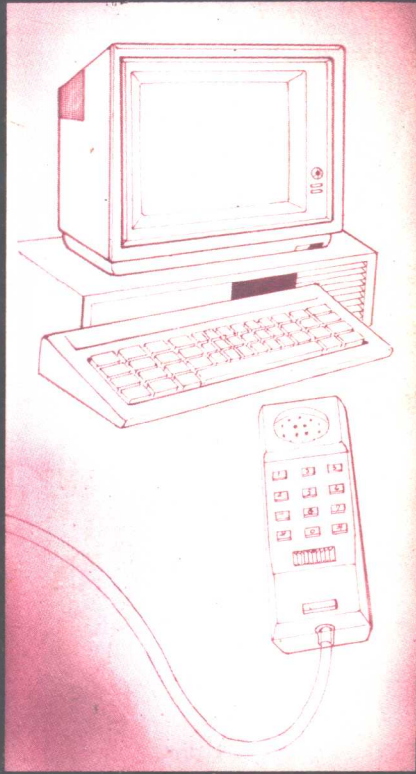
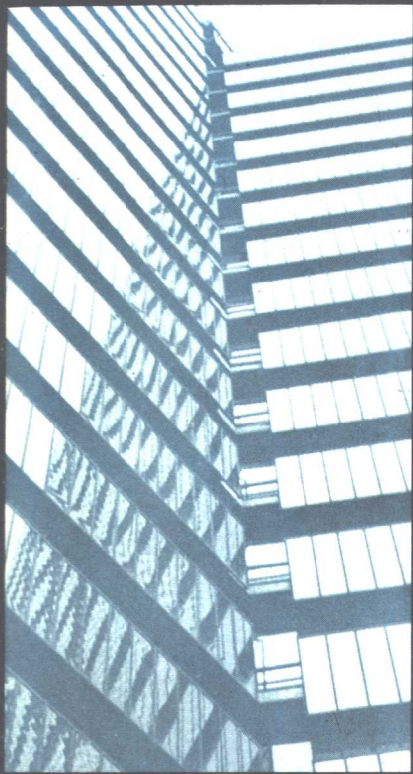
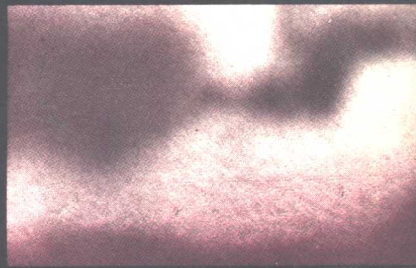


環境、機會、策略——營銷管理在香港



游漢明 冼日明 盧榮俊 何淑貞 (編著)

環境、機會、策略——營銷管理在香港

MARKETING MANAGEMENT IN HONG KONG: ENVIRONMENT, OPPORTUNITY & STRATEGY

游漢明

H. M. YAU

冼日明

Y. M. SIN

盧榮俊

W. C. LO

何淑貞

S. C. HO

大學出版印務公司

UNIVERSITY PUBLISHER & PRINTER

香 港

HONG KONG

1985

H 一九八七年六月二十日

營銷與管理學叢書

環境、機會、策略——營銷管理在香港

作者：游漢明、冼日明、盧榮俊、何淑貞（編著）

出版及發行：大學出版印務公司

九龍郵政信箱73031號 電話：3-322101

承印：大學出版印務公司

一九八五年四月初版

書號：ISBN 962-7069-20-5

版權所有

翻印必究

總序

日本新力公司總裁盛田昭夫早年曾倡議「學歷無用」之說。十數年後，他又向前邁進一步，提倡「實力主義」。盛田先生的理論並沒有否定「學問」的重要性，只是提醒人注意真正的實力。他認定學校教育的目的在培養人的實力，但卻否定教育程度、學校名聲與工作表現的關係。學問並不一定是從學校中獲取，而學歷亦只表示教育程度而已。

