

商學小叢書

進貨術

吳東初著

商務印書館發行

廿

書叢小學商

術 貨 進

著 初 東 吳

行發館書印務商

進貨術

目次

進貨術之研究

何法招周批校

10	第九章	為競爭進貨	八六
10	第八章	為特賣進貨	七一
4	第七章	貨質研究	六一
6	第六章	進貨步伐餘論	五六
6	第五章	購買步伐	四七
5	第四章	進貨計劃	三七
4	第三章	貨物種類	三三
3	第二章	貨物來源	一六
21	第一章	進貨概論	一

目錄

9	第十章	定價與計利	九五
9	第十一章	貨物流轉	一〇〇
7	第十二章	貨物盤存	一〇三
7	第十三章	貨物保管與記錄	一一〇
8	第十四章	指教店友	一四二
9	第十五章	廣告與陳列上之協助	一五〇
2	第十六章	進貨結論	一七二

序

凡百事業。非資學術不能精進。而況與列強商業專家角逐於市場。苟無學術以運用資本。其將何以競勝而圖存。余曩長農商部時。深慨吾國商業之趨敗。由於經營者缺乏訓練。惟冀時運之亨通。罔識貿遷之理法。亦嘗創辦實業傳習所及國貨展覽會。以爲啓迪之助。近年身居商界。閱歷稍久。愈覺非有相當之學術。不能得有效之企圖。夫商業學術。固有賴於學校之培植。而尤重在教本之完善。近世所出商業用書。種類不爲不多。然非譯自國外著述。不適輿情。卽偏於理論。鮮能致用。是以效益不著。竊爲歎惜。吾友吳東初碩士。畢業於美國哥倫比亞大學商科。復在規模遠大之商務印書館任事多年。平時本其學識所詣。經驗所得。發爲宏著。初刊於申報之常識欄內。繼更彙集成書。命名商業概要。就其種類。區分卷冊。其已出版之零售學。風行於世。聲譽斐然。今又續成進貨術一種。余展而讀之。覺其陳義精要。不尙空談。措辭淺顯。易於解悟。舉凡關於進貨應有之問題。莫不搜求殆盡。推闡靡遺。不僅足供學校參考之資。且爲濬發商人知識之利器。洵最切實用之善本也。欣覽之餘。率書所感。

進貨術

於簡端。以爲吾學界商界紹介云爾。癸亥季夏皖黟金邦平敬識。

進貨術

第一章 進貨概論

近世商業。日著進步。售購及廣告方面。均演成一種學問。所謂學問者。並非空談。要皆根於經驗。切合實用。今以一得之愚。參酌西洋最近商學。分類與國人共同研究。藉謀吾國商業之改良。諒為商界同志所樂聞歎。

(一) 購買之重要 西諺有云。「貨物買得上算。不啻一半賣出。」玩味斯語。可見商人於售賣之外。購進亦為極重要之問題也。商人於經商學識。若僅知如何售賣於人。而不明如何向人購買。則是只知其一。不知其二。唯既善於售賣。兼善於購買。此真盡生意之能事矣。

大商店因範圍大。不得不施行分工專職之制度。此其所以設發行部。專司售賣。又另設進貨部。專司購買。各按其職責。分別主持。尋常商店。範圍狹小者。自不能語此。然不論賣買為一人所兼管。或

多人所分理。其應經過之各項手續。與其所抱目的為求獲勝利則一也。至言購買。則與售賣同為緊要。或有時購買較售賣。關係尤為密切。其理由似頗為充分。緣以購買為交易之第一步。起首不良。結果鮮優。況乎事關成本。進得便宜。則出得容易。若不善購買者。用去巨款。購進劣貨。對於所謂「價廉物美」。適得其反。商業心理。售賣劣貨。如非原意欺人。終覺問心不下。如強迫店友。故意以劣貨賣上十足價格。則是自欺欺人。結果未必美滿。反之貨物買得真實。不問賣出與否。店中上自經理。下至夥役。無不與高采烈。意興勃勃。其結果未有不能將該貨賣出。獲有貨真價實之聲譽者。亦其開店雖志在謀利。而究含有供給社會。與服役人羣之義務。苟以規矩取得客家之錢。所謂取之以義。理直氣壯。不啻對於人羣。稍盡服務之責也。

大凡善於購貨者。皆有老練之經驗。專門之學識。並非不論何人。都可委以進貨之職責。市上一般小商店主。買貨之精密。大概由學徒出身。多年從事於某業。何物來自何處。何處產造何品。瞭如指掌。一旦自作店主。早經嫻熟門徑。故進行極少不利。吾於是知外行之做生意者。輒遭失敗。病在不學無術明矣。

(二)進貨人之資格 無論店主或店員。擔任進貨之責。均不可不具有進貨人之資格。所謂進貨人之資格者。卽有進貨人應有特具之長才。對於所進貨品。確有幾分把握。以及商業經濟之常識也。

進貨人對於購貨。其最首要一步。當先明本店之地位。須有一定之方針。尤須顧及成本。維持店中向有之名譽。非特購進上算。還能易於脫銷。進貨人能辦到以上數層。雖不必言操其籌勝。倚券可待。然其爲不至失敗。可斷言也。

閱者或疑吾言進貨人之資格。太覺籠統。則吾不得不進作具體之商榷矣。吾意進貨人不可缺乏者。志氣與自信力。唯有志氣。始有作爲。能具自信力。始敢利用機會。機會利用。纔有發展。尤不可缺乏隨機應變之才。決斷迅速之能。有之則與人交涉。無不足以壓服羣衆。而唯目的是達也。此外誠實可靠。對人對己。只取正當。毫不苟且。而對於本身權利所在。不爲放棄。己業範圍之內。研究精密。市面商情。調查熟悉。此項進貨人才。其必能稱厥職無疑也。

西洋大商店。因鑒於進貨職務。關係全局。故聘用此項人才。不惜厚其俸額。授以特權。良以近代

商業注重服務。凡買客之需要所在。迎合招待。無所不用其極。於是店中開銷。日重一日。而貨品之售價。卻不能十分昂貴。故欲求資本之保全。復能得若干利益。非力求進本上之低廉不可。是則進貨人才之重要可知。而其資格之備求。又惡可忽哉。

(二)進貨九知 吾人於商店進貨一端。已知進貨之重要。並主持進貨者之資格。資格之關係於進貨。其最重要之一項。惟在智識。此種智識。即茲段名題之進貨九知是也。所謂九知者。一曰知當地之需要。二曰知競爭之情形。三曰知貨物之賣價。四曰知貨物之來源。五曰知貨物之本身。六曰知銷貨之法則。七曰知店中之制度。八曰知普通商情。九曰知人。

恐其義未明。茲特分論之如左。

(1)知當地之需要 商人擇地開店。應先調查該地對於物品需要之所在。各國人民之購買力。各不相同。即以吾國與美國相較。生活程度。相差遠殊。凡暢銷於美國者。未必通行於中國。異國之情形。姑不相合。即一國之內。各城市亦互異也。滬上能脫售之貨物。內地無法賣出。滬上為時勢所造。就以為必需之用品。而在內地則以為奢侈品。如商店進貨。於此種情形不知。茫然購進。將來不能脫

銷。豈非大受損失乎。善於進貨者。必先調查本埠及鄰近地方之戶口。男女兒童各佔多少。人民購買力之高低如何。何種貨品最爲暢銷。風俗人情是否崇尚儉樸。抑專喜浮華。工廠學校發達與否。舶來品與當地土產相比較。人民究竟樂用何種。居民之職業是務農。抑多工廠生活。諸如此類。若調查明白。以爲本店進貨之方針。則大致終不至於差亂。做生意之初步已有把握。以後營業前途。將不至有何困難矣。

(2) 知競爭之情形 同行嫉妒。無行無競爭。可見競爭之難免。商店當知如何抵制或利用競爭。按競爭之要點。莫過於進價之高低。以熟悉貨物之來路。及付道地之價格者。與外行做生意者。競爭優勝。則後者之劣敗。不待智者之判別而可定也。大抵貨品之售價。恆受競爭之影響。故商店對於進貨價格。總求愈低愈佳。否則遇有與同行競爭時。自己必至無有把握。非循同行之足跡不可。譬如同行對折出賣。自己不問虧本與否。必不能高過於對折出賣。倘使本店進價在對折以上。試問將何以對付同行競爭之售價。吾今開列以下各問題。使商人自問自答。俾應用時之參考焉。(一) 同行之貨色。比我更完全否。售價有利益否。(二) 同行是否於同樣貨色。而售價較廉。(三) 如同行能如此行。

而仍能獲利。我爲何不能行之。(四)同行於某種貨物。特別廉價。意在引客購買他種貨物。我則如何設法購進某種貨品。極力削價。而亦引客購他種貨物。假使商店於未進貨以前。而能將上述四項問題。一一解決之。則自己於進貨一路。自有把握。可謂得其門而入矣。

以上所指同行。大概屬於對等地位。而所在地點。又是昆連。留心調查。固當精密。卽對於大同行。或性質稍異之同行。何嘗不宜細加考查乎。譬如滬上洋貨布店。自有先施永安開設以來。大受影響。若吾素做洋貨布疋生意者。非特不可任其排擠以去。尤當留意於該二公司所賣之種類花樣。何者。爲買客購買最多。而已亟宜進同樣之貨色。以應門市。所謂貨色經他人賣出路數。而自己享其已成之市面也。至於性質稍異之同行。係指一般函購店而言。普通店對於函購店所贈送於買客之目錄。不妨調查其貨物之種類與價格。如本店而亦能售賣者。自亦應擇尤購進。亦卽利用他人之經驗。同行競爭難免。何不於進貨上利用他人之經驗乎。

(3) 知貨品之售價。徒知購買。而不諳售賣。或卽知進價。而不明售價。失之偏面。要非經商之道所宜於此。蓋有時非於市面情形調查清楚。則於進貨卽缺乏一定之標準。譬如某牌布疋。向來貨

價極低。售價亦不甚高。一旦市面上因供不應求的關係。忽然售價驟增。進價亦即隨之加增。若擔任進貨者。稍不留意及此。以爲進價增高。便不購入。一味拗執於舊時價格之低廉。不將坐觀大宗生意之喪失。而爲經商者錯過最良好之機會乎。

尤有言者。如進貨者對於市面上之賣價。而能十分明瞭。則在同一賣價。而能於所進貨物之性質。稍高一等。必能使一般買客。羣向本店購買。豈非因熟悉賣價。而在進貨上佔人之優勝乎。美國某店進貨者嘗曰。「吾研究同行之賣價。俾能於同一貨物。同一售價。而進入性質略佳之貨。以吸引買客。」可見其對於進貨方法之精細矣。

至於如何得知同行之賣價。不外閱報上所登之廣告。或察同行分散之傳單。或留心於同行櫥所開示之價碼。或親往同行店內探問。以及其他正當之調查。均不難達到目的也。夫賣價與進價之關係。既能知求供之實情。而定進貨之方針。復能爲店中購進性質較優之貨色。出售之於門市。以獲得買客之歡心。兼鞏固本店之地位。與增廣營業之信用。商店進貨者而能明乎上述之旨趣。則其有造於營業前途。當非淺少也。

(4) 知貨物之來源 貨物購自出產之地。其價必較他處爲低廉。卽就滬埠一隅而言。雖居民非必盡屬開店營業。購貨非必皆行轉賣與人。然設同一購貨。應向租界方面購配者。而向城內購進。或應向城內購進者。而向租界購配之。均不啻俗諺所謂向飯店買葱。豈非不諳貨物之來源。而自 upper 其當乎。由此觀之。商店進貨人對於購進貨物。尤不可不知其來源之所在矣。

進貨人對於貨品來路之調查。必須十分透切。凡製造家、批發家、掮客、廠家經理人。均須一一知道。非特知道其人名地址。而尤須平日往來感情深篤。庶一時有缺貨等情。可以立即配到。或有可以情商通融之處。可免臨渴挖井。坐視上門生意不能做之苦。蓋無貨以應門市。殊可惜也。

既知貨物之來路。以及聯絡主持來源方面者之感情。以爲臨時之利用。仍未可謂對於本題責任完了也。吾意進貨人似宜更作較精之研究。有數端不可不先向本身方面嚴爲詢問。完全解決之。

(一) 貨品性質最優者。可於何處購得之。

(二) 貨品性質次下者。可於何處購得之。

(三) 一般廠家或批發家。對於貨物之運送。快慢如何。亦卽何家最快。何家最慢。

(四) 臨時缺貨。向何家批購。似最爲可靠。

(五) 今於某貨購進。是否於來地各種情形。業已探知。並各處行情。均經明白。

如進貨人於以上五端。研究有素。復時時詳加比較。則對於進貨方面有完全之把握。何愁不能操勝算。而於營業有莫大之希望乎。

(5) 知貨物之本身。貨物有天然產出者。如稻、麥、荳、粟等。其經人工製造而成者。如衣、帽、襪、履等。天然產物。亦可謂之農業品。人工造成之物。亦可稱爲製造品。茲不分其爲農業品或製造品。商店進貨人。均有加以研究之必要。惟除天然品外。凡貨物之原料及製造法。更不可不知曉之。本段言知貨物之本身。卽此之謂也。

能知原料。復知製造法。則對於各廠各公司所出同樣貨品之性質。有所比較。因比較以知貨品之優劣。而有所適從。進貨人對於工業之進步。機器之發明。隨時隨地。應留心調查之。所謂價廉物美之進貨。亦卽於此種關係上求得之。美國某珠寶商。精於進貨。嘗語人曰。「如進貨人對於某廠家精於選擇原料。利用最新發明之製造法。而能調查得之。卽可前赴該廠購貨也。」

由是可見進貨人責任重要。遇事均應注意矣。知貨品之原料。尤有一利益。即能預知市價之漲落也。譬如業皮鞋生意者。能知生皮來路之優劣。或米商而知收穫之豐歉。則數月或一年後之市價。不難預測而有把握。能預測未來之市價。則多進少進。自有一定之標準。一方復揣測前途有無危險。與己力之是否充足。於是能進則進。不進則守。生意發達固非無因。失敗亦非偶然。

西商於研究貨物之本身。得力於報紙及工商諸業專門之雜誌者為多。吾國商人。大多數以為撞運氣。今年進貨上算。銷出獲利。即慶財星旺照。運途亨通。反之虧蝕耗本。即以為財運不濟。雖有少數商家。從事研究商學。每苦於缺乏參考資料。除茶肆中。隨便談談外。極無正式之討論。與研究之機會。幸近世歐化灌輸。大勢更變。一般規模稍大之日報。如申新報等。大都增闢商業一欄。倘此後商業中人。復能自動的組織商界專門之雜誌與報紙。其供獻於吾國今後之商界。功效自必不少也。

(8) 知銷貨之法則 或曰進貨為一事。銷貨又為一事。二者不相干涉。進貨人何須於銷貨之法則。一一知曉之乎。吾謂作此言者。大都係門外漢。蓋不論今昔中外。範圍狹小之店。進貨與銷貨為店主或店員一人所兼管。即在規模宏大之商店。進貨人亦非從事於熟悉銷貨之方法不可。非特熟

悉而已。且須研究而謀輔助銷貨之進行也。

原來進貨與銷貨。二者爲生意緊要之關鍵。偏重一方面。固屬不可。卽忽視一方面。亦失去一部份之功效。徒知進而不知出。有屯積之虞。資本擱淺。利息白耗。而仍歸於虧損。僅知出而不知進。則於已有者賣完。來路不濟。生意回卻。終亦失敗。是進貨人與售貨人。二者必得通聲氣。相互助。方能收生意之效果也。

大半商店之組織。進貨部辦公室。設在店之後部或上層。除少數賣主或跑街上門接洽外。幾終日不見一買客。有時因辦公重要的關係。禁止閒人入內。售貨部則不然。非設在店中前部。卽設在第一層。爲圖買客之便利計。故以買者易及之處爲妥要。於是進貨部份。既與銷貨部份。因地點的關係。不能聯貫在一處。所有接洽事務。若非進貨人自求與銷貨方面聯絡。卽不能收指臂之效。遑論發展生意。與人爭競乎。

吾於茲篇。提倡進貨人宜知銷貨之法則。非止於知曉銷貨情形而已。卽對於銷貨方面。所有各種手續方法。以及銷貨人能力有未盡之處。亦當謀如何改良或促進之也。良由知貨物之性質者。莫

如進貨人之透切明白。故廣告之詞句命意。與揭登之次數。抑廣告之效力較之傳單或通告信。何者爲更適宜。與夫陳列佈置之優劣。均有輔助研究。參酌意見之必要。非然者。進貨人對於銷貨方面。處旁觀態度。不加一言之協助。則是視一店之成敗。與己身漠不相關。自負負人。豈足與言經商之道乎。

(7) 知店中之制度 商店範圍愈大。其制度必愈爲複雜。除進貨售貨二部外。尙有其他各部。如會計、廣告、運輸、庶務等。縱其他部份不欲過問進貨部所辦之事。然進貨部卻對於各部份之組織及平日所作之事。至少應知其概要。良因公司內部之各種制度。爲充作領袖人才所不可不熟知者。而尤以進貨部爲與其他部分有直接間接緊要之關係在也。

美國某皮鞋店。自己並不製造。專恃販賣爲業。平日生意。大致尙可。某年春季。忽想進大批皮鞋。廉價出售。藉廣招徠。於是登廣告。尋經賣人。櫥窗中亦廣爲陳列。各項開支。在所不惜。儼有只求生意發達。追論開支多少之概。未幾所存皮鞋。果皆賣脫。迨至結帳。廣告費。回佣。裝修費。電燈費。新舊大小各項開銷。逐筆算來。入出相抵。所謂生意興旺。徒負虛名耳。

吾於以知小店若此。大店何嘗不然。特恐大店之困難。視小店爲尤甚。亦以所進貨品之利益。有

時爲實在的。有時爲似有而實無的。所謂實在之利益。卽除去各項開銷後。而尙有餘剩之利益。至似有實無之利益。卽出入兩抵。並無所獲之謂也。尤有甚者。卽入不敷出。虧蝕資本之生意也。進貨人於此間。實最有關係。設非素有研究。對於店中制度與開銷。一一計及之。而貿然於貨物之有微利者。輒爲購進。鮮有不至於失敗者。

是以吾於本篇極端主持進貨者不可不於店中之制度。作精密之調查。同時並研究店中各部分之費用。佔全店開銷幾分之幾。俾一面於進貨而能審視何者可於店中開銷除去外。又能獲幾許之利益也。再如購進之貨物。於將訂售價時。尙須審察其是否再應加上店中開銷。抑可不須另加開銷者。均須劃分清楚。出之以詳慎之審查而後可。

(8) 知普通商情 商人之通病。在僅留意於己業範圍之內。他業之興衰。多不與聞。此種積弊。原由在四民界線。分得太過。所謂「守我本分」「做我生意」。幾成歷代商人之格言。殊不知此項習慣之結果。有好亦有不好。好在人各顧自己之事。不多弛心物外。不好在對於一己範圍以外之事務。太行漠視。要之生意大勢。一行興一行敗。一業起一業衰。均有連帶的關係。大概非直接卽間接。商

人對於普通商情知之愈悉，則本身於進貨出貨，自必更有把握。反之，自身無主見，既不知大勢之趨勢，又不諳己業對於各方面之關係。若此，而欲於進貨不遭失敗者，吾未敢信也。

年來吾國商人，日漸覺悟。知往日旁觀的被動的態度，為不足應世界商業之潮流。於是改變方針，取主觀的自動的主義。非特不限於商業分內之事。在所關心，即向以非分內之政治教育及社會諸問題，亦多加入研究。共謀解決之方法。不觀乎滬上商業機關，應時而起。凡社會或政治上發生何種問題，羣起參預。悉心研求其真相。唯能如此。始有近日大規模的企業發生。實商業上之好現象也。

所謂知悉普通商情，大概於本業方面之外，尤能於銀行方面之行動，而留心之。即如匯兌市率，拆息漲落，銀根緊鬆。凡一現狀發生，均須窮其原因。俾得及早預防。再如商品中最緊要數項，如鐵木鋼之市面，以及年歲之豐歉。當地實業之情形，皆商人不可不隨時留心考察者。蓋實業每因大局而變動。人民購買力直接影響於商業之進行。做生意者，不論處興旺或沉滯的時期，欲明興敗之原由，不可不知普通之商情。

(9) 知人 生意一端，全視人如何做。若徒守成規，毫不變通。所謂只知有事，不知有人，終必

致無人與之往來。進貨人對於聯絡感情一方面。尤不可不加倍研究。以取獲職務上充分之效果也。

進貨人對於知人一層。所當着手者。首在一般廠家。農家。捐客。或其他能以貨物供給於我者。另一方面不可不知者。卽本店之一般買客是也。至何以須知廠家。農家。捐客。及其他貨物供給者。無非用自己的眼光和經驗。觀察其中孰爲殷實可靠。孰爲滑頭欺騙。誰家名譽最盛。誰家極無信用。誰家多與周旋。可獲優待條件。誰家應不與來往。以免日後上當。諸如此類。知之不嫌詳盡。蓋胸有成竹。進貨自有極準。所謂由比較上而得之經驗。自非一般盲然從事者。所得而比擬也。

其他知買客方面者。不啻於進貨售貨兼作研究矣。吾曾言之。進貨人於售貨方面。多求知識。卽於進貨上增長購貨之知識。緣進售本有連帶的關係。缺一卽爲不全。吾所主張進貨人應知買客方面者。不外明乎買客之需要。習慣。風尚。嗜好。以及購買力如何。假使以上諸項。均能知之有素。則彼進貨人之程度。自必高出常人一等。其價值蓋可想見矣。

吾國內地大商店。向例多派有常川駐滬店員。專任配貨事宜。故本埠後馬路及洋涇浜一帶客棧內。幾完全爲此項所謂水客常年居住。吾嘗於暇際各詢其對於進貨上之知識。若輩答謂於申地

行家打聽極熟。所謂此方面宜知之人，大概已爲所知。至於買客一方面應知之事，則鮮有知其中關係之重要者。一日吾詢一水客曰：「汝進貨固極有把握，貴店在內地之買客，汝曾研究否？」彼答曰：「吾爲水客，只知進貨，貨進了裝船運往店中。至於賣出與否，則吾不必過問。」噫，斯蓋爲吾國舊式進貨人之通病矣。有志於商業革新者，對於進貨職責之履行，不可不知廠家而兼知買客也。

第二章 貨物來源

物品販賣經過之程序，係鏈式的。首段爲廠家或農夫，末段爲消費者，亦即買客。居中爲一般中間人，如批發商、零售商，是也。向來一物之販賣，必經過廠家、捐客、批發商、零售商，而始達於消費者之手。近世物價高昂，競爭日烈，大勢所趨，以減少中間人之費用爲是，而廠家之廣告，復吸引買客直接購買，則中間人之存在，日少一日矣。但有時因情形之不同，非經過多番手續不可，是吾人猶可於其鏈式的販賣制度，而分別加以研究，以明貨物之來源也。現試自製造家始。

(一)製造家 製造家之職務，於購進之貨品改變其形式，售之而合乎買客之使用也。原料購

造製成貨品。亦有已製貨品。而廠家買進復經過幾種手續。改換新式花樣。以應買客之需要者。

按理廠家宜直接售於買客。庶不致取價過高。所有中間人經手費用。概可省除。近來一般百貨店或部分店。以及其他大商店。有鑒於此。故於購進貨物。多直接向廠家往來。進價等於捐客向廠家購得之進價。本身直接受益。買客間接沾惠。實商業最經濟之改革也。然吾已言。有時捐客或其他中間人之職務。非可完全廢止也。亦以商人非都做大生意者。是未必每一商店。均可向廠家大批買進。零碎賣出。就通例言。中等商店佔大多數。資本有限。全靠向捐客或批發商隨批隨賣。若躡級而與廠家來往。廠家必嫌瑣碎。如強其不辭麻煩。而應接主顧。又何嘗不可。特廠家之售價所以低廉者。乃在開銷少。手續簡單。接生意。全特大。批賣出。今如加繁其手續。增高其開銷。吾恐廠家之取價。不復能過於低廉矣。

(二)批發商 物品購自廠家者。省去中間人之費用不少。吾已言之矣。但吾又謂中間人之職務。有時非可完全廢止也。批發商即其一也。

批發商向廠家躉批購來。零星轉售於零購商。大宗購入。零碎售出。唯其大宗購入。故進價頗廉。

再轉賣於零售商。取三釐至二分之利益。在零售商並非不知批發商從中獲利。宜夫可以直接與廠家交易。以保全獨自享受之利益。殊不知其中有不得已之苦衷。亦即勢所不得不經過中間人此番手續也。蓋物品之種類。是一種困難。零售商難在不得直接向廠家購入各色花樣也。同一名目之貨品。各廠家所出者。非性質不同。即花樣款式有異。零售商欲於所有種類。直接購得。談何容易。批發商地位不同。職務所在。向各廠買進各種之同名貨品。任零售商隨意選擇。是爲便利起見。批發商固有存在之理。即使零售商能於各廠家所出種類。調查明白。可向各廠直接採辦。奈生意小。定貨不多。恐廠家所與條件。未必較優於向批發商處所購得者。是零售商直接向廠家辦貨。並不便宜。而又何必不經過批發商乎。在廠家方面。亦不可完全捨棄批發商。緣有些廠家之出品。並不著名。若不特批發商代爲招徠。恐未必有人前往問津也。

滬上及各大城鎮之洋廣雜貨店。除先施永安及其他大商店外。幾全購自批發商。所謂批發商。即滬上之一般洋行是也。商店不能捨洋行而逕向外洋廠家直接定貨。吾固知其中困難情形。有不得不如此者。然對於一般批發商。仍須作精細之比較。何家種類最完全。價格最公道。所代表廠家是

否著名。諸如此類。國人之經商者。固不可不加意研究也。

(三)批發商兼製造 吾曾言。普通批發商。一面躉批於廠家。一面零售於店家。居中間人之職務。從中取利。第有時所謂批發商者。卽製造家也。亦卽本段所論批發商兼製造也。此種批發商。規模較大。與零售商往來。自處廠家之地位。條件並不十分遷就。大有「要買就買。不買作罷。」之概。歐美實業商業上常見之事也。

此項大規模之批發商。往往濫用權力。壟斷貨物之供給。任意擡價。一般零售商頗受影響。然因其出品著名。市上頗有銷路。亦只好聽其所爲。無可如何耳。

考此種批發商權力之所在。無非資本雄厚。財力過人。非資助廠家而獨家包銷其產品。卽自開工廠。自闢農場。對於本行範圍內之出產品。均自行供給。無須仰求廠家。故物品性質之優劣。牌號之規定。分量之限制。均惟己意是行。零售商只得照樣購買。絕無參與之權。簡言之。不啻道地廠家。零售商與之往來。亦卽不啻與製造家往來矣。

不過其中有一異點。爲零售商所稍佔便宜者。卽此種批發商。若專售本廠或包銷廠家之出品。

而不兼作他項物品之生意。則不得謂爲批發商。直可謂之製造家矣。唯其仍保持批發商之名義。則其所經售貨品之種類必多。零售商向之購買。如所需於其本廠或包銷廠家之出品。不足滿一箱時。可要求以他種貨品補足之。是於花樣上之便宜。未始非零售商所樂與來往也。而此種批發商存在之理由。亦未始不於此有關係焉。

(四)回佣商 商店貨物之購入。有直接購自廠家或農家。間接購自批發商者。有直接或間接購自批發商兼製造家者。凡此諸層。吾曾分段論及。茲復欲有所論者。即貨物亦可由一般回佣商經手而購入者。此項回佣商。英文名 Commission Merchant。意即專恃取回佣而過生活者。

按此種商人在商業手續上。本無特別存在之理由。有之固不無方便於廠家與買主。無之未見交易之不成也。亦以此等人。經商既無資本。復無特殊之服務。非靠信用即因他種關係。而承認代廠家兜攬生意。成則從中取回佣。不成則任廠家貨物擱置。於回佣商本身。利害關係極淺。目前商業趨勢。任何地位之人。若權利與義務不相等。即漸無立足之餘地。簡言之。即賺錢不容易。除非於製造上。或推銷上擔任少許風險。勉盡幾分義務。則謀獲商業之餘利。尙有可言也。然吾於回佣商非絕對主

張廢除也。滬上一般洋行。大半帶有回佣商之性質。一面代表本國廠家。推銷其出品於中國。一面設法吸引華商。購買此種出品。回佣商中手段最辣者。兩面取回佣。廠家與買主多少總須報效若干。稍講道德或眼光遠大者。於廠家所給正當回佣之外。買主方面毫無要求。所幸近來商人之熟悉國外情形者日多。非特不受一般回佣商之欺騙。反於生意上。知之非常精深。頗注重於回佣商之真信用。亦即審其所代表之廠家。是否殷實可靠。貨質貨色。以及貨之大小。是否與來樣無異。定貨能否按期運到。諸如此類。非商人之過於吹毛求疵。實亦回佣商應盡之責任也。回佣商之能明乎斯理者。自必仍受商店之歡迎。否則商店之進貨。門路甚多。又何必一定向回佣商購得乎。

是此問題之解決。視乎回佣商與商店兩方面。有無誠意耳。有之兩方都可信得過。否則回佣商存在之理由固不充足。而店家亦少貨色供給機關之一矣。

(五)合作社 歐美商業之進步。日新月異。不論廠家。或批發商。或零售商。都於本身之利益。不肯放棄。大家設法維持公衆之利益。即是保全個人之利益。所謂合作之精神。非常令人佩服。譬如零售商對於進貨。則就同行設立一種。「進貨的合作社」。免除中間人之費用。以團體名義。向廠家進

