

PALGRAVE

帕尔格雷夫
现代工商管理教程系列
PALGRAVE MASTER SERIES

[英] 罗格·卡德怀特 著
孟 领 译

商业环境概论

Mastering the Business Environment



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

PALGRAVE

帕尔格雷夫
现代工商管理教程系列
PALGRAVE MASTER SERIES

[英] 罗格·卡德怀特 著
孟 领 译

商业环境概论

Mastering the
Business Environment



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

商业环境概论/(英) 卡德怀特著; 孟领译. —北京: 经济管理出版社, 2008

ISBN 978-7-80207-699-0

I. 商... II. ①卡... ②孟... III. 商业—环境—概论 IV. F7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117621 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 孟书梅

技术编辑: 晓 成

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

16.5 印张 303 千字

2008 年 2 月第 1 版

2008 年 2 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978-7-80207-699-0/F·574

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

帕尔格雷夫现代工商管理教程系列

编辑委员会

主 编：黄速建 沈志渔

副主编：黄群慧

编 委：（按姓氏笔画）

王伟光	王西麟	王国成	王 钦	史 丹
刘力钢	吴冬梅	宋克勤	张承耀	李 凯
李海舰	杜莹芬	杨世伟	肖春阳	罗仲伟
洪 涛	赵 瑛	郭克莎	高 闯	戚聿东
黄如金	葛 建	魏后凯	余 菁	

帕尔格雷夫现代工商管理教程系列

出版说明

为了提高和增强我国工商管理教材的水平和可选择性，我们组织、翻译、出版这套帕尔格雷夫现代工商管理教程系列。

这套教程所选的教材由权威出版机构麦克米伦图书出版公司出版，作者都是西方发达国家管理学各个分支领域中最著名的学者，其内容广泛吸收了现代管理学各个领域最新的研究成果，体现了管理理论研究的前沿性和权威性。这些教材都是经过实践证明的、最受学生和教师欢迎的、经过多次修订和完善的经典性教材，今后还将在教学实践中继续使用和不断完善。

这套教程也为我国企业界学习和借鉴国外管理经验提供了参考用书。教材中不仅有許多东西方管理比较的内容，而且使用了大量的西方管理案例，这些案例可以与我国的管理案例进行跨文化比较，有利于提高我国企业管理者对管理的国际惯例和中国特色的认识。

本教程系列共包括 12 本。

《市场营销学》是由 Perth 大学客户关系研究中心的教授 Roger Cartwright 为广大学生和关注现代组织营销的经理人士所著的经典教材。本教材主要介绍了市场营销基础知识、4P/4C 策略等。其特点在于以生动、形象的案例将丰富的市场营销学知识展现给读者，使教材更加亲近读者。

《人力资源管理学》是由英国人力资源管理专家 Kelvin Cheatle 著作的教材。本教材提供了人力资源管理学科的各种权威的重要原理，如人力资源信息系统、机会平等、人力资源培训和开发等，并将这些原理融于现实中可能会遇到的各种情况中。本教材的特点在于与时俱进，包括了英国和欧洲最新的真实案例，并为读者提供了在实际的人力资源管理中遇到的各种问题的解决方案。

《组织行为学》是由伦敦大学的首席讲师 Richard Pettinger 撰写的一本关于组织行为学的教材。本书具有三大特点：引导性、实践性和挑战性。引导性是指本书的理论和观点都是系统性提出的，每一个主题都包括全面的背景资料以及研究范围、关注焦点、惯例研究方法、语言和应用。实践性是指本书将各种理论观点、研究结论和管理技巧都放入实践中进行应用。挑战性则是鼓励读者提出疑问、进行辩论，而不是将书中的理论观点作为权威而被动地接受，对于主要的概念、理论及其应用提出挑战性的问题。另外，本教材还将趣味性、直观性很好地融入内容的介绍中。

《国际贸易学》是由英国 Chris Marshall 教授所著的一部经典的教材。本书提供了进出口贸易的实用理论,解读了基础的营销理念和工具以及跨国公司要想取得贸易成功所要解决的问题等。本书每章都包括图、表、数据、案例分析以及所要讨论的问题。由于其内容的全面性、观点的新颖性、案例的代表性深受读者的欢迎。

《公共关系学》是由英国公共关系领域的专家 Anthony Davis 所著的介绍公共关系学基本原理及其最新发展动态的优秀教材。本书分析了公共关系实务及其相关的运作原则,如公共关系调研、计划和评估,全球性公共关系等,并提出了对公共关系前景的讨论等问题。

