

工商管理學叢書

市場管理

閔建蜀 李金漢 游漢明 謝貴枝編著
商務印書館出版



工商管理學叢書

市場管理

閔建蜀 李金漢 游漢明 謝貴枝編著
商務印書館

工商管理學叢書

市場管理

編著者——閔建蜀 李金漢 游漢明 謝貴枝

出版者——商務印書館香港分館

香港銅魚涌芬尼街2號D僑英大廈五樓

印刷者——中華商務聯合印刷(香港)有限公司

香港九龍炮仗街75號

版次——1982年3月初版

1984年4月重印

© 1982 1984 商務印書館香港分館

ISBN 962 07 6004 2

總序

“工商管理”這一門學問，源於美國。要曉得它的來龍去脈，不得不註出這個名詞的原文。總括來說，“工商管理”原來叫做“商科”或“商學”（Commercial Science），當時許多美國大學都設有商學院（College of Commerce）：紐約大學設有“商學博士”學位，我國國人也有不少獲得這個銜頭。後來，因為工業發展奇速，大家認為在學問上應該工商業並重，祇研究“商學”便不成了。可是工業內容有許多是工程方面的問題，不屬於行政或管理上的；於是產生一個新名詞“工商行政管理”（Business Administration），簡名之曰“工商管理”。各大學的商學院大都改為“工商管理學院”（School of Business Administration或簡稱School of Business）。香港中文大學也同樣地設有工商管理學院和研究所。

第二次世界大戰之後，西方國家，尤其美國的經濟組織和生產能力有很大的變化，其中最主要的一個原因是應用科學的“管理方法”——不僅在工商企業方面，而在一般事業方面，如醫院、學校、研究所、國防、政府機構等等。因此，“工商管理”這個名詞又不適用了。新的名詞是Management；它的學問叫做Management Science；它的研究叫做 Management Studies。從來不以“工商管理學”為大學課程的英國，在一九六〇年代也開始在大學裏成立Management學系和研究所。現全世界最熱的一門社會科學要算Management Science了。

很奇怪的，這個新名詞，到了今天，在英語之外的文字都沒有恰當的翻譯：中文仍援用“工商管理”或“管理”的舊稱。我們既要“迎頭趕上”“現代化”，便應找出一個適當名稱，俾名正言順，使大家，尤其青年學生及一般民衆，不致有誤解的危險。

我們細考Management這門學問的內容，便曉得“管理”不過是其中的一小部分。舉例來說，無論哪一個事業或企業，沒有健全組織，怎樣能釐定各級的權力和責任？怎樣可以談到管理？又如興辦旅遊業，其關鍵不是在計劃，組織，聯繫其他有關的交通事業、衛生事業、飲食企業、旅館企業等等麼？難道祇在“管理”麼？Management則把這些各方面都包括在內了。

經過許多考慮，我以為Management可譯作“治理”，其中“治”字的含義與“治國平天下”的“治”字很相近。“治理”比“管理”範圍廣多了，並且符合民主精神，不會使人發生無須有的反感。Management Science或Studies可作“治理學”，包括“企業治理”和“事業治理”兩大類。Managers在商場上通稱“經理”，但在學術上則應譯為“治理者”或“治理人士”；Top Management和Middle Management則為“上層治理”和“中層治理”。

這套叢書的編纂，是由商務印書館香港分館特約學人而進行的。人選及揀擇題目等工作，則由香港中文大學幾位教師負責：最先推動的是商學博士潘光迴先生；他退休後，由工商管

市場管理

理學教授鍾安民博士主持；鍾氏離港後，則由工商管理學院院長張健民先生和嶺南工商管理研究所所長及工商管理學博士鍾汝滔教授擔任。撰稿人主要是中文大學工商管理學院和它的嶺南工商管理研究所的教授和講師們。