貨。甚是便宜。國人之經商者。對於茲段所提之合作社。大堪注意也。

按「進貨的合作社」可就當地同行同業組織成之。規定章程。聘選職員。分認會費。購貨之權。授與職員。職員就逐日所獲於會員（指入會之商店）之報告。知所缺之貨。何名何種。所需幾何。用合作社名義。向廠家購配。一店所需用者不多。合十百店。則必成一巨大之量額。於是定單一到廠家之手。即蒙給以批發之折扣。發票開出。隨貨運送社中。社中收到。即分配於各店。各店得貨。已份應出若干。繳與社中。由社中匯齊。而清了廠家所賒貨款。在廠家並無損失。在零售店則獲益非淺矣。假使未有此種合作社之設立。廠家斷無如此之優待。吾在美時。調查及此。不覺滿懷生感。何彼邦商業同行之協力合作如彼。而吾國同行之嫉妒怨恨如此耶。商人之道德。靡不可於此處驗得之。寄語吾國之商界同志。何不急起直追。而於同行謀與歐美有同樣之組織乎。姑勿論團結合羣之精神。如何重要。即為各店自身之利益計。亦不可不實行此種有價值之合作社也。

(十六) 販賣人 販賣人有二種。英名同為 *Salesman* 一為站櫃檯賣貨者。所謂店友是也。一為出門售貨者。所謂旅行的販賣人是也。本段所論。係指第二種之販賣人。

此種販賣人亦爲供給商店以貨品之一種經手人也。吾國普通商店大半派遣水客駐於通商大埠。如滬漢津等處。所住客寓大都羣集於某一地段。吾曾言滬上後馬路及洋涇浜一帶。乃水客所住之地段也。廠家或行家。知其所在。乃着人持貨樣來向水客兜生意。惟廠家或行家所能及者。並非店主。不過代表店主之水客。中間不無隔閡之處。或從中舞弊等情。西洋亦復如此。通商大城如紐約倫敦巴黎等。無不水客雲集。廠家或行家歡迎招待。藉獲交易。其情況亦正與申地相等。

但近年來西洋廠家或行家。力謀改革。不僅止於聯絡各商店之水客。更且謀得各店主或經理之信用。尤可乘機調查各地實在之商情。於是選派有經驗有才識之販賣人。分開地段。按期出發。依己業之性質。定出發之次數。所到地點。親上店門。先示貨樣。繼談交易。生意卒因此而成功者。各方均極滿意。吾人於此。知西洋商業之發達。非無因也。

至於吾國廠家或行家之能行此者。除一二洋行或公司外。實不多見也。要之其中頗有實行之價值與理由。所關於廠家方面者。在由販賣人之調查。得知各地方之商情與需要。可設法供給之。所關於商店方面者。在無須遣派水客。徒資糜費。既獲販賣人登門訪謁。則非但能多知貨物之性質。花

樣與價值。尤能探知販賣人所經過各地之商情。現今商業之進步。更有一優點不可不爲國人告者。卽前以此種販賣人騙得交易爲能事者。今則於交易之成功。並不用絲毫欺詐的手段。蓋因人人皆知與其將生意一次做絕。無事交易做不成。而不存心欺人。以獲得對方之信任。而圖永久之往來也。

(七)函購法 西洋商店。有專恃函購做生意者。如一般函購店。然非本段所欲論之函購法也。專門函購店。吾曾語及。與此段不同。一則零售與消費者。一則批賣於零售店。而轉賣於消費者也。吾已言西洋廠家或行家。思售貨於店家。遣販賣人前往接洽。奈其中耗費頗大。且時間往往得此失彼。勢難同時顧及國內所有店家。於是捨販賣人而用函購法。或藉函購法以補助販賣人之不足。可見商業愈演愈精矣。

採用函購法之廠家或行家。皆特備目錄。或購貨指南。附以貨樣。由郵達於店家。任店家自由選購。不合意者。允許退回。價格較販賣人經售。便宜一成至二成之多。因省卻販賣人之旅費。更可節省時日。蓋販賣人於同一時間。祇能到一地。而函購法同時可普及全國也。

美國之行函購法者。以衣莊爲最盛。新聞紙內。幾無日不見一般衣莊業之廣告。特別注重「貨

樣函索即寄」字樣。意即買主可通函購買也。

美國既行此法而有利益。吾國大可仿效也。而國人不無反對懷疑者。以美國亦非各業都贊成此法也。夫經商貴出奇制勝。捷足先登。商界同志。曷不起而研究之乎。

吾意反對者。或以國人公德心不如美人之高尙。不便輕易試行。以免白遭損失。不妨先就信用素著之店家。着手試行之。廠家或行家。儘可登廣告。招各處店家通信購買。起初不妨稍加限制。迨日後行之有效。漸謀擴充。凡事不怕行不出。只怕行之與人無益。今茲法既爲店家謀貨物進價之低廉。何患無人之惠顧乎。

(八) 倒店貨 零售店中。有藉收買倒店貨以做生意者。進價非常低廉。照碼打對折或二三折。賣出仍照市價。往往獲利倍蓰。因此致富者有之。第買進時須具特別眼光。熟悉銷路。方無危險。否則購入容易。賣出甚難。馴至資本擱淺。重演倒店之活劇。至爲可惜。

大抵購買倒店貨之店家。經手人專在市面上打聽消息。一聞某行或某公司行將倒閉。若輩即前往預定。或當場買來。蓋其志在獲得便宜。平日對於聲譽一層。不暇計及。故滬上如北京路一帶之

舊貨店。是即專恃收買倒店貨者也。其他規模較大。聲譽稍具之商店。對於倒店貨。鮮肯嘗試購買。彼意爲維持本店之名譽計。進貨之門路頗多。不屑收買此項倒店貨。殊不知商店之倒閉。非必盡屬可羞。其中有出於必不得已。而施行此種不了了之之方法者。同行對於其存貨之出售。首當審察該貨是否爲己店所需。而能轉買與人。貨物之性質花樣。是否新式。如果屬於新式。則是別處亦是買。此處亦是買。又何必捨此就彼乎。況商店破產。需款孔急。存貨祇求脫手。價值必極公道。進貨人所求者。乃在價值之低廉。購買倒店貨。有何不可乎。但以折中辦法。仍可不必在市面。專門打聽購買倒店貨。如遇有相當機會。非我去尋人。乃人找着我。實可利用其機會。復加以詳細之審察。當不至有影響於名譽之虞也。

所謂審察。非僅限於貨況是否完美。亦當想到貨值有無標準。按貨品之價值有二。一爲原價。即進本是也。一爲市價。即售價是也。生意之賺錢在市價。生意之虧蝕亦在市價。何以言之。市價者。表示買客之需要。需要所包括者。如款式便利用途諸分子。其中要以款式與市價爲最有關係。倒店貨之實進。其原價固須打折扣。第折實後將來轉賣之市價。是否能高過折實之進價。此層如果研究明白。

即可定能買與否。此外似均係枝節問題耳。

(九)親往採購 進貨之門路極多。有時人找上門。有時須親往商埠視察。見貨買貨也。一國之中。必有一二商業繁盛之處。所謂大商埠是也。內地或鄰近省分之欲購買貨品。均須到此等商埠。親往視察。實地選購。例如吾國上海。乃商業之中心點。極大之商埠也。中外商人。雲集於此。賣者賣。買者買。每日作成交易。不知凡幾。春秋二季。商業上尤其活動。蓋大半商店。均於春秋二季。購進大宗貨品。以供半年或一年之用也。

進貨人之親往商埠視察。有二大利益焉。一商埠所到之進貨人既多。則一般廠家與行家。無不爭先恐後。前來與進貨人聯絡。物品之種類既多。花樣又齊。任人選購。若不親往視察。何能知之。二經商人之通病。在墨守舊規。總以己法為滿意。今藉買貨機會。親蒞商埠。視看別人做生意方法。不知長多少見識。增幾許閱歷。內地商店。對於商業之改良。獲益於滬埠之大商店者。平心而論。當不在少數。設內地商人。再能進步。而時來滬上觀察。不可謂非吾國商業之好現象也。

吾言至此。不覺對於滬地一般水客之行爲。而有所供獻焉。查水客之責任重大。職務麻煩。閒暇

之時。固應各行其樂。藉蘇困乏而醒精神。非特無礙於工作。亦反有益於事業之進行。第能守此範圍者。究屬少數。大半行樂在先。生意在後。一似一來滬上。十里洋場。專爲彼等行樂者。卒致公私俱廢。平日報載捉拿賞格。直接由於捲款逃跑。間接根於不明職務所在。只圖一時之行樂。不顧店內之損失。言之實堪痛惜。吾所屬望於一般擔任進貨之責任者。都應牢記西商俗諺曰。「先生意。後行樂。」庶幾乎其可矣。

(十)代購機關 吾於商店進貨。曾提起一層。由當地同行組織一合作社。自廠家躉批。藉獲批發之折扣。但有時因同行不多。或因他種不便原由。不能組成合作社。則或親自採購。或託人代辦。西洋大商埠。往往有代購機關之組織。所以應內地店肆之需要。擔任代購事宜。只取廠家回佣。不向店家需索。其便利於店家。亦商業進步中之一着也。

代購機關之設立。本無甚關係於大商店。因大商店在各大商埠。均派有進貨人員。常川駐留。如申地一般莊號是也。吾人路過某街口。輒見懸掛某處某店申莊之牌號。是即該店不啻在上海設有進貨部也。第中等店家。對於此等佈置。因開支關係。勢難舉辦。於是在商埠上。苟有一種機關。專門代

人購買。則店家莫不願委以進貨之責。此西洋代購機關之所以日多一日。而申地雖目前尙未成立。預料不久當有應時而起者也。

滬上雖無正式代購機關。然一般莊號。每有代其他商店購買貨物者。水客中善做生意者。往往擔任數家之進貨責任。無怪水客爲店友所羨爲優缺而不可多得者也。於此亦足見代購機關。大有發展之餘地矣。

滬上爲進出口樞紐。如有組織此項代購機關者。其發展當有出人意料者。惟吾於此項機關之組織。有當先事警告者。卽不可專以營利爲目的。要亦當爲內地中等商店之無力自設進貨莊號者之一種服務也。於是下列數端。須注意焉。(一)須代表著名與可靠之廠行多家。(二)除廠家或行家之正當回佣外。不可另向店家方面有何要求。以重其擔負。(三)代人購買。當視同己事。所進貨品。當爲市上價值最公道者。(四)一切開消力事。所持目標。在多做生意。薄其利益。反之。店家之請託代購機關。亦當本此四點。而定其取捨之標準。庶幾不至於上當。而能真獲其中之利益也。

(十一)選擇廠家 進貨人之通病。不失於濫購。卽失於專購一家貨。最難獲得持平辦法。往往

一店肆對於店中所買各貨。幾於所有廠家或行家。無一不與來往。本來一萬元交易。與一二廠家或行家做往來。數目尚大。迨分散於十餘行家或廠家。則每家所得交易。七零八落。欲要求特別待遇。事實上辦不到。此固由商店宗旨未定。原意想在各家都討好。倒弄得一家不見情。誠可惜也。反之。彼專門與一家交易者。因怕多處打聽行情。過於麻煩。不如與一家往來。覺得較為便利。即有時價格稍高。巨進巨出。係由買客身上擔任。店中似無甚出入。商界中之適意派。大都如此。其弊在過於依賴一家。對於營業之利害關頭。蓋未之熟籌耳。

然則應取之辦法。而可謂為持平者何在。曰廠家或行家太多。固屬不佳。太少亦不甚美。最好按照本店之情形決定之。若店中資本充足。生意進出大者。無須前往尋訪。而廠家行家。自當相率上門。以極優待之條件。兜攬生意。否則資本有限。生意不多。恐風聲所到。廠家或行家。將相戒不與往來。尤壞者。即此種店肆。自不量力。向各處尋廠家與共交易。卒致無一家與有特殊的感情。一到收客賬之日。羣相催討。設一時周轉不靈。勢必演成笑話。求人寬限日期。則因素乏交情之故。無法通融。於是欲不宣告破產而不可得。是以為一般普通商店計。莫如就平日調查所知。認定少數誠實可靠之廠家。

或行家。以極誠懇之態度與之交易。平日眼目。到期即付。一切舉動。毫不苟且。信用做出。地位堅牢。即或遇有必不得已時。向廠家或行家有何商量。鮮有不蒙其許可者。

大抵一店之貨。來自產地者。價格較廉。進自鄰近行家者。價格稍巨。然有時店中缺貨。急待應市。則雖知道地廠家之貨低廉。奈遠水救不着近火。則亦祇得向鄰近之處。略為添置。惟平日倘與鄰近行家。絕無往來。臨渴掘井。倉惶之狀立現。故最平穩之辦法。遠地廠家聯絡一、二家。近地行家亦聯絡一、二家。庶幾無論何時。都能應付裕如。斯亦進貨人所當研究之一要點也。

(十二)購自親友 吾於貨物來源。分類討論。至斯段為終結。此十餘段逐段表示貨物來源之一種。亦即進貨方法之一種也。進貨人。貴靈便。尤須四圍八方。步步管到。方不至於受虧。唯其所處地位。關係重要。故不可不權衡利害。計較得失。看事行事也。

吾人於貨物來源。最後一種。亦不得不稍加討論。即店中貨物。應否購自親友也。吾曾言商人擔任進貨事務者。非店主本身。即被聘而來者。人孰無親友。吾國人最講情面。休戚相關之心甚重。凡一家或親友之中。就有某店或某公司進貨職務者。託謀位置者。固不必說。有探知其於店中或公司內

所需貨品。爲我所欲賣出者。要求其購入。此爲常見之事。而彼進貨人因迫於親友之情面。有許多言語說不出口。應當計較者而不與之計較。於是朦混代店中或公司購入。所謂因私忘公。爲商界切忌之事也。

向親友買貨。弊害極多。吾亦不必一一說出。綜其顯著者有二端。一不講價格。亦卽未比較市價而買進。購入容易。脫售頗不易。一購入太多。進貨過多。銷路不暢。勢必資本擱淺。周轉不靈。以上二事。均足以致店務於失敗。是又進貨人所當審之又審也。

就吾眼光觀察。做生意本無友誼親戚關係之可講。西諺云。「友誼是友誼。生意是生意。」細玩斯語。蓋有至理。進貨人所不可一日忘者。卽身任進貨之責。受人之託極重。店中所欲其購買者。並非友誼或親戚之關係。乃店中應買之物品也。換言之。進貨人所當時時研究者。在貨品之性質與價值。爲本店利益計。親友之貨。非完全不可買。只要於貨質貨價。自問未加欺飾。東亦買。西亦買。又何獨親友之物不可購乎。然則吾人於進貨時。捨去私情。而專爲公家打算。方不愧爲有責任心之人矣。

第三章 貨物種類

同爲一類貨品。因商標不同。一則遍銷全國。一則無人過問。其故安在。曰由乎商標之著名與否耳。著名之商標。非無因而致。乃經幾許廣告。若干精力。不惜工本。不怕冒險。經年累月。其聲名乃普被於社會。直至店家爭相推銷。買客競相購用。始將商標做出。而收其經營某種物品之效果。

(一)著名商標 商店中之擔任進貨事宜者。每喜購買著名商標之貨。以其人盡皆知。容易轉售也。不觀乎電燈泡中之「奇異」牌。或普通香煙之「大英」「強盜」「長城」諸牌。比較別種銷得廣。無他。全在乎廠家或行家對於其所出貨品之商標。加以廣告之效力耳。是所謂著名商標。卽不啻廣告最盛之商標也。

零售店因著名商標之貨品。易於脫銷。既多樂爲購進。然廠家或行家之條件不會優待。非特折扣不大。還須現款及不准退貨之附帶條件。良以貨品既著名。購者必多。在甲縱或不願代售。在乙則求之惟恐不得。故廠家行家。不肯遷就。未始無理由也。此雖稍涉居奇。然要亦供不應求之關係。有以

致之。亦未可厚非也。反之商標未著名。亦即未收廣告效力之貨品。廠家行家。對於零售店之代售。非常歡迎。條件亦極優待。他姑不論。即就折扣而言。往往多給二三成。譬如著名商標之貨。給與九折。今於未著名者。至少給與八折或七折。第折扣雖較前者爲大。奈銷路不廣。貨物賣不出去。亦是爲難之處。若在著名之物品。往往一進到店。無須多時。即可銷盡。可見未能獲得之優待折扣。倒不如靠得住之小折扣。所以商人對於此種問題。頗難解決。以吾觀之。零售店對於貨品著名者。固當置備。以應買客。即未著名之貨品。苟其貨質不稍減色者。亦不妨購進少許。盡力推銷。若門路既開。利益亦多。豈不美乎。彼僅拘拘於著名貨品。而不兼銷他種。或有意反對著名貨品。以其廠家條件苛刻。而故意專銷不著名貨品者。此二者均爲偏執。均非持平辦法。生意目的在獲利。非可矯情。此則商人之所當知也。

(二)非著名商標 前論著名商標。即廣告極盛之商標。傳播所及。幾於全國聞名。其初人或不一定十分相信。繼則但言其名。即付其價。買客向店中指名購買。以故零售店無不樂爲經售。茲吾又提起一種非著名商標之貨品。銷路未有如前之暢。第進貨人若能加以研究。亦正可利用之以達營業之目的也。

進貨人於非著名之商標。不僅在知其貨品之著名與否。要當於其不著名之理由。詳細調查明白。始本身得有把握。按非著名商標之貨品。吾已言有由於貨質不佳者。亦有貨質素美。而因製造家不利用廣告之效力。或缺乏經費而未利用廣告。以致市上不知其貨之名。若果貨品之本質不良。固無討論之餘地。設因未經廣告而市上不知其名。則進貨人當爲之注意也。

何以言之。吾於前段不嘗言非著名商標之貨物。廠家行家一定願意遷就。所有待遇條件。亦必格外優渥乎。今其所出貨品既質地佳美。商店大可爲之推銷。而從中即可多獲利益。然進貨人苟非具有一種極精細之眼光。則不足與言及此。大抵貨品之銷路。全恃人力所爲。誠有價廉物美之貨品。雖商標尙未著名。又何愁不能代爲推廣。而由本店經售之乎。

不過斯事亦在於零售店向來之名譽。若本店信用素著。經售一種商品。不啻擔保其商品之十分可靠。買客對於該店之其他貨品。既完全信用。習於購買。則於新增貨品。自必願意試購。卽一時未爲買客所需要。而該店不妨用直接或間接方法。以造成其需要。第素無信用之商店。對於買客似無擔保之價值。故所經售之貨品。除一二全國著名之貨物外。對於新進之貨。無人敢嘗試也。於是知店

中之擔任進貨之責任者。當先審察己店所處之地位。與歷來之聲譽。而後再定非著名貨品之應購與否可也。

(三)新奇商標 零售店門市生意。全靠推陳出新。時時更換花樣。一方面足以表示本店之精神活潑。又一方面藉以迎合社會心理。得吸引買客之照顧。此貨品中新奇商標之所以百出不窮也。進貨人原應眼光敏銳。隨在留意。一聞某廠家行家出有何種新貨。即先他人為本店購入。按商品之得加名為新奇者。完全根乎「時」之一字。亦即所謂當令或應時而已。進貨人之不好趨時奉新者。其或為拘守成規。不願冒險之舊輩。凡市上銷路未有十分把握者。若輩概不輕易買進。吾謂抱此宗旨之進貨人。倒有可取之點。蓋其走穩路。開慢步。店中不至於遭損失也。所可惜者。即一般號稱時髦的進貨人。平日並不十分盡職。專喜步他人之後塵。見他店進入新奇貨品。售出頗能獲利。迨至己店向廠家大批購到或定到。則時移勢遷。款式不復為社會所歡迎。於是別人早已賣出。而本店方堆積擱置。此正所謂賺錢者賺錢。虧本者虧本。不知及時行動。鮮有不為店中徒耗資本者。

進貨人對於購進新奇貨品。更有不可不注意之一點。即進新奇貨品之原意。在於吸引買客。使

其注意。同時可輔助店中售賣他種存貨也。故除非專門做新奇貨品之生意者。如一般化妝品店肆外。切不可濫於購買。要之新奇貨物。只能當作一種輔助品。萬不可當作一種主要品。易言之。進貨人對於新奇貨品。寧可少買使店中不敷。不可多買使店中有餘。

新奇貨品。就其銷路之狀況。尙可分爲二類。一爲買客見之而自動的樂於購買。一爲用途不明。或款式性質。一時不能爲買客所洞悉。必有賴於店家之造成其需要也。由前之說。則凡進貨人稍明大勢者。均能代店中乘機買進。使店中穩妥獲利。由後之說。則非老於進貨者。及於進貨上真有本領經驗。兼具有推銷力量者。難以購買。而不免於失敗。然則吾人於一般商店之勝敗。不難索其原由矣。

第四章 進貨計劃

進貨上之計劃。乃成功之祕訣。其計劃愈精密。則營業上之勝利。愈有把握。所謂計劃不外求事實。準備進行。與夫進行之手續。以及購買之結束也。茲再分別申論。以明吾意。

(一) 明事實 凡事在未進行以前。而能明白事實之必要經過的手續。此爲最不可少之知識。

進貨人購買貨物。亦何獨不然。故吾論進貨計劃之首步。即在求知關於生意上之事實也。

紐約某地氈商。專喜與人道其初次進貨之經驗。該商初非習於地氈業。既不諳其製造法。復不知其種類與價值。所謂完全一個門外漢。而其所供職之店肆。強以擔任地氈部之進貨職務。一日往支加哥定貨。遇廠家經理某君。年紀已老。一望而知其為商界先進也。彼於買客之照顧。招待非常殷勤。二人相見之下。談及生意。老經理並不強該地氈商以購買。而先就其對於斯業之經驗。多方盤問。意在無論生意之成否。而存心不欺人。自問可告無愧。吾現於其問答。亟為譯出。以供吾人任商業職務者之研究。或者於此亦能興發其各對於已業進貨之感想歟。

問 你從前買過地氈否。

答 沒有。

問 你從前賣過地氈否。

答 沒有。

問 你的市鎮上人口多少。

一時該地氈商不能確實答復。於是老經理則不待其回復。而接續問了幾句如左。

問 貴地居民等級如何。

問 你是否欲做上等居民之生意。

問 貴地居民好奢華否。抑專務儉樸。

問 同行有幾家。競爭如何。

問 同行是怎樣的一種做生意人。

問 你可留心調查貴地郵局及轉運公司對於函購店每年做多少生意。

問畢。並不強其即時答復。只囑其仔細研究其中利害。然後定規購買。越數日。該地氈商因加數日之思索與研究。復來就老經理曰。「吾聞尊言。不啻夢中喚醒。設非承示方針。事後必遭失敗。今吾於先生所問各端。業已研究清楚。而仍覺此生意尙可做。故望先生發貨。」該老經理卽代爲選擇數種。計一千五百元。命其攜回善爲售賣。卒以事實預先明白。而該地氈商之生意。始則稍爲獲利。久至發達無已。由此觀之。進貨計劃中對於明白事實一層。豈可忽乎。

(二)親往選購 進貨計劃中所不可缺乏之一着。即貨物須親往選購也。雖廠家行家有時派遣代表及販賣人上門兜攬。或翻閱各行廠之目錄樣本而定貨。然爲節省經費則可。若論效用。還是預算中多開一筆。提用此種旅費。所得必多。而其中尤以業時款貨品者。爲更不宜省此番手續也。所謂時款貨品者。不外正頭、衣飾、鞋帽、珠寶等。其貨色花樣。非經親自過目。臨時選購。不足以取精用宏。於己業生色也。

再如生意中。不能無往來交際之道。廠家行家。對於素不謀面之進貨人。及並不相識之店家。待遇必極平常。若店家方面。能於小處破鈔若干。與廠家行家應酬聯絡。則在未來之生意上。不知能獲得多少方便之處。此層唯能具遠大眼光之進貨人。深悉其中之關係也。

進貨人親往出產地。或大商埠採辦貨品。尤有一優點。即非特於各行廠所出之種類花樣。都能一一實地調查明白。且廠家與行家。每有同行競爭。極力削價。進貨人得利用此機會。擇其價格低廉者而購入之。便宜多矣。使店中進貨人。不出本地一步。豈不坐失機宜。而視他人獨享此項便宜乎。有時一般零售店。對於同行之同樣貨品。價格賣得賤。本店因成本關係。未能與人競爭。抑知個中情形。

乃由於進貨計劃上。他人親往採購。而獲得便宜貨以歸。而我則故步自封。不能察覺。此中得失之關係。殆非商人所可忽略也。

綜之進貨計劃。自應步步注意節省。以求開銷之低少。使成本不爲加重。然往往有形似節省。而暗中實失却許多機會與利益。亦有形似糜費。而其實卻有關於日後之銷路。例如本章所言之親往選購者。則是吾輩經商者不可不於此中關鍵。加以精密之審察也。

(三) 購貨之預備 上段曾言進貨人宜趁機親往產地或大商埠採購貨品。其中利益頗多。然事前若無充分之預備。則臨時未免有侷促急遽之處。例如當辦之貨未辦。不應添備者反多購。此不特不能收親往採購之功效。抑亦徒勞往返。空耗川費。既無所獲。反遭損失也。

進貨人所最寶貴者。爲時間。出門買貨。不能作久長之耽擱。故未出發之前。總當預計何者需配若干。何者可添購若干。何者應訂購若干。切忌毫無準備。臨時見一樣。買一樣。蓋如此非特廢時耗財。卽所進之貨。因事前並無把握。茫然購進。不能切合本店需用。其買貨有如賭博然。猜着卽萬幸。猜不着歸咎於時運不好。其愚妄真堪發噁。依照進貨學而言。進貨人於未出門以前。所宜有各種之預備。

如對於行廠之目錄。報紙之廣告。平日銷路之情形。分別詳記。讀之又讀。使胸中早具成竹。然後出門。不至茫無頭緒。茲復具體言之。卽於貨品之款式顏色。價格與大小等。不可不早定一種最低的限度。憑此出去選購。雖其店之資本有限。出發之時間匆促。而其所成功者。必較資本大。時間多者。有過之無不及也。

假定進貨人爲業衣莊者。對於下列諸問題。不得不先加以詳細之研究。然後決定新貨之購入。

上季以何種尺寸最爲暢銷。

上季以何種顏色最爲買客所歡迎。

上季以何種價格。銷路極佳。

目前存貨尙有幾何。

以上諸條。不論何業。均可照此類推。作正確之研究。不啻爲進貨立下一種指導書。進行期間。得據此爲適從。卒至到達市上。實行進貨時。仍當有一定之統系。卽訪謁行廠之路徑。不可不預先調查清楚。設城東有某廠。城西又有某廠。切不可到了城東又往城西。半日或一日之間。不過徒供走路之

用。倒弄得一處廠家都未接洽妥當。最好分城東一日。城西一日。或上午城東。下午城西。既到城東。則盡城東方面所有廠家。一一都拜訪完畢。城西方面。可另留他日往謁。倘預先不爲籌劃。東一家西一家。既到東來又折西。西未完又回到東。無一定之程序。以與行廠家接洽。則其於進貨上之得失可想見矣。

(四)購買之調查 進貨人出外購貨。不僅於未動身前。須多方預備。即既到目的地後。亦當憑一副審察的眼光。研究的精神。往各方面從事調查。對於自己需買之貨。不妨視察大商埠一般零售店經售之情形如何。有無同類貨品之新出者。爲己店所未及知曉。亦可記錄下來。以便走到廠行家詢問價目。及承銷問題。假使只知本店欲添購何種貨品。或市上銷路不暢之貨。因未調查別家商店之售賣情形。而逕投行廠辦配。經行廠家稍用幾句好聽話語。勸其配購。即爲買下。雖當時交易手續至覺簡便。在廠家且甚感其人之爽直。但做生意非施捨可比。當計較者而疏忽之。即自己放棄其權利。將來店中賣不出。失敗之咎。誰負其責。吾知進貨人此時。對己對店。俱有說不出而悔之已晚之勢矣。

茲吾述一往事。適合本題所言。某日甲乙二進貨人相遇於紐約城。甲詢乙曰。「君來此多日。君貨可買就否。」乙答曰。「余尙在調查中。」甲復曰。「吾貨購買已竣事。明後日即可言旋。君何遲緩若此乎。」

初視之。甲似較乙爲能幹。辦事敏捷。時日不荒廢。而在甲自己之想念中。亦以爲己勝於乙。誰知二者結果。甲店所進貨物。終難脫銷。乙店貨到不數日即完全售罄。卒有詢其故於乙者。則曰。「吾知吾購貨非常遲緩。審之又審。查之又查。未與行廠接洽。先向店家詢問銷路如何。一店之經驗不足。憑集十餘店之意見。則大致不差。然後再按本店之情形。而與行廠家接洽。一切關於價格、貨質、花樣等。本身有自決之權。不受行廠家片言之欺飾。吾但知如此而行。購進貨物。不多時即行脫售。」觀某乙之言論。可謂有學識有經驗并有能力之進貨人矣。

吾以爲上段事實。爲進貨人所宜注意之點極多。綜其要。進貨人當知對己爲進貨。對行廠家爲賣貨。使買賣之界限未分清楚。即不宜擔任進貨事宜。誠有從事於進貨計劃者。則應注意於調查之手續也明矣。