《统计学》是由英国的 T. J. Hannagan 教授所著的统计学领域的经典教材。本教材介绍了大量的统计基础知识,全面深入地介绍了统计资料、统计概念、统计方法和统计应用,着重强调了各种日常商业环境中涉及的统计。在改版的过程中不断修订原版内容,并更新和增加了统计考试知识以及关于归纳统计的讨论。本书每章后面都有练习题,以巩固章节知识。另外,本教材的内容还适合自学和有指导性的学习。

《会计学》是由 George Bright 和 Michael 教授所著的一部优秀教材。该书对会计知识作了整体的介绍,并给出了现实生活中的最新案例。本书提供了一些公司的财务报表,以便学生了解会计在现实生活中的应用。另外,本书还整理了大量的复习题、练习题、自我测试题,以供学生复习、练习和考试。

《会计实务》是由 OCR (Oxford, Cambridge 和 RSA) 的首席考试官 Margaret Nicholson 教授所著的,本书在详细、深入介绍会计的基本概念、原理的基础上,提出了许多具有技巧性的方法,这是很多会计书籍避而不谈的一个重要问题,该教材受到了读者的广泛欢迎。

《团队领导》是由 Roger I. Cartwright 教授所著的团队管理方面的经典教材。本书从全球化的视角,理论联系实际,深入介绍了工作中的团队管理问题,如团队角色、团队和文化等。为了便于读者更深入地了解团队领导方面的相关知识,本书还提供了网站链接和辅助阅读材料。

《管理技能》是由伦敦大学的首席讲师 Richard Pettinger 撰写的。本书深入分析了管理理论的实际应用,介绍了有效管理的捷径。本书还尝试使用世界上不同地区的素材,并且指出了在学习和实践管理技巧过程中出现的问题、压力等。本书具有理论联系实际、难度适当、提供更多的学习辅助等特点,以帮助读者从本书获得最大的收益。

《商业环境概论》是由 Perth 大学客户关系研究中心的教授 Roger Cartwright 所著的一部综合教科书,它提供了对组织所关注的各种问题的分析,内容涵盖了组织所处的社会、政治、经济、文化、科技、法律环境等,既包括理论探讨,也包括实践问题的具体分析和解决,因此是一部有关管理技巧的著作。这本书里包含了很多出色的观点,并对全球最好的实践案例进行了历史分析和讨论。

《公司理财》是由诺克斯维尔市田纳西州立大学的管理学教授亚历克斯·米勒所著的。本版根据调查、访谈和一些老读者的建议,为读者新增了一些内容,共分为五个部分,每部分都包括每章概要、每章回顾和学习要点,同时还配有战略小插图以告诉学生

即将要讨论的内容。在每章末尾都附加了与本章内容结合紧密的实践案例以及供读者讨论的问题。

本教材系列的组织者和译者是由中国人民大学、中央财经大学、中国社会科学院等国内著名大学和研究机构中的知名专家和学者组成。其运作过程，从教材的选择，到翻译人员的确定，到翻译的要求和统一规范的制定，到校对的质量控制，再到版式的设计，最终到译丛的出版，都一如既往地按照规范化要求来进行。希望能够以认真负责的态度、精准客观的表述、全面深刻的内容和尽可能高的专业学术水平为读者提供一套可以信赖的并长期使用下去的管理类经典教材。

本教材系列的出版是中国人民大学、中央财经大学、中国社会科学院等国内著名大学和研究机构中的知名专家和学者，以及经济管理出版社的全体员工共同努力的结果，他们在本译丛的组织、翻译、编辑、校对、出版的过程中，投入了大量的人力、物力，为保证本译丛的质量等方面提供了绝对的保证和大力的支持！

帕尔格雷夫现代工商管理教程系列编辑委员会

2006年12月

致 谢

非常感谢那些为本书提供了各种信息的人，还要特别感谢我妻子 June 为此付出的巨大耐心和给予的鼓励。

作者及出版商非常感谢以下出版机构的许可，使用到一些资料，它们是 Berlitz Publishing Company、Pearson Education、Prentice Hall 等。出版商已经尽最大努力与这些资料的原著作者取得联系，如果仍然存在一些疏忽，出版商愿意在第一时间采取一切必要的方式进行沟通。