學問是實力的象徵，工作經驗又何嘗不是。過去數年，我曾多次於公開演講時對一些企業經理和學生提出我的「經歷無用論」。我的理論源自盛田先生的學說，認為工作經歷只是一種歷程，本身只是時間的指標而已，並無多大意義。那麼，工作經驗實際上是甚麼？經驗是企業人員在檢討工作的得失後而建立的一套一般看法，這套看法再經驗證便成為理論。

獲取工作經驗的途徑很多，一是以上所說的方法，從實踐昇華至理論，這方法的缺點在於所需時間甚久。企業環境複雜而又千變萬化，企業人員每陷於因循而未具綜合創新的能力，結果工作十年如一日，多未能經歷所有情況而領悟其中的規律，就算找到了規律，又可能只囿於某種行業而不能付諸四海而皆準，因此從實踐之途以獲真正的經驗，其途遙遠而無期，非一般人所能也。

二是以學習來獲取「經驗」的「理論」，兩者實是一鑊幣的兩面，不同者只是研究之角度而已。經驗是實務者所採之術語；理論則是學術界所採之專有名詞。前人將經驗或所研究的理論有系統地編著為文，其最重要之作用在將原有的理論再經採用後進一步一般化。故前人的經驗或理論可經閱讀和學習而獲取，學習並非背誦而是深入明瞭其經驗或理論中影響成功的變數間的相互關係。正如數學大師Holmes所言：「記憶之，忘記之」。忘記之乃指研習者對該理論或經驗已能融滙貫通，毋須再記憶每一細節。

這方法的好處在於能在短時間內掌握學術上最新的知識，並能具洞察力，對所觀察的事物往往有創新的見解，其缺點乃在研習者多缺乏信心，未能對環境之變遷具高度感應。

由此觀之，學歷與經歷皆不能反映人的真正實力及無法將之發揮得淋漓盡緻。實務家與學術家多相輕而忽略經驗與理論間相輔相承的作用，各走極端而防礙知識的增進。實際上，學術家的理論需要實務家的支持與應用才能驗證；實務家的經驗要以理論為基礎才容易有效地累積，從而減少時間與金錢的浪費。

現今社會依然有很多經理們單靠直覺和幸運踏上成功之途。可是，幸運之神的福澤並不是每一個經理都能沾得到的。實力派人士要吸收管理與營銷的知識，就要在這種理論與經驗間循環互礪的情況下，積步成里。要達致這個目的，就要依賴實務家和學術家將他們的心得用文字表達出來，這樣，經驗和理論才能更進一步得到接觸與揉合。本「管理與營銷叢書」的出版亦正是針對着這個目標，希望將實務家的經驗和學術家的理論編輯成一系列的書籍作為企業人員於決策時借鑒之用，同時亦可作為培訓管理人員之教材。

在另一方面，這叢書的出版實際上是急不容緩的事。香港、台灣，甚至中國大陸一向以來都缺乏這類型的書籍，加上我們深信中國人閱讀中文書籍的能力應遠較其他文字為佳，為發展管理與營銷理論，為培養更優秀的管理與營銷人員，我們特別邀請了學術界和工商界的一些專業人士將他們的心得以中文著述。這叢書分為甲乙兩類，甲類為集體創作，乙類為個別創作。集體創作既能集各家之大成，又可融合理論與經驗，故本叢書的出版以集體創作為主，然後再於集體創作的書籍中選擇一些題目深入討論，邀請有關學者或實務家作專題論述，編輯成書，以供有興趣的讀者深入研究。這樣，每本書籍都具有一特別的主題，代表了長期治學或實際經管的一段心路歷程，也指示出管理與營銷理論的發展路向。我大胆的嘗試編輯這套叢書，希望能將前人的經驗與理論共冶於一爐。