(五) 購買之開始 購買前所應有之預備及調查。距實行購買。相差尙離一步。此一步之距離。卽本段所欲討論購買之開始也。進貨人於預備及調查各項手續完畢後。蓋卽開始實行購買也。

所言購買前之預備。卽關於自身方面能力可及者。如店中所缺何貨。到者宜添。何者宜減。開一草單。以及擬往訪之行廠家。亦當預先規定。至言調查。卽到大商埠對於同行售賣之情形。探知梗概。凡新出花樣。及銷路最暢之貨。而爲己所未知者。特別注意及之。並細爲記下。以便接見廠行家時亦可代本店購買也。是則既有預備。復加調查。不啻於自己經驗上。再加以他人之經驗。憑斯雙料的經驗。則可向行廠家開始購買也。

然所謂開始購買。仍未放棄比較的考慮的精神。除於貨質貨價貨樣。要求各行廠家完全展示外。更當研究向何家購買最爲上算。方給以定單。

或者以爲既到購買一步。猶遲疑不決。不將徒費時日。於事無濟乎。殊不知此種長時間考慮之購買。其關係於賺錢與虧本。就在此最後一着耳。凡事敷衍極容易。若認真辦理。則不能草率了事也。蓋行廠家所出貨色。非特各不相同。卽同一廠行所出之同一貨品。有時有好有不好。若非出之以

慎重。只有上當而無上算也。

某日吾聞內地店家之進貨人來申買皮褲帶。訪問多處。皆十元一打。即以五十元購下五打。卒又問至一小行家。彼因關銷不大。詢其價。僅索每打八元。貨色與自己所購者同一牌號。並無差別。該進貨人不勝懊喪。吾謂該進貨人經此番失着後。將來自必格外留心於此種關鍵。吾亦願一般負進貨之責者。對於購買開始之考慮。不可為應認少之一着也。

(六)往購次數 進貨人親往商品出產地或大商埠採辦商品。固為不可少之手續矣。然如何規定往購次數。亦應研究之一問題也。

往購次數問題。與時間及經濟及經商效用。至有關係。而研究時間與經濟及經商之效用。則一至複雜之問題也。店務龐雜者。固為時間所限制。資本缺乏者。實感經濟之不便。均不能時常出店採辦商品。至論及經商效用。則以效用為重。時間與經濟。皆可受效用之支配也。蓋效用為發展貿易不可缺少之要素。果知時常出門購貨。而交易勝利。可以增加。即不啻增加在店辦事之效用。不待辯而自明。而往購次數。且以多為貴焉。不然。則每次出門。即多一次費用。空糜店款而無所補。為有識者所不

取也。

進貨人購貨最善之法。莫如規定購買貨品時期。爲長期的與臨時的二種。前者即每年往購至少一次或二次。一次者行之於歲首。或就其營業性質。行之於該貨上市之時。二次者。普通分春秋二季。代店中採購全年或半年之貨品。以應需要。後者則無一定。有時視店中生意增加。或忽然因時勢之需要。或因存貨售罄。大有供不應求之勢。則當即時遣人將貨品配來。故其次數。全視生意發達之情形如何爲轉移。惟是一般商店。辦理不善。對於發展本店之營業。未爲充分之預備。則必至將上門之交易回絕而後已。或者因畏奔走之勞。或缺進取之心。不願設法配齊貨色。不肯多出門。坐失偌大機會。阻礙店中前途。誠可爲太息者矣。

第五章 購買步伐

每一購買之成功。大概經過四步。有時貨品種類與等次不同。則購入步伐。或有增減。但就普通首之。所謂購買四步者。可以概括之矣。其四步如下。

(1) 評定貨物性質、工作、及成色。

(2) 選擇貨物款式、顏色、與大小。

(3) 確定貨價、與交貨。

(4) 議定條件、與折扣。

按此四步。進貨人每思完全得滿意之解決。同時各行家廠家。亦須維持本身利益。於是常發生衝突。解決甚難。然進貨人不可過於拘執。當比較輕重。權衡當時情形如何。就其能力所及。設法維持本店利益。以爲取捨之標準。則交易之談判。不至全歸無效矣。

以上所述購買之四步。其程序并非固定。要隨貨物種類與等級爲轉移。設進貨人所欲採辦者爲鞋帽。則其貨可分三等。卽上中下是也。此時四步中。何者爲最緊要。何者次之。何者再次之。何者最次之。而憑以解決購買與否。實爲進貨人所應切記者也。因既有四步。或因行廠不肯遷就。未能同時決定。如願以償。則當於所能解決較其輕重。而定究竟購買與否也。

先就上等鞋帽言之。進貨人宜注意者爲款式、顏色、與大小。其重要佔百分之三十五。貨質、工作、

與成色。佔百分之三十。貨價與交貨。佔百分之二十。付款與折扣。佔百分之十五。合計百分之百。
若是中等。其貨質、工作、與成色。其重要佔百分之三十五。款式、顏色、與大小。佔百分之三十。貨價與交貨。佔百分之二十。付款與折扣。佔百分之十五。合計百分之百。

設所欲購買者爲下等鞋帽。則貨價與交貨佔百分之四十。款式、顏色、與大小。佔百分之三十。貨質工作與款式。佔百分之二十。付款與折扣。佔百分之十。合計百分之百。

吾謂進貨人。若能獲百分之百的解決。則每步都能滿意。尙復何言。然貨物種類極多。等級亦不一致。使於購買四步中。發生阻力。則與行廠接談時。以何步爲必須先解決。或何步能解決。而其餘可毋須再與行廠計較者。則以上所擬之比例。頗有價值矣。總之。對於下級貨物。價格爲最要之分子。其重要實兩倍於貨質。中級者。情形正相反。以貨質爲最緊要。兩倍於貨價。上級者。款式乃最重要之分子。至於付款與折扣。對於各級。均爲最後之一層。蓋談判達於此層。交易亦近於成功矣。

(一) 審定貨質工本與成色。上段於進貨四步。概括言之。意義或有未詳。茲特分析討論。以期透切詳盡。按四步之程序。原無一定。其所視爲較重或較輕者。全隨貨物之種類與等級爲轉移。今首

論第一步。並非謂其居各步之先。亦不過就以前所已排列之次序。逐條分述之耳。

夫審定貨質、工本、與成色。原係內行人所得而語。並非門外漢可以想見。良因此項本領。屬於專門知識。非久經擔任某貨購買之責任者。不能知其端詳也。茲吾所擬具論者。亦非於貨品不論何種都包括在內。惟僅言其大概耳。

貨質、工本、與成色之審定。分子極多。頭緒紛繁。普通言之。約有十項。開列如下。

- (1) 試驗原料。
- (2) 審察製造法則。
- (3) 估計製造成本。
- (4) 實驗重量。
- (5) 詢知有無廠家之擔保。
- (6) 貨質有無瑕疵。
- (7) 人工所造。抑機器所造。

(8) 審視成色如何。

(9) 貨物外觀如何。

(10) 貨品內容如何。

以上十項均爲不可不知之要點。因貨品未名種類。亦未言等級。故各項所估幾分。難以規定。須視進貨人之判決力如何。見機生情。遇物判別。其權固操諸進貨人之手也。不過吾已謂知識與經驗。有連帶的關係。經驗愈久。卽知識愈大。對以上諸項之研究。可更爲澈底。然進貨非生而卽有經驗者。則經驗由知識而逐漸加增也無疑。進貨人貴能遇事悉心研究。在己業範圍之內者。更不能不知之有素也。

(二) 選購款式顏色與大小。貨品款式顏色與大小之選擇。吾已言事前進貨人必須着手預備。翻閱廠家目錄。瀏覽報紙所載之廣告。審察市面之需要。在在均足資其便於選購也。茲就此層所包括之分子。分別敘述。俾明其真相。而知所適從也。

(1) 選擇款式。有不可不注意於實用者。

- (2) 選擇款式。有不可不注意於習尚者。
- (3) 選擇款式。有不可不注意於店中之存貨者。
- (4) 選擇顏色。有不可不注意於實用者。
- (5) 選擇顏色。有不可不注意於習尚者。
- (6) 選擇顏色。有不可不注意於店中之存貨者。
- (7) 選擇大小。有不可不注意於上季買客之需要者。
- (8) 選擇大小。有不可不注意於時勢之變遷者。(譬如三年前衣服尚狹小。近二年來。則以寬大爲時髦。)

以上所提八條。僅及綱目。行業不同。貨品有異。若作更詳細之分析。可按己業之性質而行之。進貨四步中之第二步。因其有關於時尚。若稍不經心。將貨物貿然購入。甚難脫售。影響於資本及營業極大。不可不慎之。查商店進貨種類並不在多。只求購入而能銷出者爲宜。況貨物之款式。顏色。與大小。五花八門。層出不窮。勢難一一全買。生意心理。與其弄得花樣過多。買客不知購買何種是

好。還不如就當地之需要。（即本地人民之生活程度與購買力。）而於市上所風行之款式、顏色、與大小、試辦若干貨品。任客選購之爲愈也。唯此種經驗。非空談所能濟事。小店之勝利。往往超過大店以上者。無非因其店主進貨之精細。爲大店所不及。每次所進之貨。不在多而在精。不在徒負應時之虛名。而在切合應時之實用也。明乎此。則此層手續。可告完畢矣。

（二）確定貨價與交貨。貨價之一層。普通言之。實爲計算利潤之根據。而爲成本中之最要分子。進價輕。則可多獲盈餘。進價重。則非特難以轉賣。即幸而售出。其利亦屬有限。故貨價之計較。爲進貨人能力所及者。當善爲爭之。吾知有某君任進貨職務。每購貨品。必與店友同往。本店友平日售貨之經驗與眼光。凡購一貨。則詢其可以何價賣出。然後與廠家售價相較。知其可獲草利若干。以定取捨。斯固極穩健。極精細之辦貨手續也。

至論及交貨。其重要與貨價同。蓋貨物購定。而交貨無期。或有期而不能如約運到。其中不便之處。唯個中人知之獨深。是進貨上手續。交貨一層。亦爲至有關營業者也。

茲於斯部所包括分子。與所指何事。分條述之於後。

- (1) 對於廠行之定價。要求最優待之折扣。
- (2) 先擬最低之限制。行廠家不上其價固不賣。進貨人不獲照其原擬之標準。亦不當買。
- (3) 計算實價。連運費在內。共幾何。
- 4 審定草利可獲若干。
- (5) 以草利與店中開銷相比較。
- (6) 商議交貨日期。
- (7) 確定交貨日期。

以上諸條。或有未盡處。要亦因交易性質而異。本難完全列出。不過對於貨價與交貨。果能一一照樣履行。則大致不差。而進貨人可謂盡其責矣。

(四) 議定條件與折扣。進貨步伐。吾已依次論及。茲篇及於條件與折扣。不啻已經四分之三成熟。而成功可待矣。所謂條件之議定。不外要求行廠。給與經理權或專賣權。以及付款日期。可否延長。或其他生意上所認為種種優待也。折扣一層。亦頗關緊要。因折扣愈大。即成本愈輕。而獲利愈有

把握折扣小。成本大。即獲利有限。故能力所及。自宜善與行廠接洽。冀達到折扣較大之目的也。

進貨人對於折扣所當知者。應先明其種類。而各按己業之情形。本店經濟之狀況。與廠家接洽。請其照給。按生意向例。買貨多則折扣大。買貨少則折扣小。廠家固有定給折扣之權。而進貨人之購買。亦可預定數額。要求廠家與以相當折扣也。此外又有一種所謂「現款的折扣」。即發票上註明某日期內如將貨款付訖。可給與何種折扣。日期愈近。折扣愈大。譬之某貨購入。本可九十日付款者。而店家於十日內即行付去。廠家爲獎勵店家付款迅速起見。或因本廠需款孔亟。於現款交來。表示歡迎之意。而特給額外折扣。即於已規定者外。再給以百分之二至百分之十也。店中資本充足。對於斯種折扣。往往享受之。其利益全年統算。頗有可觀。第三種折扣。似非折扣。而實等於折扣者。即廠家欲免小店之怨尤。所給與折扣。不問配貨單內所開數目之大小。都是一律。而於配貨單大者。另外送贈貨品若干。藉報照顧之盛意。但表面言之。對於大店家。並未多給折扣。頗有一視同仁之概。其另送贈之貨物。在小店家因定貨不多。視大店家之專獨享受。只可怨己店範圍之不若人也。吾謂廠家之此舉。並非不相宜。大店家亦有應得之權利。小店家如能集合同行。而共同購買。使定單加大。則亦可

享受其利益矣。

條件與折扣之議定。所包括之分子。約略言之有三。

- (1) 竭力要求最優待之條件與折扣。而總以達到目的爲能事。
- (2) 行廠所給與之條件與折扣。不妨訪問別家。以資比較。而於最遷就者購之。
- (3) 條件與折扣。固爲重要。然對於貨物之性質款式與價格。仍須詳加評判。以決其取捨也。

第六章 進貨步伐餘論

進貨步伐。吾已逐步分論。茲於結束之際。而尙有不能已於言者。請再申述之於下。

(一) 預買 進貨手續上。有所謂預買之慣例。預買者。卽於某貨尙未上市。而早日定購之謂。譬如炎夏初過。卽預購冬季銷行之皮毛。嚴冬方度。卽着手配製各種麻葛也。

按預買之舉動。利害兼有。蓋從早備齊。可免臨時措手不及。而貨未上市。價格低廉。趁早購入。不啻減少成本。將來售賣時。市面暢旺。固可多獲盈餘。否則平價出買。亦不致虧及進本。此乃好處方面。

顯而易見者。其他尙有款式一層。若非早購。花樣或未能齊全。此所以遲買只能承受餘剩之貨色也。最後一層。卽交易成後。轉運耗時費力。寧可多放時日。切不可失於倜促。蓋貨云一月裝到者。未必一月卽到。若預先多放時日。庶可按期運到。否則稍遲幾日。在不急應用時。原無極大關係。倘一方面急待貨色應時。而一方則遲遲未至。以致回絕門市生意。此中緊要關鍵。殆非商店所可疏忽也。

然早買固非絕無害處也。何以言之。早買用意。無非於低廉時買入。而希望巨價賣出。孰知有時市價未定。未開市前。價格當然不高。或開市後價格看落。彼時早日大宗購入者。將如之何。賣出則恐損及原進價。留待則恐市面未必遽有起色。豈非愈等愈糟乎。且做生意貴資本流通。彼有五于資本。而能做到一萬五千生意者。無非在資本流通故耳。反之。一萬資本者。而僅能做一萬生意。或竟未及此數。無他。資本未流通故也。假使店中資本。大半爲進貨人用以定貨。所謂「將活錢辦死貨」而店中諸凡用度。急待開消。偶一不幸。週轉不靈。豈非早買之利益未得。早買之害已實現乎。他如拆息問題。亦有危害於早買之處。做生意全靠多謀盈利。資本擱淺。乃商人之大忌也。然有時要用不得。祇得以重息向人告貸。夫以重息之資本。限於貨色之存積。此又早買之一害也。

折中辦法。莫如提早定貨。不可過多。亦即不可視同賭博。孤注一擲。市面能如我所料。日漸看漲。則是我獲大利之機會。反之意料不及。立遭破產。爲避免危害計。寧於開始少購。以應門市。然後察市面之情形。隨時添配。雖不若冒險者之動獲巨利。然亦不至於冒險者破產之速。所謂生意中穩健派之行徑也。

(二)退貨 研究進貨手續者。每步總以辦得妥帖爲是。亦即本店利益所在。不輕易放棄。遇應力爭之時。必須據理力爭。退貨一層。除少數零售商。故意責難於行廠家。或有意想討點便宜者不計外。實有不得已之苦衷。亦即在理可與行廠家計較者。不得不有此舉耳。

同業道德。原是一種人的問題。行廠家非完全不講道德。亦非完全講理性。進貨人責職所在。爲維持店中利益起見。每批貨到。必須隨即拆開。細爲察視。最好將貨樣保存。留與到貨比較。是否與原樣無別。或其中摻雜次等貨。以假亂真。而與力爭也。尙有一層。不可不注意者。即貨物之尺寸大小。是否與原定單相同。往往行廠家於某尺寸之存貨過多。無法脫售。即罄其所有。裝箱運出。於是貨物運到。店家非僅察看貨色貨質。有無變更。即尺寸大小。亦須看得清楚。如貨爲襯衣等。則尺寸大小關係

極大。行廠家或未照定單配寄。以其所存者寄出。店家苟未之覺。則門市售賣。買客所詢尺寸。大半爲其所無。而所到者又不合乎買客之需要。豈非貨到失之檢察。致貽害銷路乎。其中損失。大者整千。少者數百。此時進貨人方自悔進貨手續之未告終結。然已無及矣。

退貨者。貨已到而仍退於原發出處也。其理由果如上言。進貨人誠可據理與行廠家力爭。關係較大者。並可要求賠償生意上之損失也。退貨亦有所謂取消定單者。按取消定單。其最充足之理由。在貨未能準期裝到。行廠家不能遵行合同所規定之時日。故進貨人如等待不及。儘可去電信取消定單。此種事實。近已屢見不鮮。進貨人之責任。非至貨已賣出。責任仍不容輕卸。職責既如此重大。故遇事非出以慎重不可。

(三) 應酬 應酬一事。爲做生意者所不能免。亦即生意場中不能不有應酬。身任進貨之責任者。尤其如此。以故進貨人之每到一地。行廠家之代表或販賣人。無不爭先恐後。與之周旋。酬應方法極多。不是請食晚飯。即請戲館看戲。或二者俱爲請到。生意大者。又私贈禮物。形同賄賂。進貨人稍不謹慎。即墜其圈套。蓋酬應與餽贈。不過藉以聯絡感情。獲其歡心。而無形中強其購買已貨耳。卒至以

前酬酢費用。仍在貨物身上取回。店東不幸。所有此項暗中損失。都歸到店中。所以吾人於討論進貨之步伐。而兼及酬應一層者。可見酬應關係之巨。非可以等閒視之。雖然。酬應一事。吾非根本反對。謂無成立餘地也。蓋生意場中。若絕對無酬應。似覺過於枯乾。且禮尚往來。人情之常。只知做生意。而不知人情爲何物。亦足以招失敗。生意之因酬應而告成功者。正復不少。或一次不成。尙圖下次。良以人情之不能過拂。而可籍以轉圜也。特進貨人於酬應一事。宜自有把握。若徒貪一己之口腹。暫時之舒適。或個人之私利。而於店中之權利犧牲之。是爲借公濟私。進貨人之通病在此。而進貨人之不可不自求矯正者。亦在此也。

猶憶美國某大店之司進貨職務者。爲一女子。一日出門歸。遇有人相訪。某廠家之販賣人也。請女士買香皂五十箱。女士滿口答應。代爲見經理。簽字於定單。狀態急促。而爲經理所疑。隨詢女士以店中有無存貨。女士曰無。復詢之店中其他店友。則曰尙餘存貨四十箱。經理知其中有故。再三偵探。始知女士之急欲將此交易做成者。籍以報答該販賣人酬應之周到耳。孰知經理未予通過。此事幸至此終止。查此五十箱香皂。價格較之他家幾鉅二倍。某女士可謂慷他人之慨。將店中資本。順便用

作私下之交情。吾知擔任進貨事宜之如某女士者。當不乏其人。其有失自身職守與負本店付託。行為悖謬。雖間有大小之不同。然其為溺職喪德則一也。

第七章 貨質研究

貨質者。貨物之特質。所以見異於同類之其他貨物也。故同一貨品。而有上中下三級之分。進貨人責任所在。對於同類貨品。必須有分別等級之能力。使無有其能力。或有之而不全。所謂研究功夫不深。則終覺是一大缺點。故同一代店中購貨。其不如人之處既多。將來同行生意孰興孰敗。各各不同。要皆根基於先時進貨人對於進貨是否老練精幹。易言之。即是否內行耳。

僅有貨物性質上之知識。猶未為滿足。此外如製造法。製造成本。原料市況。以及其他有關貨質之分子。均為進貨人所當深入研究者。

(一)判斷力之重要 夫研究貨質。吾人固知愈精愈佳。因其有關於營業。甚巨也。惟開設店肆。各有一定之宗旨。若專做上等買客之生意者。其所進之貨。自非上等不可。否則如專做普通平民之

生意者。則當注意於中下級貨品矣。美國大城鎮中。居民極雜。白黑種俱有。貧富貴賤不同。於是一般商店。認定宗旨。以施行營業方針。如專做白種居民之生意者。則所進之貨色。都屬上等。而爲價格昂貴者。反之。若專做黑種人民生意者。只圖進貨低廉。售價不巨。遑論貨質之精美。是則各行其道。各想方法。以謀獲生意上之勝利也。

滬地情形。相同之點甚多。華洋雜居。苦樂不均。富者貴者固甚多。貧者賤者亦不少。惜一般商店。多未認定方針。其營業不遵循預籌之範軌。既做上等買客之生意。又恐平民不上門。專恃平民之生意。犧牲上等買客又可惜。於是弄成一種四不像的營業。而擔任進貨之職務者。研究貨質。茫無頭緒。不知以何爲歸宿。綜其弊。皆因開店之宗旨。未先明白規定之故耳。

故按生意之真義。須參酌本店買客之嗜好與需要。以選配貨品之性質。庶進貨與發行。不至背道而馳。非然者。使進售兩方面。不發生連帶關係。不通聲氣。隔膜自生。結果必致失敗而後已。

(二)紡織品 對於所有商品。一一研究其性質。爲勢所難能。恐閱者亦不願各加討論。茲僅就最普通最緊要者數種。加以分別研究。使進貨人知任何貨品。皆當作精細之考察。則事業之進步。不

言而喻矣。

吾人姑先就紡織品討論之。無論進貨人或販賣人。對於此項貨品。未必俱有專門知識。其中失敗或遭虧損者。多因對於該業原料。未加研究之故。近來各種原料。日漸昂貴。非特價格增高。甚至無從覓獲。故代替品之引用。勢所使然耳。棉質充毛絨。紗質當麻布。形狀相同。極難識別。一般買客。因涉外行。以巨價購入。尚非得已。若進貨人亦漫不經心。隨便購進。則對店爲不盡責。問心似覺有愧。是非對於本行範圍以內之事。詳加研究不可。

按研究織品之要點。在審察其纖維。纖維有二種。一曰植物的。一曰動物的。毛絲屬動物的纖維。棉麻草爲植物的纖維。二種各具特性。細試即知。試驗二纖維。用一種「試麻鏡」(Linen Tester)即可分別之。此鏡功用。在能放大。不啻驗布疋之一種顯微鏡也。此外亦有他法試驗布質。

棉花者。最常用以充當植物的纖維也。但若用試麻鏡視之。係一種闊扁細平條。含有細胞膜質。以火燒之。焰光很大。無甚臭味。灰末淡灰色。

毛絨者。內含炭氫氧三質。以試麻鏡視之。狀如整齊之細圓條。鱗斑一層一層。有如蛇鱗然。鱗斑

有粗有細。毛絨燃燒很慢。焰光淺淡色。灰末結球狀。色棕黃。臭味如燒髮然。

以上諸層。均極容易舉行之法則。而用以識別棉紗。極爲可靠。進貨人或販賣人。或即普通買客。對於毛棉質料之未能認辨時。不妨採用上法以試之。

棉。棉因價值極廉。至有與羊毛混合者。分析試驗。除用最簡單之化學燃燒法。或用顯微鏡檢視其纖維外。更可用其他化學方法試驗之。最簡便而通用者。莫如糞驗法。先備水一鎊。加以苛性蘇打一盞斯。使成溶液。以棉樣入水煮十五分鐘。則羊毛溶解。而棉呈輕黃色。如再浸入冷硫酸液。則棉類溶解。而羊毛存留。

絲。絲爲各種纖維類之最貴者。故偽造之法尤多。驗絲之法至夥。類能辨偽造品之狀態。以定其出品之值。較純絲爲賤。純絲平滑圓熟。中空常呈二條線狀。至偽造者。則有棉類、木糊及其他植物纖維與野蠶絲及粗絲所製成之人造絲。因人造絲多爲植物質纖維所製成。故與動物纖維之絲迥異。純絲燃燒時。與羊毛同。似不易溶化。發奇臭。而植物纖維之絲。燃燒時與棉類同。極易溶化。且無臭味。粗絲多與線混和。灰燼甚多。而全絲燃燒後。仍成條狀。若攪雜之分量過多。則光成紅色。至燃盡爲

止。人造絲一經曝露或沾溼。則質變軟。碎之甚易。純絲則否。更有一法。即取絲一組。細嚼之。人造絲變爲糊狀。純絲其原狀不變。更取放大鏡試之。則見純絲之纖維常成拳曲之狀。而人造絲則現平行線數條。且人造絲之光彩。常較純絲之色澤爲強。

酸化試驗。爲辨別纖維之良法。絲遇硝酸。易變黃而溶解。棉類遇硝酸。色既不變。質又不損。又苛性蘇打二分之溶液。即可溶解絲類。惟棉類及人造絲則否。

絲與羊毛混合時最多。惟用試麻鏡。即可試出二者之成分。然因二者皆爲動物纖維之故。僅用簡單之試驗。不足辨其成分之多寡。如氫化鋅溶液再加少許氯化鋅。則可將絲完全溶去。僅存羊毛而已。用此法即可知出品是否爲絲與羊毛所組成。並可知二者成分之多寡矣。

麻。麻紗所織成者。曰麻布。亦一種植物纖維也。分節段。似柔莖。有橫紋而不曲繞。且光澤油潤。質地堅牢。較棉爲勝。棉紗布易於撕裂。撕聲啞閉。麻布不易撕碎。撕聲尖響。撕邊一則捲合。一則平直。麻較棉爲重。穿在身上。麻覺涼潤。棉則軟熱。持向光亮處視之。棉紗條文均平。麻紗則雜亂不齊。油沾落於紗麻上。立時透過。落於棉紗上。則滲收之。

此外又可用化學方法。以試驗二者之區別。即浸入硫酸液。麻不易溶化。棉可立化。試於二者之漿粉除後。投於硫酸液。（最濃者）浸越二分鐘。取出而乾之。棉已溶化。而麻則不變。但二者重量較未投浸前。固未嘗有少減也。

綢緞貨市上有一種流行之緞綢貨。係由棉紗經烈性蘇打製成者。有時充當人造絲售賣。因二者形狀頗相似。然二者製法原料。完全不同。一則遇烈性蘇打而不變質。一則遇之而溶化。二者之區別。亦即由此判定也。

以上對於棉毛絲之分析。雖近專門知識。然亦為進貨人之所不可少者。即普通買客。知之亦不無益處。近年舶來品市上充斥。其中尤以正頭貨為尤夥。商界之業正頭生意者。固不乏內行家。然大都皆拾人牙慧。或人云亦云。至於此種科學的之研究。則乏人知其緊要。此固不足與言西洋商學之高深。然於吾國近年所仿行之紡織業。則茲篇所言之關係。不無多少之影響焉。

（三）皮毛 商人之業皮毛生意者頗多。吾國因天然出產之關係。較他國之皮毛業為尤盛。就吾所知。西洋商人之做皮毛生意者。研究極深。處處調查。除個人參考研究外。尚有皮毛社會。共同討

論。經驗學識。非著作成書。卽到處演講。以故不業皮毛生意則已。否則必能利用他人之經驗。復加以本身之研究。而不久卽可稱爲內行家。然吾非謂吾國之皮毛商。並無內行其人。特默察中國商業舊習。對於生意經過。每守祕密。非自家真有關係者。不肯輕於傳授。於是真正之內行家。常不多見。一般號稱內行而實則門徑不熟者。蓋佔多數。吾非皮毛行中人。對於斯行經驗與智識。幾完全沒有。雖於西洋商人處。見其對於皮毛性質與種類。及調查之精細。茲因限於篇幅。不能作詳細之筆述。以供獻於國人。然此業之不易經營。而有急待於悉心研究者。蓋已爲吾人所公認矣。惟其如是。故吾略述其梗概。以明吾意。

試驗皮毛與紡織品。其方法迥然不同。皮毛之識別。非久具經驗不可。據內行者云。如示以皮毛一小塊。不但能判別優劣。並能知其產自何地。譬如吾國著名之西口與北口貨色。內行一視。便知產自西口或北口。並能知在一年何季中所獵得者。緣以獸類之產地。愈近北方。因天氣愈寒冷之故。其毛質愈爲濃厚。而皮板愈輕。如時令已過。西口貨之光彩。或較勝於北口貨。然同在當令之際。而擒獲者。則西口貨終不及北口貨之佳。至於毛質過時者。則現凋謝之狀。未及時者。底絨極薄。毛色均未呈

豐滿氣象。凡此諸端。皮毛業中人。類能道其大概。經驗愈深者。則知之更詳。

獸毛可分爲二大種。一就質地分別長毛短毛者。一就顏色分天然與染作者。

毛之短者。欲知其優劣。可視其絨毛之深厚。結構之精疎。毛尖之整齊與否。毛之長者。其毛絨之長短深淺厚薄。乃爲判別之要點。

第二。皮毛因顏色而分別者。蓋有時因原有顏色。不甚美觀。而故染以他種顏色。以利售銷。有連皮板同染者。有僅染毛而不染皮者。有只染毛尖而不染毛絨者。要皆可謂爲染色者。均係此等貨品也。上等毛皮。大都保持其原有顏色。因質地原來優美。不必藉染色而自能暢銷也。