無疑地，這套“工商管理學”叢書，雖祇着重於企業治理方面，將會增進國人對於治理學的認識和運用。

李卓敏

一九八一年一月於加州

序 言

Marketing 與 Marketing Management 之中文譯名討論

Marketing 一詞，中文的翻譯名稱頗不統一，在非英語國家則多直接採用英文原詞，而不作直接翻譯，因並無一恰當的詞與英文原詞的意義相符，勉強直接翻譯，反而不妥，倒不如直接採用英文原名，這在西方國家的文字而言，困難少，因可直接接受一些外來字眼。而在中文方面則困難較大，在工商管理或企業管理方面的中文書籍乃以Marketing的中文譯名最不統一，大致可分以下各類：

一、市場學：

伍鎮雄編著，香港天地圖書公司，1962年。

劉佐人編著，台灣中興大學法商學院，1965年。

蘇在山編著，台北三民書局，1968年。

郭垣編著，台北大中國圖書公司，1969年。

李少藩編著，台北大中國圖書公司，1969年。

王德馨與江顯新，台北三民書局，1970年。

二、市場管理：

劉益民編著，實用市場管理學，台北大中國圖書公司，1968年。

歐陽鐘惠，市場管理，台灣成功大學，1969年。

三、行銷學

楊必立編著，行銷學，台灣政治大學，1967年。

四、市場推銷

台灣經濟日報社，1970年。

五、營銷學

楊朝陽著，劉興武譯，廣告的科學，台北聯廣股份有限公司，1964年，首先採用此項譯名。

六、市務管理

一九七九年在香港商界與報界首先採用此項譯名。

以上各種譯名各有優缺點，現列於下表：

優缺點 翻譯	優點	缺點
市場學	簡短	靜態，有僅研究市場制度或情況之意
市場管理	強調管理原理在市場部門之運用	仍為一靜態概念，無“銷”之意
行銷學	有“銷”字的動態概念	企業並無“行銷”部門，而多有“市場”部門，企業界不易接受
市場推銷	有“銷”字的動態概念	有僅強調市場推廣活動之意
營銷學	既有“管理”，也有動態概念之“銷”字	較“行銷”為佳，但多數企業仍無“營銷”部門，接受此概念的過程可能較慢
市務管理	強調與市場活動有關之業務管理，企業界較易接受	靜態概念，無“銷”之意

此外尚有譯之為“市場行銷學”，“市場經營學”及“營銷管理學”等等。以時間而論則以“市場學”的譯名為最早，雖不夠理想，但已長期使用了許多年，較為順口，且企業多設有“市場”部門，學校或訓練機構與企業機構之間的溝通較易。就用“市場學”與“市場管理”名詞並無嚴重弊病。

筆者認為以上各翻譯名詞在不同情況下，實在可以相互使用，不必固守一詞，反而使用較靈活，彈性較大。

例如在講到影響市場政策的決定因素組合（marketing mix）時，不妨稱為“營銷因數組合”；當談到市場計劃，組織及控制等活動時，可稱為“市務管理”；涉及市場推廣等方面活動時，可稱為“市場推銷”。

是否需要中文教本？

香港中文方面的管理教科書數量可謂極少，一方面固然是本地市場小，難以刺激學者或書商在這方面出版的興趣，另方面也與在大學教學先生對“教科書”的評價有關。通常各國大學對教科書的學術價值，認為在研究論文之下，這是不可否定之事實，大學教員升級主要視著作與研究而定，因此一些學者多不屑花時間來編寫教科書。雖然如此，外國出版商每年仍繼續推出教科書，多半是為了競爭之故。總之，教科書出版在外國仍十分蓬勃，而在香港則十分“落後”。

事實上，教科書雖少“學術”價值，但却具有較高的“教育”價值，啟蒙與教導學生總不能就全靠一些論文來作教學材料，尤其是在一些導論性的課程，有教科書在手，學生有一個概念性的體系總是較易着手學習的。