前言

这是一本关于如何进行环境分析的书，任何形式的组织在进行决策过程中都需要进行某些关键性环境分析，不管该组织是从事私人、公共或者是慈善性质的行业。

所有的组织都在两种环境中运行，首先是只从属于特定组织的内部环境，其次是与其它组织及利益相关者共享的广泛的外部环境。本书的主旨就是指的后者，即外部环境。外界环境的重要性在于这样一个事实，即外界的运动，无论他们是个人、顾客、竞争者或者是政府等，都可能对一个组织的运行方式产生深刻的影响，根本不会顾及组织内部的优势和弱势。

在职业生涯中，特别是在管理上，一个人在组织阶梯中晋升得越高，他就越需要变得与神话中的 Janus（杰纳斯神）更相像。Janus 在神话中被描绘为有两副面孔，一副面孔是看着过去，另一副面孔则看着崭新的未来。这不是建议管理者应该在关系处理中搞两面派，而是提醒他们确实要关注组织面临的内部和外部环境。

本书的各种分析是为了使你能够判断，对于一个特定的组织而言，哪些信息是重要的，哪些不是。随着通信及信息技术的进步，越来越多的信息可以随手可得，其中最重要的是如何分辨出哪些信息是真正有用的，而其他信息只是搞乱视线，把水搅混。被大量的信息所困扰，与缺乏足够的信息一样都是非常危险的。

在 20 世纪 80 年代，学习商业及管理课程的学生都被介绍一种外部分分析方法，即广为人知的“PEST 分析法”（首字母缩略词），代表着“Political”（政治）、“Economic”（经济）、“Social”（社会）、“Technological”（技术）。到了 90 年代初期，“Environmental”（环境）被加了进来，这反映出环境问题越来越受到人们重视，“PEST 分析法”也就变成了“STEPP 分析法”（首字母缩略词）。到了 90 年代末期，许多权威著作把“Legal”（法律）加了进来，此时又被变成了“PESTLE 分析法”。

本书努力寻求扩大外部分分析的范围，以便能够包括一个更详细的文化因素（所有的组织都必须面对的）分析：例如，消费者基础、行业内竞争状况、组织结构及行为对其外部运行环境的美学含义。本书最后提供了一套分析方法，即“SPECTACLES 分析法”，分析代表“Social（社会）、Political（政治）、Economic（经济）、Cultural（文化）、Technological（技术）、Aesthetic（美学）、Customers（顾客）、Legal（法律）、Environmental（环境）、Sectoral（产业）”。考虑到这个概念主要是围绕如何检查组织的环境，这个首字母缩略词是比较合适的。

对外部环境的研究是一般商业计划的重要组成部分，在大部分组织中，也是其经营战略及计划制订过程的一部分。商业计划和宏观、微观经济分析也是许多教育项目的重要组成部分，例如，在商业管理中的 HNC、HND、BA 课程、管理学及 MBA 教育中

的资格考试中均有要求。

本书中所提到的各种分析方法使用不仅仅限于学生，在前面曾经提到，一个分析性的描述内容是商业管理的重要组成部分，因此，本书提到的各种分析，不仅对于学习商业的人有用，也对那些在组织中实际进行决策的人有用。

本书内容不是线性安排，即学习本书中间的某一特定章节时，并不需要理解前面章节的内容。在 SPECTACLES 中所包括的所有因素对每一个组织或多或少都会有用，主要取决于其所处的特定环境。当检查一个组织的商业环境时，所有的因素都要仔细考虑到。尽管如此，这种相对的重要性在不同组织及不同领域中均有不同。例如，在远东地区，文化调查对一个在当地进行广泛贸易或者有竞争对手的组织来说，有着巨大的影响，但对于一个英国地方机构来说则相对不太重要，此时本国或欧洲的政治因素可能更加重要。在前面提到过，现代管理的一个重要技能是判断什么信息是重要的。在分析一个组织的环境时，你需要能问正确的问题，以便判断出影响组织运行的各种因素的相对重要性。学完本书，你应该有能力问这些问题，并能够像完成一幅画一样，挑选出那些有用的信息，使你加强了解组织与其外界环境运行的方式。

本书通过仔细安排，使你能够了解“SPECTACLES 分析法”的不同组成部分，首先以一个介绍性的篇章开始，主要是调查不同的组织类型及这些组织所在的行业领域。本文采用的案例都尽可能来自于现实各种不同类型组织的实际操作。

在每个章节结束时，提供了一个小结，并准备了一些问题。假如你以本书为教材进行课程学习，你需要回答这些问题，以作为一项课后作业。假如你没有进行课程学习，你需要找到这些问题的答案，作为你这对这个章节内容学习的思考。