生皮與毛質。至有關係。所言生皮即未經硝過之皮。皮之硬者。毛嫩易於脫落。皮之軟者。毛熟而耐久。生皮之硝製。不得其法。則發生下列各病。如皮板乾硬。易碎。結塊。毛絨不能久附於其上。穿無多時。逐漸凋落。故毛絨固當審視其優劣。即皮板亦須善爲察看。惡劣者概當剔除也。

獸皮之顏色。有天然的與環境相彷彿者。而獵人及其他獸類視之。不易認別。不啻天然與以一種保護也。在動物學中謂「仿倣色」(Mimic Coloring)。蓋動物之皮色。能與所處地之景物。顏

色相似。往往藉此得以逃避各種危險。譬如有一種銀鼠。入夏則皮毛變稻黃色。至冬則轉變雪白色。又如豹皮斑紋之光彩。極與其所居地之景物顏色相同。故遠視幾不知有其物在。此種天然賦畀之保護色。在業皮毛之內行家。固能察知其產地與產時矣。

吾於皮毛品之所陳述。甚覺簡略。尙有各種獸類皮毛。未能分別討論。自當引爲憾事。然吾曾言。皮毛一業。生意精貴。非局外人所能完全代爲籌劃。故於此中關鍵。惟有聽該業中人。善自研究。近年皮毛營業。日漸發達。滬上除專門皮貨店外。一般大商店如先施永安。均另設皮貨部。並認此項貨品。爲營業大宗。經營不遺餘力。競爭亦愈演愈劇。吾所望於商界之業皮貨生意者。對於進貨上。多方加以研究。亦即對於貨質。應用科學的或極精細的之考察。派專門人才。親往出產地。悉心選辦各種貨品。視當地之需要。作爲進貨之標準也。良以商業競爭。勝敗本難斷言。不過智識與經驗及研究之精神。自問若有勝人之處。則營業之操勝利。當比較的多有把握也。

(四)雜貨 雜貨一門。非常繁雜。食品如魚肉雜糧水菓以及罐頭食物。用品如刷帚籃箕等。均在雜貨範圍以內。申地謂爲南貨店。內地名曰雜貨店。售品種類。隨地方情形分別多少。普通言之。雜

貨店可分爲二大宗。一專做水菓生意。兼肉食、火腿、麵包、麵粉、與罐頭食物。俗名辦館。滬上靠近西人住宅所在。常見設有此種店肆。卽內地洋人稍多之處。亦有設立者。不過範圍大小分別耳。一專做所謂乾貨生意。滬地英大馬路如三陽字號與邵萬生等。或內地之一般雜貨店之不代售水菓者。都屬於第二種也。

西洋之 *Grocers* 卽吾國之所謂雜貨店。合南貨店水菓店茶葉店而兼括之。緣西洋雜處之營業範圍之大者。實於所言各項店貨而兼併經售。於是一提雜貨二字。不啻家庭日用品之變名。研究雜貨之改良而合於食用。彼西洋商人引爲莫大之責任。故對於進貨亦非常精細。食品求其清鮮有味。顏色悅目。大小合宜。等級分明。用品要其堅牢。使用靈便。惜西洋食品中。有未合於吾國家庭之需要者。故於彼等近數年考察所得。不必詳告國人。雖然。吾國雜貨之種類。視國外爲多。故一一研究不無困難。所望於經營乾溼雜貨者。各按己業範圍之所在。而盡力研究。務期進貨銷售。易得利益。而使顧主滿意。方爲真進步之商業也。

近年西洋雜貨商。所有問題。覺較易於往昔矣。因一般行廠。爲力求名譽以保持己身之營業。所

製售各種食用品。特立一種商標。經商部註冊。他人不得仿效。或裝盛於各種紙盒箱籠與聽罐。大登廣告。全國聞名。卒致全世界聞名。一見某商標或盒聽等特殊標識。即知爲某貨。無論零購躉批。貨質及貨價。均是一律。於是一般雜貨店。不知省卻幾許選擇之功夫。免去多少風險。貨進到店。無慮不能售出。吾國近年來亦改良不少。如泰豐馬玉山諸公司之食品。均各有商標裝聽。雜貨店經售此項物品。頗覺便利不少。尤望以後各商業。更能多謀相與互助之利益。一切進行。在在均着急於改良觀念。庶雜貨業之發達。當日增無已也。

第八章 爲特賣進貨

商店經營生意。一年至終。勢不能平平過去。毫無聲色。某季生意興旺。固當樂觀。即某季生意清淡。亦須設法力謀補救。似不應遽抱悲觀。作精神頹喪意志薄弱之舉。此西洋商店。以及吾國所謂改良店家。所以有特賣也。特賣者臨時規定。與平常生意。微有不同。滬上各馬路商店。每每懸掛旗牌。或貼登廣告。藉名「大減價」。或廉價三星期。於某日起某日止。甚有未明言日期。延至三四越月。而三

星期之限期仍未終滿。是無異藉特賣之名。隱行常賣之實。意在欺人。希擢厚利。而滬地居民因司空慣見。對於此項特賣。多漠然視之。故店家舉行特賣。原意在振興營業。而結果終難達其目的也。按特賣可分爲二種。一爲逢時遇節。而預爲籌備。特別廉價出售。以應買客屆時之需要者。例如耶穌聖誕時日。或吾國年節前一二個月。備習俗送禮守歲酬神之用途也。一爲臨時規定之特賣。有每季舉行一次者。或每月舉行一次者。滬上先施永安。每年春秋二季之大減價。卽所謂特賣之一種也。

特賣亦有因店中營業失敗。勢在收歇。餘貨減價脫售。以換回現款。不顧成本。任意削價者。此種收歇的特價。性質不同。非本篇所論之特賣也。

進貨人除於上述收歇的特賣無責任外。對於其他特賣。責任非常重大。良以舉行特賣。所不可不先事籌劃者。卽貨價之能否使買客注意。其次貨質亦不可不留心及之。蓋滑頭生意。終不能持久。設使店家爲向有聲譽者。切不可輕易嘗試滑頭式的特賣。卽範圍不大之店。於舉行特賣。亦當名實相符。吾曾言進貨人責任之重要。雖特賣事屬發行。然使進貨人平日不注意市況行情。以及行廠有無貨色特別廉價出售。則所進各貨。恐難如願賣出。而特賣亦卽難告成功。是其關係之大。在進貨人

實爲賣無旁貨也。故必須於平時多方研究。以期真能達到價廉物美之進貨。不論爲店中買進。或轉賣於買客。務使特賣之不空於舉行。唯能洞用此理。始可謂盡進貨之能事矣。

(一)買法 進貨人對於特賣之關係。吾人已知其非常重要。緣進時上算。賣時容易。進時失算。賣時困難。勝敗之數。在此一着。可見買時之難。而買法不可不講究焉。平日進貨。有平日之銷路。亦即有平日之把握。此與本篇無關。茲不具論。吾人現在所欲討論者。乃在店中舉行特賣。進貨人宜如何購買貨品。可使此舉爲有利益也。

美商某君。於爲特賣進貨。頗負盛譽。一日演說於某商業研究會。所言饒有興趣。亟譯其大意以告國人。其言曰。向行廠家之販賣人。要求特價頗易。猶如見一販賣人而給以一定貨單也。法在對於販賣人所示貨樣。細爲察視一周。不要者剔出。要者即在販賣人前一一註下。儼然一張評常定貨單。所得價碼。自不過高。然後復述欲爲店中特賣而再進貨若干。舉行特賣之時日。亦爲告知。價格則要求特別減低。以期進本便宜。銷售得以暢旺。庶不負特賣之目的。如果特賣定貨。價格真能較平常定貨賤三四或五六成。則二種定單同時交與販賣人。平常定單之價格。照原定可無庸絲毫減少。即特

賣定單。下次不爲援例。易言之。既爲特賣買貨。事屬特別。承蒙通融。只此一次耳。如販賣人或仍不允所請。則可語以假使特賣定單。價格不能特減。則連平常定單。亦一併不與。且要求爲特賣所定之貨。須較平常售賣所定之貨。先時運到。若貨質與原有貨樣稍有不符。或價格提高。非特將原貨退回。卽爲平常售賣所定之貨。亦一併取銷。於是販賣人見進貨者如此幹練。鮮有不完全履行進貨人所提出之條件也。

吾人對於以上某君之言。不能不佩服其買貨之本領。不過如此苛刻要求。涉於狡猾。一次二次。或能達到目的。假使一直用此手段。則在對方不能不謀自衛之法。卽先行提高價格。待進貨人要求減低。亦仍未得便宜。或者販賣人遇到一次棘手。逢人申述某商買貨手段之太狡猾。則大家相率不與之交易。豈非初次孜孜於小利。而日後仍覺此法之不妥乎。

(二) 廉價貨 特賣貨品來源之一。在一般所謂廉價貨也。廉價貨之由來。有因廠家收歇。而急於將存貨脫手。或因款式之變遷。推陳出新。舊有者非特別削價。難以售脫。或因貨物遭遇水漬或損壞。不能當作完全新貨出售者。有以上原因之一。而加以買主不惜重本。全批接受。則價格自必十分

便宜矣。

進貨人對於斯種機會。失之固屬可惜。若用不得法。亦然。何以言之。凡貨物之購入。總以能賣出爲是。況特賣時間本非長久。亦更不宜於長久。則進貨時偶一不慎。均足影響於特賣。特賣進行不利。推原禍始。進貨人實不能辭其咎也。所以對於廉價貨之購進。非得其價十分便宜不可。最好方法。亦即最不可少者。對於既已買入及將來賣出時。非統算能獲對本對利不可。蓋廉價貨於舉行特賣時出售。未必皆能完全售罄。其中不無優劣之分。優者固早爲捷足者先買去。劣者勢必逐漸滯留。故欲求其完全售罄。必須一再減價。以引起買客之注意。有時經過四次之減價。方能免除貨物之擱置者。今假定有某廉價貨。而分作四次賣出。首次售賣全貨之半。每件賣價爲三角五分。二次售賣全貨四分之一。每件賣價爲二角五分。三次售賣全貨八分之一。每件賣價爲二角。四次售賣全貨八分之一。每件賣價爲一角五分。統計四次賣價。平均二角九分。進貨人所當注意者。即此批廉價貨之買進。每件進貨不得過於一角四分半也。

進貨人其他所宜注意者。如貨品之款式問題。及店中售賣力是否充足。凡此均須事前妥爲計

及使貨品之款式過於陳舊。或時尙所趨。不久必在淘汰之列。切不可輕易買進。以致將來或至無法賣出。至於店中之售賣力。即店中之組織。以及店友之能力與狀態。對於某貨之購入。是否肯通力合作。以利特賣之進行也。

專為特賣所進之貨。吾人已知價格必需實在低廉。而貨價所以低廉之故。在能大批購買。夫購買大批廉價貨品。將來於舉行特賣時。賺錢固易。虧本亦不難。以故贊成者不乏其人。反對者言之亦頗有理。至於最後之決定。還視當事者之有無把握。以及對某廉價貨。曾否下澈底研究的工夫耳。

美國某大城某大零售商。平日極善於購買廉價貨。買進後再由門市售出。獲利頗豐。某年夏季已將過半。巴拿馬草帽雖正當令。而大宗批發生意。逐漸結束。自不能與上市時相比較也。一日該零售商遇某行家。有大批草帽待售。價碼極廉。向賣每打十二元至三十六元者。現願平均每打十元。該零售商遂即完全買下。計二十五打。於是舉行特賣。零售門市每頂一元二角五分至三元五角。不到三星期。該草帽即完全售罄。巨利獲得。而一般買客。時當夏令。對於如此便宜之草帽。似覺非常歡迎也。

該零售商店中兼售手帕。種類較他店更爲完備。遇有大批廉價手帕。預時買入。一日購進甚多。舉行特賣。號召遠近。各種手帕售價較他店幾廉一半。或四分之一。買客羣趨購買。未幾他店之手帕。依舊堆積。而該店則早已一售而罄矣。

開店營業。而能如該零售商之動輒獲利。誠可謂生意中之能手。而爲一般商人之所羨慕。未已也。總之特賣。如果賣價實在便宜。賣客自能識別。鮮有結果不告勝利者。而所以能致賣價之便宜者。是在進貨人於進價先已獲得便宜耳。故進貨之責任。非常重要也。

貨物中之常見廉價出售者。如綢緞疋頭家具磁器等。凡經營此項生意者之機會極多。如能隨時利用。頗有發展之餘地。而他項生意。亦有相當機會。最要緊者。則在進貨時研究之深切也。

(三)樣貨 進貨人爲店中舉行特賣。而多方研究。各處探聽。遇有合宜貨品。卽爲購入。進價必需非常低廉。以便售賣易於脫手。故凡行廠家有廉價貨。鮮有不購買也。

抑知進貨人於行廠家之廉價貨外。尙可留意於行廠家之樣貨。行廠家往往派遣代表或販賣人到處兜攬生意。攜帶樣貨。遇零售店家。卽出以示之。此項樣貨。大抵保管安全。因所欲接洽之店家。

不止一處。非妥爲保存。不足以保全原來顏色及清潔。故有責任心之行廠家代表與販賣人。出門旅行。到處兜攬生意。始終以保管樣貨。使之不失原狀爲能事。此等人出門。原有規定之時日。於某貨未上市前一二月起。(若往國外五六個月前起。)至上市後數星期爲止。爲積極進行時期。逾時即預備言旋。所攜回之樣貨。有時仍如出發時之新穎。行廠家原無吝嗇於區區之樣貨。其所以囑令保存者。無非備買主展閱時。不失其鮮美之色澤。今各店既經訪覓。樣貨除精小價鉅者。隨地遇有店家承買。均可賣之。藉省回返時攜帶之煩。運費之巨。有時盡照批發價碼打四五折售與買主。進貨人對於此種機會。大可利用。而爲店中購進實在便宜之貨色。如所購進者甚多。即可舉行特賣。

吾前因公赴寧。未攜牙膏。往詢某京廣洋貨店。有無某牌牙膏。答云大瓶沒有。小瓶有之。卒見所示小瓶。售價不及大瓶一半。乃樣瓶也。聞該店購自某洋行捐客。故售價極廉。此雖異於吾所謂特賣之情形。然若店家有意舉行特賣。而對於行廠家之樣貨。設法買進。未始非正當獲利之機會也。

(四)同行競爭 商店舉行特賣。往往同時同行亦舉行特賣。所賣貨色。與本店大概相同。而賣價卻較便宜。於是一般買客羣向價格便宜之店購買。不知者每以同行賣價低廉爲詫異。但進貨人

之知其進價不同者。乃知同行之意。在搶做生意。彼所進之貨物。原價極廉。若將吾之賣價與之競爭。勢所難能。此時惟有自怨本店進價。未遇着十分便宜。否則價值十元之貨。彼能以八元售出。我何獨不能以八元售之乎。

同行進貨之便宜。有時非完全由於進貨人之善購。蓋有因貨質不同。而進本便宜也。疋頭及衣莊生意。貨質最爲複雜。種類既多。等次又繁。有形式同而質地不同者。亦有質地優美。而顏色並非美觀。款式並非時新者。於是雖同爲一類貨品。而進價相差甚遠。同行中有專門購買所謂假充上等貨色者。爲圖謀進價低廉。不顧貨質如何。舉行特賣。只知利用賤價。以吸引買客。至於買客之信仰。與夫店中之名譽。則非所介意也。例如上海四馬路一般滑頭店之特賣。乃大馬路或其他馬路上之規矩店。所不屑於仿行也。

吾曾言滑頭同行之競爭。僅屬暫時的。因彼專恃下級貨品。魚目混珠。而與上級貨品相競賣。雖「物美價廉」之號召。不無誤人視聽。然究其實際。彼終不能持久。規矩商店爲向來聲譽關係。不肯輕易犧牲。故恆囑其店中之進貨人。令其向市面上多方打聽。非貨真價實。切勿購進。以免轉賣於顧客。

貽人口實。而進貨人本身亦大可以同行非正當之競爭爲不足過慮。只求本身爲店中舉行特賣所進之貨色。價格自問不會上當。則自己本分可謂已盡。同行之競爭。在所難免。目前之勝敗。固不足以定生意之結局也。

(五) 鈎引品 商店於特賣之舉行。最好在廣告上將理由說明。例如按照向章。卽應舉行特賣。或因存貨堆積。或因某貨購進過多。或因遷移在卽。或因放大或縮小營業範圍。均可舉以宣佈。雖有時未能盡情披露。然要不能毫無理由。而舉行特賣也。緣理由說得愈爲圓滿。愈能邀買客之同情與信仰。而卒蒙其照顧也。有時發行部。對於申說特賣理由之措詞。覺未能透切詳盡。於是不能不借助於進貨人之經驗與智識也。

進貨人固宜協助店中特賣理由之措詞。然若僅止於此。恐尙不足以吸引買客之上門。近來大商店。往往於特賣貨色中。置備若干所謂鈎引品。在英名 *Leaders* 意恐買客不知特賣各貨之便宜。故意提出二三種日用品。價格爲人所素知者。平價出售。俾買客知而羣來購賣便宜貨也。

進貨人對於鈎引品之置備。有時可從大批廉價貨色中獲得。有時可以市價買進。而後仍照市

價賣出。絲毫不加利益。不啻完全替買客效勞。有時竟以市價購入。而削價賣出。故意犧牲。以吸引買客之照顧。而於其他貨品上取回其損失也。

鈎引品之使用。乃近世商店。招徠生意之絕妙新法也。每一店家。無不各有特長。亦即莫不備有幾種鈎引品。買客不知。以向某店購得一種廉貨。即以為該店無貨不便宜也。

買客中有所謂摸熟門路之老手。各店之情形。幾都為所知。於是何店何種貨品最廉。何店何貨最貴。分別購買。滬地所謂「老上海」誠佔便宜不少也。

不過此種人畢竟少數。況有時因路途與時間之關係。買客縱然熟悉此中情形。亦無暇計較及之。若店家舉行特賣。除普通貨色外。置備一二種鈎引品。仍不愁買客之不照顧也。知此理。則進貨人實負有購備鈎引品之重大任務矣。

(六)月賣 月賣者。美國某零售商用以表示按月舉行之特賣也。該零售商資本有限。營業範圍不大。惟立意頗高。進行有序。賣買有方。卒至生意擴充。在今日零售商中。當首屈一指。似可為吾國一般零售商述其事也。

該零售商之做生意。原來本非十分發達。繼思如不另想新法。非特不足以圖謀發展。恐亦難維持原狀。所謂不進則退是也。於是商之同事。每月舉行特賣一次。每次以店中滯銷貨品。藉特賣之名。行脫售之實。每次特賣之舉行。前三月即決定何種貨物。宜於特別推銷。摘錄名目。預即調查存貨若干。一面復函詢各行廠。寄示貨樣與價碼。凡行廠所能給之最優待條件。務須設法獲得。卒致以最低價添配貨色若干。蓋在買進時得法。不啻於特賣已告一半成功也。

迨至貨色配到。確係價廉物美。然後大登告白而陳列之。買客一見動心。貨質優美。售價便宜。羣向購買。雖每件獲利不多。然交易量增加。則每一特賣終結。統扯盈餘。當有可觀。一年十二月。月月如此。則全年之生意。實爲人意料所不及也。

吾屢言經商貴通權達變。況中西各國。情形各有不同。本篇所言之月賣。在中國行之。恐未必即有勝利。然其用意良美。頗足取法。若當地情形不同。或已業性質有異。每月不能舉行特賣者。每季可舉行一次。每季不能者。可半年或一年舉行一次。不過無論何時舉行特賣。進貨人或店中職員之兼任進貨事宜者。一方面須審定何者爲滯銷品。而可就此機會特別推銷之。又一方面。還可向行廠家

商得最優待之條件。而使購進之貨。價格與貨質。均能在特賣時獲買客之歡心也。

(七) 缺貨簿 商店除統辦百貨之大公司外。大抵售品之種類有限。而買客之需要無窮。善經商者。以愈能滿足買客之需要。為愈盡經營之能事。商店無論大小。要皆以滿足買客之需要為天職。其營業之成敗與興衰。殆即根據於其供給之狀態為轉移耳。

吾國商店惡習。遇買客上門購貨。如所詢為本店所無者。即以「沒有」回絕。西洋先進國之商店則不然。非特不即回絕。並亦將該貨之名目。記錄於一種所謂缺貨簿 (Want-Book)。隨詢買客能否待至貨到再來。或貨到送至買客寓所。於是無形中不知多做幾倍生意矣。

吾謂斯種制度。非特能保存將失之生意。亦予進貨人以一種指南針。因進貨時每有不知買客之真需要者。如買客所需要者而未進之。買客所不需要者。倒反置備不少。豈不使店中受資本與拆息之困陷乎。故最好非特注意買客詢缺之貨品。即店中存貨如有將行售缺者。都當記錄於缺貨簿內。隨時經進貨人審視。趁早添配。則店中可無缺貨之虞。

假使國內大小商店。能於買客欲買不得之貨品。逐日分別記載於缺貨簿內。吾敢斷言由此統

計每日回卻之生意。必不在少數。每月或每年回卻之生意。積數計之。當必有驚人聽聞之巨額。讀者如疑吾言之不確。姑請各店自行試之。

按商店所以不願多此手續者。以不耐煩故也。吾意做生意本不能貪安逸。進貨人因事關進貨。宜商同發行部或主管之各部長。監督櫃友。認爲莫大之責任。遇買客詢問。如爲店中所無者。卽當分別記錄。因其有連帶關係於其他貨色也。猶憶美國某城。有某女士。新近搬來。一日遍詢各店。購買某牌花邊。大半以未備回卻。最後復問至一店。雖亦未備此項花邊。然該店櫃友。極善招待。當時招呼女士坐下。請女士開示地址及電話號碼。越二三日貨爲配到。由電話通知女士。女士喜甚。隨來取貨。雖其價僅值六分之微。而同時又向該店衣履部。購買四十五元之貨色。使該店初嫌花邊生意之煩且微。則彼衣履部又何至多做四十五元之交易。由此觀之。商店於做生意之方法。當知有所從矣。

(八)節期 國內之通商口岸。華洋雜居之區。每逢耶穌誕期。(俗名外國冬至。)一般商店。無不利市十倍。其中尤以洋貨店爲尤甚。以風氣而論。上海地方。亦頗與西洋之大商埠相埒。卽以先施永安二大公司而言。每至陽曆十二月中旬。人山人海。店中行人絡繹不絕。各部陳列貨物。大抵於先

二三月。早經置備齊全。於是廣告特登。陳列獨異。買客心理。大都不買。則無人問津。越有人買。則不買者亦欲買矣。此時在商店方面。進貨人少。進貨色。則有不够賣之虞。多進復有賣不完之慮。故節期進貨。良爲極困難之一問題也。

吾國非是奉基督教國。對於耶穌誕日之紀念。除上海因旅居西人特多。情形不同外。其餘內地商店。在該項節期時。生意未見增加。然吾國習俗。亦有固有之節期。例如端午中秋年節。均爲各地所通行。人民餽贈之事。並不減於西人。況吾所舉之節期進貨。亦非專指耶誕而言也。

西洋與吾國人民習慣之不同。非僅在各守各之節期。要亦在節期店家所售貨品之有異也。西人重兒童食用及遊戲品。吾人則重成人之食用品。普通言之。西人所贈送於親友者。不外因人糖果及兒童各種玩具。意在博兒童之歡心耳。吾國親友之餽贈。生鷄生鴨火腿茶食。意在博成人之歡心。以故商店節期之進貨。自不相同。吾言此。並非於華俗有何指責。不過希望國內店家。今後多注意於兒童之禮物。蓋逢時過節。興高采烈者。莫若兒童之甚。按之心理學。如贈物於人。爲使人歡喜。則與其贈成人之物件。莫如以之移贈兒童。或於成人物品中加送兒童之物件。必能博兒童之歡心。卽不啻

間接獲成人之歡心。或成人因兒童之歡心。而倍增其自己之歡心矣。

節期之進貨。不論爲成人或爲兒童。有數事爲進貨人不可不注意者。卽貨物之顏色與形狀是也。顏色以鮮明悅目爲主。形狀以玲瓏巧妙爲是。至於貨質。係於日用品爲不可缺乏之要點。而於餽贈品卻不十分要緊。此外價格。除少數高級品外。以大衆購買力能及爲是。

第九章 爲競爭進貨

西洋商場習語。有謂「健全的競爭。是生意的生命。」是競爭二字。在生意上固有存在之理由。惜夫常人徒知競爭爲有害。而不知競爭固含有各種之利益也。惟舊式商業之所謂競爭。係專指價格上之競爭。以視今日改良的商業之所謂競爭。其中孰得孰失。固不可同日語也。

維新之商人。對於同行競爭。不但不抱怨恨嫉忌之態度。且反歡迎之。蓋獨行生意。本無比賽之可言。今藉競爭以策勵己業之進步。不可謂非良朋益友。商業之有競爭。如讀書然。不進則退。天然之理。爭競無已。本店之進步。亦無止境也。

今昔商業競爭之點。吾已言迥然不同。蓋一則注意於價格。一則注重於服務。一則只知彼此於賣時互相削價。一則於進貨時設法購得便宜。俾售價得以公道。一則於同一貨品而賣價不同。一則於同一價碼而貨質不同。簡言之。昔爲賣貨人之競爭。今則爲進貨人幫同賣貨人之競爭也。

昔以商店愈大。愈不以競爭爲介意。今則無論店之大小。均一律於競爭認爲極不可疎忽者。故同行營業之情形。不憚勞力勞心。而探聽其消息。捨短取長。隨時整頓己店之營業。至於探聽之法。不外注意於報端。同行所登之廣告。與平日買客之閒談。與私議。以及同行櫺窗之陳列。與夫貨比貨也。進貨人爲與同行競爭。而代店中所進之貨色。切忌貪進價之低廉。而不留意於貨質。若所進者爲劣貨。店中名譽不久必受影響。迨聲譽狼藉之後。欲再圖恢復。買客對本店之信仰心已失。誠戛戛乎其難挽回。況吾曾言。貨價之競爭。結果僅供買客方面之獲益。店家均受虧損。生意之餘利完全無有。貨質競爭。乃所以視進貨人之真本領。其結果雙方以及買客。三方面俱獲益不淺也。

(二)友誼的競爭 美國某城。有雜貨店十餘家。營業範圍。彼此大同小異。凡一種貨品。一家售賣。其餘各家。亦都售賣。平日彼此來往。感情極稱濃厚。並組織一種同行會議。每星期聚會二次。地點

各家輪流挨轉。討論生意方面各種改良事情。而於進貨方法。視爲特別重要。一似各事均公開。彼此絕無欺詐。大有「有飯共食」之氣概。各家營業均甚優美。買客信仰之心甚殷。各有各的主客。惠然照顧。此蓋本段所謂之友誼的競爭也。

前言競爭之對面。則爲仇恨的競爭。無論進貨與售貨。暗中皆蓄有損人利己之惡念。猶憶吾前於滬上某馬路某鞋店購鞋。同時忽來一客。手攜女鞋一雙。另欲購男鞋一雙。該店櫃友。接談之下。見該客所持女鞋。詢以何價購得。曰兩元。櫃友遂謂本店同樣貨色。只須一元五角足矣。吾聞其語。復視來客之臉。似露懊喪。悔未向該店購之也。

吾人對於此種競爭。不言而知其爲同行嫉妒。若該鞋店者。用意在損害同行之名譽。使本店可多做一筆交易也。茲於二店之鞋料是否相同。姑不加以深究。僅於鞋價而論。似不應相差如此之鉅。然吾人於此種事實。或自身未嘗經過。而於他人之經過。當不無聞見之者。此種競爭。極爲普通。最足使人易於懷疑也。按吾國商人通病。最喜道人之短。而誇己之長。揆之正當競爭。實不相宜也。

吾曾言競爭二字。在進貨人所當注意者。不在賣價較賤於同行。而在同一賣價之貨物。而貨質

能較優於同行也。惟能如是。久之買客自能識別。而本店營業。鮮有不發達者。總之商業競爭。爲勢所難免。不過同行自始即當認定方針。如果捨友誼的競爭。而專務仇恨的競爭。其結果爾詐我虞。迨至一家站立不住。別家亦將難保。非然者。一家有生意做。大家亦有生意可做。市面不致無故擾亂。買客方面。固喜見此循守常軌之交易也。

(二)削價的競爭 同行競爭中。最低劣的一種手段。即於賣價上不顧成本。蓄意破壞。使同行敗退。而本店獨享其利。所謂削價的競爭也。

美國某城某零售店。操衣莊生意。見所有同行。均係多年老店。頗稱獲利。因思本店新開。非另想削價的競爭。以謀奪同行之生意不可。於是向廠家購入大批新衣。照原價減去一成。出售於買客。大登廣告。陳列一新。買者接踵而至。門庭若市。

須知同行削價的競爭。影響所及。自危而危人。此時其他同行。非設法善爲抵制。恐亦不足以維持本店之現狀。誠因利害攸關。自衛之心。人熟無之。於是一般老同行。即邀同籌劃抵制之策。經衆討論表決。每店着進貨人聯絡各店之家屬親友。羣往該新開之店。於削價之新衣。大批購買。陳列於各

店自己櫥窗。用標號特別表出。該衣進價若干。今願以何價出售。從此該新店本欲藉削價以困同行。兼以鈎引買客他種生意者。至此則反爲同行所暗算。此中損失。數將不貲。而在同行方面。將其削價之新衣買下。而轉賣於人。並無偌大損失。故其結果。該新開之同行。惟有改變方針。另謀與其他老同行作好意之商權。和平進行。而趨向協助之態度。此後之生意。始日見起色也。