若此套叢書實在有其可取之處，當然純粹是由於作者們的努力耕耘與開墾，我在這裏謹致敬意與謝忱。最後，出版這套叢書的構想源自大學出版印務公司董事總經理胡炳慶先生，在此謹致謝意。

編輯顧問

游 漢 明

一九八四年十二月

於中文大學李達三樓

序

「管理與營銷叢書」之「營銷與管理：八十年代的挑戰」一書出版後，讀者的反應甚為熱烈。在出版的幾個月內，銷售量已比預期超出數倍。這證實了叢書所採的方向是正確的，而市場上的確存在着一個值得學術界與實務界開墾的細分市場。這是值得欣慰的事。不但如此，我們亦發現了兩件令我們繼續努力編著有關營銷學方面的書籍。第一，雖然香港是一個工商業非常繁榮的都市，有人亦曾認為香港已從生產導向踏進了營銷導向的階段；但實際上從日常生活中卻不難發現香港依然停留於銷售導向的階段中。營銷的知識並不十分普及，雖然大小企業亦有人經常使用「營銷」這名詞，但真正懂得其意義者只佔少數。第二，營銷學是一門易學難精的學問，其內容博大而精深。要真真正正融滙貫通其理論，而又能切切實實地應用於日常業務上，實非一年半載所能達到。對營銷學有認識的人亦要經常鑽研，然後才能趕及營銷學的發展步伐。坊間一般的營銷學教科書多囿於內容的整體性而往往忽略了一些理論上或實務上的細節，或由於作者並非營銷學中每一範疇的專家，故對一些特別的問題無法作出特別的分析 and 提出專家式的意見。因此，這些教科書並不能滿足多數讀者的期望。

本書的目的與「營銷與管理：八十年代的挑戰」一樣，在補充一般教科書內容的不足，但同時亦收集了一些營銷學新發展的文章，以饗對營銷學有認識的讀者。本書主要分兩部分：環境篇與策略篇。全書共收集十八篇文章，都是由有關學者或實務家撰寫的。環境篇的文章乃討論有關法律、商業道德、消費者主義、科技等問題對企業營銷之影響。策略篇的文章則討論在風雲變幻的市場環境中，企業如何採用不同的策略以應萬變。

本書編輯期間蒙呂茉莉女士對各篇文章加以潤色，羅顯輝先生、張永添先生、胡湘強先生及吳蕙端小姐抽暇校對，在此編者謹致以萬二分謝意，我們更要感謝父母多年教養之恩，與及師友們的教誨與砥礪，最後謹以這本書所流露理論與經驗並行的精神，獻給對香港繁榮作出貢獻的營銷工作者和將投身於營銷界的這一代青年。

游漢明、冼日明、盧榮俊、何淑貞

一九八四年十二月

作者簡介

游漢明

香港中文大學工商管理學士及碩士。法國商學研究中心國際教師文憑（1978），現任中文大學市場及國際企業學系講師，英國百蘭福特大學管理研究中心市場組研究人員。英國市場營銷學會會員，英國管理協會會員及美國十多所學會會員。曾任香港統計學會幹事，並受聘於香港市場研究中心（SRH），市場策略研究公司，經緯顧問公司及 TRANS-MARKET RESEARCH CO. 等各大機構之顧問。游先生教學之餘，更活躍於國際性之管理及市場研討會，遍遊歐亞美。其著作包括：市場研究——基本方法及市場管理——八十年代的挑戰等。

冼日明

香港中文大學工商管理學士，美國德薩斯大學工商管理碩士。現任香港中文大學市場與國際企業學系副講師，並為美國市場學會及香港管理專業人員協會會員。主要研究興趣為計量經濟學在市場研究之應用，及本港廣告行業之研究等。

盧榮俊

香港中文大學工商管理學士，美國加州柏克萊大學工商管理碩士，英國倫敦城市大學商業學院博士候選人。現任香港中文大學市場與國際企業學系講師，並為美國國際企業學會、美國市場學會、英國皇家公共行政學會、香港統計學會會員，亦為廣東營銷學會名譽會員。主要研究興趣為有關中國及香港之投資與管理問題，國際市場策略，服務行業及非牟利機構之管理運籌等。

