

Pilot 派力营销图书

中国营销人员的工具书和教材

商业入门

经典读物

屈云波 主编

Anatomy of a Business

—What It Is, What It Does, and How It Works

商业的奥秘

是什么、做什么、怎么做？

[美] Sasha Galbraith/著

派力/译

一本洞悉商业原理的普及性经典读物

与热播的CCTV大型纪录片及其图书《公司的力量》《华尔街》同类题材

美国版权引进，亚马逊网站热销图书

鸟瞰全景、历史视角、通俗易懂、引人入胜，
帮你了解商业的全貌、洞悉商业的真谛、成为商界的精英

企业管理出版社
EMPHASIS MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Pilot 派力营销图书
中国营销人员的工具箱和教材库

屈云波 主编

商业入门 经典读物

Anatomy of a Business

—What It Is, What It Does, and How It Works

商业的奥秘

是什么、做什么、怎么做？

〔美〕Sasha Galbraith/著

派力/译

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商业的奥秘:是什么、做什么、怎么做? / (美)加布尔雷斯著;派力译.

—北京:企业管理出版社,2010.12

ISBN 978-7-80255-734-5

I. ①商… II. ①加…②派… III. ①商业经济—经济发展—研究—世界 IV. ①F731

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第243708号

ANATOMY OF A BUSINESS:WHAT IT IS, WHAT IT DOES,AND HOW IT WORKS

by SASHA GALBRAITH

Copyright:©2006 BY SASHA GALBRAITH

This edition arranged with ABC-CLIO Inc.(GREENWOOD PUBLISHING GROUP)

through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2010 ENTERPRISE MANAGEMENG T PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2010-8121号

书 名: 商业的奥秘:是什么、做什么、怎么做?

作 者: 萨莎·加布尔雷斯

译 者: 派力

责任编辑: 尤优

书 号: ISBN 978-7-80255-734-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 24.5印张 300千字

版 次: 2011年5月第1版 2011年5月第1次印刷

定 价: 59.50元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

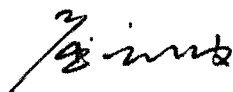
的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编



2011年1月1日

谨以此书献给我的导师、挚友、最严厉的批评家和最勇敢的支持者 Jay。

前言

在出版商联系我，要我写作本书的时候，我不敢相信之前连一本基本的商业参考书都没有。另外，我质疑目前还有多少人看纸质书，在互联网上看不行吗？“不，不，不，”我的编辑说，“我们想要一本有些‘看法’的书，一本以休闲的方式教授商业原则的书。”好吧，现在以休闲方式教授商业原则的参考书问世了。我的母亲觉得我的幽默感让人难以理解，所以在写书时我也尽量把它隐藏起来了。

如何使用这本书

现在开始阅读吧！如果你对商业中的某一领域有疑惑，那就直接看那一章——各章是按职能分类的。希望你能很快找到问题的答案。如果找不到，就查一下每章后的互联网资源。

这本书有些独特的（还有不怎么独特的）特色。首先，我们每章里都有“工作的一天”部分。在这里会有经理等主管人员和你谈论他们的工作：工作中的乐趣和烦恼。他们也会告诉你如何工作才能拥有他们现在的位置。就找工作来说，附录里有一个职业指南，可以告诉你从哪里获得指导，如何了解现有的工作类型，如何出去找到工作。（不是很详尽，但是个开始。）在本书的最后，术语集上有某些关键术语的定义，可以帮助你加强对本书中所涉及的概念的理解。

我用了他、她、他的、她的等等可互相替换的词，以便提醒你女性可以做和男性一样的工作（甚至做得更好）。

这不是本商业的百科全书，所以有些主要信息并没有囊括其中（毕竟受篇幅所限）。但我试着以一种激起你学习欲望的方法向你诠释了商业的基本概念。经商是个有趣的职业，如果好好做（且合法），就可以赚取大笔的金钱。