吾人於此。知同行之削價的競爭。實爲一種自殺的政策。無存在之餘地。故凡有意於永久之營業者。必不肯甘心破壞。妄用非正當之競爭。豈非我啓。自問無愧。人若破壞。則我亦惟有靜謀對付之方法也。斯段所提之抵制同行削價之方法。頗足資吾人之研究。願吾國商人注意及之。

(二)大商場競爭 大抵買客心理。總以貨物購自大商場。必較優於就地所買者。所謂較優。非僅指價格較賤。亦在款式較新。貨質較堅。例如南京或鎮江之居民。雖在當地亦有某貨。而總以買自上海者。爲格外可靠。一似大商場之貨色。極爲希罕。本地售品。司空慣見。無足爲奇。故內地商店對於大商場商店之競爭。每引以爲懼。甚至有以爲大商場商店永久存在。而小城鎮店家。將無噉飯地者也。

孰知好奇之心。人皆有之。買客之照顧。本無一定。貨物來自遠路。貨質或未必十分優良。往往當地未見。「千里鵝毛。」物雖輕而來意重。不好亦好。故即大商場如上海。亦何嘗無競爭。其競爭何來。乃自紐約倫敦巴黎諸大商場所購買之貨品也。滬地居民。熟悉於國際貿易者。往往於應用貨品。購自外洋。國內之大商場。與國外較大之大商場。何嘗無競爭也。要之小商場與大商場商店之競爭。爲事實上所難免。然究竟各地有各地之生意。原不應視競爭爲可畏也。爲避免斯種競爭最要之一着。在明乎大商場所以佔勝利之緣由。吾人非不承認買客傾向大商場之心理。亦即不能不稱許大商場之優點。苟當地商店。能於大商場商店之優點。調查明白。再規定本店進貨賣貨上之手續。則補救方法。一部分責任。在乎進貨人是否能洞悉此中之利害耳。

吾已言大商場商店貨物之優點。在乎價格與款式。如當地店家對於此二層。都能使買客滿意。買客又何樂而不捨遠就近也。論及價格。吾國一日釐金不裁撤。內地商店售貨。難望其價格之低廉。緣其所進之貨。每過一地。須納稅餉。因此愈近內地。徵收愈重。商店因成本關係。取價自難與大商場相比較。然使內地店家。根於稅餉之成數而稍加高其貨價。則當地買客。亦自能諒解其中之實情。鮮

有不願與之交易也。至於款式一層。內地商店之進貨人。如常能往大商場。實地調查。視其大勢所趨。及早預備。則非特先內地各同行之一着。且更足以壓當地買客之需要。如是而愁營業之不發達。吾未敢信也。

(四)連環店之競爭 連環店。Chain Store 吾前已論及。其組織以連合數店或數十店爲同一團體之一種制度。售賣由各店分任其事。進貨則專歸於領袖機關。各分店無自行進貨之權。當地若有何種需要時。只能條陳總部酌辦。一似工職分司。而集權於中央者。尋常一般商店。對於連環店。覺有難與競爭之勢。蓋連環店大抵資本充足。貨色大批購入。來價極低。雖各地開設分店。開銷不貲。然統扯結算。均有盈餘。於是凡連環店所在之處。一般尋常商店。大都望而生畏。緣彼正當營業。範圍又大。與之競爭。頗覺困難。敢怒而不敢言。似有無可奈何之概也。

連環店所以能佔勝利之處。舉其最顯著者。如購買力雄厚。貨物大批買進。價值低廉。存貨無賣不出之虞。因一處賣不出。可移至他處輪流試銷。總有一處可以銷脫。各地分店林立。可以操縱獲利也。又如做生意方法。與登廣告心理。均爲其素所研究。聘有專門人才。專司其事。尋常獨立店。與之比

較。相形見絀。然使尋常獨立店。經營得法。未始不可相與並存也。

以上二種店制。優劣各點。頗不平均。連環制度之優點。實在太多。獨立制則成一反比例。然本篇所論。係專指對於進貨之競爭。果能在進貨上與人競爭。即能於同行競爭時。知如何進貨矣。吾不敢斷言連環店在進貨上一定能佔便宜不少。其實連環店在進貨上。亦有許多地方不及獨立店者。按進貨之原則。第一固須資本充足。大批購買。而可多獲行廠家之優待。但所進貨色。尤貴乎切合買客之需要。方於售賣時。不致發生困難。連環店之各分店。既無各自進貨之權。一切需要。惟有秉承中央進貨機關辦理。雖有時可爲條陳或詳細說明。然彼此異地。相去既遠。分店買客之需要與夫市情之趨向。未必卽爲中央進貨人所熟知。若在獨立店則不然。獨立店與當地買客之往來。平日關係既密切。而又無手續上之限制。如認爲當地買客所需用者。立時卽可買進。而轉賣於買客。是獨立店與連環店之競爭。全視前者對於當地情形。是否研究透切。調查明白。亦卽在進貨人之能否隨時留意於各地買客之真需要爲斷耳。

(五) 函售店之競爭

Mail-Order House 吾譯函售店。並曾專篇論及。吾前於報端見有譯爲

函購店者。在吾就店家方面而言。在彼由買客方面而言。雖售與購之意義極端不同。然要皆藉書函以做交易。二者固無甚分別也。

尋常店與函購店之競爭。初視之。似頗難解決。蓋函購店除資本充足。貨物大批購買。行廠家待遇特優外。其他勝人之處尚多。如開消儉省。薄利主義等。均為尋常店所不易做到者。故尋常店每遇函購店之開設。認其為加入一強有力之競爭者。

然細審之。或澈底研究起來。競爭無有不可畏者。不過商業中之能手。每遇競爭之臨到。能謀相當抵制之方法。按抵制方法中之最要者。在尋常店莫如調查函購店所以能勝人之優點何在。然後反省本店之情形。有無急需改革者。再查函購店之弱點何在。乘機與買客述明。使買客知其利害。而為本店之誠意所感動也。

普通言之。尋常店足以制勝函購店者。亦有數端。不妨就其原有優點而力加促進。俾能多獲買客之照顧也。

(一)尋常店範圍較小。進貨賣貨大抵為一人所主持。或同在一處所執行。又與買客接近最密。

凡買客上門購物。店中無存或未進。隨時可辦到。若在函購店。則進貨人大都不在店中。而進貨章程之規定。有須六閱月以前買進者。是一則遇客所問之貨。可於短促之時期間辦到。一則如爲店內所無存者。惟有復信回絕而已。

(二)函購店專恃書信做生意。範圍大者。印贈目錄樣本。所有貨樣大小及價格。詳載其中。尋常店惟靠店友做交易。目錄是死的。店友是活的。與買客接洽。活的店友。自較死的目錄高出十倍。且對於買客之問題。店友可立時答復。函購店則書信往返。徒費時日耳。

(三)函購店每於目錄內。比較貨價。以顯本店之價廉。吾謂尋常店。亦可仿用其法。卽向函購店買貨若干。並索目錄幾份。然後將其貨與目錄。陳列出來。並同時於本店同樣貨品。亦載明價格。則買客見之。自能識別。然使尋常店不採用薄利主義。則不足與言及此也。

第十章 定價與計利

吾聞某雜貨店主嘗語人曰。「做生意原爲獲利。吾豈不知。奈吾所辦各貨。售出僅能保本。卽稍

有盈餘。亦不過僅够餬口。原因在同行競爭。賣價不得過高。而行廠家對於著名貨品。價格各地均屬劃一。經售者不能絲毫增減。故年來生意。謂能餬口則可。若談獲利。實未免可笑。噫此番言語。確係實情。不啻爲一般普通商人寫其真相也。

但按生意實情。雖常若此。然此種觀念。似欠妥當。茲爲糾正起見。對於今昔商業計利方法之異同。略爲申述。藉供商界同志之考鑑。

(一)利益 昔日商店營業非常簡單。開銷小。進本低。競爭微。一面買進。一面賣出。欠人付還。人欠收討。出入兩抵。相差不鉅。苟未虧本。則袋中櫃內。餘賸銀錢。便爲利益。以故計利方法。至覺簡單。今日之開店則如何。開銷加多。進本日鉅。競爭愈演愈烈。此外如人工廣告陳列招待送貨等費用。非特爲昔日商店之所無。恐亦昔日商人之所夢想不到。貨色買進。經過一番手續。賣出又多一宗事體。欠人欠。演成債務問題。兼及信用關係。每年生意。是盈是虧。一時不易斷定。昔或一數錢櫃餘款。或查算滾存簿冊。即能明白。今則非各方面俱爲算到。不易知悉。以故昔日商人。有信靠命運之譏。今則必須根本謀畫。非此不足與言利益也。

昔日言利。其利小。今日言利。其利大。昔日商人心目中所存之利。即平日開支能維持。生活能過去。若年終於衣食日用之外。仍有少許盈餘。則頗爲滿足矣。今日之商人。除開銷能抵償外。還須扣算本人之薪水。年終盈餘。視爲當然。貨款生財。及他項基本金。均須加計拆息也。故昔日言利易。今日言利難。惟其艱難。則利益之計算。愈不可不用科學的方法。亦即不可不明經商之新法耳。

(二) 知成本 進貨人每於貨物之買進。須定價與計利。亦即規定以何價賣出也。賣價之規定。所最不可少者。即知其中之成本爲如何也。

所謂成本。不僅指貨值而言。亦包括各項開銷也。知貨值而不知開銷者。乃祇知成本之一部分耳。夫知貨值。原手買進。鮮有不知所付代價若干者。若研究開銷。分別各貨若賣出。估店中總開銷幾分之幾。普通商人。每因研究此着。甚爲困難。而大概疏忽及之。以故與談如何規定某種貨物確實賣價。而能獲利若干。則多莫明其妙也。

要之。知曉成本。爲商業上極關重要之事。蓋店中開銷。固有不可省者。但亦有許多可以節省者。既知貨物之成本。則於可省之開銷。設法免除。以減少成本之加鉅。商業改良。日進無已。維新之商店。

於開銷之節減。不啻爲本店與買客減輕幾許擔負也。

雖然。開銷與糜費。截然爲二事。商店切忌以開銷爲糜費。此非吾所欲提倡之節省也。開銷有不可省者。不可省之開銷。若視爲糜費。統爲裁減。豈非連生意亦不可不做歟。至何爲不可省之開銷。如店之外觀內容。需時爲修整。而呈刷新氣象。過於鋪張揚厲。自可不必。只要清潔整齊。卽能促引買客之注意。店中存貨。需配購完全。免買客詢購時。十件九缺。店友薪金。不宜過薄。總以使其滿足爲是。俾其在工作上能倍加盡職。此外如廣告、陳列、記錄、招待等。以及其他凡係增加買客信仰之事項。總以用得其當。款不虛糜爲能事。進貨人或以權限關係。而不幫同其他職員盡力維持。則店中事業。一旦若有失敗。進貨人仍難辭其咎也。

(二)貨物定價 貨物定價。乃進貨人於貨物購進後未了手續之一。查定價非常重要。旣不能定之太巨。又不能定之過賤。太巨則賣不出。過賤則虧及進本。故定價一層。頗有研究之必要。

做生意而欲獲佔勝利。似不能不由科學方法着手。普通商人。往往任意定價。譬如貨品每打二元二角五分者。每只售價二角五分。每打四元五角者。每只五角。每打九元者。每只一元。一似對於貨

色。可不分種類。不諳市情。且亦可不顧及售賣上之難易。只知進本爲一數。售賣時代擬一數。於二者相比能找入若干。卽謂獲利也。

殊不知果如所擬。能否完全賣出。則又是問題。設使中途發生困難。如同行競爭。款式變遷。存貨損壞。開銷加重。而貨色又遲遲難賣。試問此時尙有何利可言乎。故凡貨價之規定。如無一定標準。未必能操勝算也。

夫規定貨價。有左列數事。不可不知也。

(一)種類 商品之種類。千頭萬緒。不可名狀。要可分爲二大宗。曰必需品。曰奢侈品。如柴米油鹽等。爲住家過生活一日所不可少者。此種物品。售價不宜過高。蓋銷路已有。有貨不愁賣不出。不能過於計算利益。奢侈品則不然。價格固不妨擡高。認爲謀利之極好機會。然亦須審視買客之購買力。是否能及也。

(二)供求 供求爲規定價格最要之二分子。進貨人多。知供求之理者。必能於定價上。愈有把握。亦卽於大勢所趨。知其來源與歸宿。買客需要。時時變更。半由自動。半由商店所造成。其出於商店

造成者。價格尙能操縱。如由於買客自動者。則非事前有所準備。賺錢者自賺錢。虧本者自虧本矣。

(三)暢滯 貨物中有易售賣者。隨進隨出。是謂暢銷貨。有難於出賣者。今日買進。不知何時始能賣出。曰滯銷貨。滯銷貨有關成本與拆息。與所謂應市之暢銷貨。定價須各不相同也。

綜上三端。研究所得。知貨物定價事。非草率所可了之。必也進貨人於貨物之購進。熟籌如何規定之。方不致於成本售賣利益三方面有一障礙也。

第十一章 貨物流轉

開店者最忌貨品滯積。一時不能售罄。緣陳貨不出。則新貨難進。究其結果。資本擱淺。營業非特無以發達。且有因此而傾閉者。是貨物流轉。亦爲商業研研問題之一。

況近世生活日高。百物昂貴。競爭益烈。是不欲於商業上立足則已。否則有限之資本。實不宜悉數困陷於貨物上。所謂以「活錢辦死貨」。結果鮮有不遭失敗者。

於是進貨人對於店中之進貨。必需於貨物之銷路。極有把握。並能察視店中情形。而謹慎從事。

吾屢言寧可少買。而店中賣之不殺。切不可一時多買。日後難以脫手。蓋生意賺錢之法。莫過於進貨不多。而銷路迅速。時進時出。既免貨色堆積。又不致妨礙資本。暢銷貨爲生利之利器。滯銷貨乃虧本之媒介。故店中營業。每視其存貨狀況。即可知其大概也。

小店與大店競爭。在小店貨物流轉。較爲迅速也。店肆愈大。大部分越多。銷售各有專責。貨品種類又繁。各部同事。責任心未若小店之重。而進貨人對於發行情形。往往多有隔膜。因之大店各部分。常有陳貨。若欲脫售。惟有舉行特賣。削價出售。危及資本。小店則不然。進貨與賣貨。每爲一人所兼管。每次所進數目。又不過多。無須多日。即可賣出。賣出再買進。流轉不息。每一出入。經手總有若干盈餘。長年計算。數亦不微。實至穩妥之經商方法也。

或謂貨物固貴。流動迅速。然此乃專指資本小者而言。若資本大者。買進一次是一次。一似「家無千日糧。不是掌財人」之概。要之。貨物流轉。不論資本大小。均不可不留意及之。良因流轉迅速。資本小者。可免暗中虧蝕。資本大者。得多做幾倍生意。彼只知多進而賣價擡高。不願賣出與否者。較之善做生意。少進而定價適中。賣出而再進者。成績不問可知矣。此無他。在知否貨物流轉之理耳。

(一)引證 吾人於經商一門。固知貨物流轉愈速。獲利愈大。無如常人對於屢次流轉。輒厭其事之麻煩。意謂不如巨進巨出。爲簡便了當。於是不做生意則已。一做便謂非大賺一筆不可。因此買進不嫌其多。賣出但願亦能暢銷。一似一年不必多做生意。只要能做一二筆大宗生意。即可終年坐食。安享餘年。孰知天下事有未必能盡如人願者。則大批買進。資本用去不少。而貨物流轉不靈。銷路滯慢。其結果。不但不能獲利。倒反虧本不少。此豈非至可惜之事乎。

現試引一比喻。以明吾意。假定有商人某甲。有資本五千金。意欲經營某項生意。初即置辦房屋生財。爲進出整千數目之適意生涯。開銷佔百分之二十。買下房屋五座。轉賣與人。索價每座二千。設使首年即能完全賣出。一年開銷。並無增加。則五座賣價爲一萬。除去百分之二十開銷二千元。(一萬元之百分之二十)尙賸八千。再減去原本五千。仍餘三千元。爲純粹利益。斯固生意中最得法者。假使首年賣不出。或未盡賣出。而開銷每年依然不能減少。再加房屋每年又須打去若干損耗。若再經一年賣不出。則損失尤巨。此無他。售賣不得法。受累於流轉不靈耳。

設若該商改變方針。另以五千元資本。經營他項生意而爲布疋。開銷仍佔百分之二十。所購值

五千元之布疋。賣出得七千元。減去開銷一千元。(五千元之百分之二十)餘六千元。再除去原本五千元。仍獲淨利一千元。如一年之內。布疋之資本流轉十次。豈非首年可獲淨利一萬元乎。

吾於以上所提二種營業。並無有何輕重。房產生意。固有獲利之機會。布疋生意。亦有發展之餘地。不過比較言之。小生意流轉較速於大生意。小生意往往未被排擠以去。而仍能存在者。職是故耳。此外尚有一要點須注意者。不論經營何項生意。須視貨物以何種為靈便。而易於流轉耳。獲利之有無把握。亦即基於此矣。

第十一章 貨物盤存

進貨人除為店中購進貨物以外。更當規畫貨物之盤存。即檢查貨物也。其功用甚大。檢查愈精確。則一方面可知存貨幾何。又一方面可知暢銷之貨。與滯銷之貨各若干。至下次定貨時。遂有標準矣。由此知商店檢查存貨。實為不可疏忽之事。但檢查貴乎確實。不然。何益之有哉。

(一)盤存之確實 公司組織。有以進貨部而兼存貨部之職務者。有不然者。惟無論如何。二者

之關係甚爲密切。故商店每至盤查貨物時。必須進貨人善爲規劃。督率辦理。平日對於檢查貨物等事。尤須極有秩序。毫不錯亂。切不可虛報實。或以實報虛。則盤存記錄。一目了然。商店範圍。不問大小。如能盤存得法。受益非淺鮮矣。

盤存貨數。固須確切。而貨價亦當隨市價爲轉移。估價時固不可少估。多估則自欺欺人。初視之。似若無大關係者。然如細思之。對於營業成敗。關係極大。一般小店。盤存貨物。固不感覺困難。若商店規模大者。則盤存中之點數與估價。稍不認真。日久必牽及營業狀況也。

猶憶美國某大城。有零售商二家。營業俱不甚佳。一日。先後向同一銀行借款。以資週轉。銀行接談之餘。即詢各家存貨狀況。一則無準確之記錄。亦無合宜之估價。於是不知所對。一則盤存簿冊。記載詳細。點數與估價。非特顯明易知。而於事實。完全符合。結果。一家被銀行拒絕。一家如數借得。借得款項之店家。資本流通。不多時。即回復原狀。被銀行拒絕者。不多日。即宣告破產。可見盤存之事。殊有關於商店之營業矣。

(二) 盤存與利益 盤存之宜正確。盡人皆知。其中尤有一極大關鍵。爲商店所不可不明悉者。

即與利益之關係也。吾曾言盤存切忌多報與少報。二弊有其一。即與實情不合。所謂實情者。不過指店內盈虧之狀況耳。

檢點貨色。無非記錄數目。不論何種生意。大抵同一手續。此項手續。為盤存機械的之一部份手續。若得可靠之人員。即可付託其事。而竟其功。盤存之其他一部份手續。並未有如是簡單者。即估價是也。記錄貨數事易。估計貨值事難。盤存之難點在斯。盤存之要點亦在斯。

估計貨值。各行生意不同。因性質有異。固不能一律強同。亦不必使之同也。然所謂估計之要義。不論任何行業。莫不認為不可不共同遵守者。其要義為何。即寧可少估。將來賣出超過預估之外。則利益多。如或多估。將來賣不上價。則損失多矣。商店於盤存時。能抱此要義以行。則盤存係出於真確之見解矣。

有二事為行此要義之標準。所謂款式與用途是也。款式有時能提高貨值。亦能減低貨值。所謂提高。不外照原進本或市價估算。而不打損耗也。至言減低。即按原進價。或當時行情。打對折或三四折。而損耗打算很大也。譬如女子衣裳。時時變遷。須常經過此種估價之減低。男子衣服似較好。不必

如此拆減也。

至於用途。則視日用品與奢侈品而分別估計貨值也。日用品之虧耗有限。奢侈品虧損無定。以故食米糖鹽麵粉等項。估值不照原進價。卽照當時行情。事後出賣。當無大變動也。若化妝品。則情形迥異。估值時頗難代擬。全視店中情形。與市面銷路如何耳。

盤存如少估貨值。首年不無於店中經濟狀況稍爲減色。蓋存貨價值不大。不啻表示店中資本並不十分充裕。然有時則未必盡然。蓋由內行眼光視之。該店經濟情形。實甚爲穩妥也。何則。因存貨少算。將來賣不出。固無大關係。設能賣出。豈非超過預算之數目。而多加一筆額外之收入乎。譬如某店存有白洋布百疋。本可估爲一千元者。而於盤存時只算五百元。將來若以一千元賣出。豈非店中多增五百元之利益乎。

(三)盤存與特賣 商店之小者。存貨不多。每至年終盤存。手續較爲簡單。大商店則不然。各項進貨。勢難完全售罄。盤存之時。手續自較麻煩。店友有畏難不前。以致能遷延者則遷延之。不能遷延者則敷衍之。檢點一番。草率了事。大店之弊竇叢出。往往在此。孰知此弊不除。影響於店中營業匪淺。

進貨人亟宜與存貨部份。或其他有關係部份。共同督率。澈底舉行。方能收盤存之實效也。

盤存而能按時舉行。精細從事。其結果。存貨之數目與價值。得有極正確之報告。於是店中對於滯銷貨品。而欲舉行特賣。即不難着手舉辦。按特賣在大商店。爲在營業方面必不可少之手續。蓋歷次所進貨品。平時因賣價一律。不能稍減。買客或嫌太貴。致未購買。因此貨物堆積下來。非於特賣時特別削減舊價。不足以脫銷存貨。此時在買客爲貪圖便宜。乃相率登門詢購。於是陳舊之存貨。遂得一變而爲現款。在進貨人手中。得此一筆現款。於是復得購買其他應時新貨。此蓋做生意貴能川流不息。他人僅做二倍生意者。我可做四倍生意也。

惟特賣時。存貨削價出售。其減價究以何爲標準乎。曰全視盤存所得之情形也。採用精細制度之盤存者。對於存貨之滯銷者。分別記錄等級。譬如何種爲最滯銷者。何種爲次滯銷者。然後再審察存貨之情形。有無破損及污漬。再分別規定等類。決定特賣時之售價。此項職務。商店有專門責成存貨部辦理者。亦有責成進貨部規劃者。更有交與發行部經辦者。吾意不如逕由進貨者主其事。而使存貨部與發行部。各憑其經驗之所得。參酌規定。良因貨價知之最熟者。莫如進貨部。存貨堆積之狀

況。知之莫如存貨部。至於售賣上之知識。自應推發行部爲第一。故若集合以上三方面。併力合作。先事檢點盤存。然後舉行特賣。則未有不獲經營之勝利者也。

(四)盤存手續 論及實際盤存。則有若干必須經過之手續。而爲主其事者所不可不了解。其第一步。即預備如何檢點貨物也。

檢點貨物。照理宜有次序。切忌紊亂。亦即事前。不可不備一種制度。使店友有法可守。則進行不致徒費時間。多耗精力。惟欲知確實數目。毫無錯誤者。往往有須復點一次。故事前主其事者。寧可稍費心思。邀同助手。討論一種進行手續。而以最便利於店中情形。並實際所能辦到者爲相宜。

普通言之。先就櫃檯箱架。以及其他盛裝物品之器具。編列號碼。然後分派同事。各擔任自某號起至某號止。分別點數記錄於一種特製之窄條上。此項窄條。或就打包紙之無字句者。裁剪成條。大小一律。或特別用紙印就。上留空白多行。如某架某排某號某貨點數幾何。一一填入。一人如此。餘可類推。倘店中存貨不十分多。不久即可完全點齊。

此種手續。雖不免瑣屑。然較舊法盤存。全憑記憶者。相差何止天壤。茲僅就新舊二法最顯著之

利弊言之。一則隨時隨處。均有標籤。不論何時何人。均可一目瞭然。一則除已點數者。本人自能道出外。別人幾不能知其究竟。且本人之記憶力。有時亦不足恃。一則錯誤極少。一則錯誤難免。至於盤存時日。大概每年至少一次。於年終舉行之。所謂年終。非僅指歲末而言。商店固有採用普通所過之年節制者。歲尾舉行盤存也。然亦有使用本店所行之年制者。譬如本年夏季至明年夏季為一年。今年夏季盤存一次。下次則在明年夏季。一似學校行用之所謂學年。其中頗有理由。緣常年歲尾。各人均極忙碌。忙中盤存。較之隨店年終末。生意清淡時之盤存。執得孰失。不言而喻。吾人於以知不論何事。均有研究之價值。即檢點之時間與手續各方面。亦有用科學方法之必要也。

盤存應有之第一步手續。吾人已知為將櫃櫥箱架編號。復於所裝盛各貨之器具。黏貼標籤。記錄檢點數目。此即所謂首步告成功矣。

次則所當注意者。在審察貨狀。與夫更換位次也。審察貨狀。即察貨物堆積之情形。有無損壞蟲蛀鼠嚙污漬等。有則當另放在一處。而不與完全者混雜一處。因將來或舉行特賣。或由平時門市賣出。價格上大有分別也。故貨狀之審察。一方面可知歷來存留貨色之狀況。一方面可規定各種陳貨

之價值。而分別出售。以期早日脫手。而於收入能用以購買新貨也。

更換位次。何以言之。曰於貨物檢點後。而於原有位次或秩序。而為一種重新的放置也。蓋貨物若始終堆置一處。不論時間長短。均不與以更換。塵灰之落積。空氣之變化。在在足使發現陳舊的氣象。顏色的貨品。尤其如此。吾間嘗往店肆購物。於買布時。有整疋布之兩端。顏色與中間截然不同。吾固知其原因所在。第有時吾喜伴問店友。彼即答謂非由灰污。即由水漬。買書有時封面或兩頭。亦與當中部份顏色有異。蓋均犯同一弊病也。依所吾見。貨色一到棧房。放置或堆疊。若平時漫不經管。盤存又不整理。則於暗中損耗。不知凡幾也。故非將存貨時時整理清潔不可。向在上面者。可移至下面。向在當中者。可翻到上面。總以全批貨色。保全原有顏色為是。切勿使好者太好。壞者太壞。好者固不能高價出售。而壞者不得不減價出售。有此貨色。往往利益不能算得太高者。無非保管不得法耳。如此則所能獲之利益。將全為暗中損傷所耗去。果能藉盤存而使各項貨色。保持原來狀態。此則最有關係於商業經濟也。

貨物之盤存。其首步手續。係將櫃櫥箱架等器具編號。然後再檢點各器具所陳列或裝盛之貨

數。次步在審察貨狀。以及位次。第三步手續。乃在更改初次所點之貨數也。

初點之貨數。係用一種窄條記錄。分別黏貼於櫥架各段上。觀某條書明何數。即知某段櫥架上。面或中間。擺列某貨幾何也。合所有窄條所記錄。即知存貨總數。唯此種窄條。關係甚大。遇有重複時。總結數上便溢出若干。若窄條遺失或缺少時。其總得數便缺少若干。故爲求準確起見。必視所有窄條。是否依照次序。而無重複與短少各情。

如果各窄條之秩序與號碼。並未遺失或錯亂。則知初步手續。尙無差誤。然盤存之手續。必待以後第三步始告完竣者。何也。店中貨物。流動不息。在已經點過之貨物中。或有賣去若干。未點過貨色中。或又新添進若干。於是各條所記錄者。有不能仍如舊數矣。賣去者當除去。新添者應補入。此時最不可不注意者。即在若有任何更改時。當即時就各窄條上。分別註明。以免愈久而愈錯亂也。

盤存不能於短促時間告成。存貨愈多。花樣越雜。檢點費時。商店範圍較小者。所費時日不多。惟不論時間長短。盤存若一經動手。即須責成各店友。於所執管範圍內。按賣出與新進貨色。分別更正於窄條之記錄上。以期盤存終結時。所有報告。確切可靠。更不致因當時不及改正。而曠日持久。再勞

第二次重盤手續也。

(五)盤存新法 舊式盤存。舉行時。全店輟業。店友檢點存貨。極為忙碌。竟日不足。繼之以夜。其輟業時日之長短。隨店中存貨多寡為轉移。少者二三天。多者旬日或半月。此中生意之損失。若按平日均算之。當不在少數。其實有良好辦法時。又何必曠日廢時哉。不過向來店肆。總以盤存事繁。又極重要。平日同事。限於門市生意。或其他工作。自無暇兼顧二事。又做生意。又盤察貨物。一家作如此想。家家都取同一辦法。每至盤存時間。各將店門關上。店友須留店中。或棧房盤察貨色。點數者點數。記錄者記錄。寫算者寫算。為慎重起見。店主或管事或主任。亦須親自到場監督。或幫同店友一同工作。是自上至下。莫不忙碌異常。事畢店中為酬勞店友計。設宴款待。有些商店。於盤存進行期間。逐日席上加菜。意在酬謝並激勵店友。使奮發精神。以畢其事。無如用意雖佳。以言經濟。則殊為不值。姑不論店中輟業之生意損失。即店友之用全副精力以從事於盤存。恐亦未免用不得其當耳。