用中文來編寫管理方面的教科書，有吃力不討好之感，一些學者總認為管理方面的中文教科書多係翻譯而非創作，事實上，就算外國出版的教科書，有多少又算真正的“創作”？實際上仍屬編寫方式，只是在編寫時各人的重點與興趣不同而已。教科書的評價不應從“學

術”觀點來看，應從下列幾個標準來鑑定：

- 材料是否適合本地或本區情況？
- 有無介紹和解說常用與新的分析方法？
- 內容的範圍是否平衡？
- 文字解說是否清楚？

直接從外國管理教科書翻譯抑或採編寫一法較佳？直接翻譯外國教科書最大缺點即所採用例子與背景皆為外國，本地讀者的了解稍差，直接翻譯，文字方面不免生硬，因中文與外文的語句結構究有所不同，在文學方面，直接翻譯有其意義，在管理教科書方面，如有翻譯能手，問題較小，而多數管理教師並非翻譯專家，在文字解說方面恐有含糊不清之弊。

管理教科書旨在介紹與解說先進國家的管理思想體系與方法，如能包括較多學者及專家意見，倒不如編寫一本較直接翻譯為佳。事實上，並非先進國家的管理方法皆可在不同文化背景地區應用，用編寫方法則內容的選擇較富彈性。

香港大專學生都具有良好的英文閱讀能力，如只用英文教科書，學生們只會一些英文名詞，因此在討論時，要不就全用英語，要不然就中夾英，又英夾中的香港式對話，十分不順耳，因為不知對中文名詞應作如何翻譯是好。再者，學生有一本中文教科書，更能幫助了解所談內容。

自然，最重要的是我們認為在中文方面的管理教科書應不斷的編寫，以推進在這方面的知識與水平，以便利缺乏外語能力的中國人對這一專門領域有所認識。因此管理學科方面的教科書旨在“教育效果”，而非純學術性的探討。

閔建蜀

香港中文大學
市場與國際企業系

目 錄

總序	1
序言	iii
第一章 市場管理綜覽	1
第一節 市場學發展的沿革	1
第二節 市場管理架構的形成	4
第三節 目前市場管理的研究方向	7
第四節 市務經理持守的營銷哲學	10
第五節 本書寫作架構	11
第二章 經濟環境	13
第一節 經濟制度	13
第二節 經濟發展階段	14
第三節 市場規模及指標	16
第四節 基本經濟結構	19
第五節 物價上升	21
第六節 消費支出	23
第七節 外國投資	25
第八節 分銷部門與市場結構	27
第九節 摘要	30
第三章 社會與文化環境	32
第一節 中國人社會及中國人性格	32
第二節 現代化的衝擊	34
第三節 現代“人”與市場管理	45
第四章 法律與科技環境	49
第一節 法律和規例成立的原因	50
第二節 一些影響營銷的法例	53
第三節 法律環境的偵查和預測	56
第四節 科技環境	58
第五節 香港的科技環境	60

市場管理

第六節 科技環境的偵查	65
第五章 人口變遷	68
第一節 人口增長、年齡、性別分佈	68
第二節 個人特質——教育水平、職業、收入及儲蓄	76
第三節 家庭單位	83
第六章 需要分析	96
第一節 市場需要之分類	96
第二節 影響市場需要的因素	97
第三節 一些重要概念	98
第四節 目前需要的估計方法	99
第五節 未來需要的預測方法	103
第六節 需要彈性	112
第七節 摘要	114
第七章 市場劃分	115
第一節 市場劃分之意義	115
第二節 市場劃分的幾種方法	115
第三節 有效的市場劃分之必備條件	117
第四節 市場劃分的利益	117
第五節 市場劃分的基礎	118
第六節 市場劃分的程序	123
第七節 市場劃分之策略	124
第八節 市場劃分之工具	126
第八章 產品策略	129
第一節 介紹	129
第二節 產品分類	130
第三節 產品失敗	131
第四節 新產品研究及管理	133
第五節 產品生命循環	141
第六節 管理多項產品	149
第九章 價格策略	151
第一節 訂價研究的發展	151
第二節 與訂價有關的基本因素	152
第三節 典型訂價問題	163
第十章 分銷途徑策略	171
第一節 分銷途徑探索	171
第二節 零售商	172