在每个章节结束时，也有一个分析内容，主要是关于 SPECTACLES 分析法的各个组成部分，可供那些在公司从事外部环境分析的人使用，并作为一份备忘录提供那些分析时需要考虑到的重要因素。

一本关于普通科学的书籍不可能深刻剖析每一个话题，每个章节都总结了一些建议供你加强加深阅读使用，以便使你能够对每个章节的主题有更加详细的理解。参考书目也提供了一些写书时用的网站，供你参考使用。尽管这些网站很多是官方或者是半官方的，仍然可以使用，由于网站的频繁变化，对于以上网站的任何变更本书不承担任何责任。

本书的作者生活和工作在苏格兰，这个地方尽管是英国的一个组成部分，但自 1999 年以来有自己独立的国会，而且根据 1707 年联邦法案规定，它也拥有自己的司法及教育制度，同时也能发行自己的货币。关于 1999 年权力下放对苏格兰所引起的政治变革在本书第四章有详细描述。尽管本书对苏格兰谚语的使用已经限制到最少，但书中对苏格兰的风俗习惯等有很多的引用。也有一个例外，例如“outwith”一词，作为“within”的反义词，在相当的场合下使用，主要因为该词非常有用，而且在苏格兰很多官方通知及文献中均在使用，希望本书能够有助于把这些词汇介绍给更广泛的英语国家读者。

本书没有着力提供详细的统计数据，因为数据经常迅速过时。本书侧重于提供与组织相关的外部环境分析时要用的问题及关于哪些信息是有用的和它们如何使用的方法及

建议。在 21 世纪来临的时候，随着全球在家或上班使用互联网的人数比例迅速上升，数据通过互联网可以轻易获得，政府、区域及组织，不论大小，都可以通过互联网获得最新的情况及各种数据。本书提到的时间和大量统计数据，主要都是过去的。本书的作用很可能变得像它最早被印刷出来时一样只是一种促进思考的工具。

目 录

第一章 概述

1.1 分析外部环境的重要性	2
1.2 组织发展的简要回顾	6
1.3 组织生命周期	10
1.4 利益相关者	14
1.5 计划.....	15
本章小结	19
分析与思考	19

第二章 内外部环境分析

2.1 内外部环境分析间的联系	20
2.2 BACK 分析方法	20
2.3 SWOT 分析方法.....	25
2.4 产品组合	26
2.5 SPECTACLES 分析方法.....	34
本章小结	37
分析与思考	38

第三章 社会分析

3.1 社会阶层	40
3.2 社会变革	41
3.3 工作方式	42
3.4 教育.....	44

3.5 休闲娱乐	46
3.6 健康	48
3.7 人口	49
本章小结	52
分析与思考	53

第四章 政治分析

4.1 英国政治体制	55
4.2 欧洲联盟形成与发展	59
4.3 欧盟组织机构	67
4.4 银行与欧元	77
4.5 欧盟扩张	79
4.6 美国	79
本章小结	81
分析与思考	81

第五章 经济分析

5.1 供给与需求	82
5.2 封闭系统与开放系统	83
5.3 货币	84
5.4 银行	91
5.5 经济指标	95
本章小结	103
分析与思考	103

第六章 文化分析

6.1 什么是文化	104
6.2 文化传递	105
6.3 企业文化	105
6.4 文化网络	106
6.5 流行文化	111
6.6 民族文化	111

6.7 东方文化	116
本章小结	116
分析与思考	117

第七章 技术分析

7.1 身份识别密码	120
7.2 电话	120
7.3 塑料卡片	122
7.4 传真机	122
7.5 电子邮件	123
7.6 互联网	123
7.7 呼叫中心	128
7.8 电话会议	129
7.9 条形码及电子销售点	129
7.10 现代制造工艺	129
7.11 基因工程及基因产品	130
本章小结	130
分析与思考	131

第八章 美学分析

8.1 沟通	132
8.2 促销与形象	136
8.3 企业形体语言	138
8.4 公共关系	143
本章小结	151
分析与思考	151

第九章 客户分析

9.1 客户就是上帝	152
9.2 终生价值 (lifetime value)	155
9.3 客户至上与产品领先	155
9.4 附加价值	156

9.5 非意愿购买	157
9.6 谁是客户	157
9.7 市场研究与分析	159
9.8 焦点团队访谈	160
9.9 消费者购买	161
9.10 产品及客户价值	162
9.11 客户行为	162
本章小结	166
分析与思考	167