最近商業改良。即於盤存時。並不需停止營業。而店友仍能從事於盤存也。採用此法者。自不能於一年中。生意極盛時期行之。蓋一年四季。總有一季店中生意較為清閒。舉行盤存。即可利用此季。

此正吾所謂新式盤存所舉行之時日也。天下事不分大小。若行之不得其法。則其着手必難。否則有一定秩序與一定制度。所成就者必事半功倍。亦以店友平日工作之效力。全恃其時間支配之得當。今店中爲欲盤存。而又不願因此而停止其營業。白遭損失。則店友之時間。當善爲支配而後可。善於支配店友時間之管理人。所宜注意之點自多。吾意莫如先就已往之經驗。或他店之成法。對於存貨之分類與約數。加以注意。然後分別囑咐店友擔任某架或某段某種貨品。限以時日。檢點清楚。則各店友責有專司。自必抽閒就本身範圍而了結其職務。俾到期得交卸其責任。一人如此。推及其他。則不幾日。盤存即可慶告全功矣。

新法盤存。妙在照常營業。而能兼帶盤存。即不必犧牲生意。又得盤察存貨。實兩全之計也。吾已謂採用此法者。不能擇生意極忙時。蓋忙則店友心無二用。必當擇生意清閒之際。責成店友。分別擔任。以期於所限定之時日內。完全將盤存辦畢。斯固在當事者。預有一定計劃。順序進行。然後方能發生效力也。

第一不可不擬定者。即以何爲標準。以計算存貨之價值。計算貨值。本非易事。蓋稍有差誤。即於

事實不符。商店對於此層。查非一律。有計算原進價加水腳者。譬如某貨買進爲十元一打。水腳每打五角。則盤存記錄上。對於所有存貨。均以每打十元五角計算。有按照賣價計算者。譬如以上所言之貨品。進價爲十元一打。賣價爲十四元一打。則於所有存貨。以十四元一打計算。亦有於進價及賣價而分兩行列入盤存簿冊者。譬如首行爲十元一打。次行爲十四元一打。吾意此最後一種辦法。頗有可取法者。良以兩數相差之點。乃代表店中之利益。十四元去十元。尙得四元。此四元卽店中之利益。然僅謂之紙上利益則可。實際或未能獲有如許利益也。以之比較於店中各部分除開銷後所報告之盈餘。亦足知草利淨利之究竟也。

不過行第三法者。手續較繁。然有其特別功用。使店家執意使用其他二法。原無不可。第所使用者。不拘何法。切忌二法混亂。算原進價者。則不用賣價。用賣價者。則不又算原進價。如須兼用者。則應分列二行。結算時有二總數。一代表總進價。一代表總賣價。否則進價總數。兼含賣價。賣價總數。兼括進價。則於事實不相符合。而亦卽不足以代表店中存貨之實情矣。

貨物估值。既有一定之標準。則店友於記錄上。均當一律選用。以示劃一。次則盤存簿。莫好於改

用西式活頁。大小闊窄長短。都是同一號碼。按活頁簿冊多由西洋舶來者。購時僅指明某一號碼。即千百本。都可得同一大小。滬上商務印書館。及其他西書文具店。皆有經售。但我國亦有仿製者。吾並非主張必需用舶來品。不過用國貨或本店自製者。切不可大小不一。蓋活頁之功用。在可分給多人。記寫貨數與貨值。迨併歸時。仍可成爲一整冊也。

舊式盤存簿。只有一本。張頁不能分開。一人執於手中。他人同時不得使用。往往多人等一人。時間白費。實甚無意識也。若用新式活頁簿。店友每人各給以若干頁數。分任填寫。限以時日。可於畢事後同時激入。裝成一冊。因其組織係釘拆完全自由也。第初視之。活頁簿冊。價值不無稍巨。然爲顧及工作之效用。與時間之寶貴起見。改用此項活頁簿。乃爲極經濟也。

此外尙有一優點。即分給店友各若干頁。頁上編號。每人自某號起至某號止。一共總數幾何。將來事畢繳入。逐頁視之。如有短少。店友各有專責。不難察出。惟其頁上各有編號。可使店友各自留心。於自己所持者爲某號起至某號。必不敢遺失。否則將何以報命。故活頁簿冊。可謂爲有百益而無一損。目今商事改良。凡百設施。皆求美備。是於記錄或謄寫各事。亦以購用此項活頁簿爲宜也。

活頁簿冊。用以計算存貨數目與價值。尤有一層優點。舊式死頁簿。以吾所知。只有一本。用以記錄。知者知之。不知者莫明其妙。良因一次只有一人可以執用。而知其內容者。亦即此執用之人而已。此種執用人。倘或責任心輕。而爲不忠於店事者。則往往洩漏存貨實情。使同行知之。頗不利於己店。若用活頁簿冊。店友於盤存時。僅各分任幾張。填寫完畢。繳呈經理或主管人。則店友於店中存貨之實情之智識。爲部分的。而非爲完全的。縱有走漏消息。而外人所得者。亦僅爲部分的。而非完全的。於我可無大損。或曰。此冊乃認認過慮乎。吾則曰。商業變遷。至於今日。競爭可謂已達極點。若不遇事善爲防範。何能制勝於人。況使用此種活頁簿。乃爲正當之防範。豈不較勝於毫無防備乎。

盤存簿冊。吾人已知用活頁式。較爲便利。不論增減頁數。都能如願辦到。非若舊式死頁者。多加一頁。勢所難能。減少一頁。中斷立現。故活頁式之簿冊。其優點頗多。實商店所當亟爲試用也。

此項活頁簿冊之活頁。固當於編號後。分給店友。分別填寫。但店友於此時。有一事不可不特別注意者。即每張貨數與貨值。須自爲一結。次張另計。張末又爲一結。總之每張算每張之總結。切不可仿倣尋常簿記之每張結算方法。而將首張結數。帶入次張內。如此挨次連去。直至最末一張。成一總

結。此法在圖謀簡便之簿記上用之則可。若用於手續繁瑣之盤存，則大可不必。蓋使最後總結數而完全無錯，則尚有可言。但倘有不對處，豈非須從最起頭一張復算，方能察知錯在何處乎？其耗費時間，不問可知。若每張僅結算每張之結數，並不牽及其他各張，設有錯點，則一察即易知悉。至於最後之總結數，可由合併各張之結數，聚加而獲得之。

盤存本極麻煩之事。吾不辭瑣屑，逐段分論。至此大致可謂都經說到。有心研究者，不妨各就本店之情形，斟酌舉行之。在盤存新法未了之先，吾人可對盤存之次數，略為申述，以明到底以次數多者為佳。抑次數少者為佳。吾不云乎。盤存之次數，須各視營業之性質如何，而分別規定之。例如做雜貨生意者，零星雜件，多不勝筆。盤存次數，自不應多，亦不必多。蓋於事實與理論上，都有辦不到者。非然者，如生意為專門，或類似專門之營業，以及貨件簡便易於查點者，不妨時為盤存，而使執事者，愈能詳細知悉存貨之狀況也。

按存貨實情，知之實於店中生意之虧盈，有莫大之關係。某洋商，業帽莊，某年生意增加百分之五十，至年終而反虧本，百思不得其故。最後方思及存貨盤存次數太少，以致每季存貨之實況不明。

於是雖屆年終。而仍設法追察春季存貨情形。而知生意之驟增在彼季。惜該季所進各式女帽。賣價極廉。幾不及本。原意在吸引買客。購買他種利益較大之貨色。結果女帽因價格公道。盡數脫售。價格較巨之其他貨色。未動幾何。店中生意額雖增加。而實際反虧本者。即由於此。於是該商知其誤。次年即改變方針。設該商未曾思及盤存。如何能知其盈虧之主要原因。故普通言之。盤存之次數。寧可多而不宜少也。

(一八) 逐日軋銷 盤存與軋銷。初視之似爲二事。盤存用意。在盤察存貨。軋銷注重。在軋計已賣之貨品。知存貨之數目。即可推知銷去若干。知銷去之數目。即可計算存貨有多少。斯盤存與軋銷二事。不論其指銷售與存留。均足以杜絕作弊等情。是二者之用法。或有不同。而結果則一也。

雖然。按照商業向例。盤存非平日之事。至多不過每年舉行四次。至於軋銷。乃逐日應行之事也。大商店往往設有軋銷部。專司軋算店中所售出之各貨。

盤存與軋銷。本有連帶關係。店中軋銷行之有成效者。有利於盤存不少。甚至可免卻盤存之手續也。貨品種類不同。性質互異。有可使用逐日軋銷者。有不能逐日軋銷者。全視貨色爲定規也。大概

繁雜貨色。售價零微。困難極多。每日軋算銷數幾何。所費時間。頗不值得。有些貨品。如衣履帽書籍等。誠可利用逐日軋銷也。不觀吾國一般衣莊。每於一件衣裳之售出。隨將衣上所結之皮紙窄條除下。報明帳桌。記入簿冊。雖吾不敢斷言其確係隨時軋銷。但彼於賣出之號碼。摘記下來。以知某號衣裳。賣出若干。尙存幾何。此實含有軋銷之用意也。

商店對於貨物。特編號碼。賣出卽收取其號碼。此固軋銷之一法。緣每一號碼之摘下。卽代表一件貨物之售出也。此外尙有一法。卽憑發票而軋銷。譬如賣出某件貨物。自有一分發票。給與買客。此每一發票之開出。卽表示一件貨物之售出。故商店之發票。非有存根。卽有正副兩頁。寫時用複寫紙。Carbon Paper 夾於正副頁中間。用鉛筆寫貨名貨數貨值於正張上時。卽照印於副張之上。滬上商務印書館與先施永安等大公司。均用此法。發票副張。不給買客帶去。留存店中。送請軋銷部分別軋算。不過逐日軋銷。貴在真能每天軋齊。至多相隔不得過一日。否則名爲逐日軋銷。而今日所軋者。爲上星期所售出之貨。迨至臨時詢及存貨狀況。無以復答。誠非逐日軋銷所應出此。設使逐日軋銷。辦得極有成效。非特於何貨銷存確數。一望而知。並能於貨物某種銷路暢旺。某種銷路滯緩。均能明

顯的表示出來。進貨人用作下次進貨之參考。利益洵匪淺鮮也。

第十三章 貨物保管與記錄

貨物一日賣不出。爲店友者。當盡一日保管之責。所謂保管。不僅指看守。不致遺失而言。更亦於貨物之原狀。善爲保護。經久不變也。夫以今日所買進之貨品。明日卽能賣出。固極順利。但實際上生意未必均能如此順利。是不論貨物之暢銷與否。在在均須保管妥帖。使賣時主客見之。不至嫌其陳舊。轉而他適也。

(一) 如何保管 吾嘗行經街市。隨在察視各店於貨品之保管。是否得法。吾固不欲作驚人語。謂滬上各店。均不善於保管貨品也。商店於貨品保管適當者。誠不在少數。尤以幾般近馬路各要道之商店。比較的爲最佳。惜吾於某段某洋貨店所見。不容緘默不言。不問余初次經過所見。或十百次後所見。其店中之布置陳列。無不依然如故。櫃檯灰積。不知幾日打掃一次。櫥窗及貨架所陳列各貨。破殘者破殘。敗壞者敗壞。貨品顏色改變。幾不辨其原來爲何色。櫃盒與他種貨盒。不論空滿。均混亂

堆放一處。買客詢購。非給示空盒。卽盒之兩端或蓋業經脫落。店堂中貨箱或其他雜具顛倒堆置。走路殆無隙地。該店越不收拾整齊。買客越不願意上門。或誤進其門。一見亦必隨卽退出。生意愈不好。店主與店友之精神愈不振作。滿店濁氣污象。不死不活。苟延殘喘。其勢實至可危。此種店制。恐在內地仍然不少。誠極不幸之景象也。

按開店營業。所謀在利。若上述該店。萎靡不振。一至於此。測其前途。殆有不可救藥之勢。惟欲圖挽救。祇有由其店主。親往他店。觀察十日半月。然後歸至本店。憑其親眼所見者。以施之於本店。或漸有恢復改良之新機。否則實無法可以促其反省也。總之貨物保管安全。且極有秩序。乃含有極大之廣告功用。結果買客見之滿意。生意多做幾倍。雖平日於打掃整理安置各項手續。所費頗多。然使其平日厭惡作事。則茂盛之生意。又何從而來乎。

(二)店中設備 商店之開銷。店具實佔半數。未有者日漸購置。已有者不時添修。因店具有關於陳列。以及店中之美觀。猶如家庭爲增進美感。與友朋觀瞻所係。非於家具稍事點綴不可。商店用意。在吸引買客之上門購貨。則於店中之鋪張。爲必不可少。持反對論調者。亦不無理由。如資本有限。

營業範圍不大。或獲利不多。事實上不能多事置備。此乃困難之一。又如依店中能力雖可置備。而因此增加開銷。使貨價受其影響。不如對於一切虛糜鋪設。概行免除。而使買客得受貨價低廉之實惠。斯固理由之最充足者也。

抑知今昔經商之道。已大改變。在昔或以能保守自己範圍。不致失敗爲止足者。今則保守不穀。必進取不已。始稱善買。至如進取方法。不一而足。要在店中一切設施。足使買客注意。買客贊許。則店中不愁無生意做。故凡買客心理所在。商店均當圖謀迎合之。蓋貨物本身。不能言語。非店中代爲陳列。使買客一見即發生欲買之心意不可。陳列而欲得實效。則店具不可不講究矣。店具設備。實無一定。亦並無底止。滬上西洋商店所置備者。本幫店家。自不必妄事效法。徒增糜費。但本幫店家設備過於簡陋者。當急謀改良。方是折中之道。蓋店具問題之解決。有數要點。須先明白。第一須知本店營業之範圍。次則辨買客之等級。次則明貨品之性質。末則知店中之規模。明乎上述四層。則於店具之置備。可有把握。不難着手舉辦矣。

近年商業競爭。愈趨愈烈。所有貨質上。貨價上。服務上之競爭。爭先恐後。無不各盡競爭能事。以

使買客樂於交易。於是不惜重本。研究店中陳列與設備。買客不上門則已。苟上門參觀所陳列之櫥架。格式玲瓏。光耀奪目。精美清潔。所在無不發生美感。稍倦則隨處皆備有新式椅櫈沙法。可資休息。西洋商人有成語曰。買客入我店。當使其覺得如在家一樣 (Make my Customers feel at home)。可謂深得經商之秘決。然則店中設備不論直接關係於售貨。或間接關於買客之舒服。誠爲一重要問題矣。

(二) 店具討論 商店置備傢具。除用爲陳列貨品。更兼爲行坐時之舒適。店友終日服務。店中椅櫈及其他用品若不適用。則身體上與精神上。均感不快。對於買客亦不當使其感覺有不便之處。以免妨礙其下次生意之照顧。是以店具之設備。關係重大。頗有討論之餘地也。

舊式商店。陳設失於簡陋。近代新式商店。失於鋪張過甚。二者均未得折中之道。一則明圖節省。而暗中因買客不喜與簡陋環境相接近。生意因此失去不少。一則弊在奢糜。徒多耗費。於店中開銷增加。故改進之商店。另謀盡善盡美辦法。總以一切陳設。既不過於簡陋。復不失於奢糜。視本業之範圍。與夫買客之等級。而置備店中之傢具也。

滬上先施永安二大公司。各店陳設不可謂不美備矣。屋宇雄壯。望而生羨。店內外窗櫺之玻璃。又大又厚。陳列貨品。如爲家用者。儼然一新式家庭。走入店門。地上鋪有地氈。售貨分部。而又分層。登樓或由盤梯。或乘電梯。各層均有招待員。殷殷指導。嚮嚮可親。店友逾千。貨品山積。傍晚電光閃爍。照耀如同白晝。簡言之。道地上等商店也。所做生意。亦屬上等生意。來往顧客多係高等人民。唯其如此。故其陳設不爲過分。反覺爲不可少也。設移該店於內地小城或鄉鎮上。鄉民見之。只有立於門外瞻觀。何敢入內購物。則自然開不下去。故吾言店中置備傢具。須視買客之等級。而定其高低。高等傢具。不適於低等買客。正如低等傢具。不合乎高等買客。買客中尤當分別男女。如男賓多而女賓少者。或女賓多而男賓少者。店中設備。各有不同。滬地大馬路一般南貨店。與銀樓或首飾店。二者陳設之不同。固無妨於各自之營業。因上門顧客。其等級極不相同耳。商店陳設適宜者。固足招引買客。陳設失當者。亦足拒絕買客。至於陳設至何程度。始稱得當。最難斷言。不過如店家能於買客上門後。使其覺得諸事如意。則其於陳設之規模。大致不差矣。

(四) 櫃檯制之存廢 吾人於新舊商店。所見不同之點極多。最顯著者。一則不設櫃檯。一則照

舊有之舊式商店。對於原有櫃檯。不肯廢棄。店友在櫃檯之內。外向而立。買客購貨。來就櫃外。欲買何物。告之店友。遇店友善於招待者。將貨物取置櫃上。任客選購。遇店友不善招待者。每於買客購物。似理不理。即出示貨品。亦取最次等者。客詢有無再好之品。則回絕沒有。一似買客非來買貨。而來討貨。應受其白眼者。或似店友已窺知買客之購買力不足。只能購此賤貨。貴重種類。恐買客無力購買者。善作此言。非敢於舊式店肆。加以酷烈之攻擊。特欲促其猛省。而從事於革新耳。

新式商店則何如。櫃檯制廢除。即有亦非常低平。買客對於店中陳列各貨色。亦可進內觀看。合意者可向店友詢問。店內所置備者。均長方式櫃桌。桌面爲玻璃磚。四圍用玻璃門。內中陳列貨品。外面看得清楚。亦有用完全木製者。貨品陳列於其上。亦頗便於察視也。店友分站各處。遇買客來到。即迎詢欲購何貨。道出。即領至相當部分。若買客意中並無何物可購。亦任其到處觀看。往往因店友招待殷勤。與陳列優良。客家不買亦買。率至店中多售若干貨品也。

新舊商店營業方法既不同。則其結果自亦不同。所幸吾國商店。能知改良者不乏其人。一般洋廣貨店與綢緞莊。於櫃檯外。均備有多數陳列櫃檯。陳列方法亦均不惡。惜一般南貨店與雜貨店。仍

牢守櫃檯制。所賣貨品。除少數老顧客知其名目。生客則莫明其妙。蓋櫃檯又高。櫃友又不善招待。各貨均收藏於內部。不能望見。若不將貨名報出。真無法買得。吾嘗至大馬路三陽店購貨。意欲多買幾種。苦不知其名目。而無從買起。即添買一二種。亦因視在旁其他買客所買者。而照樣購得幾件。事後吾思之。買客之有同樣苦衷者。當不在少數。使該店能多備若干陳列櫃檯。將店中所賣貨色。每種陳列少許。並示明價目。每日不知多做幾倍生意也。

總之櫃檯制在今日殆無存在之理由。商店當從事改良。切不可墨守舊法。蓋其制不廢。對於貨品之陳列。無由發展。貨品陳列不得法。則買客購買之意念。難以促成。而店中生意每年不知少做幾何矣。

(五)店中各部地位 大公司之開設。內分各部。售貨分類。食者衣者用者。各歸相當部分。有時某部成績頗佳。某部生意有限。人的問題。不無關係。得人之部分。固生意多做幾倍。失人之部分。難與他部分爭優勝。如圖發展。非重新將該部組織不可。故人的問題。頗有關各部分之發達也。

其他須研究之要點。蓋在各部分之地位。而能規定妥善也。商業舊例。總以貴重部分。設在店之

後段。或有樓者設在二三層上。此外普通日常用品之部分。皆在前段或在首層。於是買客若非老主顧。進門一視。不見有何佳良貨物陳設。卽以該店不過如此。再加又無招待員在側指導。鮮有不隨入而隨出者也。誰知內部尙有幾許精華。而無人問津乎。店友本店中之意思。推而行之於出示貨色。始則不肯給示上等貨色。如買客不一再要求最佳種類。則店友終不自動的取出。一似佳者買客無力購買。或須留爲店中自用者。此種經驗。並非臆造。實買客對於商店所常見而引爲最不满意之事也。

要之店中貨色。皆是出賣。貴者價昂。賤者價低。有何不可示人之處。近來改良商店遇買客上門購物。必先詢客所欲買者爲何貨。與某貨之何種。如係爲最上等者。則隨卽取出。並非先示以次貨。待詢再取與上者。買客見之。不論買否。立時可定。非若舊法之空費雙方時間也。店中各部分。亦可於位置之規定。而注意其所售貨物之性質種類與價值也。繁銷貨品。已有銷路。可不必再事推銷。滯銷以及新出者。則須時時設法。擴充其銷路。於是暢銷貨之部分。不妨設在後面或樓上。店堂懸貼通告。寫明某貨在某段出售。招待員亦隨時指導。則買客鮮有不樂就範圍也。迨其往該部購物。經過店堂或登樓而上。往往遇他部貨物陳列之可愛。連帶購買幾種。此豈非因一部分之生意。而他部分亦多做

幾許生意乎。斯固指暢銷之貨而言。店中若舉行廉價部。亦可照仿此法也。緣廉價部。買客到者必多。如所陳列各貨。位置適當。而與其他部分相毘連。則買客爲購廉價貨而來。結果兼購及其他物品。此乃常見之事也。然則部分愈多。豈非愈當留心。而使其位置有一種連帶關係乎。

(六)收貨處 大公司組織精密。於進貨售貨各部外。另設收貨處。專司接收來貨。每於貨到。檢點包件。並審察內容。是否與發票相符。然後由收發員簽字於回單簿上。以便來使帶回。如爲郵差。郵局附有特製包裹回條。則亦由該員簽字蓋章。給郵差攜歸。有時此項收貨職務。責成存貨部遵辦。無論存貨部兼辦。或另設收貨處專辦。要皆於進貨及售貨各部不相混雜也。

貨物收到時。若件數短缺或破壞。收發員卽報告進貨部或會計部。於付貨款時。據理與行廠家。或轉運公司。以及保險公司。分別交涉。收貨手續。至此可稱完畢矣。

以上所述。固因公司有一定制度。方能與談及此。若在普通店肆。往往櫃檯上售貨。而亦在櫃檯上收貨。凡店中到貨。櫃內店友。不論何人。都可接收。有時生意正忙。無暇點數。送貨者已去。不負責任。貨色置放櫃上。櫃友因事無專責。而責任心又輕。兼以買客從旁窺視。各自任意亂取翻閱。以致每每

貨數與發票不符。無論送貨者中途遺失。或到店後因無人檢察。遭受損失。皆至無謂事也。店手雜亂。店規不嚴。或人手過少。不敷分配。臨時處理。侷促慌忙。致遭錯失。然則普通商店。對於收貨一層。豈可不謹慎從事乎。

吾謂商店不論大小。店友不論多寡。辦事總當有一定規則。若在人多之店。不妨責成一。專司收貨。如收貨事件太輕。仍可兼管他事。不過某人既專司收貨。每逢貨到。不論大包小包。均當由其一手接收。所有一切收貨責任。完全由伊負擔。假使店中規模不大。除店主外。只有學徒一二人。不啻所謂一人店者。亦當定出一定辦法。俾送貨人得知如何遞送也。例如不論忙閒。都在店之後段或內部。作為檢收來貨之處。則送貨人知之。每次對於貨包。不敢任意亂擲。非送至指定之地點不可。櫃上生意忙。則於來貨收下後。即去伺候買客。事畢再去細加檢點。櫃上無買客。隨收隨點。送貨人見其制度森嚴。自不敢絲毫侮弄。結果貨包鮮有缺少或損壞者。有之。亦極少數。不難察出。而彼方無論過在供給人。或送貨者。見其店中平日作事。極為精細而有秩序。對於缺損貨件。必自願賠償。然則收貨之事。雖非極大問題。而進行手續。固不可不擘劃周詳也。

(七) 準備貨 準備貨之用意。在預防生意極盛時。貨色賣缺。一時添配不及。故定貨時額外多加一二成。以備臨時之需用。然亦不可濫於購備。蓋往往店家購貨。形同賭博。跡涉投機。其於準備貨。多多購買。以期低價買入。將來巨價賣出。一出入間。頓獲千萬。於是藉名準備貨。其實志在投機。幸而中固甚佳。不幸而敗。豈非店中營業。大受影響乎。店家所當注意者。準備貨之配購。不宜過多也。

其他應注意者。即準備貨置放之所在。大都商店。將其貨色存放於平常貨棧內。亦有存於準備貨之棧房內者。要皆以閒人不到之處為妥。以免偷漏等事也。準備貨既平常不用。則存放之處。以樓上或其他不近低濕之處。最為相宜。庶將來取用時。不致有污爛損壞等弊。以免買客當作舊貨。拒不承受。誠不可不預防及此也。

準備貨置放之處。不必過於寬大。只須敷用足矣。蓋往往進貨人對於存貨處。以其尚有餘地。不免多進貨色。結果或不能完全售罄。日久流於滯銷。徒將資本擱置。關係非淺也。普通商店。限於地位。每連平常存貨處。亦不設備完全。故貨色不敢多進。並非愁賣不出去。實苦於無地堆存也。惟其如此。敬全特店中生意流轉不息。一批將賣完。又進一批。平日對於行廠家之聯絡。甚為得法。臨時缺貨。即

可向其通融。貨色立時送到。店中生意不致中斷。斯固以行廠家爲準備貨之機關。隨時可以提取貨色也。縱有時難以完全照提。然多少總有以應門市。終不減其方便也。故爲普通店家計。與其平日不知購置準備貨之利害。而欲免其風險。或因限於地位。不能多存貨色者。不如平日多與行廠家或同行聯絡。臨時得其通融。貨價並不十分居奇。則是開店最穩健之方法也。

(八)贈送貨樣 商店贈送貨樣。所以爲招徠生意。應酬買客也。所贈貨品。若以個人計算。所值不多。每位買客所需索者。最多不過幾份。惟既送貨樣。勢不止一二人。故贈送一事。若不慎重其始。結果店中耗費必大。譬如布店送布樣。買客有詢則送之。一人一寸。十人一尺。百人一丈。推算起來。實不在少數。然爲聯絡買客感情起見。非可完全拒絕不送也。

贈送貨樣。事屬兩難。故其中頗有研究之價值。布店每於贈送布樣。寸數固大有分別。卽如何自整正上剪下。亦須認定剪法也。蓋橫剪一寸。與直剪一寸。雖同爲一寸之地位。不知對於該疋已剪一段之門面。寬窄不同矣。紙類亦是如此。不可不慎之。若任店友之所爲。漫不經心。則其結果。損失必不貲矣。

夫贈送貨樣。含廣告用意。唯恐買客對於某貨。知之未詳。或日久忘卻。乃與以貨樣少許。或由客親自攜去。或附函寄奉。雖未必立時促成交易。而種子已撒。將來買客詢購。未始非昔日贈送樣貨所發生之效力也。故此項開銷。雖每年結算甚鉅。按照商業通例。可以列入廣告項內。

然而店中亦不能不有預算。預算之謂。不僅指每年應送幾何。亦指貨色中有當分別可送與不可送者。不可贈送者。或因價值太巨。或因貨質之特殊。只能到店觀看。而不能分贈買客者。此固不待言。即就可以贈送者而論。亦當規定尺寸與分量。與夫決定贈送之專責也。

有些商店。責成存貨部辦理其事。每於新貨收到。即於貨樣分別預備齊全。送交發行部。贈與買客。以免臨時措手不及。或辦理不得其法。店規之森嚴者。店友除已備之貨樣外。不能自由取自完全貨物上。而隨便贈送也。吾意有限制之贈送。實不可少。亦以店友不無誤於感情作用。以及責任心之不深切者。若漫不加察。任其爲所欲爲。則贈送之益未得。而贈送之弊已現。豈非與贈送原意相背馳乎。

做生意原無白費開支之理。有一開支。必希望遲早能發生效力。而有利於店中之營業也。故於

貨樣之贈送。需記錄貨名。與夫買客之姓名住址。以便日後可着人訪問或函詢。而促成其交易也。

(九)整理貨物 吾前曾言貨棧中所堆積貨物。須常加檢點。不時清理。以免虧損。茲於店堂內或櫥架上所置放或陳列之貨色。亦當時爲整理。往往店中因經管不得法。或不知其事之重要。而於平日之檢點。缺乏恆心。清理一日。下次不知何時。於是暗中虧損。不知幾何。

美國某城某雜貨店。架上陳列罐頭牛乳。新貨到。卽置放面前。舊貨堆於後面。所賣者。均爲新到貨。某日將架上新舊各貨。全數取下。見陳貨中。有經一年餘尙未賣出者。開時則罐內牛乳。已結硬塊。堅不可破。店家之有同樣經驗者。必有其人。尤以店制不良。營業不旺。貨物滯銷。平時不知整理貨物者。其情形爲愈不堪設想也。貨物失於整理。關係不可謂不大。亦以貨物切忌發現陳腐狀態。否則不論賣出與否。均同爲不利於本店。蓋陳腐貨品。買客不察受之。則上當一次。下次不來。如貨留店中。賣不出去。愈久愈不值錢。結果二者均不利於店中營業也。以故店中陳列貨色。最好置備玻璃櫥櫃。貨物置放其中。不致落積灰塵。否則每日宜打掃清潔。如放於外面者。晚間可蓋以套布。次晨地掃後。揭開。灰塵可免矣。再各貨位次每星期或半月。更換一次。總以不使舊有者。過於陳舊。新進者久亦變爲