致谢

我不会啰啰嗦嗦地在这里罗列谁做了哪些工作……但是确实有很多人在我写书的时候为我提供了帮助。

首先就是“工作的一天”的投稿人们。如果没有他们，本书就不会有这么强的指导意义。他们利用自己的闲暇时间免费为我撰稿。谢谢你们，谢谢你们大家！

其次就是我的丈夫杰伊。他在组织设计与结构、研究与发展和销售部分帮了我很大的忙。在我晚上忙得没有时间准备晚餐的时候，他为我点了很多的披萨饼。

第三就是我们的助手和“救火员”尼阿玛·麦克高夫 (Niamh McGoff)。她接管了我咨询公司白天的大量运营工作，所以我才能集中精力写书。她在我盯着电脑工作的时候，还会帮我遛狗（比利时玛伦牧羊犬）。

第四，还有一些业界专家为我提供了专业的帮助，如琳恩·马格拉斯 (Lynn Magrath, 萨密特县高中图书馆管理员主管)、克里斯塔·皮特斯 (Crista Peters, 信息管理系统专业人士)、乔·格拉斯曼 (Joe Glasman, 财务专业人士)、崔西·希尔拉德 (Traci Hilliard, 会计)、“追风者”先生和比尔·古德温 (Bill Goodwin, 人力资源专业人士)。他们为本书提了很好的建议，并进行了中肯的评价和批评。

最后，一位好作者当然要感谢她的编辑。我的编辑尼克·菲利普森 (Nick Philipson) 大部分时间都处于失踪状态，这应该是件好事。谁想要多余的压力呢？但是他给了我积极的反馈，这在关键时刻给了我极大的帮助。

2006 年 5 月

科罗拉多州，布雷肯里奇

目 **CONTENTS** 录

前言

1 导言	1
商业是什么?	2
商业的历史	3
小结	21
2 企业基础知识	22
企业类型	23
基本经济原理	27
基本的组织类型	36
矩阵式组织	42
小结	44
3 公司战略	45
什么是公司战略?	46
战略级别	47
制定战略的不同方法	48
战略制定流程	55
一位首席战略官的一天	56
一位战略管理顾问的一天	62
企业战略的工作	68

网络资源	68
小结	69
4 领导	70
什么是领导?	71
法约尔与泰勒: 管理原理	71
领导与权力: 使用与滥用	73
团队指挥官: 领导者做什么?	74
领导风格: 如何成为一名领导者?	78
实例	84
董事会	89
一位首席运营官的一天	94
一位 CEO 的一天	100
小结	108
5 财务与会计	109
财务是什么?	110
财务为何重要?	110
利率的概念	111
什么是会计?	121
财务报表	123
会计与财务的结合点	131
投资人: 股东和债券持有人	134
债权人	137
一位 CFO 的一天	143
网络资源	153
小结	155

6 营销	156
营销是什么?	157
营销的重要性	158
战略营销计划	159
识别客户	161
营销方法	165
客户关系管理	167
品牌与品牌建设	169
广告	175
一位营销经理的一天	176
网络资源	184
小结	185
7 销售	186
销售是什么?	187
销售职能的重要性	187
分销渠道	187
谁是客户?	193
奖励机制	196
一位销售经理的一天	198
网络资源	205
小结	206
8 管理信息系统	207
什么是管理信息系统?	208
MIS/IT 为什么重要?	210
MIS 的人	213

信息处理	213
系统设计	220
安全性	222
一位 MIS 经理的一天	225
网络资源	229
小结	229
9 人力资源	230
什么是人力资源?	231
人力资源为什么重要?	231
战略型与事务型 HR	232
招聘流程	237
评估流程	240
人才管理与人员发展	244
激励	249
组织发展	254
一位 HR 经理的一天	256
网络资源	260
小结	262
10 供应链	263
什么是供应链?	264
供应链为什么重要?	265
采购	266
运营	270
外包	282
为什么要外包?	284
物流与配送	285

