐的地點，同時也用來稱呼海、空軍的軍人俱樂部，至今則演變成「Club」這個字了。

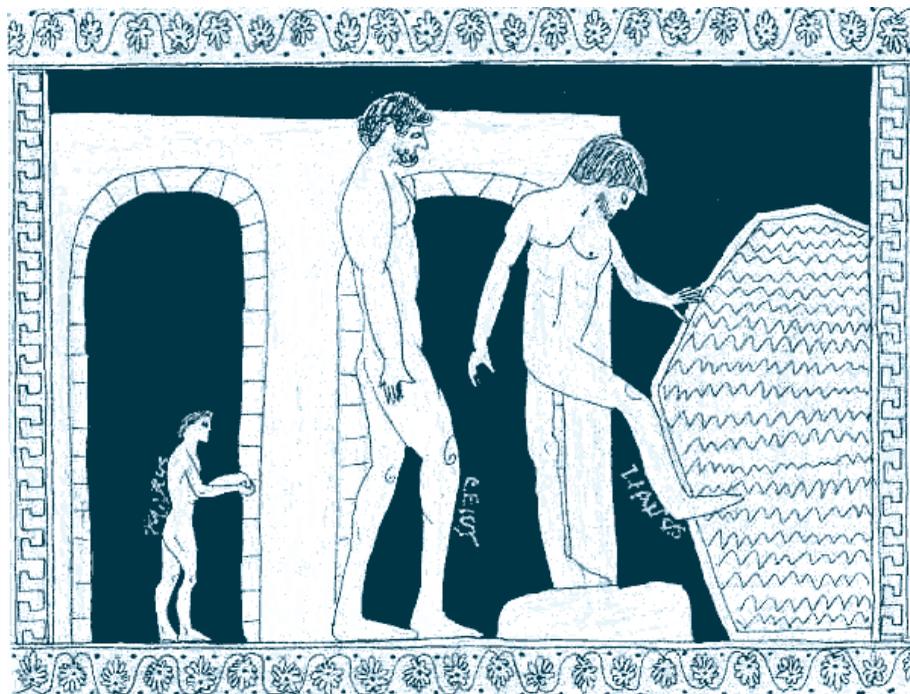


圖1.1 羅馬的浴池成為現代俱樂部的始祖（取材自<http://www.richeast.org/>）

## 管家

《聖經》中記載了俱樂部的一段歷史：在聖約翰和聖盧克福音（Gospels of Saint John and Saint Luke）中，獲得管家稱號的人（通常是男性）負責家務工作，包括準備每天的食物和飲料、餐會和宴會、整理家務、房舍維護。這名男子很明顯的是奴隸和僕人，但卻是當時的經理人！

直到今天，管家的稱號仍然被一些歐洲俱樂部用來表示經理或倉管人員，但是不再適用於現今美國的俱樂部。管家的稱呼在美國的俱樂部是指供應食物的人。

## 英格蘭和蘇格蘭的俱樂部

在十七和十八世紀，俱樂部在英格蘭和蘇格蘭同時寫下了歷史上的一頁，那就是從東方輸入了咖啡。1652年在英國倫敦和1731年在愛丁堡，咖啡廳（俱樂部之前身）應運而生。俱樂部標榜社交、飲食和博弈等吸引力，許多賭注甚至沒有上限的限制。

### 英格蘭式俱樂部

咖啡廳首先形成在三處著名大學：牛津大學、萬靈學院（All Souls）和劍橋大學。在牛津大學的咖啡廳首先被稱為俱樂部。

不同的咖啡廳漸漸地吸引不同型式的客群，譬如勞伊德俱樂部（Lloyd's Club）吸引海事保險員入會；加拉韋俱樂部（Garraway's Clubs）吸引白領階級；年輕人俱樂部（Young Man's Club）吸引軍人；老人俱樂部（Old Man's Club）吸引證券商；格林遜俱樂部（Grecian Club）吸引法律界人士；而恰德俱樂部（Child's Club）則吸引神職人員。而在懷特（White's）的巧克力家時常舉行白天聚會；在威爾（Will's）的家有文學作家聚會。當時常聚在威爾家的偉大文學作家包括散文作家山謬·丕普斯（Samuel Pepys）、詩人、戲劇作家兼評論家約翰·德萊敦（John Dryden，十七世紀的英國桂冠詩人）、詩人／散文作家暨政治家約瑟夫·阿迪生（Joseph Addison），以及詩人亞歷山大·波普（Alexander Pope）。