陳舊。如欲陳貨售脫。不妨置放於手目易及之處。新進者。順序陳列於後面。切不可任年青學徒。或怠惰店友。將新到貨品。任意堆放。舊有之貨。移至後面。結果買客祇就前面貨色買去。後面貨色毫無流動機會。夫貨物整理清潔。吾謂極有關於買客之心理。而可使其發生同情的、贊許的之感覺也。

惟其對於店中已具有贊成之態度。則每交易之接觸。鮮有不告勝利者。是則店家不可不認整理貨物。為重要問題之一也。

貨物不論置放何處。切忌置而不問。更不當視為公司貨物。而於店友本身無關也。店友之責任。非特保管店中貨色。不使遺失。更當設法使之不為損壞也。蓋店中資本。強半用於置辦貨色。如貨物少賣。或賣不及半。無利可言。而致虧本。則店中勢難久持不敗。而店友地位亦將不保。是萬事極當視為己事。處心積慮。務使店中獲利。則店友本身。又何嘗不受其益乎。

商店生意。非終日忙碌。而絕無少閒者。大概清晨店門初起。或完全上午。並不十分忙碌。則店友本分。每日務須將貨色整理一番。學徒及店司。隨同幫忙。每於生意完畢。貨色不無翻亂者。或賣缺者。則次日未開市前。宜理齊與補足之。此時買客不多。無外界之攪擾。正可利用其空閒時間。從事於貨

物之整理。店友之勤惰。於以見之。勤者不待店主或經理督率。而自動的布置一切。惰者遇可推諉。無不推諉之。不過店友之升進與否。亦即以此而定。誰謂好歹別人不得而知乎。衣店之衣宜常刷。鞋店之鞋宜常揩。磁器店之磁器。須時加洗刷。無非各爲保存各貨之原狀。勿使污損。致難銷售耳。其中尤有不可不辨者。衣服之侵污。若經久不洗刷。即難滌除清潔。如每日保管得法。所費時間與精力不多。而結果鮮有不能除之污損也。是故不論何貨。貴能保存其新鮮狀態。而其保存之法。莫善於逐日留心。毫不疏懶。則於事始有濟矣。惜店友多以其事繁瑣。而不願十分盡力。抑知在店主爲血本關係。在店友爲責任問題。身受店主之託。何可自負負人。稍有天良者。不敢不盡厥職。明乎此。即能真以店內之物當作本人之物。無有不善爲保管者矣。貨物保管得法。原爲一種極緊要技能。不過性情怠惰。或習於疏懈者。終難與言及此。非特此也。如其始終不改。恐難免淘汰也。

(十)處理滯銷貨 商店對於存積各貨。而欲脫售。頗費思索。一般店家無不公認爲難解決問題之一。存貨不論暢銷與滯銷。要皆有關於資本。滯銷者一時不能變換現款。或至終不能脫售。則店中資本流轉不靈。非特無發展希望。恐因此即現狀亦不能維持。是其問題之解決。關係非淺也。

店家通病。每於滯銷貨。非置之高閣。卽藏諸櫃櫥。或棄之於櫃檯下。以及貨棧內。一似彼既無人問津。我又何必留在目前。徒增我之怨恨也。

店主或進貨人。因貨由自手買進。不願負購買「賣不出貨色」之惡名。貽人口實。於是遇滯銷貨。隨囑移開。以眼不見爲是。置之度外。並不設法推銷。於是愈久愈積。而該貨卒無脫銷機會。噫。如此虛榮心。不過爲保全體面。不管店中損失幾何。誠最不幸之事也。

至於店友之心理。又何獨異。蓋捨難就易。人之常情。店主或其他有責任者。既不想法推銷。乃以移諸眼目不能及之處了之。店友自亦抱無可無不可之態度。如非店規特別申明。鮮有自動的登樓攀梯。倒櫃傾箱。察視抽屜。而取出滯銷貨以謀銷路者也。吾故謂店中管事。或經手。倘一年不命取出。卽一年無人取出。是店友對於滯銷貨之損失。亦與有關係焉。夫賣貨之真本領。不僅在將暢銷貨一律售脫。更在將滯銷貨設法售去。是無論店中進貨人或店友。均當於滯銷貨之處理。而特別設法。方謂克盡厥職也。

(十一) 推銷滯銷貨 吾人已知滯銷貨物。須設法推廣其銷路。不宜畏難不行。坐視成敗。雖有

時買客詢及。未嘗不急思設法脫手。然使置而不問。不另想新法以推銷之。是不啻甘受虧損而不欲賣之。倘因此而營業失敗。則其愚誠不值智者一笑也。

商家之真本領。吾曾言不在能售賣暢銷之貨。而在設法脫售滯銷之貨也。彼捨難就易之習慣。亟須更正之。於是人或開店而遭失敗。我則無往不利。是其致勝之由。乃在善謀勝算也。對於滯銷貨推銷之法甚多。茲借一事實言之。頗足供吾人之研究也。

美國某城某鞋店。初則生意清淡。每年積存陳貨。幾佔店貨總數之半。而此一半生意。無論其淨利若何優良。總難抵店中所有一切開支也。此種岌岌可危之勢。長此以往。將何以善其後。於是決計整理滯銷貨。卒得一法。囑店友將所有不易銷售之鞋。統為取出。分別等級。特別陳列。使買客目易於及到。又設廉價部。規定售價。凡最滯銷者。特別削價。只求獲得若干現款。雖虧本亦所不計。蓋總比賣出不值一文為上算也。此法行後。該店不數月。歷年存貨完全售脫。以後店中所賣者。盡屬新貨。商業心理。店家若不常賣陳貨。人必樂與交易。其營業必日漸擴充。而該店之結果。卒為該省商業之冠。

吾人對於上項事實所發生之感想有二。一店友須各盡力推銷店中陳貨。暢銷者固當賣之。滯銷者亦當乘機設法賣出。二店主或進貨人。與其他負責任者。應有覺悟。其先或因購進失着。即當設法減價賣出。調動現款。俾做下次生意。切不可執迷於進價之重。定欲將受損貨品。仍以新貨之價售出。總之做生意最好勿失着。既失着。則不可再存虛榮心。有可設法者。不當猶豫。若為保全體面。不肯變通辦理。徒使損失加重。後悔莫及。誠非商界中所謂能手者所應出此也。

(十二)店具與陳列 店具不論為存放或陳列貨色。及為買客坐憩。均當整齊清潔。切勿現污穢俗氣狀態。令人一望生厭。商店之設有櫃檯者。更當時為清理。櫃友有暇。須常拂拭。務使櫃檯無論為木面或玻璃面者。均一望清爽。頓生快感。影響於生意之成功。當必不少。閒嘗往商店購物。但見櫃檯外邊。及櫃面上滿積穢垢。甚或發生污濁氣味。不啻對於買客請其不必上門也。要之櫃檯不潔。其害有二。一買客之好清潔者。不敢靠近。如非某店獨家經售。無不捨而就其他稍潔之店。是失去買客之照顧。減少生意之量額也。二貨色中有食物及其他鮮貨者。如買客詢購。店友取示。置之不潔之櫃上。試問能無污損。使人蹙眉縮額乎。一日吾於某布店購布。見櫃友給示某女客一種白色綢。女客要。

求展鋪於櫃上。以視全幅有無污損。店友照示之下。裏面並無瑕疵。迨後價格談定。歸復原包時。則見外面已有幾處污跡。係由櫃面灰塵污垢所沾污故耳。於是該女士即云。如非另換一幅。不願購買。卒致照女客之意。更換一幅。彼污損布疋。豈非店中損失乎。

櫃檯固宜不時清理。至櫃檯上須如何陳列貨色。是又爲一問題也。按照最適宜辦法。櫃上貨色與雜件。宜少不宜多。不論何時。切不可呈現龐雜氣象。即出示貨色於買客。亦當有一定秩序。買客不中意者。隨即取歸原處。或櫃內橙椅上。如買客欲留視者。順序置放於其前。逐件說明優點何在。任客選購。總以一方面使買客歡心樂意。一方面不損本店利益於絲毫。方稱爲生意中之能手矣。

(十二) 置放貨物 買客登門詢購。店友給示貨色。有一示即成交易者。亦有數示而交易未必成功者。店友此時。有不可忘卻者。即給示貨色。宜有一定秩序。尤當不忘示後隨歸原處。櫃上除買客特囑留放者外。不當雜以他物而爲買客不中意者。所示者種類並不過多。買客易於識別。則生意可在短少時間內成功之。

夫給示貨色於買客。在大店有學徒在側。取出之貨。可代歸還架上。店友無需自勞也。但中等商

店學徒不多。各項手續。全由店友自任之。遇買客之易就範圍者。稍示一二種。即獲其認購何種。若遇好為挑剔者。所示貨色。一種復一種。店友本分。為謀交易之成功。不辭麻煩。只得容忍之。不過交易之成否。關鍵盡在此着。店友若方寸不亂。經驗豐富。則不論如何麻煩。如何瑣屑。始終辦得井井有條。否則多出示幾種。即應接不暇。徬徨不安。甚且人客雜沓。良莠不齊。事後察覺。貨色損失。是其中無論直接未獲生意之成功。或間接遭遇偷竊等事。要皆足致店中損失也。

美國某城某布店。一日來一買客。詢買最上等衣料。適某女店友司職。即由其招待。此時櫃上已置有他種貨色一二件。店友未及移去。復又出示衣料多種。不問買客歡喜何種。統放於其前。買客見其紛雜陳列眼前。反致未能定購何種。未答可否。隨轉謂還須買帽料若干。該店友未遑詢及購買何種衣料。又取示帽料多種。疊於衣料之上。卒致二者種類過多。雜亂難辨其優劣。而結果買客僅謂「承示各貨不勝感激。」隨走向他店選買矣。惟時值正午。交易既不成功。而櫃上堆疊之各種貨色。一時不及整歸原處。該女店友即外出用飯。任其櫃上堆積如故。噫。如該女店友者。可謂店友中之最不經心。而毫無責任心者矣。

然吾國店友中之類似該女店友者。大有人在。又烏可不引爲深戒。而痛自改革乎。

(十四) 記錄之緊要 商店進貨。初或因生意不大。種類不多。記錄手續極簡單。甚或可全憑記憶。而知何貨存何處。買去幾何。尙存若干者。日久營業擴充。進貨加多。種類較繁矣。如不另擬辦法。則秩序鮮有不亂者。秩序一亂。則售賣不便。影響及於店中生意。故貨物記錄。不厭其詳。愈精細。愈爲便利於貨物之發售也。

茲特述某店之經過事實。有足爲一般商店仿倣者。某店向經售洋廣貨。手續繁瑣。自始擬定一種記錄貨物之制度。俾售貨時店友可知向何處取物。不致令買客等待過久。進貨時店主或經理。可憑作進貨之南針。每於貨色新到。卽編號入冊。該號亦黏貼於貨物上。而使貨物之號數。與簿冊所登載者。兩相符合也。每種貨物。預定一百或一千號之多。譬如自一至一百爲汗衫。則一百以內者皆汗衫也。然後按汗衫之長短大小。質料顏色。每類給一號碼。例如「白半 100-33-14」卽白色半絲一百號。袖長三十三寸。領圓十四寸也。以此類推。無貨不記錄明晰。一目瞭然也。店友售賣。只須抄記所記號碼。或剪取之。晚間或次晨。分別記載於銷貨簿內。不數日與進貨簿一比較。卽知何貨賣去幾何。

尙存幾何。以及銷路之暢滯也。不過記錄之事。貴有恆心。絕不可間斷。方能收效。吾甚望吾國商店。先明記錄之重要。然後各按己業之性質與售賣之情形。而採用一種科學之方法。相與實行。初行不無稍費心力。然因其方法之有關於營業前途。卻不可不以毅力主持。作永久之進行也。

第十四章 指教店友

知貨莫如造貨人。次則推進貨人。蓋進貨人每於大批買進。未有不調查明白。而隨便購買也。進貨人不無敷衍將事者。其成效必不佳。地位且將動搖。故一般進貨人皆精於進貨也。

惜進貨人對於售貨人。諸多隔膜。缺乏連絡。往往以其不善交易。而責其無用。抑知店友通弊。在對店中貨色。莫知其詳。買客詢購。不知所對。生意失敗。多由於此。是店友之失敗。進貨人負有責焉。

美國某大城某雜貨店。一日來客買罐頭番茄。該店備有二種。同爲一廠家所出者。價格一爲一角。一爲一角三分。買客問有何區別。店友無以對。僅謂「兩種差不多。與其買一角三分者。不如買一角者。因其爲同一商標也。」幸店主聞之。隨叱止店友。而自己來向買客說明曰。「兩種確係同一廠

家所製出。但一角三分者。內盛皆鮮紅整個番茄。一角者。內裝乃淡紅色零碎番茄也。其區別一經道出。買客自以買一角三分者爲是。而該店於經售較好之一種。利益亦較大。若該店友者。毋乃因不明貨情而坐失機會乎。

假使店主未出。親與買客說明。豈非由店友遺棄利益較大之生意乎。吾於零售學卷內。曾道及知貨之緊要。極與售賣有關係。茲吾所注重者。在進貨人對於灌輸店友以貨物上之智識的責任也。同爲店中服務。時宜彼此協助。共謀進行。方能使營業蒸蒸日上也。設各部人員。各守祕密。不通聲氣。全店之生命因之不得久長。實至不幸之事也。

(一) 集會討論 店友在售貨上。有賴於進貨人之指導者。已成常例矣。卽以售貨宜先知貨論。其知貨品之詳細。莫過於進貨人。今以售貨之責。委之於不知貨情之店友。則其關係之大。自不待言矣。然則進貨人將以何法灌輸其智識於店友乎。

其法甚多。有一最易行而又最有實效者。在進貨人隨時招集店友。共同討論關於貨物上之各要點也。吾國商業舊制。凡事嚴守祕密。同事對於店務。茫然不知。何況於貨物上之智識乎。除某物賣

價幾何外。他非所知。結果應對買客。僅作「要買就買。不賣作罷」之回語。每一交易之成功。非成於店友有何善於招待之本領。乃由於買客急切需要而不得不買也。進貨人如能集會討論。乘機授與店友各種貨物上之智識。與夫指出各貨之優點。則店友於接待買客時。所言皆能中聽。非若茫然不知。毫無詞說者可比。於是何患生意不成乎。

夫人不論做何項生意。貴有自信心。唯有自信心。方能說得別人動聽。而自信心何自得來。曰得自智識。無智識之自信。是爲妄信。有智識之自信。方爲真信。妄信不足感人。真信始能動人。店中生意或有衰落。不可厚責店友。亦當視進貨人與其他負責者。曾否給與貨物上之各種智識於店友也。誠能平時招集店友。相與討論以明貨物之實相。而店友對於店中。視爲一家人。店事即我自己之事。店物即我自己之物。如是則店中營業。鮮有不日見起色者也。

(二)目錄與告白 給與貨物上智識於店友之方法。集會討論。乃其一也。今所擬之方法。乃利用目錄與告白是也。商店之規模大者。不啻一學校一小城市也。領袖人責任之大。不言可喻。店友之智識缺乏。半由本身不求上進。半由店中不善爲教導之也。

有時進貨人或無暇招聚會議。或會議時不能詳其所說。於是可利用行廠家所出之目錄。或說明書。不憚煩屑。代爲索得。分贈店友。俾暇時自行檢閱。若本數不敷。可置之公共閱報處。由大衆論流閱讀。該項目錄與說明書。對於貨物之構造、性質、成本、用途、價格、往往記載詳細。讀者一目了然。獲益非淺。

至於告白。猶如學校揭示處。遇有重要事件。或新消息。均揭示於其上。極關重要。非特能示知一切情形。更可規定店友之行動也。店家對於店友。能於新到貨色。擇要通告。或原有貨色。欲特別推銷某種。及其推銷方法。隨時露佈於其告白處。則店友如非自甘暴棄者。決不至不願卒讀其通告。以增長其學識。而便利其售賣之進行也。

總之爲店友多出一分力。而促其學識之長進。非無謂之舉也。如店友日有進步。店中營業即日有發展。進貨人之責任爲雙面的。而非偏面的。彼以其責任爲僅止於貨物之買進者。乃其責任心之不深切也。非然者。一面購進。一面即當協助店友。將貨悉數賣出也。

(二)個人功夫 前提數層。所謂以一人對百人。店友衆多。進貨部主任。只有一人。進貨人無論

口講筆述聽者聽不聽者不聽。店友中之用功者獲益固不稍減。反是終不免徒勞唇舌。絲毫無補於店友也。

茲段吾言個人功夫。何所取義乎。曰補前法之不足也。對於店友。須因才施教。就各人之所短而糾正之。或就各人之本能而發展之。蓋店友程度不同。智識有別。進貨人如欲謀售賣上之勝利。不可不隨時隨地。監視各店友如何招待生意也。櫃上或店堂。進貨人須常到。所謂監視。非挑剔或有意尋錯也。店友不論有何特殊優點。或有何失當之處。進貨人可分別記下。事後請店友注意。吾國商業舊例。所謂老板。真是老氣橫秋。遇店友有錯誤。即當面痛加斥責。不問店友能容受與否。彼只顧大擺其架子。要之受治於人。固非易易。即治人亦何嘗可以任情肆性乎。舊式商店。待遇同事之方法。雖非全謬。然其店主或有責任者之監視。不足引起店友如何優美之反感。良以監視有所謂同情的與任性的之二種。同情的監視。處置適當。店友歡迎。任性的監視。徒招惡感。結果兩方均不便利也。

然則進貨人對於店友所做之個人功夫。極為緊要。其功夫做得合法。則可利用店友之本能。而擴充之。此中尤以青年店友。須特別注意。蓋若輩中不乏善做生意者。如能及時開導之。養成之。所謂

爲店中栽培人才。將來之營業。希望極大也。

(四)售物之說法。店友於售賣貨物。與買客接談時。不失於言之不足。卽失於言之過多。要皆非善於說詞也。考其故。非因無貨物上之智識。無從說起。卽有之而不知孰先孰後。出言毫無統系。進貨人當爲矯正之也。

同爲店友。經驗又相等。何以彼此所做生意。往往量額不同乎。曰全視其對於各貨上之智識也。其智識之獲得。雖半由自身用功。然使進貨人或其他老手。嚴守祕密。而不傳授於人。則同人終苦欲學無路也。

如能知貨物之實情。而說得買客滿意。或使之不能不買。斯方不愧爲一店之司事矣。譬如不論何貨。旣爲本店購入。卽須由我手賣出。若不預向進貨人。或其他資格較老之同事。而請教一切。則最多人言某貨佳美。我亦言佳美。至其美在何處。非其所知。買客詢及。將何以答復。買客有易於處置者。有難於對付者。每日所遇買客。不知凡幾。假使生意上門。十九成功。尙有可言。如十有九不成。一店友如此。各店友皆如此。店中生意。尙堪問乎。是進貨人之教導店友。非於其個人有何責任當盡。乃對於

店中營業前途。不得不計算及之也。店中同事。對於貨物上之智識。愈精細。愈見進貨人教導之功。而貨物因多賣而多進。是可謂連帶關係矣。

進貨人所當使店友注意者。除明各貨之優點何在。外。尤須養成其判分能力。譬如買客之喜實用者。則店友當述說某貨原料之堅。構造之牢。可經久使用。不至於壞。若買客之愛時髦者。則當以款式如何新異。花樣如何奇巧。市上新出。觀者稱絕等語。以促其購買之決心。在進貨人對於此項生意方法。平日不妨一一傳示於賣貨人。則其結果。店友即能在售賣上。發顯其平素之所習學者矣。

(五)售傢具者宜知 吾人於店友所應具貨物上之智識。已認為決不宜少矣。而進貨人之責任。除購進貨物外。於此更覺重要。蓋店友有賴於進貨人指數之處實多。如進貨人不盡其職。有負於店友。亦即有負於店中矣。吾謂不論店中所賣何物。無不各有優點。在英文曰 Selling Points。譯漢殆所謂無物賣不出。而其銷售如何。全視店友於各物之優點。能否表彰之。而使買客注意。以卒獲其買去也。是店友對於貨物之優點。知之愈詳。則銷售愈有把握。進貨人而欲購進易賣出亦易。則不得不多多盡其所知而教導店友矣。

貨物種類。本極繁多。勢難一一討論其優點何在。茲姑就木器傢具。而稍事研究。以明做木器生意者。當具有若何智識。而於其業方足以操勝券也。左列問題十餘條。凡於傢具店內充當職員者。大可予以根本的討論。設遇有不知者。不妨就廠家或製造者或進貨人而請教之。

- (一) 某項傢具。是何種木料所製成。其餘各項有何分別。
- (二) 爲何某種傢具。應用某種材料製成。
- (三) 造法如何。有無特點。以及手工如何。
- (四) 是否材料一律。或內中夾有雜料。以冒充上等貨者。
- (五) 各種傢具優點何在。
- (六) 各種價值。比例如何。
- (七) 用途與質地。是否堅牢耐久。
- (八) 色澤光潤抑暗啞。
- (九) 各種色澤之優點何在。

(十)有無玻璃嵌鑲。

(十一)形式與款飾若何。

(十二)市上暢銷者。是何形式。

(十三)價格與理由。

(十四)比較同行價格若何。

第十五章 廣告與陳列上之協助

夫廣告貴能實收廣告之效用。欲收其效用。非於廣告之本身。將其貨物之來源去路。以及形式價格。說得透切不可。但欲知曉貨物情形。詳細無遺。是非進貨人不爲功。故吾謂商店所登廣告。必須首得進貨人之協助。斯乃克臻美備矣。

(一)進貨人之於廣告 店之小者。固進貨與賣貨同爲一二人所主理。卽有所登廣告。亦由原經手主其事。故展開報端。有時小店所登廣告。反覺頗有足引人注意之處。彼一般大商店。分設各部。

事多隔膜。廣告全由廣告部經營。各部須登廣告。隨便通知一聲。而廣告部亦以爲例行公事。慣套廣告成語。卒致所登載於報紙者。有廣告等於無廣告。吾敢謂如非大公司。因久已著名。注意其廣告者。必少。雖然。此不過專指一般不知改進之商店而言。至於勇於進取。極力維新之店家。其組織之周密。辦法之認真。固有足爲他店之模範者也。現吾就模範商店之於廣告一層。略提數事。有足爲尋常店肆所取法者。斯篇命題爲進貨人之於廣告。吾所欲言者。今已包括於其中矣。按廣告之效力。在事有專責。商店自度其力之能設廣告部者。不妨設立之。然廣告部之設立。苟無其他部分之協助。仍未能收廣告之實效也。最好進貨部主任。不時與廣告部主任相接。近。遇店中欲於何貨謀甚銷售。卽以其對於其貨之智識。完全向廣告部主任陳述之。廣告部只愁不得良好資料。有之卽可着手擬稿。後仍交進貨部閱看。徵求同意。進貨人對於廣告措詞。不但能校正事實。更亦於形式及字句之斟酌。得有所供獻也。是廣告部所擬之稿。有時須經幾番手續。方能定奪付印也。總之進貨人若以進貨爲一事。廣告又爲一事。對於廣告事不置可否。或廣告部於擬稿前。不徵求進貨人之意見。而貿然惟自己之意旨是行。則其結果。鮮有佳勝者矣。

(二)廣告部主任與進貨人。進貨人對於廣告部。固有當盡之責任。反之廣告部主任。對於進貨部。亦有應盡之義務。良以進貨部職守在主理一切進貨事宜。廣告部志在輔助銷售。而與發行部關係密切。若望店中營業發達。非購售二方面協力合作不可。

廣告部主任。對於進貨人所當盡之責任。不外遇事接洽妥當。以免對外發生誤會。有礙於店中信用也。大抵廣告部重誇耀。進貨人講事實。每見某物之廣告登出。價格誤訂。固錯在著者。然使該廣告於未登之前。先將底稿交進貨部閱看。經其許可。方為發登。則必萬無一失也。次如廣告部與進貨部常起之衝突。乃在廣告之地位。店中組織精良者。凡百設施。均有預算。廣告何獨不然。廣告部每因謹守預算。對於擬登之廣告。不敢多用地位。然以未得進貨部之諒解。難免受膜視推銷之嫌疑。其實一為保守店中預算。不使開支逾額。一為推銷起見。欲大登廣告。以多令人注意。均為店中打算。不過似此衝突。一經言明。便可渙然冰釋。不說則意見愈鬧愈深矣。

茲無論廣告之措詞。與夫廣告之地位。以及廣告之媒介。專營開誠布公。事前商之進貨部。或其
廣告部。亦有稱爲宣傳部者。亦有稱爲宣傳部者。用意在聯合店中各部。再謀與買客聯絡也。故

其重要在互通聲氣。聯絡感情。以免內外或有隔膜之處。然主任其事者。必須精幹活潑。敏捷圓通。然後對各方面始有美滿之效果。不致阻力橫生。遇事束手矣。

(二)進貨人之於陳列 陳列猶廣告。同爲銷售上不可少之利器。商店大者。特設陳列部。聘有主任。另行位置其他同事。幫同治理一切陳列事宜。專司外部者。則對於店前櫥窗。設法裝飾之。以便隨時陳列各貨。專司內部者。於櫃檯箱籠。或店之中部與後部。以及存放貨色之櫥架。均留心不時照應。用意在於買客入門。觀看各貨時。秩序井然。美於觀瞻。店之小者。自不能分工專職。而有作斯等精密之設備者。然不論其事爲一人所兼管。或多人所分理。要皆認爲極重要。而有關於店中之營業者。進貨人對於店中陳列。不分內外部。均當時通聲氣。相與籌劃。如何利用陳列。而使發生效力。以促店中營業之擴充也。譬如新貨已到。或某貨大批收到。應如何陳列。使易於推銷。不致存積擱置也。某店某陳列員曾語人曰。『吾店中各窗陳列各貨。許久未更換。非我之怠惰。實我不知尙有何種新貨可陳列也。』吾等局外人。固不知其中實情究竟若何。不過該陳列員既出言如此。可知該店進貨部。對於發行部。以及屬於發行部下之陳列員。缺乏互助合作之精神。可斷言也。夫陳列既以推銷存貨爲

目的。進貨人又以銷售爲本身之出路。否則只進不出。店中營業。將如之何。是進貨人之於協助陳列方面。不啻自助也。如進貨人見地能及此。鮮有不願予陳列方面以充分之協助矣。

(四)陳列之價值 陳列之價值。唯近代維新商店知之。而此亦唯有新智識之商人。能利用之也。蓋陳列不無增加店中開支。與夫多添手續上之煩勞。再以其功效尙在可有可無之列。故一般普通商家。鮮願從事研究者。抑知其功效是豐富的。只分功夫用的深淺。以及店中對於陳列一事。是否認爲營業上必不可少之手續耳。吾曾言陳列分內外二層。外層卽櫥窗之陳列。內層卽店內櫃檯與其他貨架上之陳列也。二者尤以外層陳列爲格外重要。蓋一店之觀瞻在此。買客路過。所觸目注意者亦卽在此。然陳列尤貴合宜。店中有合宜之陳列。輒爲買客所注意。否則雖有所見。亦不能引起若何感想。甚非商店陳列之本意也。進貨人對於櫥窗之陳列。如非爲其所兼管。固可不必多事干預。然仍當隨時幫助陳列人員。研究精美之陳列。而望其盡美盡善也。

假使店中對於各種貨品。不與陳列。非深藏棧內。卽收入櫃下。有似舊式店家。非買客指出貨名。不知出賣何貨。則上門買客。無非幾位老顧客。每年生意。不減縮已算萬幸。若與談進取與發展。使生

意量額增多二三倍。勢所難能。吾人試對於一般新式商店。一視其營業之方法。與陳列之考研。即知其用意周到。立志遠大。逐年生意。必有增無已。往往買客走入此項店肆。本來僅欲買帽一頂。而於出店時。又見其買鞋一雙。其初只須購買一件者。卒至多買幾件。使店中內外陳列。不足令人注意。及啓人購買之慾念。其生意豈能多做幾倍乎。

吾所望於吾國商店者。多研究陳列之技藝。如人才缺乏。不妨養成一班所謂專門陳列員。店中擔任進貨事宜者。與夫發行部主任。隨時補助陳列員。務使店中不論經售何種物品。都能於陳列上發生美感。并能促動買客購買之意念。而使買客不入門則已。既入吾門。鮮有不購置幾件貨物也。

(五)陳列員 在大商店之以陳列爲重要者。陳列員所居之地位頗高。因其對於銷售方面。所施裨助。實在不少。大店知其利益所在。故特設陳列部。請專門人才主持之。並僱用助手。襄理一切陳列事宜。店之小者。因經濟關係。營業不大。開支不得再加。對於陳列一事。完全棄置。即試辦亦無根本籌劃。並不聘人專司其事。恐所得不償所失。則於營業反受損害。吾意商店不論大小。陳列要爲不可或少之舉。大店能力充裕。可請最上等專門人才。主理各項陳列。小店如請不起。店主或其他店員。宜

兼任其事。所幸吾國尋常商店。從簡省主義者。佔大多數。往往店主或其他重要職員。率多躬自操作。滬上一般中等店家之陳列不惡。店主與有力焉。

就事實言之。彼能聘請陳列專員者。自有負責之人。而其人既屬專門人才。其中利益與責任。彼自能代店規劃之。吾人可不勞過問。其爲吾人所當注意者。乃一般普通店友。兼管陳列事宜者。大概店肆都有同樣情形。此項人員。乃店友中之優秀分子。平時店務既忙。又能兼顧他職。其勤勞至堪嘉慰。惜乎店主多不知利用。待遇此種店友。並不十分優渥。日久店友見店主似無識別好歹之心。從此心灰意懶。不肯自告奮勇。此所以有些商店。陳列終久不良。或始佳而後衰落也。