第三節	批發商	178
第四節	出入口商	179
第五節	貨物運送情況分析	180
第六節	中間商的出現及貢獻	182
第七節	分銷途徑各成員間之關係	186
第八節	分銷途徑選擇	188
第十一章	廣告策略	191
第一節	香港廣告情況	191
第二節	基本廣告概念	193
第三節	廣告理論	194
第四節	廣告管理系統	198
第十二章	人員銷售	212
第一節	人員銷售的重要性	212
第二節	人員銷售的目標	213
第三節	銷售組織之規模	214
第四節	銷售人力的設計	218
第五節	銷售員的發展：招募、甄選與訓練	222
第六節	銷售人員之報酬制度	227
第七節	銷售人員之督導	232
第八節	銷售人員的績效評估	234
第十三章	市務計劃	241
第一節	介紹	241
第二節	意義	242
第三節	市務計劃程序	243
第四節	市務計劃方案	249
第五節	市場計劃哲學	254
第十四章	市場資料	256
第一節	內部報告系統	257
第二節	營銷情報系統	259
第三節	市場研究系統	261
第四節	市場分析系統	267
第十五章	市務控制	270
第一節	效率控制	270
第二節	獲利能力分析	279
第三節	市場政策與管理效率之控制	289
第四節	結語	301

市 場 管 理

第十六章 市場管理與道德	303
第一節 道德在市場學的地位.....	303
第二節 基本理論及分析架構.....	304
第三節 典型的市場實務道德問題.....	305
第四節 面對道德問題的能力.....	308

第一章 市場管理綜覽

第一節 市場學發展的沿革

市場學發展的主流在美國。從 1900 年到現在，在發展方向和深度方面，這一門學問經歷了許多變化。要了解今天的學術成果，必須對其發展歷史，有一定認識，以便能夠正確地詮釋和承接今日所知，並為開拓明日所知的嘗試作好鋪路工作。

（一）貨物運銷成本的理解

在自給自足、生產者與消費者同為一人的情況下，沒有貨物運輸問題。在人們認識到有易無、取長補短、分工合作等增進共同福利的方法後，生產漸次集中，生產者與消費者分離，貨物運輸成為一項必須慎為處理的問題。以農產品為例，在香港飼養雞鴨供本地人食用，如果不計利潤，雞鴨成本只包括飼養成本。如果在廣州飼養雞鴨供給香港人食用，雞鴨成本則須包括飼養成本及將雞鴨由廣州運送到香港的運輸成本。驟看起來，後一種安排的成本項目比較前一種安排多了一項運輸成本，似乎是較差的一種安排，事實則未必如此。如果廣州農業發達，由於環境適宜及大規模飼養，其雞鴨飼養成本可能遠低於香港，以致加上運輸成本後，其總成本仍然低於香港的雞鴨飼養成本。試以數字為例，如果香港的飼養成本為一千元一担，廣州的飼養成本為五百元一担，運送成本為一百元，則在廣州飼養雞鴨供香港用可以節省四百元。就整體經濟來看，資源得以更有效使用。

過往有人認為運輸成本是一種耗費，因為在廣州的雞鴨運到香港仍然是雞鴨，並無類似將雛雞雛鴨飼養長大所產生的功用（經濟學上稱為形式效用 *form utility*）。深懂運輸活動和大規模生產的相互倚存關係的人，便會曉得運輸的貢獻，在成本方面是大幅度減低生產成本，總成本因着運輸活動的安排而比前為低；在消費方面，對香港人來說，由於雞鴨運到香港，換了地方（不是在廣州而是在香港）、換了時間（不是要等待而是可以即時在香港買得）、換了所有權（不是在廣州農家而是在香港購買者手中），雞鴨外看沒有不同，實際效用卻已增加。經濟學上稱為地方效用（*place utility*）、時間效用（*time utility*）及所有權效用（*possession utility*）。