何淑貞

香港中文大學工商管理學士，美國印第安納大學工商管理學碩士。現任香港中文大學市場與國際企業學系講師，並為美國市場學會及美國國際企業學會會員。主要研究興趣為婦女就業，職業婦女在社會的地位，及國際企業投資等問題。何小姐著作甚豐，研究文章散見於世界各地及本港多份知名學報。

段 樵

美國俄亥俄州立大學哲學博士（1973）。曾任教於國立台灣大學、美國明尼蘇打（曼克圖）州立大學。現任香港中文大學企業管理與人事管理學系高級講師。教學與研究範圍包括：企業經濟、決策方法、生產管理、人力規劃等，並為中國（台灣）、美國兩地之經濟、農業經濟與統計學會會員，以色列統計學會，與美國生產與存貨控制學會會員。曾任或現任多間外地大學碩士論文考試委員與經濟研究所通訊研究員。近期個人或與其他學者合作之著作包括：香港經濟結構及出口之預測（1985）、香港公司董事手冊（1983）、台灣農業部門經營之分析（1982）、工作分析與人力規劃（1982）、台灣區域農業經濟之研究（1978）、Determinants of Financial Savings in Taiwan Farmers' Associations, 1960—1970（1976）等專業書六本，以及在美、英、法、台灣與本地之學報、論文集、刊物上發表之論文逾五十篇。

黃啓立

香港中文大學工商管理學士及英國倫敦城市大學商業學院工商管理碩士。曾任香港中文大學市場與國際企業學系助教。現任職於美國銀行，並為美國市場學學會及香港管理專業人員協會會員。

饒美蛟

香港中文大學社會科學學士（優異），美國范德堡大學碩士，加拿大英屬哥倫比亞大學工商管理碩士與西蒙傅利沙大學博士。現任香港中文大學企業管理與人事管理學系高級講師，並為美國管理學會、美國國際企業學會、美國經濟學會、美國亞洲研究學會等會員。主要研究興趣為企業策略、薪酬管理、中國企業管理、香港金融市場與工業結構等問題。

陳志輝

香港中文大學工商管理學士，美國加州柏克萊大學工商管理碩士，現任香港嶺南學院市場系講師及代系主任。

何國偉

香港中文大學工商管理學士。

李世賢

香港中文大學工商管理學士。

溫裕寬

香港中文大學工商管理學士。

黃國經

香港中文大學工商管理學士。

目 錄

總序.....	III
序.....	V
作者簡介.....	VII
目錄.....	IX

(甲) 環境及機會篇

(一)現代企業環境.....	1
饒美蛟	
(二)步步緊趨：香港踏進超級工業文明時代？.....	15
游漢明、何國偉	
(三)產消者及其對家庭用品之影響.....	25
游漢明、李世賢	
(四)市場營銷之未來趨勢.....	33
游漢明、溫裕寬	
(五)微型電腦對管理及營銷的影響.....	43
游漢明、黃國經	
(六)商業道德初探.....	51
何淑貞	
(七)企業責任與法律孰重？.....	57
游漢明	
(八)怎樣控制層壓推銷.....	63
陳志輝	
(九)爲甚麼、應怎樣保護消費者.....	77
游漢明	

(乙) 營銷策略篇

- (十) 踏進步伐：進軍國際…………… 85
盧榮俊、何淑貞
- (十一) 策略規劃在營銷管理之應用…………… 93
冼日明
- (十二) 市場調查訪問技巧…………… 101
游漢明
- (十三) 市場研究常見的謬誤…………… 109
冼日明
- (十四) 工業市場之分析與策略…………… 115
冼日明
- (十五) 服務業的特質與管理…………… 125
段 樵
- (十六) 試論服務技術…………… 131
盧榮俊
- (十七) 如何運用市場學理論推廣人壽保險？…………… 137
黃啓立
- (十八) 揉合分析——八十年代所需要的市場研究技術… 143
游漢明