射频识别	289
一位供应链经理的一天	290
网络资源	299
小结	300
11 研究与发展	301
什么是研究与发展?	302
研究和发展为什么重要?	303
历代研发	305
寻宝	308
我们造了他们就会买吗?	314
一位研发经理的一天	319
网络资源	325
小结	326
12 其他辅助职能	327
法律	328
传播	331
投资者关系	332
公共事务	333
卫生、安全和环境	333
质量	334
客户维护	334
一位企业事务部主管的一天	335
小结	341
附录：工作 / 职业培训及资源储备	342
术语集	359

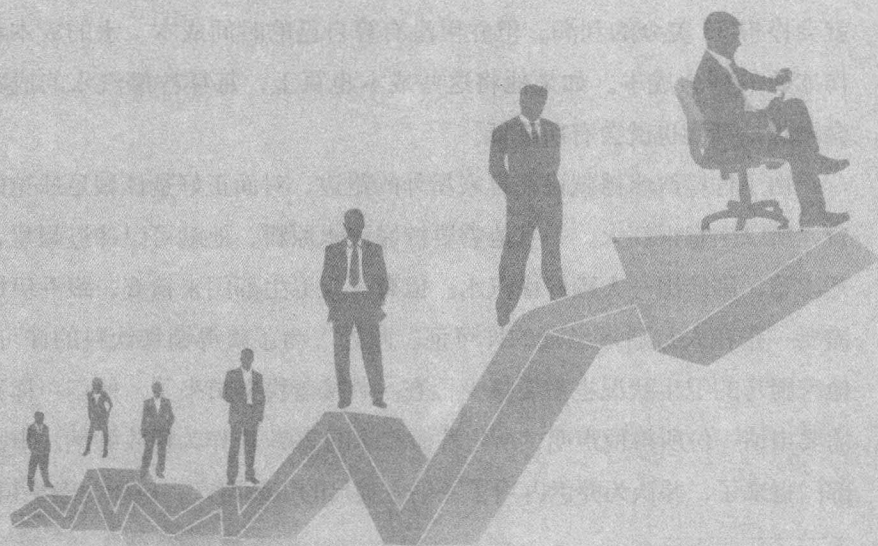


1 导言

人们总是高估了商业的复杂性，它不是什么航天科学，我们其实选择了世界上最简单的职业之一。

——通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）
工作对于爱喝酒的人来说就是诅咒。

——奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）



商业是什么？

商业的经济学定义是以赢利为目的进行的商品买卖，也可指用于赢利的实体企业或机构。无论是哪种定义，都是指在买卖过程中赚取比销售过程中所付出的成本更多的钱。商业有时也被叫做贸易。贸易可以说是商业的另一代名词，在《美国大学字典》(*American College Dictionary*)里，贸易被定义为“货品或商品的交换，尤其是不同国家之间或同一国家的不同地区之间大规模的交换；同商业，商务。”¹

我们以柠檬汽水摊为例，这是最简单的一种商业形式。乔伊用 5 美元买了一箱子柠檬，用 1.5 美元买了一磅糖，然后他的“独家秘方”价值 2 美元。他又从父母那里借了几块板子和一把椅子，搭起一个小摊，制作了一个标志牌，上面写着“柠檬汽水，每杯 0.5 美元。”同时，他手工挤榨柠檬，添加些水和冰块，再放些糖搅拌，以此来制作柠檬汽水。乔伊最后差不多做了 50 杯柠檬汽水，他计算了一下，每杯柠檬汽水的成本为 17 美分（将所有配料价格除以 50 杯所得）。如果他卖出一杯柠檬汽水，就会挣得 33 美分的利润。但乔伊没有算自己的时间成本、水的成本和制作冰块的精力成本。如果他将这些成本也算上，每杯柠檬汽水的成本就会增加，利润也就会有所降低。