在自由貿易體系下，貿易活動不斷擴大，人們更有效運用大規模生產以降低生產成本，運輸及與之相關的活動（如儲存、資金週轉、市場消息）便日益頻繁，社會上各種產品的成

本所包含的生產成本部份日漸減縮，而運銷成本所佔部份日漸加增。這是專業化及分工合作自然帶來的結果。能夠掌握運銷成本使生產成本劇降及帶來總成本低降的觀念，固然會被人們所接納；但運銷成本部份既然不斷增加，能夠藉着分析運銷活動及減低運銷成本以致減低總成本的可能性也隨之增加。所以早期的市場學學者主要在於記錄及研究產品的運銷成本。

（二）循產品途徑研究市場學

要有效分析運銷成本，最徹底的方法是按每種產品的情況加以理解。早期最受注意的當算農產品。美國情況一如中國，地大物博，幅員廣闊，不是每一個地方都適宜農作，不同耕地又適宜種植不同農作物。因此互通有無的需要很是明顯。農產品的出產有季節性，而需求則全年都存在。農產品多數又笨重又易變壞，運輸及存倉成本往往很大。農產品的供求調節很慢；市場價格偏高時不能立時增加生產，市場價格偏低時又不能立時有效減產。這些特性都可以解釋研究農產品運銷活動的重要性。

隨後受到注意的是天然資源如煤、鐵、木材、石油產品等。天然資源由於體積大而笨重，出產地集中而使用地與之有距離，亦構成嚴重的運銷問題。能夠研究各種可能使用的運銷方式而找出成本最經濟的一種途徑，自是對國計民生有莫大裨益。

最後受到注意的是各種工業製成品。相對於農產品與天然資源來說，工業製成品的運輸及儲存問題比較簡單。不過，工業製成品仍然會受原料（農產原料、天然資源及其他工業製成品）、勞工及其他輔助設備如水、電、郵務等影響，因而仍然不能不面對前述兩種產品所要面對的問題。同時，工業製成品的生產過程，最有可能發揮大規模生產經濟定律（law of large scale production economy）的作用，大規模生產（mass production）必須配上大規模運銷（mass distribution）及大規模消費（mass consumption）的條件，因此產生更多的運銷活動。今天人們能用五角錢買一枝原子筆，是因為廠家大規模生產，又有公司負起大規模分銷責任，又有極多的人都使用該牌子的原子筆，才可兌現大規模經濟帶來的利益。工業製成品的運輸及儲存成本較低，但因推動工業製成品的運銷工作，廣告、推銷、資料蒐集、中間商所得的貿易折扣等運銷成本卻日漸增加。晚近市場學觀念所得到的發展，主要來自工業製成品運銷工作的研究。

以上所描繪的研究方法統稱為循產品途徑（commodity approach）研究市場學。

（三）循機構途徑研究市場學

循產品途徑分析運銷活動及運銷成本時，往往發現生產者不會負起全部運銷工作，甚至完全不會負起任何運銷工作。農產品例如橙、蘋果，往往經由農業合作社集中在一起，賣到外地鮮果批發商，然後經由零售商賣給各個家庭。其中的運送及存儲工作，可能要交由獨立的運輸機構及經營貨倉業務者負擔。工業製成品例如鐘錶，可能出廠後交付總代理，然後轉由各鐘錶店零售給各個消費者。在生產者與消費者之間，必須有運銷活動來駁接生產者與消費者的分離。如果運銷活動不是由生產者或消費者擔負，必須有其他機構擔負全部或部份工作。生產活動可以經由專業化分工提高效率，運銷活動當亦可以經由專業化分工提高效率。