在俱樂部裡容易傳播小道消息和謠言。在對荷蘭人的戰爭期間，英國政府的確利用了丕普斯來散布荷蘭人的暴行，希望能激起俱樂部成員同仇敵愾的精神。早在1660年英王查理斯二世就非常關切咖啡廳裡的言論自由，並伺機在五年之後進行打壓。但如今英王不得不更改他的命令，表示俱樂部可以持續經營，不受言論自由的限制。

## 倫敦都市俱樂部

倫敦的都市俱樂部一直以來都與美國的不同。英國人對酒廊的寧靜和輕鬆的氣氛比較感興趣，看看報紙或輕聲聊天也可消磨時光。但在美國許多都市俱樂部中，著重的部分則在於餐廳和雞尾酒廊。此外，倫敦市內大多數的俱樂部擁有私人圖書館，這在一般美國俱樂部是不可能出現的。

許多倫敦俱樂部成立於十九世紀，歷經戰爭及政治轉變和經濟蕭條後，在今天仍然十分活躍。成立於十七世紀的懷特俱樂部（White's Club）一分為二，分成老人俱樂部和年輕人俱樂部，直到1753年各自搬進自己的總部為止，兩個俱樂部一直扮演著子公司的角色。從華波爾爵士（Sir Robert Walpole，被英王喬治一世任命為內閣首領）到皮爾爵士（Sir Robert Peel）都是懷特俱樂部的會員。紙牌是當時最流行的賭博活動，雖然賭金不高，但仍有某位倫敦的銀行家輸了2萬英鎊，而另一位贏得8萬英鎊的情形發生。

在維多利亞時代中期，懷特俱樂部也跟其他俱樂部一樣，被禁煙法令所撕裂。大多數俱樂部只好設置吸煙區，懷特俱樂部也不例外。但愛抽煙的威爾斯親王（當時的法定王位繼承人）表示有意成為俱樂部的會員，因此大會全體成員開會討論改變禁煙規定，雖然委員投票贊成維持舊規，但親王依然故我，其中一名員工甚至要求他停止吸煙或離開。親王惱怒地離開懷特俱樂部後，發現萬寶路俱樂部（Marlborough Club）是允許吸煙的，從此萬寶路俱樂部聲名大噪。二次大戰期間，俱樂部的熱門人物有邱吉爾和伊夫林·渥夫（Evelyn Waugh, 1903~1966，是英國現代文學史上重要的人物）。渥夫輕描淡寫的將俱樂部當成小說的題材。懷特俱樂部在今天有長達六年的等候入會名單，是倫敦最優秀的俱樂部之一。

## 蘇格蘭式俱樂部

很多俱樂部創始於十八世紀的愛丁堡。譬如紐新俱樂部（New Club）、波克俱樂部（Poker Club）、凡西勃俱樂部（Club of the Crochallan

Fencibles）、波爾俱樂部（Boar Club）、德遜俱樂部（Dirty Club），以及克普俱樂部（Cape Club）。其中史班德俱樂部（Spendthrift Club）首創最低消費制度。

皇家古典俱樂部（The Royal and Ancient Clubs of St. Andrew）成立於十八世紀的愛丁堡，活躍歲月超過兩百年，擁有5座高爾夫球場，以貢獻高爾夫球運動而聞名於世。球場對外公開，非常受到球迷的歡迎，尤其是第一座人稱「老球場」以及另一座稱為「新球場」特別受人喜愛。1834年威廉四世的大力支持和贊助，從此賜名為「皇家古典高爾夫球俱樂部」（The Royal and Ancient Golf Club）。

皇家古典高爾夫球俱樂部的委員對高爾夫運動的貢獻最大，不斷的制定和修訂管理規則，同時舉辦高爾夫球公開賽和業餘賽。透過美國高爾夫球公開賽參賽者的影響力，制定美國和世界各地的球賽規則標準。在公開賽中的美國人幾乎都是頂尖的高球好手，贏得公開賽是所有高球好手的目標。

