

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
ECONOMICS & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

商业环境概论

[英] 罗格·卡德怀特 著

孟 领 译

经济 管 理 出 版 社

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, 2006

ISBN 7-80207-699-4

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:

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 印张

303 千字

2006 年 11 月第 1 版

2006 年 11 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

书号: ISBN 7-80207-699-4/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

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2005—2911 号

Mastering Marketing Management by Roger I. Cartwright © Roger I. Cartwright

First published in English under the title Roger I. Cartwright, Mastering Marketing Management, 1st edition by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work

Chinese translation (Simplified characters) copyright © 2006 by Economy & Management Publishing House

This edition of Mastering Marketing Management is published by arrangement with Palgrave Macmillan

All rights reserved

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，其次与其他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“STEEP 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“Socail（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作时用的网站，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 谁是真正的客户	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—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

门。直到 1870 年铁路交通才使用了电报技术来控制火车的运动速度，并可以在信号员之间交流信息，随后在整个英国铁路网中广泛使用了此项技术。而在此前铁路交通使用的是一种基于时间间隔的技术系统，假如前面一列火车中途出了故障，人们将无法把这一情况及时通知后面的火车。电报技术的发展较大地提高了信息交流的速度。普通人的一声大叫，其以音速前进，大约在海平面上是每小时 700 英里，但电磁波以光速前进，大约每秒 186281 英里，也就是大约每小时 670611600 英里，比叫声快近 100 万倍，比步行快了一亿倍。

20 世纪末期，互联网及其容纳的巨大的信息，伴随着互联网信息交流的便捷，正在商业领域引发一场革命。距离和时间不再成为问题，计算机已经变成工作及家庭中的一个日常必需品，而且对于越来越多的人来说，家庭也迅速变成了工作场所。

在 20 世纪初期，人们面临的一个重要的管理难题是如何获得足够的信息，在 21 世纪初期，这个不再成为难题。信息获取十分容易而且内容丰富，现在关键的问题在于如何筛选和分析信息，准确地知道要忽略哪些信息反而越来越成为一个问题。

信息交流速度的提高，其中一个不利因素是“效果的直接性”，这种情况经常在货币及股票市场上发生，在一个地方的交易员能够对另一个地方的货币或股票价值发生细微波动作出迅速反应，很少或几乎没有时间作出思考。信息交流速度的提高，也导致了权力过分集中化的危险，使中央控制系统能够在同一时间给其所有下属单位或分支机构发出指令。Max & Simon (1983) 在描述 1982 年发生在英国和阿根廷之间的英军入侵阿根廷位于南大西洋中的福克兰群岛战役时认为，第一批英军伞兵部队登陆攻击群岛的阵地指挥官，Moore 海军少将，花了他大部分的时间通过卫星与英军伦敦国防部进行联系，卫星通信联系允许其指挥官们在 8000 英里以外来指挥这场战争。不幸的是，寒冷、潮湿以及士兵们在地面上的真实感受却不能通过卫星全部发送到伦敦，有的只有粗略的统计数据。在很早以前，Moore 少将只会收到基本的指示，他有权力临机处理。BBC 广播电台也不可能在行动开始以前就公布了代号为“绿鹅”的攻击行动，其中伞兵部队的 H Jones 少校（随后在行动中被打死）及其他人声称这种信息披露将使英军的处境极其危险，但没有人注意到这一点，人们只关心自己获取的信息。

信息及通信技术能够确保实现一家超市的总部（如果它希望的话）可以随时知道任何一个货架上一瓶烤豆卖出的准确时间。这样的信息可能对那些需要及时下订单并保证分支机构不会缺货的公司有用，但这样的细节对于那些做战略决策的人来说可能是个阻碍，因为他们经常需要把握大局而不是被一些战术细节所迷惑。从根本上来说，本书就是为了提供这样的一些分析，使大家能够及时掌握全局概貌，并作为决策的依据。

1.1 分析外部环境的重要性

“一个人是不可能成为一座岛屿的”，17 世纪的 John Dunne 曾这样写道，同样，组织也不可能存在于真空中。不管组织是从事什么行业的，在复杂的外部环境中，它都不得与其他组织共同存在、共同发展。在很多情况下，外部其他组织采取的行动，将对

组织本身的决策产生重要影响。基于这种原因，组织的决策者必须对外部环境发生的任何变化有尽可能清晰的了解与掌握。本书把外部环境因素分成不同的部分，并对它们依次进行诊察。对那些在工作中无法有效区分内外部环境界限的人来说，也是一次重新认清的过程。虽然本书主要关注的是外部环境，但其中很多的概念对于组织的内部环境分析也是适用的。