甲、環境及機會篇

(一)現代企業環境

現代企業環境

饒美蛟

導言

一個企業的經營，除受到內部環境因素如各層管理人員與員工的態度、組織結構與組織過程等之影響外，還受到其外部環境因素的影響。環境愈複雜，變化愈劇烈，則對企業的衝擊亦愈大，直接或間接影響到企業的生存與發展。八十年代企業面對的環境，不論就其複雜性、動盪性或變化速率來說，較諸以前任何年代都有過之而無不及。因此，所有企業，不論規模大小，在制定與施行政策的時候，都需要更注意企業的環境因素，了解環境對企業可能提供的機會或造成的威脅，以作適當對策。筆者就①企業的外部環境因素，②資料的蒐集與分析，③企業組織如何與環境因素結合，④企業的社會責任等各項目作分析，並以香港為例。

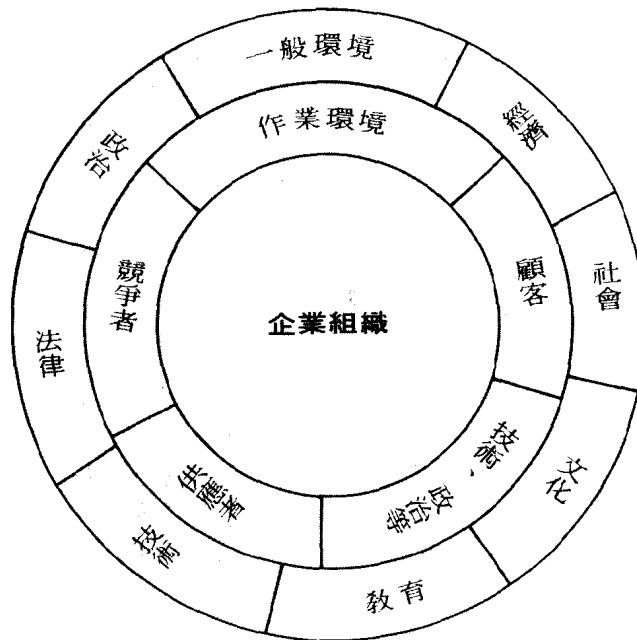
開放系統與企業環境

近代企業管理學的發展，至為迅速，而系統學派（Systems Theory）則為近年來極流行的新管理理論（註）。我們討論企業與環境的相互關係時，是採用系統的概念，作為分析的架構。系統理論認為：企業組織是一個相互關聯的整體，經理人在管理企業的時候，應該把一個企業機構作整體看待，不可個別地對待機構內的各個部份。系統可分為「關閉系統」（Closed System）與「開放系統」（Open System）兩種。關閉系統認為在一個組織機構內，各個組成部份是相互關聯的，組織內任何一部份的改變都不可避免地影響其他部份，正如一個人體內，神經、消化與循環系統互相關聯一樣。關閉系統不考慮企業與外部環境的相互影響，而開放系統則認為，企業組織內各個部份固然是互相依存，整個企業組織與其所處的外部環境也是相互關聯。用關閉系統的觀點來分析企業較為簡易，但很容易導致錯誤的結論。現代企業是一個開放的系統，因此，本文採用開放系統的觀點，分析企業與環境的相互影響。