只要有其他機構能夠用較低成本完成本來由生產者擔負的運銷工作，生產者便可以減省運銷活動，讓其他機構代勞，而彼此同蒙其利。

有許多方式來劃分處於生產者與消費者之間的機構，最重要的分法可能是分列商人中間商（merchant middlemen）及服務中間商（service middlemen）。前者指機構自生產者或別個機構買入貨物，然後賣給別個機構或最後消費者。批發商及零售商屬此類。後者指機構並不擁有貨物的業權（ownership），只是為擁有業權的機構提供服務，促進運銷活動。運輸機構、貨倉業、銀行、市場研究公司、廣告公司等，屬於這類。商人中間商擔負買賣風險，服務中間商則提供服務，以使用較低成本擔負了本來要由生產者或商人中間商處理的運銷活動。

由於中間商的經營成本最後會經由貨物成本讓消費者負擔，中間商的經營效率提高，整個社會也蒙利益。因此，研究各種中間商出現的條件及經營效率的改進，成為市場學研究的重點。各種產品在運銷當中產生對各類中間商的需要。研究中間商，可以結合分析各種產品運銷成本的原則和經驗。

以上所描繪的研究方法統稱為循機構途徑（institution approach）研究市場學。

（四）循功能途徑研究市場學

循機構途徑分析運銷活動所牽涉的任何一個部份，由生產者到各種中間商以至於消費者，都不斷發揮一種或多種功能。一般認識到的功能包括購買、銷售、運輸、儲存、將產品標準化、為產品分等級、搜集市場消息、資金運用、管理、承擔風險等。在貨物由生產者達到消費者的過程中，必須有人擔負以上所列功能的部份或全部職事。循功能途徑觀察，可以比較各類中間商在各種產品的運銷活動中所發揮的功能，有助於結合各個機構的經營原則和經驗。

機構所發揮的功能，是支持機構得以存在的基本條件。在市場學中討論可否在某種場合下去掉某一中間商的介入時，通常會提出“中間商可以免除，中間商所擔負的功能卻不可免除”，可見功能的分析更為基本。

在以上列舉各功能中，由於大多數產品市場都有供過於求的傾向，呈現買方市場（buyer's market）（買方在討價還價中佔優勢的市場交易情況），所以“銷售”一項功能，屢被突出強調。不過，“購買”一項功能事實上應當同樣受到重視，在能源短缺的今日，沒有計劃週密的購買策略，亦會得不到石油供應。

以上所描繪的研究方法統稱為循功能途徑（functional approach）研究市場學。

（五）循管理途徑研究市場學

以上各種研究方法大體着重描述整體運銷活動的情況。就負責一個機構的運銷活動的工作者來看，這些分析方法沒有先界定個別機構的經營目標，也缺乏帶領負責人“應”如何做的教導。從企業經營來看，什麼活動都須管理，因此運銷活動應該經過分析機會、策劃、執行及控制等步驟。

循功能途徑研究的方法認識到“管理”是一種功能，但循管理途徑研究的方法強調管理

市場管理

貫通所有運銷功能，利用管理原則從事運銷活動以達成企業經營目標。

這種圍繞管理功能推動運銷計劃的研究方法，統稱為循管理途徑 (management approach) 研究市場學。

(六) 市場管理與所處社會

以上所講各種研究方法，着眼於企業經營本身。當企業日漸龐大，其運銷活動會對整個社會有舉足輕重的影響。最明顯的例子是廣告活動。企業詳細研究社會心態，可以設計有效地吸引眾多買客的廣告。這種處理運銷活動的想法，基本上假定廣告是一種經濟活動，只要企業用於廣告的開支，低於因賣廣告而多賺的利潤，便無不妥。如果改用社會活動的角度觀察廣告的影響，從大處着眼，廣告除了帶來更多買客外，更灌輸價值觀念和文化意識。因此近期學者提出一個從企業是社會的一份子的角度來研究運銷活動。

着重市場管理與所處社會的關係，研究的可能焦點有幾個：

1. 企業的運銷活動是一項社會行為。
2. 企業所處的環境是一個社會環境。
3. 企業需要負起作為社會一份子的責任。強調其公民性格。也強調其為社會謀福利的使命。
4. 使用市場學的觀念推動有益大眾的社會事務，如鼓吹戒毒、家庭計劃、肅貪倡廉等。