1.1.1 商业与组织的类型

“组织”一词虽然在今天得到了广泛的使用，但对它进行准确定义却不容易。Argyris (1960) 对组织作如下定义：“组织就是人们为了达到特定的目标而作出的复杂的战略。”随后，Pugh (1971) 认为：“组织是相互独立的个体组成的系统。”Pugh 的定义得到广泛认同，就像 Cartwright 等人 (1993) 指出的那样，Pugh 的定义涵盖了一切，包括从英国政府到英国航空，甚至每一个家庭。家庭中任何人所取得的成就，完全取决于与自己一起工作并互相依赖的人们。可以想象一下，甚至 Argyris 关于组织的定义可以把家庭作为一个组织，因为家庭的存在，无论从生物学角度还是社会角度来讲，都是确保孩子长大成人的最好方式。但应该了解的是，西方关于核心家庭的概念并不是唯一可接受的形式，因为在世界上不同的家庭结构存在不同的产业化形式，每一种形式只适合于特定的文化和生活方式，每种都有相同的重要性。

商业可以描述为不同组织间的关系。所有的商业关系都涉及某种形式的贸易或交换，例如，货物交换货币、服务交换货币、货物交换服务等。货币，虽然是我们日常生活中必不可少的东西，但也只不过是一种实现商品交易实现的方便、通用的计量单位而已。

本书第五章是关于组织进行外部经济环境分析的各种类型，在最开始时要明确一个重要概念，即货币本身没有任何价值。当一个人到一家商店去买一个标价为 9.95 英镑的商品，并付了 10 英镑，找回 5 便士的零钱，假定：

- 卖方认为该物品价值 9.95 英镑（或者更少）
- 买方也认为该物品价值 9.95 英镑（或者更多）
- 卖方收到价值为 10 英镑的钞票
- 买方收到价值为 5 便士的零头

以上商品我们认为 9.95 英镑“或者更少”、“或者更多”，这是对一个简单经济交易的认可。除非他们被自己无法控制的外部环境所强迫，一般人们将以等同于或者高于商品最低的价格出售商品，当然人们也希望以等同于或者低于商品标明的价格购买商品，所谓的“讨价还价后的优惠”就是指我们购买时付出的比我们内心期望的要少的那部分。

10 英镑本身只是一张纸，但因为大部分人都认可它在交易中具备一定的价值，所以它能够在交易中被广泛使用，卖方也知道它以后可以拿来购买其他的商品或服务。交

易的发展，使人们在一种货币对另一种货币的相对比值上达成协议。在硬通货如英镑、美元、德国马克、法郎、日元等，与软通货如卢布及许多第三世界国家货币之间的差异，在于其他国家都承认这些硬通货的价值，并允许本国货币与这些硬通货间自由兑换，但是软通货的价值并不被大家所认可。

根据所有制（私有或公有）和基本功能（盈利或非盈利）区分，存在四种基本的组织类型，如图 1-1 所示。

	公有	私有
盈利性	国有企业	商业企业
非盈利性	国家或地方政府	义务性组织

图 1-1 组织的不同类型

盈利性的私有制组织及非盈利性的公有制组织事实上是英国目前最大的经济实体，前者包括所有商业企业的绝大部分，后者完全是公有制单位包括国家及地方政府、国家医疗机构、教育部门及武装力量。在 1980 年以前，非盈利性公有制单位数量庞大，包括了一些巨大的垄断或近乎垄断的国有企业，这其中有钢铁、煤炭、天然气、电力、船舶、铁路、英国航空及其他国有单位。在私有化的浪潮下，它们中的大部分已经变成了盈利性私有制单位了。在越来越多的国家，非盈利性公有制单位正在迅速减少，因为政府力求通过私有化来剥离这些单位存在的商业利益。

在图 1-1 中私有制象限中，某个组织可以被单个个体、一部分个体的集合或一个持股者组成的集团所拥有。虽然绝大部分由单个人拥有的组织都是非常小的，但也有非常大的例子，例如 Stage Coach 公司就是一个著名的例子。虽然英国大部分人都认为自己不拥有正为之工作的组织的所有权，但他们可以通过持股的方式拥有一部分组织的所有权并获利。任何人只要在一家公司持股，尽管非常少，也都拥有这家公司一部分的所有权收益。

这里区分两个概念非常重要：PLC（Public limited company，有限责任公司）和 POO（Publicly owned organization，公有制企业）。前者是指其股票可以在股市上交易并对公众出售的企业，而后者指的是中央或地方政府的一个组成部分，事实上是为全体公民所拥有的。

1.1.2 商业和组织的领域

商业世界过去常常被区分为两个主要的领域，即上面谈到的私有及公有，至于第三个，所谓的“义务性领域”（慈善组织等），在 20 世纪后半期得到了迅猛的发展，取得显著成果。像前面提到的，这些只是对组织类型的真实描述，事实上是从所有制上区分的。而“领域”则是指组织正在从事的核心业务类型。以下是最主要的一些商业领域，当然远不止这些：