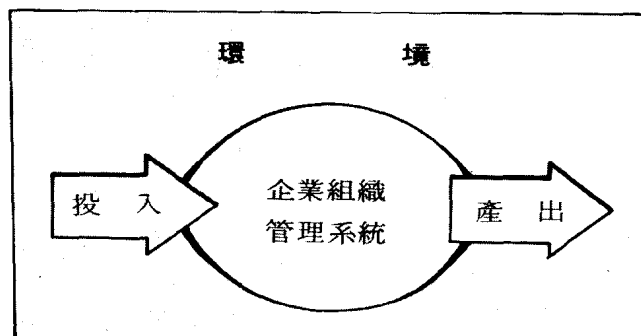
外部環境因素按種類可概略分為一般環境（General Environment）與作業環境（Task Environment）。一般環境指某些環境因素影響某一社會內的所有企業機構，並非影響某一單位企業，故亦稱為「間

接環境」，例如經濟、政治與法律、技術、社會文化、教育等。作業環境因素則較直接影響個別的企業組織，亦稱為「直接活動環境」，例如供應者、顧客、競爭者等。一般環境及作業環境兩者與企業組織系統的關係可用下圖表示——

圖一 一般環境及作業環境與企業組織系統的關係



圖二 環境與企業管理系統



為方便說明企業與外部環境的系統性關聯，我們可以用投入 (Inputs) 與產出 (Outputs) 的概念來解釋。如圖二所示，企業組織經外部環境 (一般與作業) 取得組織系統所需的投入 (如人力、資金、原料等)，通過管理系統 (如計劃、組織、指揮與控制過程) 生產出產品，以達到企業的目標。

在一個開放系統下，管理人扮演的角色與傳統理論有很大的差異。傳統理論認為管理人可充分控制有關生產因素，因此只關注企業內經濟與技術的合理性，在管理上較為簡單。但開放系統給管理人帶來較大的挑戰，他必須面對難以準確測定的外部環境因素，亦須關注企業如何能適應新的與變動中的環境，以提高管理的效率與效能。系統理論使我們更清楚了解企業組織，並提供了一個研究企業重要的哲學與概念基礎。

現代企業環境之特徵

我們現在說明企業管理人須考慮的環境因素，尤其是在制定與施行企業策略的過程，環境因素的鑒定特別重要。外部環境因素對企業個別部門的影響，因時因地而有所不同，影響的廣度與深度亦有所差異。

(甲) 一般環境因素

經濟環境 管理人須考慮企業所需要的勞力、原料及其成本。工資與原料成本隨時間而變動，分析其變動是經濟的問題。企業管理人須評定與預測在可預見的將來，通貨膨脹變化的速率。在第二次世界大戰後一段相當長的時間內，大多數先進及發展中國家均能獲得穩定的經濟成長率，同時將通貨膨脹壓抑。但轉入七十年代以至迄今，經濟學家發現控制通貨膨脹已不是一件容易的事。構成通脹的因素極其複雜，而且又與國際油價有關。石油輸出國組織自1973年以來，已將油價從每桶二點一美元增加了十多倍，今後每年還會再調整。管理人須認識到，廉價石油的時代已經一去不復返了。

現代的國際經濟關係，主要的特徵是各國彼此相互依存。香港屬於一個極度開放的經濟體系，因此極易受到國際經濟變化的衝擊。過去兩三年來，香港的高通脹率以及現在的高利率，令管理人員大為困擾。由於經濟環境的改變會影響產品及勞務的成本，因此，企業管理人須用相當多的時間來分析有關因素，並預測將來經濟狀況的可能改變。

法律、政府與政治 企業與法律有密切關係。法律是一個社會用來解決紛爭的一系列法則 (Rules)。在商業領域裏亦有一整套的法則，企業必須在既定的法律架構下從事營業活動，這套法則稱為商法

。任何商業上的紛爭必須通過法律的途徑解決。自由經濟體系下的商法包含有契約法、代理法、財產法、破產法、票據法和版權法等等。

在西方自由企業國家，政府應扮演何種角色是極富爭論性的題目。政府的經濟功能包括①促進財貨的生產，②提供訂價體系。資本主義的特質是自由競爭及財貨與勞務的自願交換。因此，政府須確保企業在公平與自由競爭的環境下經營，防止企業的獨佔。