## 美式俱樂部

美國的俱樂部創立於十八世紀。1715年正式成立第一間俱樂部同濟會（Order of Freemasons）。除北卡羅萊納州之外，其他十三個州在1750年以前都有集會所的形成。各州零零落落出現的俱樂部是由驛棧而演化來的。當時的俱樂部是以社交的目的為主，而且會員只限男性，以談論每日新聞和有趣的話題為主。根據歷史學家契特伍（Oliver Perry Chitwood）描述當然的情況是：盡情暢飲萊姆酒及酒精飲料。現今人們所熟悉的都市或鄉村俱樂部，最早都出現在新英格蘭、大西洋中部地區以及西岸。主要成員為上流社會階層的個人，出資購買建築物及土地。都市人最需要的就是像高爾夫球場這樣的休閒設施，而這樣的設施都需要相當大的土地。

大部分美國東南部的莊園都非常的富裕，只要有興趣，寬闊的庭院都足以容納所有的室內娛樂。但長久以來，卻只有少許的俱樂部成立，譬如亞特蘭大（Atlanta）、查里斯頓（Charleston）、沙瓦那（Savannah）和紐新俱樂部等規模相當地大，尤其是在列治文（Richmond）和奧爾良（Orleans）兩大都市中。南北戰爭之後，大型的鄉村俱樂部才在南部各州興盛起來。

### 美式驛棧俱樂部

美國的驛棧沿著交通運輸路線設置，馬、馬車或船是理所當然的主要交通工具。茶葉在1680年由英國傳入美國時，在驛棧內非常普遍，但卻沒有萊姆酒一樣被炒熱。咖啡則是到十八世紀後期波士頓茶葉黨事件之後，才成為驛棧的熱門飲料。美國驛棧俱樂部很少像英格蘭和蘇格蘭俱樂部一樣的正式，甚至咖啡開始供應之後也是一樣。

### 廿世紀的美式俱樂部

廿世紀初，美國大約有1萬個俱樂部，其中4,500個在都市，5,500個在鄉村。1998年以前，俱樂部總數已超過3萬個，經過了二〇～三〇年代，俱樂部會員的席次大多保留給上流社會富裕的人士，稱為「鄉村俱樂部的階級」，由一群有權力且高傲自大的委員會低調營運，仔細遴選每一件的入會申請案（在很多情況下，申請案本身就必須具備很大的說服力）。

有趣的是，汽車的出現讓許多鄉村俱樂部不僅沒能擴充會員，反而鼓勵一些老牌的都市俱樂部輕易地進入了鄉村。

## 俱樂部管理學會

一群積極的經理人員於1927年聚集在芝加哥，成立美國俱樂部經理協會。協會的目的是確立俱樂部經理的專業地位。會中包含有9名女性，也成為創始會員之一。該協會實際上一直都有女性成員的加入，而俱樂部是美國

最早出現女性高階經理的企業之一。

## 憲法第一修正案

歷經了種族、性別和宗教歧視的歷史背景，頒布了美國憲法第一修正案，是九個修正案中唯一的「人權法案」，內容保障信仰、言論和集會的自由，同時也賦予公民向政府申訴的權利。

「集會自由的權利」是俱樂部用來實施隔離政策的正當法律依據，因為憲法賦予公民選擇同儕聚會的權利，因此第一修正案的善意正逐漸被侵蝕殆盡。

1988年美國最高法院通過紐約市當地法律，規定紐約市內任何超過400名會員的俱樂部，禁止歧視女性或少數民族，提供定期膳食服務，並接受外來的收入。為了符合這些原則而犧牲了俱樂部的隱私權。在眾多立法禁止歧視的州政府中，明尼蘇達州甚至改變地產稅制，讓高爾夫球俱樂部所提出的地產評估，必須符合相關的準則才能維持低稅率。

## 夜總會

美式夜總會的出現可追溯到十九世紀初。英式和歐式的夜總會則出現得更早，但不同於英國式的紳士俱樂部，夜總會並沒有留下任何活動紀錄。唯一可以證明其存在的證據是荷蘭的一些畫作。

在美國密西西比河、俄亥俄河和其他主要河流上，輪船同時供應三餐和夜間的娛樂。夜間娛樂包括博弈、歌舞表演以及從芝加哥、曼菲斯和新奧爾良來的爵士樂團。

## 沃爾斯泰德法案

禁酒令因為通過沃爾斯泰德法案（Volstead Act）而生效，之後的十六年裡非法營業的酒館（Speakeasies）成了能喝上一杯（瓶）的代名詞。而在酒精飲料合法化的加拿大和加勒比海地區，偷運私酒（Rumrunning）就成為當時美洲最賺錢的生意。