第十章 法律分析

10.1 普通法	169
10.2 成文法	170
10.3 司法审判权限	171
10.4 合同法	172
10.5 消费法	177
10.6 雇佣法	183
10.7 竞争法	186
10.8 欧洲法	187
本章小结	192
分析与思考	192

第十一章 环境分析

11.1 高度风险因素	196
11.2 中度风险因素	198
11.3 低度风险因素	200
11.4 废弃物管理	202
11.5 绿色农业及有机食物	202
11.6 基因工程及转基因农产品与肉制品	203
11.7 成本效益分析与环保决策	204
本章小结	205
分析与思考	205

第十二章 产业分析

12.1 竞争	206
12.2 卡特尔和垄断	207
12.3 竞争力模型	209
12.4 产业合作	214
12.5 差异化与市场区隔	214
12.6 一体化	220
本章小结	221
分析与思考	221

第十三章 案例分析

13.1 海上旅游业及 P&O 公司、Festival 公司	223
13.2 P&O 旅游公司及其邮轮 Oriana 号和 Aurora 号	225
13.3 Aurora 号的开始	232
13.4 Festival 旅游公司及其邮轮 Mistral 号	234
13.5 P&O 与 Festival 旅游公司的 SPECTACLES 分析	238

第一章 概述

进入 21 世纪后的商业社会显得非常矛盾和复杂，可以说这个社会既比过去任何时候都更加简单，也比过去任何时候都更加复杂。之所以存在这种矛盾，主要在于信息获取的频率、数量及速度，它不仅对于管理者及决策者，而且对于雇员及顾客也同时存在。

甚至对于“商业”这个单词本身也存在误解，许多人用这个词来描述通过做生意而获利的这些组织间的相互作用，因此“商业”也逐步地等同于某种形式的利润刺激。像在本章后面所展示的那样，本书中“商业”一词是用来特指所有的组织间的相互作用，不管它们是否是受利润驱动或是出于服务或慈善目的。

在 20 世纪后半期，采取了很多措施来对付所谓的“信息爆炸”，这种现象能够使决策陷入瘫痪，即获得过多的信息反而使决策更加困难。在早些时候，这个问题只是信息中的一种，事实上经常是没有足够的信息来进行决策。John Keegan (1998) 在撰写有关第一次世界大战 (1914~1918) 起因的文章中评论到，英国、法国、俄国、奥地利和德国的政府在 1914 年夏天所做的军事决定都是基于一些不协调、支离破碎的，甚至是自相矛盾的信息。如果决策者们对发生在那时欧洲各国首相官邸及军事当局内的真实情况有一个比较清醒的认识，也许随后发生的长达 4 年的世界性大屠杀也许可以避免。

我们现在很难想象 200 年前信息交流的缓慢程度。当时除了原始的只能沿着设定的路线传递简单信息的灯光线条信号装置外，信息交流的速度只能依赖于一匹马或一个人的能力。战舰起航参加战斗只能以每小时四或五海里的速度前进，互相之间只能靠信号旗来交流。直到蒸汽机在大规模交通运输中的实际使用，信息交流的速度才得到显著提高。蒸汽火车可以以每小时超过 30 英里的速度行驶。1830 年，当世界上第一条由蒸汽机驱动、专门用来运送乘客及货物的公共铁路在利物浦和曼彻斯特之间正式开通时，它确实较大地提高了这两个城市之间的交通状况。长途运输使普通人的出行成为可能，由此也引发了一场社会革命，工人们可以居住在离他们上班很远的地方，他们不必住在离工作地很近的范围内，沿着铁路线及有轨电车到达的地区迅速膨胀起来，它们像带状一样发展，这种现象在今天仍然随处可见，特别在新建的道路及高速公路的任意一侧迅速延伸开来。

人们花了很长时间才接受了安全对于快速交通方式的重要意义。1830 年 9 月 15 日，在利物浦至曼彻斯特间铁路正式开通的当天，商会主席 Huskisson 先生被乔治·史蒂芬逊发明的那列火车 Rocket 号撞成致命重伤，该火车因为不能及时转向而突然撞向人群。不能转向的火车机头造成的后果令人震惊，甚至在 1830 年，微小的火车机头还需要运行一段较远的距离才能逐步停下来，特别是考虑到火车上相对性能较差的制动阀