現時，西方的國家在自由經濟企業活動中扮演愈來愈重要的角色，這主要是民間要求增加保障大眾的利益（如勞工法例、保護消費者利益法例等），與及提供新的服務所致。香港政府一向採取儘量不干預市場活動的政策，主張自由競爭；這項政策導致香港戰後經濟的急速發展。但香港政府對企業活動亦非完全袖手旁觀。一方面，它通過各半官方機構如生產力促進中心、貿易發展局等，為企業提供各種技術輔助服務，吸引外資，開拓海外市場，同時代表香港與外國政府或國際性經濟機構簽訂各種貿易協定。另一方面，它亦製定勞工法例，保障工人權益，促進勞資關係。不過，香港政府對企業的管制，一般來說，比其他自由企業國家少得多，這有利於香港企業的發展。但是，由於環境日益複雜，時代不斷變化，政府未來或會加強對企業活動某些方面的管制，例如防止環境的污染。

政治環境亦會影響企業未來的發展。就香港而言，中英關係目前空前良好，雙方均無意改變香港目前的現狀。不過，1997年的租約期滿，對企業未來的發展來說，始終是一個陰影，因為企業在決定巨額長期投資之前，必定會考慮這項因素。

技術改變 跟普羅大眾一樣，企業家同樣感受到「未來的衝擊」（Future Shock）。這一辭語是杜富勒（Alvin Toffler）首創，用以描述人們在過短的時間內，受到過大的變化，會陷入極度緊張與無法適從之境⁽¹⁾。在過去數世紀以來，技術創新，一日千里，而且不斷地在變化中。在過去短短的十數年間，我們看到一項又一項的技術革新，例如電腦、激光、影印機、綜合電路、彩色電視、核子發電、人體器官移植、人造心臟、高營養食物等等。有些技術發展比原來的發明更要令人嘆為觀止。例如，我們今日已有一具小如打字機的電腦，其能力已超越二十年前裝置在整整兩層大廈的大型電腦。又如過去許多認為必定死亡的疾病，今日已有新的藥物可以治療。

技術革新的步伐，將來還會持續下去，其原因有三——**第一**，比過去任何時代，我們今天有更多的科學家與工程師，這些專業人員不斷地改良過去的發明，並創造新的技術。**第二**，現代的社會，已是技術取向的社會，人們不斷致力於新技術的發明。**第三**，大部分的發明

都是「需求導引」的，換言之，有關的發明是由現在或潛在的市場機會激發的，目的在獲取利潤。由於人們對財貨及勞務的需求不斷提高，迎合這些需求的新技術一定會出現。

快速技術的革新，給企業家造就了機會，當然也可能是一種威脅。他的機會在於找尋或利用新的技術，滿足新的需求，而他面臨的威脅則來自兩方面——甲，新技術突然出現，使企業現有的產品變為陳舊。乙，新技術改變了企業人員原有的價值觀。價值觀的改變可能對企業有利，亦可能有害(2)，問題在於如何處置。在香港這樣一個極端開放的經濟體系裏，企業受到技術的衝擊特別大。技術的改變會影響到企業的競爭地位，因此對技術的轉向要加以特別注意，使企業不致損失競爭能力。

社會文化 文化因素包括歷史背景、思想、價值觀以及社會規範 (Norms)。一個社會的價值觀及風俗習慣，基本上建立了組織機構及管理人如何經營的指標及方針。有時這些指標是相當狹窄的，例如許多國家有種種社會上的障礙使婦女難以在管理事業上一展所長，儘管有少數的婦女作了不小個人的犧牲才坐上高位。

在某些領域內，指標或較為廣闊，如接受主人與下屬的關係。有時這種關係很正式化，下屬僱員對較高層的人士極為尊敬。但有些機構，自我的氣氛很濃厚，職位上的差別不易表現出來。香港是一個中國人的社會，中國人傳統注重權威思想，所以屬於前者。