補救之法。吾視之。係雙方的。店主方面。須知店友之工作。而分別待遇之。譬如店友日間無暇陳列。晚間店事完畢。其他人員皆散去。獨陳列員留店中。裝飾各櫥窗。次日供買客觀看。店主對於斯種店友。須額外給俸。或多贈花紅。復以好言慰勞。以得其心。如此則誰不願奮勇從事哉。至於店友方面。既受店主付託之重。擔任店中陳列。則有請教於進貨人或其他職員之處。不妨請教之。切不可剛愎自用。獨斷獨行。尤不可缺少責任心與研究心。不論同行或非同行之陳列。須十分注意。細心考察。判

別其優劣所在。擇其善者而仿效之。精益求精。實足使其本領與價值增高。誠能如是。其前途真有不限量者矣。

(六)窗櫺之價值 商店之不用窗櫺者。乃不知其陳列上之價值也。即知之亦非十分深切也。故有店前裝飾簡陋。店窗不過幾塊木板構合而成。雖內藏價值萬金之物品。而外人無從得知。要之開店非住家。陳列非眩惑。招搖眩惑。固不相宜。但陳列所以使買客知吾店之所售者爲何貨。而促起其購買之心也。

然則窗櫺陳列之價值明矣。有老於經售水菓業者曰。非僅在知其價值而已。并能定其價值幾何。一日該店欲推銷橘子。將大宗陳列於窗櫺內。該日爲星期六。所進爲九十元。又一日欲銷售桃子。店堂內雖陳列可觀。而窗櫺適值於此日雇匠修理。未能利用。結果只賣二十六元。夫同爲一店。售品又同類。而因店窗之有無陳列。卒致生意量額不同若此。則是窗櫺之價值可知矣。西洋商店對於窗櫺陳列。視爲非常重要。不論店中何部分。而欲用以陳列貨色。用一日須出一日之代價。譬如每日一元。則用七日須出七元。或曰店中窗櫺。店中用之。又何付價之有。曰斯乃增加陳列部進項之一妙法。

也。蓋往往店中以經費無着。而輕視陳列事宜。不但無陳列部之設立。卽日常不可少之廣告。亦敷衍從事。以免增加店中開支。抑知事在人爲。經濟問題。全視人如何支配。故各部出代價以供給陳列部之成立。常年經費由此而出。結果陳列得以繼續進行。永久存在。貨品可以多賣。進貨可以逐增。生意量額。日漸擴充。有如車之前後輪軸。相輔而行。善於經商者。豈能忽此。

不過陳列之窗櫺。固有價值。然仍須視陳列員之本領。以及店中各部之協助。用得其法。增其價值。用不得其法。減其效力。故一方面爲陳列問題。一方面又爲人的問題。店中對於各方面。應妥爲規劃之。方可稱善於經商也。

窗櫺之價值最高時。在春秋二季。新貨初到。商店能善爲陳列。結果必佳。

(七)陳列之用意。櫺窗陳列。原爲引吸買客。使之注意於內中所陳列各貨也。惜近代商店。對於櫺窗之裝飾與設備。過事鋪張。忘却陳列之本意。買客路過而停足注視者。非窗中所陳列之貨。乃窗中之佈景也。徒博佈景可愛之虛聲。究於事實有何裨益。吾故曰。櫺窗佈置簡陋者。固不相宜。然過事鋪張。近跡奢華。與陳列之原意相抵觸。誠不可不力矯此弊也。

商店有專做上等買客之生意者。如滬上英大馬路東段西人所開各店。主旨在吸引西人。或高等華人之上門購貨。不得不設備格外精緻。陳列較平常店家不同。似有所見異於中下等店肆也。凡此商店。若鋪張稍爲華麗。尙有可言。至於平常商店。大可不必踵事增華。妄效他人。只求實事求是。我店各貨陳列。足以使買客注意得矣。何必過於糜費。徒增店中之開支乎。

雖然。櫥窗陳列之問題。本不易解決。據商界中極有經驗者云。陳列之佈置。須分平日與季節。平日不必過事張揚。季節如春秋二季。新貨初到。需特別推銷之時。對於櫥窗之陳列。不妨稍加點綴。既不失於奢侈。復能收獲實效。誠兩益之舉也。

不過就此問題之本身而言。西洋先進各國。商業發達。遠勝我國。其於陳列。或不免失之太過。其在吾國。則正成一反比例。吾意吾國商店之陳列。其失強半在過於簡陋。而陳列與貨物之性質及用途。兩不相宜。亦未得陳列之道。故特提明於此。以供國人之研究焉。

總之櫥窗陳列。原爲貨品而謀。使能多多賣出。纔是合算。假使某店之陳列。爲買客所注意。然非注意其所陳示之各貨。乃注意其窗中之背景幽雅。或活動機關。時伸時縮。一隱一現。不啻令人看戲。

法。何足與談做生意。此層關係非淺。近來吾國稍大店家。多犯此弊。實不可不留意及之。而思有以糾正之也。

(八)店窗之背景 商店之陳列窗。背後一部。是爲背景。其背景之優劣。頗有關於窗內所陳列之各貨。吾茲所言。僅及大概。蓋詳細討論。屬於專門智識。非就地研究不可也。

普通言之。陳列窗之背景。可分三種。一曰永久。一曰臨時。一曰特別。永久爲木製者。臨時爲布或紙製者。特別爲隨時因貨色之不同。而特製成者。

永久之背景。既屬木製。意在求其堅實。有時內外皆木面。有時內面係木。而外面鑲以玻璃。大概店家。用木面者佔大多數。其木面或漆白。或漆棕。或漆雜色。尋常用者。棕色最多。以其不易污濁也。亦或不漆。稍拭以油。而無需於光澤。至於木料。有用紅木。亦有用楓本與瑪力或阿克者。吾國上等店。用紅木者爲多。以其堅牢持久而精緻也。論及嵌鑲玻璃與鏡面。贊成與反對。各有所說。但吾意用玻璃面者。似有欠妥之處。因玻璃能反射。買客停立窗前。原因視看貨色。而玻璃於來往人馬車輛。或買客自身之影。悉行照入。是買客之注意。不覺自貨色而移向鏡內各物矣。即於陳列原意未達。臨時之

背景。係用布或紙製成。店家之無力備置他種者。只得用此一種。陳列貨色時。臨時掛好。有時正反面所繪不同。以便調換。不過布紙總不十分堅牢。稍用即舊或破爛。與其不時添置新者。所費亦屬不少。不如自始即用永久之木製者。反覺經濟也。

特別背景。有時因貨色特別。或欲應付時令。如春草冬雪等。則非特別佈置不可。前提兩種。或兼用之。而另加其他材料。或兩種皆不用。完全另用新製成者。此均屬特別背景也。

(九)陳列之貨色 吾人於陳列窗本身。所討論各層。已知其要點何在。今於其窗佈置妥當。正待應用之時。將如何陳列貨色乎。

斯問題亦難解決。蓋店家各行其道。事難強同。更不能以一家如此。而家家皆當如此也。營業性質。或有不同。故貨色陳列。亦難一律。不過其中雖無成規可守。然大勢所趨。理或不錯。茲吾於商店陳列方法。分四大類言之。俾知何者最爲相宜。而可資吾人之研究也。

(1)主張以少數貨色置放窗內。意在窗內多留空位。多能令人注意。且能使人於少數貨色。一望而知。易於記憶。對於事務繁煩者。尤爲便於領略。殊不知多陳列固可不必。過少只見隙地。不見貨

色。買客所生感想。並不深切。恐結果亦未必佳也。

(2) 贊成美術的陳列。對於店窗背景。加倍用功。做得十分精緻。凡係陳列貨品。均擇最上等者。所謂以貨色配背景。不以背景襯貨色。此無異做文章。不能以辭害意也。

(3) 主張多堆貨品於店窗者。所陳列貨色。不嫌其多。只嫌其少。一似陳列窗。大可用為堆貨棧。雖存貨不全搬出。至少必有四分之三。陳列於窗內。貨色既多。位置不無錯亂。龐雜氣象。觸目皆是。陳列原在使人注意。茲反令人生厭。每次於貨色大宗陳列。用意初在表示店內存貨充足。然過多而至於龐雜。過猶不及。皆非善於陳列也。

(4) 陳列亦有中庸之道乎。曰有之。窗內空位。無須多留。但亦不可不稍留少許。陳列貴清潔整齊。無庸過於鋪張。尤忌多時不換。蓋買客有日過其窗前者。使逐日所見者。依然如舊。最足令人發生厭惡之心。反之時為更換。又新穎。又整潔。誰不見而注意也。

(十) 陳列之宗旨。櫃窗陳列。用意在使買客注意。并啓發其欲購之心。陳列貨色。不知者疑其專為推銷貨色某種。抑知其宗旨不僅在某一種貨色。實欲於他種有連帶之陳列也。

商店之不善於陳列者。往往於支配貨色上。不知施用適當方法。非某物佔地位過多。或全窗皆是同一貨物。或異類者毫無連帶關係。買客見之。非嫌其雜亂無章。即斥其太形簡單。故不但不肯注意。恐下次不屑寓目矣。陳列方法之不善者。苟無指導者加以糾正。勢必愈趨愈下。因之店中生意。無人照顧。孰知其最初失著。即貽營業不良之結果哉。

吾意陳列原爲推銷。但推銷不當限於貨物之某種。要當於其他貨色。有相互之推銷。故陳列者不能不注意於所謂連帶的陳列矣。

譬如店窗陳列旅行用衣箱者。大可於旅行所需其他各種貨品。如雨傘、雨衣、絨氈、熱水瓶等。俱各陳列之。至於各物所排列之地位如何。可臨時支配。以能陳列顯然。一望而知者爲能事。其結果則買客中之有欲出外旅行者。或知友人將遠行。而須贈送適當禮物者。無不因其所見之陳列。決定其購買之心也。往往有於所陳列者。全套賣去。實商店於連帶陳列所獲得之效果也。

商店之經售普通物品者。尤貴能於類似之貨色。而作相互之推銷。使生意每年得多做幾倍。其以一種貨物。而牽帶其他貨物者。誠知物品中有授意之能力。此中有莫大心理學之原理在焉。蓋買

客遇有連帶關係之貨品。無不喜一一置備齊全。以節省其幾番購買之手續與時間。商店之於陳列貨色。如能深明此中關鍵。則於連帶的陳列。必倍加注意矣。

(十一)貨色之支配 窗櫺陳列之宗旨。吾人已知不僅止於貨物之某種。乃並他種而同時陳列之。務使兼施並顧。俾收貨物相互推銷之利益也。

然吾人不得任意將漠不相關之物品。參雜於一處。若然。則以學理言之。有違於買客心理之作用。復就事實言之。結果恐連一種都難使買客注意也。

譬如陳列五金者。而加以菜類。或陳列糖菓者。而雜以生豬油。或賣園具者。而兼售上等衣服。或賣粗布者。而同時陳列綢緞綾羅。則觀者必一見生厭。咎在店家之不知陳列也。陳列原貴有連帶關係。使各貨加入。連帶不利。則其不利於本店固矣。雖店家不至愚妄而作上述之陳列。爲吾所深知。但恐作類似之陳列者。不免有其人。如此不能視吾言爲形容失實也。

若在善於陳列者。其支配方法。當然不同。菜類可與水菓同時陳列之。生豬油若放在麵粉或肉類旁邊。則二者於陳列上。均有互助之功效。再如園具大可隨園亭椅櫈。以及花種花盆等。陳列在一

處。陳列上等衣飾。必須配以絲襪。絹巾。手套。圍巾。與其他化妝品。務使過客見之。愈覺需要之急切也。總之無一貨物不能與其他貨物相與陳列。不過支配適當。始能彼此增長陳列上之價值。否則事前不察貨物之性質與用途。隨便陳列於一處。所謂無意識之陳列。不照科學方法辦理。祇見其徒耗店員之時間與精力。於實際固無絲毫裨益也。

(十二) 顏色問題 陳列上對於顏色問題。似屬專門知識。常人不易悉其底細。然亦不得以其事屬專門。而不去研究。卒致始終爲門外漢。既不明視覺之心理。又不知顏色之作用。而欲於各種顏色在陳列上發生效力。蓋亦難矣。

夫人於顏色之知覺。大致相同。雅緻者。無不曰雅緻。粗俗者。人皆曰粗俗。目之於色。既有同視。故顏色之好歹。關係於陳列之價值匪淺。然司陳列者。每苦於不知顏色之調和。使陳列獲有價值。是其病誠在不如研究耳。

大抵櫥窗內所用之顏色。不論背景。或窗櫺本身。或貨品之配合。在在影響於貨物之銷售。配色適合。真不容易。所謂能者不難。難者不會。習於配色者。數色相間。相得益彰。否則各色愈多愈糟。結果

陳列全部。蒙其影響。故店家對於窗櫺之顏色。或配列各貨之顏色。如輕忽從事。不加研究。勢必雜亂紛蕪。不堪寓目。竟如弄珠盤者。一着錯誤。全盤皆須作廢。豈不可惜。

或曰陳列猶如繪畫。繪畫之有價值者。無非配色相當。與夫筆力周到。有意於列陳者。不妨先就繪師之配色而研究之。然後施用之於陳列上。則其陳列之價值可知矣。

總之顏色之調劑。須出於自然。亦即以天然配合者為最妙。其欲於陳列上望深造者。大可於天然顏色。而悉心揣摩之。研究之。普通言之。一年四季。每季似有每季之顏色。如能按時注意。譬如春夏所當注意者。不外藍綠白玄灰等色。秋冬則當易為棕紅橙黃諸色。誠能由此推想。極意研究。則必能於陳列之配色上。有深邃之見解矣。

(十三)陳列之時間 商店對於陳列。須知時間亦與有莫大之關係。所謂時間。並非指陳列之久暫。乃言陳列之合時與否耳。陳列各貨。及時舉辦。是為當令。效果必然宏大。逾時或未至其時而舉辦。不足使人注意。即注意亦非深切。所得恐不能償其陳列之開支也。

茲姑以方過之中秋節而論。一般南貨店與茶食店。無不於節前半月。大大陳列各種月餅。以告

買客秋節將屆。當令之月餅。可及時購備。不論餽贈或自食。均不可少。如是店家經數月之預備。忙忙碌碌。所望於中秋前一月或半月。將所有存貨大半賣出。一季之生意。始不落空。假定今有某店。對於應時月餅。節前並不陳列。待過了中秋。始行陳列。試問買客。亦有如節前之興高烈采。而向之購買乎。吾非不知節後並無人再賣月餅。然苟非神經錯亂。決不至過節已久。而重事陳列月餅。以期莫大之銷路者。

吾茲所言。不過區區一引證耳。可見店家對於貨物之陳列與廣告。貴能及時舉辦。固不宜太早。亦不可落於人後。行事切忌延誤。亦不應急遽草率。當行而不行。不當行而行。皆為不近人情。未諳世故。商界無需於此等人。此等人可不必於商界謀獲地位也。

或曰一年四季。輪流不息。我之置備某貨。此季為時已晚。未及售罄。留待下季售賣。是亦不遲。抑知做生意。不論資本大小。貴在進出迅速。况復拆息攸關。稍有周轉不靈。金融擱淺。將如之何。故善做生意者。諸事必爭人先着。因店中貨物。流轉之次數愈多。即獲利愈有把握。是時間問題。關於店家陳列貨色。關係極大。非同小可矣。

(十四) 預計一年推銷方法 普通商店之失敗者有之。查其失敗原因。強半由於不知預先籌劃。其購貨與銷售方法。均無確切之準備。一似做到那裏便是那裏。若問其明年之營業方針與新計劃。則以「時尚未至。何勞煩心」答之。故其生意一年間不虧本而能維持現狀。已屬萬幸。何能談及發展乎。吾國商業之僅能維持現狀。而無充分之發達者。吾人固已知其故矣。

雖然。吾國不乏有新知識之商人。營業規劃。頗足供普通商店之取法。一年十二月。月月都有一種特別推銷機會。而店中進貨。賴之以有標準。茲就大概每年推銷之籌備。按月條舉於左。

正月。存貨檢點已畢。何者銷路不佳。不難識別。故一年起首。凡上年不暢銷各貨。不妨特設廉價部。而減價脫售。以期多獲現款而辦新貨。

二月。預備春銷各貨。如存數不多。當即着手購備。

三月。春銷開始。各貨品宜特別陳列與廣告。藉促買客之注意。

四月。春銷將畢。如存貨尚多。不妨特別廣告。削價售罄。

五月。夏銷宜着手籌備。

六月。夏銷正在進行時期。各地學校次第舉辦畢業。故凡關乎學生生活之用品。宜特別推銷。
七月。夏銷將畢。轉瞬過期。凡夏季用品不易銷售者。與其留待明年再賣。徒增拆息。不如減價出售。以售罄爲能事。

八月。預備秋銷。新異貨品。須特別注意。旅行用品。可趁時竭力推銷。

九月。秋銷正盛時期。學校先後始業。凡書籍文具及學生用品。都當特別推銷。

十月。秋銷將告結束。各貨可特別減價出售。此時鞋帽與衣莊生意。如能善爲推銷。較他業生意尤佳。

十一月。冬銷各貨。早須購備。綢緞皮毛。須趁時推銷。

十二月。時近新年。各項餽贈物品茶食。大可趁時推銷。

以上所述。不過例舉大概。亦並非於何項營業。而特規劃之。乃謂各業對於每月宜按各業之性質。而順序作具體之籌備。俾獲一年四季。季季都有生意做也。

(十五)內部陳列 吾前於店窗陳列。討論極多。大概情形。諒已爲吾人所熟知。茲特再進一步。

研究商店內部之陳列也。窗櫺陳列。不啻講究外觀。使買客路過。不得不停足觀視。至其停視之久暫。與夫停視之有無結果。全在店窗之陳列如何。以及店之門面觀瞻如何耳。

外部陳列。足以使人注意。則人將進內詢購貨物矣。假使內部暗昧不明。或貨色堆疊不齊。其中空氣。毫無表示歡迎買客之氣象。則所謂做生意之方法。只知其一。不知其二。其於營業上手續。未經辦齊。豈非爲山九仞。功虧一篑乎。

故商店不論對於店內外部。都當特別注意。陳列一事。既爲使人注意。與啟發其欲買之心。則內部佈置。萬不容緩。吾曾見某店。店窗陳列固極佳。內部陳列。亦復不惡。時近冬季。椅櫺均換絨面。火爐裝置齊備。盆景梅花。分置櫃上。各部貨色。整理清潔。滿店空氣。含有無窮安舒狀態。再加店員招待殷勤。買客不入其門則已。苟入其門。多少總購買若干。越數日。吾又往該店購物。店中佈置。已現新春氣象。以其陳列新穎。佈置周到。詢其管事曰。「貴店陳列是否每季更換。」答曰。「誠然。」噫。若該店之營業發達。洵非無故而得臻此矣。

滬埠商業。爲全國冠。商店之注意於陳列者。雖不止此一家。但查普通商店之與該店成一反比。

例者。比比皆是。此實不能不使吾生無窮之感嘆。所望於今後商店。對於店內外之陳列。均能注意。俾吾國商界中之優秀分子。日漸加多。則將來對外競爭。非特有少數店家。能與人媲美。即以團體言之。亦能與人爭勝利也。

(十六) 標示貨價 店窗陳列貨色。有書明價碼者。有不書明價碼者。普通商店對於標示貨價與否。不知何所適從。故吾人對此問題。亦應稍事研究。明何者最爲妥善辦法也。

大抵此問題之解決。須先視各店營業之性質。與夫買客之種類爲標準。如專做上等生意者。平日來往顧客。均爲上流人物。與夫一般專門店。所售貨物。種類不多。不啻獨家經售者。則價格一層。似無標示之必要。蓋由前之說。既專做上等生意。其買客所注意者。在款式花樣與貨質。價格非所計也。一似「只要貨色好。不問價格高。」由後之說。某貨既爲某店獨家經售。其用途盡人皆知。買客欲購。非至該店不可。是無論價格如何昂貴。無不向之購買也。

至於尋常店家。顧客都係中等人物。是價格之表示。實爲必不可少。良以此等買客之心理。注意價格。如價目低廉。即進內購取。否則雖貨色陳列可愛。苦不知所值幾何。若隨便走入。或因價巨而不

買。雖店友不敢說甚麼。無如自己覺得難以爲情。致買客往往對於未經註明價碼之貨色。不欲輕易入店詢購。凡此情形。商店無形中。一年不知失去幾何生意。誠誤在店家之不將貨價標示於公衆也。

標示貨價。其利益之最大者。在示買客以店中售賣公開。貨價均陳列於店窗內。任客識別購買。亦即實行一價主義。真能老少無欺。斯固極有關於店中信用。而有利於銷售也。其次如免却店友誤開貨價。以及買客知價可以預算。此亦貨價表示之功效也。夫所謂最上等店。與專門店之無需於此舉者。並非對於貨價之標示。有何根本衝突之處。實因其營業範圍與性質不同。大可省此一舉耳。

雖然。商店舉行特賣時。無論其爲何種商店。要皆不可不於廉價貨色而註明價碼。以使買客知其廉至若何程度也。滬上滑頭生意。不一而足。往往大發廣告。極意陳列。所謂照碼對折或三四折者。實暗中先行提高其價碼。買客有知有不知。上當者不乏其人。此固爲買客方面着想。廉價貨不可不標明貨價也。至於暗中提高價碼。此乃屬商業道德問題矣。

第十六章 進貨結論

進貨人如只知進貨，不問其他店務，實最不幸事也。店家中有任用此項進貨人者，結果必至能買進而不能賣出，非將資本虧蝕不已。余意此種職員，商店不如及早辭歇之爲愈也。

進貨原爲經營商業之一端。主理進貨事宜者，對於進貨事務上，固不得不特別注意。然細考其職責所在，不僅在於能善爲購配貨色，要亦當於售賣與獲利上，而盡其能事。方於事有濟也。故每次貨物之購進，先須於售賣上確有把握，復能預算所獲之盈利，始可謂於做生意能面面顧到矣。

狹義之進貨人，多屬投機家。廣義之進貨人，乃是健家。由前之說，對於進貨，幸而上算，將來出售一轉瞬間，動獲巨利。不幸而購不得法，勢必資本困陷，店業解體。由後之說，未進之前，先思出路，他如推銷之方法，售價之規定，步步早爲籌劃，出以審慎，如此鮮有不利。商店之成敗，大抵由於其進貨人之究屬何種耳。

(一) 進貨四知 綜觀上述，進貨人有下列四事不可不知。此卽茲段所謂之進貨四知也。

(1) 知賣貨。

(2) 知教管店友。

(3) 知籌劃推銷。

(4) 知進貨。

(二) 知賣貨。進貨人之程度。高低不一。有名實相稱者。有虛擁進貨人之職銜。而去實際。不知幾何者。考其故。要在對於賣貨上。有無知識與經驗耳。

夫主理進貨事宜者。照界限論。原為只管進而不管出。但就事實上論之。非一面購進而又一面設法售出不可。如只管進不管賣。此何異於庶務員為其所屬機關配購用品乎。但以一購得。即為克盡厥職矣。若在進貨人則不然。非於售賣之知識與經驗。兼為所長。不足與言進貨也。

以故吃生意飯。生手總不及老手。而商界之升遷。輒憑各人經驗與知識也。為店中營業計。進貨部主任。非選自發行部之有經驗者不可。大商店所以對於進貨事宜。常須調派發行部之能手。以主理之者。職此故耳。

吾國社會。素重情面。對於重要位置。每每安插私人。非親即友。鮮有落於外人之手者。斯弊以政界為尤甚。但吾意在商界。完全不能存在。蓋生意貴在能收效果。天下雖無自求失敗之人。但結果往

往有欲成功反遭失敗者。夫亦由於任用之人。不辨其優劣何如耳。進貨人關係於一店之成敗匪淺。是尤不可不格外斟酌。其斟酌之標準。在視其對於發行方面之知識與經驗若何可也。

(二) 知教管店友。教管店友。本非易事。况值此自由解放。思潮澎湃之時。苟無相當之教授方法。勢必難免決裂與衝突。今對於店友。欲使之篤心服從。當先於教管上有一種設身處地之工夫。然後可期其悅服也。

店友之所苦。在缺乏知識。店中所賣貨色。進貨人知之最詳。是進貨人對於供給貨品上之知識。乃應盡之天職。切不可以為個中熟手。居奇自貴。祕而不宣。結果必難獲店友之協助也。

第所謂傳授心法。有善於教導者。亦有不善於教導者。教得其法。店友獲益較易。否則進貨人。雖自己知識極豐富。猶之不善於教授之教師。本身學問淵博。學生莫名其妙。此非教管上之一大缺點乎。

或曰教管店友。事屬發行部。良以店友直接隸屬於發行部。凡屬售賣上各種手續。與夫人的問題。自以發行部主理為是。然吾不云乎。進貨人居店中最緊要之地位。既於貨色之來源去路知之獨

詳。則其對於店友之售賣經驗與知識。大有輔助之處。况吾所謂教管。非指監督店友之行爲而言。乃於其實際售賣上。必如何訓示。始能謀獲最佳之效果也。

既如上言。是發行方面。無論有無另外主任。進貨人要皆與有密切之關係。一店營業之盛衰。蓋視乎進貨與發行二方面之關係深切與否。然則主理進貨事宜者。除悉心注意於購買貨色外。更不可不思有以輔助店友售賣之方法矣。

(四)知籌劃推銷 商店對於所經售之貨品。銷路不旺。最覺困難。殊不知欲談銷路。須有一定計劃。然後順序進行。銷路自暢。蓋做生意而至談銷路。所謂各步手續。業已經過。只差一步。便可畢事。亦即僅此一步。得以收獲貨物及經營之代價耳。

按籌劃推銷。責任極重。進貨人以熟知貨物之來源。與市面之狀況。及將來大勢所趨。而能負其大部份之責任。爲預有把握。但進貨人對於此種籌劃。苟只知憑藉經驗。墨守成規。恐於近代商業潮流。未必克佔勝利。故必須於自己所有之經驗外。有科學的研究。例如對於貨質貨數貨價等。均須洞明一切原委。其他規劃設施。務與本店營業政策。非但不相背馳。且能相輔以進。底於充分之發展而

後已。假使店中向無營業方針者。進貨人宜亟爲規劃。所有關乎對待買客者。或所供給於買客者。不論關於貨物本身。或涉及店友服務。要當本其所指定之方針以行。切忌朝三暮四。行止不定。以貽害於營業之發展。

論及推銷。尚有一事。不可不特別注意者。卽價格是也。常人多知徒然削價。影響於店中利益至巨。苟再進一步言。彼司進貨事宜者。曷不在未定價前。多事斟酌。免致日後因價格過高。毫無銷路時。方纔再行削價出售。此所謂不能及早預備。誠屬憾事也。雖然。一見價高滯銷。猶能及早覺悟。設法推銷。尙屬智者所爲。否則不幸使當事人一誤再誤。及至補救乏術。斯真不堪設想矣。故僅就定價一層言。不能不及早籌備也。

總之進貨人不論於貨價上。開銷上。或服務上。俱須籌劃以有益於買客。而使買客感其便利。接踵而至。能如是。何愁營業之不發達乎。

(五) 知進貨 吾人研究至此。進貨學行將終結。故一方面研究進貨人之第四種知識。一方面復歸宿於本題。以告一段落。吾所提之進貨四知。謂爲進貨人之資格亦可。

進貨人之宜熟知進貨。此言殆無再加解釋之餘地。第其所知者爲如何。並所知程度之深淺。此則關係於進貨人之資格。不可不申論一番。更覺明晰也。

某公司進貨部主任。學識經驗。均稱豐富。歷年所辦各貨。未曾使公司有一次之虧損。且能於店中營業各方面之種種難題。都能解決。以故生意興旺。有進無已。一日曾語人曰。「進貨人對於進貨。有三事不可不知。一曰公道。二曰禮貌。三曰精細。」唯能公道方可使兩方不致有何虧損。既講禮貌。則遇人接物。和藹可親。傲慢在社會本無存在餘地。尤不能見容於商業場所。至於精細。乃自衛之道。責任愈重大。愈不可不精細。吾意此外進貨人亦當注意於誠懇與勤勞。人謂生意多詐術。此實未盡然也。如置身商界。而能保其誠懇之態度。則感人之深無以過之。生意成交。有賴於雙方感情之作用者頗多。假使存心欺詐。刻意謀人。吾恐其終難底於勝利也。再論勤勞。亦有不可不辨者。勤勞固所當然。但於範圍內之事。未舉辦之前。須分別何爲緊要。何爲瑣碎。緊要者加倍用功去研究。結果獲有完美成績。庶所費精力。不至徒然。否則尋常部員能辦之事。而亦躬自操作。身先爲之。是無異用牛刀割雞。未免大才小用。及其辦大事時。或反致精力不足。貽誤全局。甚非智者所宜出此也。

總之進貨人除於店中營業方面盡力籌劃外。尤須於本身進貨範圍內各事。先有一種根本計劃。否則捨己之田。而耘人之田。對於己田之荒蕪。不自究問。亦難有利於店中營業也。