註：美國禁酒令是依據1919年1月16日批准的美國憲法第十八條修正案和1919年10月28日通過的沃爾斯泰德法案來實行，在1920年1月16日憲法第十八條修正案生效日開始執行，推行禁酒令的力量主要來自於共和黨和禁酒黨（Prohibition Party），執法單位由聯邦禁酒探員（警察）來執行。

當時也是罪犯橫行的年代。芝加哥的黑幫艾爾·卡朋（Al Capone）和他的黨羽藐視法律橫行底特律、紐約和洛杉磯，因為民眾藐視法律和對酒精飲料的渴望，控制酒類的進口和分銷成為艾爾·卡朋的獨門生意。甚至有不法的執法人員也和犯罪集團陰謀勾結，視非法活動而不見。因此所有都市和小村莊都有酒精飲料的祕密來源，稱為酒販（Bootleggers）。

1932年羅斯福當選美國總統，於1933年廢除沃爾斯泰德法案。大部分非法營業的酒館成了酒吧和夜總會。現今夜總會可分為兩類：有音樂節目主持人或罐頭音樂的夜總會，和有現場表演的酒吧。

## 二次世界大戰和高爾夫球

另外一項影響俱樂部發展相當深遠的歷史事件就是第二次世界大戰。二戰期間建造了許多擁有高爾夫球場的軍事基地，提供所有的軍官作為娛樂項目之用。在部隊中穿著制服打高爾夫球還是歷史上頭一遭。

在二戰之前，有不少軍事機構擁有高爾夫球場，但主要是讓軍官使用。當時公共球場數量稀少，同時鄉村俱樂部又僅供最富裕的人士加入。戰後返

鄉的軍人就成了一股推動高爾夫球運動的助力，因為對高爾夫球場的需求大增，造就了六〇～八〇年代大量的球場施工計畫。隨著俱樂部的增加和願景，生意人發現若加入高爾夫球的行列，對於銷售商品，譬如股票、債券、保險和汽車有很大的幫助，同時也有助於工作的推廣。俱樂部是高爾夫球運動所恩賜的，反之亦然。

## 地產開發和鄉村俱樂部

隨著嬰兒潮世代在八〇年代達到事業的巔峰，以及開放婦女就業機會，貼現收入（discretionary income）制度的風行，俱樂部很快就成為最時髦的消費場所。此種情況首先出現在加州，然後擴及全美國，房地產業者很快發現銷售住宅的最好方法就是建在鄉村俱樂部的附近。這種想法在財務成本上是可行的，因為俱樂部的所有設施，包括高爾夫球場、網球場、游泳池和會館，可以提供周圍4,500個家庭使用。中產階級家庭負擔得起俱樂部的消費，光是在佛羅里達一個州，就有超過700個從9至90洞的球場，所以為什麼高爾夫球運動會成為最受歡迎的運動之一。

## 美國俱樂部公司

戴德門（Robert H. Dedman Sr.）在1957年創辦了由許多公司合併而成的美國俱樂部公司（Clubs Corporation of America, CCA）。他發現某些俱樂部業主，雖然聘請了經理來管理，但卻不想為每日的運作業務負責。他也發現良好的管理程序可以應用在俱樂部得到良好的財務效果。美國俱樂部公司的效率管理，使得其他俱樂部拿著管理合約來請他們執行管理。

## 美國高爾夫球公司

在七〇年代後期，普來斯（David G. Price）創立美國高爾夫球公司（American Golf, Inc., AGI），前提是「高爾夫是一種生意，不是運動」，管理或擁有超過100個高爾夫球場和鄉村俱樂部，成為全國高爾夫球經營管理的領導者，並迅速擴展版圖。

公司的領導人以高效率、一貫的品質、友善的服務為基礎而獲得成功，其中最重要的是AGI的規模，容許投資在許多種賺錢的設施上。並且有能力聘請專業全職的農藝專家、會計師及教練，擁有大量採購並折扣賣出球具的商品，譬如球帽、手套和球等。雖然AGI擁有許多鄉村俱樂部，但在擴張公有球場的龐大市場上，仍不是美國俱樂部公司的對手。