一個社會的價值與習慣亦可在一個企業組織結構上反映出來。美國與日本的公司，在結構上與管理上都有所不同，而二者又與法國有差異。在日本，一個僱員對一間企業的承諾是終身的，企業的決策是集體的、一致的，較低層的工人參與政策的決定比美國工人為普遍，而法國的企業，因社會的關係較為僵硬，其結構比美、日兩國更為正式化。

更重要的是，一個社會的價值觀與習慣會影響個人對組織機構的看法以及工作的態度。一個社會對權力及工作態度上的改變，使管理人的工作更加複雜化。在香港，工人教育水平逐漸提高，接受權威的思想已不如過去的強烈，作為一個管理人必須認知及預測社會氣氛的改變，並找出應對的辦法。

教育 企業員工的質素與教育水平有關。以香港而論，由於中國人傳統上一向注重教育，加上政府的九年免費教育政策，所以一般教育水平高，文盲率極低，因此勞工的質素普遍優良，有助於生產力的提高。由於工商業的需要，政府近年來已大大擴充中等工業教育、技術訓練學校，以及大專院校的工科和工商管理學院。在香港正走向高

技術工業的時代，社會能否提供有關工業足夠的專業人材，極為重要，管理人在人事管理方面需作安排。

國際層面 在外國從事生產及營銷的企業，其成敗在很大程度上繫於其對所在國法律、風俗習慣、道德觀念、經濟制度及管理方法的認識。一間跨國公司如在二十個國家從事生產活動，要在五十個國家或以上推銷其產品，顯然要對上述的變數有深刻的認識。

在本國從事營業活動的企業也需要了解其他國家如何經營，因為他們的產品需要與入口貨競爭。即使企業沒有外國顧客及競爭者，本身也可能依賴外地的原料或生產設備。安排簡單的入口支付也需要一些外匯市場及外匯率變動的知識。此外，國際政治常識也是很必要的。

（乙）作業環境因素

上述的外部環境因素是較為一般性的，而供應者、顧客與競爭者等外部因素的影響則較為直接。必須指出，一般環境與作業環境有時不易分辨，而且常常在改變中。某些一般環境因素也會直接影響到企業組織的決策與改變過程。以下分述某些作業環境因素——

供應者 每一個企業組織都需要從外部取得原料、零件、能源、設備及勞工來生產產品。因此，沒有一個企業機構可以和原料及勞工的供應者脫離關係。

採購管理人通常會與幾個競爭的供應者交往。在這個過程中，有時會出現支付供應者較高單位價格的情形，這是可以接受的，因為它防止企業對某一供應者過份依賴。一間企業只與單一個供應者交易是相當危險的事。此外，如將原料的採購分配予幾個供應者，則各個競爭者可能會給予較優惠的價格，同時亦可使供應者的產品品質符合規格並能按期交貨。

企業與雇員的一些關係取決於勞工市場。如果勞工市場「緊張」，合格的員工少，企業須支付比市場較高的工資，提供較好的工作條件以及額外利益。如果勞工市場有許多合格的員工彼此競爭某一項工作，則可支付平均的工資。不論勞工市場情況如何，所有的管理人都需處理僱員流動率、缺席率、停工等問題。

顧客 推銷產品及勞務的策略，因不同的顧客與市場型態而異。企業的顧客可能是一個機構如學校、醫院或政府部門，或者是另一間企業如建造商、批發商或零售商，或是一個個別的顧客。至於市場的型態，可能是競爭性的，比如有大量的買方和賣方。在這種市場型態下須特別注意產品的價格、品質、服務及產品樣式，才能保留老顧客，吸引新買主。企業的市場型態如屬於寡佔性的，即賣方人數少而買方的人數眾多，在這樣情況下，企業則須從事品質、廣告、企業形象等