由于柠檬汽水摊就设在自家屋外的路边，对面正好是该城足球馆的入口，所以生意很红火。一旦他需要柠檬汽水原料，他就可以冲进屋里，打开冰箱，制作出一大罐柠檬汽水。但有一天卫生部门来检查，跟乔伊说他需要一张在人行通道经营的许可证。此外，为了获得销售饮料的许可证，他家厨房的卫生状况也需要接受检查。紧接着税务员来了，他们声称乔伊需要申请一份所得税声明，所售柠檬汽水的 20% 应作为税收缴纳。市财务部门也来了，并认为乔伊占用了 4 平方英尺的市政财产，应为此缴纳租金。

1. 美国大学词典，第 17 版，参看“commerce”一词。纽约：兰登书屋，1963。



由迈克·基夫（Mike Keefe）绘制的“无线网络柠檬汽水摊”

但是，他首先应该从辖区规划委员会获得在人行通道经营的许可，并确保残疾人通道畅通。同时，足球馆特许权所有人也是怨声载道，因为她与该市签有一份竞业禁止条款。该协议保证在方圆一英里内不会有其他食品或饮料摊贩与其竞争。她希望乔伊赔偿她遭受的损失，因为顾客现在都在买乔伊的柠檬汽水，而没有买她的饮料。乔伊却表示，如果她的柠檬汽水和他的一样好，她的生意就不会受影响。乔伊每杯 33 美分的利润迅速锐减，一直减到零利润的地步。乔伊不得不开始重新考虑是否坚持自己的柠檬汽水生意……也许开一个滑雪板商店会更好（见第 5 章内容）。

商业的历史

商业的起源是什么？历史上第一位商人是谁？他们买卖的商品是什么？这些都无从考证。有证据证明早在一万年前，在文明的发源地中国和美索不达米亚（即现在的伊拉克和伊朗）就已经存在商业行为了。商业或许起源于一个穴居人拿着他多余的雷龙牙齿去交换老虎皮毛。这两

个穴居人的物物交换开创了历史先例。一个穴居人所居住的地区有许多雷龙，因此他们有大量的肉吃，还有大量的骨头可用来制作武器，但他却难以找到可以让自己和家人取暖的老虎皮毛。另外一个穴居人所在地区有众多老虎出没，但他需要雷龙皮来制作鞋子。通过物物交换，这两个人都获得了各自原本无法猎取的东西。

接下来的内容关于商业的起源和发展，同时我们还会对商业的基本性质——也就是贸易进行描述，以及千万年来贸易的发展变迁。

商业之贸易

贸易是所有商业交易的根源。从自然资源的简单交换开始，逐渐发展成为全世界的商业爆炸。“当一个人能满足他人的需求时，商业便产生了。”² 第一批商人也许说的是洞穴语言，交换着诸如皮毛和由动物骨骼或石头制作而成的基本工具等物品。但由于直到圣经时代才出现文字记录，只有寥寥数句提到过早期贸易。通常来讲，为了贸易往来，一定出现了某种有组织的文明。也就是说，社会上一定出现了不同的社会等级和社会分工，有些人专门务农，他们专门种植一种或几种农产品，于是他们拥有的自然资源之间存在差异，就有兴趣与其他人群进行交换。

易货制度

最早的商业概念是围绕贸易而展开的，这也被称作以货易货。一个人拥有某个别人想要的物品，她就有可能用其换取自己想要的某样物品。最开始用来以货易货的物品是一些家畜——牛、羊、骆驼等。随着游牧社会向农耕社会的过渡，谷物和蔬菜也成为贸易的对象。

易货制度的最大问题在于这取决于人们相互需求的一致程度。也就是说，如果你有多余的牛肉，你又需要修鞋，你就必须找到一位需要牛肉的补鞋匠。但你后来发现，当地那个补鞋匠虽然有时间有能力修理你

2. 威廉姆·克拉伦斯·韦伯斯特，《商业通史》，第1卷，第3页，波士顿，金氏出版公司，1903。