(七) 現時通行的研究途徑

對運銷成本的貢獻和理解，始終是說明運銷活動的價值的基礎。不過，這種論點現時已退居幕後，或為眾所接納的假定。

循產品、機構及功能等三種途徑研究市場學，一直成為傳統研究方法的代表。學者亦有用系統觀念 (system concept) 中的投入、產出及效率等觀念來結合描述循產品、機構及功能等三種途徑合起來所描繪的運銷活動情況。這種方法的描述效能，仍然很見貢獻。

現時最通行的研究途徑是管理途徑，因為這研究方法最能夠幫助管理人員處理各種運銷活動。相信只要市場學的教育對象是市務經理，研究市場學的主流便停在循管理途徑分析。

循社會角度觀察運銷活動，儘管近年論著頗多，但由於焦點有幾個，又未有學者共同認可的一個發展方向，所以始終未能取代理途徑研究法。其最大貢獻可能是幫助市務經理在分析運銷活動時，能夠從一個社會角度評估企業的營銷計劃可能帶給社會在貨品買賣以外的其他影響。

第二節 市場管理架構的形成

循管理途徑研究市場學是市場學研究的主流。今日人們熟習的市場管理架構，卻是學者

涓滴積累而成的心得。以下舉列幾個最重要的里程碑。

(一) 柯德生 Wroe Alderson

柯德生在五〇年代提出他的功能主義 (functionalism)，幫助市務經理確立自己的職事及運銷活動的貢獻。其市場管理架構建立於以下各點 (Alderson 1957)：

1. 運銷活動系統是一個投入——產出的系統。
2. 在市場當中，各種需要迥異，各種供給不同。
3. 每一個機構在運銷活動當中有其獨特功能，其存在關鍵在於比其他機構更有效地提供某種服務。
4. 在市場當中，所有交易憑自由討價還價完成。
5. 經過交易，買賣雙方各蒙其利。
6. 運銷活動的效能在於促進有利於雙方的買賣。

根據以上六點，柯德生提出市務經理認識市場當中供需多樣化的事實，找出個別企業優為的工作，爭取買賣雙方兩蒙其利的機會，透過討價還價完成交易。

(二) 侯活 John Howard

侯活看清楚營銷經理的主要職責是處理產品的銷路問題。市務經理考慮廣告、訂價等各種問題，最終目標仍在增加產品的銷路。侯活的市場管理架構包括以下各點 (Howard 1957)：

1. 循市務經理作決策的角度看問題。
2. 借助行為科學 (經濟學、社會學、心理學) 的觀念來分析管理問題。
3. 考慮因素應分為不可能控制因素如企業經營環境及可能控制因素如產品質量及數量、訂價等。
4. 市務經理的主要職責在於不斷適應營銷環境的更變。
5. 市務經理作決定時，常面對機遇 probability 及不確定 uncertainty 等決策特質。推出一件產品有可能受歡迎，甚至大受歡迎，也有可能不受歡迎。事前最多有一個機遇觀念，比方有六成把握覺得產品會大受歡迎。至於其他有關因素如競爭者可能作出什麼反應，可能毫無頭緒，連某種情況出現 (如競爭者會同時推出新產品) 的機遇是多少也一無所知。

侯活的市場管理架構更能描繪市務經理的現實情況，幫助市務經理了解自己的處境。市務經理需要每日作決策，需要面對機遇及不確定的情況，需要分辨不可能控制及可能控制的因素，可以借用行為科學的觀念來作決策，帶領企業適應不斷改變的環境。

(三) 麥格非 E. J. McCarthy

麥格非亦循市務經理的角度看運銷活動，將有關市場管理的觀念予以較有系統的整理。麥格非的市場管理架構包括以下各點 (McCarthy 1960)：

1. 從管理人員角度看運銷活動問題。