

書叢小學商

學 售 零

著初東吳

行發館書印務商

芭



商學小叢書

零 售 學

吳東初著

商務印書館發行

民國二十一年一月二十九日
 敝公司突遭國難總務處印刷
 所編譯所書棧房均被炸燬附
 設之涵芬樓東方圖書館尙公
 小學亦遭殃及盡付焚如三十
 五載之經營墮於一旦迭蒙
 各界慰問督望速圖恢復詞意
 懇摯銜感何窮敝館雖處境艱
 困不敢不勉爲其難因將需用
 較切各書先行覆印其他各書
 亦將次第出版惟是圖版裝製
 不能盡如原式事勢所限想荷
 鑒原謹布下忱統祈 垂管

上海商務印書館謹啓

版 權 所 有 翻 印 必 究

中華民國十二年一月初版
 民國廿二年 國 難 後 第 一 版
 三月印行

(九三五)

商 學 零 售 學 一 冊

每冊定價大洋肆角

外埠酌加運費匯費

本書加價一成

著 者 吳 東 初

發 行 者 兼 印 刷 者 商 務 印 書 館
 上海河南路

發 行 所 商 務 印 書 館
 上海及各埠

黃序

吾於申報常識欄。甚愛閱吳東初君商業問題之研究。心焉識之。既而吳君彙輯成書。命曰零售學。將出版以示予。且索序。余最近調查吾國農工商職業教育用書得三百六十八種。屬商業者六十七。僅占百分之一十八。間嘗受而讀之。除一二關於技能之研究外。大都摭拾陳腐之學理。絕鮮根據實地考查者。以余所知。今外國商學者皆主張採用科學的管理法。其於商品之製造。裝飾。陳列。乃至廣告場之一圖一說。交易場之一言一動。無不深研購物者之心理。務求恰到好處。可謂精矣。本於科學。則宜蓄有相當之基本知識。本於心理。則宜熟悉當地之社會風俗。非可以意爲之。尤非可剿襲外國成法以強行之於我國也。吳君之書真能根據實地考查所得之社會現狀。以應用平日研究所得之專門學理者。關於商業之出版物。求如是書罕矣。蓋吳君卒業於美國哥倫比亞大學後。回國服務於組織完備勇於改進之商務印書館。用其所學。用日熟而學日精。非率爾下筆者所能夢見。今書出版。吾願學者業商者人手一編。且各就地位試行其所主張於實際之業務。以其發現之結果報告於著

者。爲更深一步之研究。其興味無盡。而商業之進步亦與爲無盡。不亦善哉。爰爲是言。以弁其首。

中華民國十一年八月黃炎培序於中華職業教育社

自序

農礦生產。工施製造。商爲媒介。隨時隨地供給吾人需要。是故懋遷有無。雖在蠻貊之邦。不可或缺也。及今世界大通。競爭日烈。商業益爲國際所重視。商戰之聲。揚溢寰宇。經商之人。莫不汲汲焉謀所以制勝。頃者國人羣知注重商業矣。士人學子。普遍商場。而不以持籌握算爲不足齒矣。顧於商業之經緯。管理之方法。能審視而明辨者。蓋寡。卽久歷商場者。積窮年累月之經驗。措置支配。亦多未得其道。其下焉者。則更陳陳相因。墨守舊法。不知改良。然則欲與人爭衡。又何怪乎不競哉。著者遊美。嘗聆彼邦名人之言論。莫不謂商業盛衰。全視商事學識優劣以爲判。商業設施研究與實習之機關。遍全美四十八州。幾於無地無之。而論商之書。近十餘年來。更風發雲湧。良以經商固重實驗。然無學理以範之。則措置支配。難免隕越。更無制勝之可言矣。我國商校。尙在初創。坊間亦乏專書。間或有之。皆一鱗片爪。語焉勿詳。非偏於理論。卽略於事實。且與我國商情。不相脗合。爰曾以研究所得。分類述之。按日披露。申報常識欄。名曰商業問題之研究。讀者不棄。羣以刊印單行本爲請。因先就零售學一卷。重加

編次。付之剞劂。以供商校之教材。商人之借鑒。邦人君子幸教正之。編次時承契友張叔良先生代爲釐訂。匡益良多。謹誌於此。用表謝悃。

民國十二年一月安徽涇縣吳東初

零售學

目錄

一零售概論·····	一
二店友專論·····	五
三商業知識·····	一一
四買客三種·····	一五
五售賣之四步·····	一七
六買客之注意·····	一九
七買客之興趣·····	二一
八買客之欲望·····	二三
九買客之決定·····	二五

十買客決購之心理……………二七

十一店肆虧損之一(火災)……………二九

十二店肆虧損之二(偷竊)……………三一

十三店肆虧損之三(糜費)……………三三

十四櫥窗陳列專論……………三五

十五商品陳列概論……………三七

十六顏色與裝飾……………三九

十七店友之責任……………四一

十八店主之責任……………四三

十九售賣種類……………四七

二十商店政策……………四九

二十一盤存專論……………五五

二十二行銷專論·····	五七
二十三開銷專論·····	五九
二十四利益專論·····	五九
二十五本利計算法·····	六一
二十六訂價專論·····	六五
二十七廣告概論·····	六七
二十八廣告時間·····	七一
二十九廣告目的·····	七一
三十廣告內容·····	七三
三十一廣告方法·····	七五
三十二廣告之真偽·····	七五
三十三廣告之描寫·····	七七

三十四廣告標題·····	七九
三十五廣告之地位·····	七九
三十六廣告之經過·····	八一
三十七賒欠概論·····	八五
三十八賒欠之流弊·····	八七
三十九賒欠之理由·····	八七
四十賒欠之淘汰法·····	八九
四十一賒欠須知·····	九一
四十二賒欠與買客·····	九三
四十三賒欠問題之解決·····	九五
四十四爛賬之發生與防止·····	九七
四十五收賬之方法·····	九七
四十六調查買客之情形·····	九九

零售學

一 零售概論

地位。零售業所居之地位。極爲重要。因無論何項商業。均以人爲主體。零售商與顧客。有直接之關係。亦卽經營商業之最後一步。零售業之興敗。須以顧客爲轉移。而商業上應有各事之手續。至零售業而總其成矣。

宗旨。零售業與顧客。既有密切之關係。則其宗旨。對於社會。似應含有一種類似服務的性質。簡言之。卽須獲顧客之滿意。而得其歡心。商業上因地點之不佳。或所抱之政策背謬。以致失敗者恆多。然因不善服務。或未得顧客之滿意者。雖一時不卽失敗。亦必經社會之淘汰。而終歸於失敗也。譬如索價過巨者。社會自有力以抵抗之。蓄意壟斷者。社會亦能破壞之。或另謀他物代替之。廣告與售貨不符。以欺詐失卻信用者。顧客終必不與交易。故欲於商業佔永久之優勝者。不可不有遠大的眼光。作

長久之計算。諺云。「長線放遠鷓。」信哉斯言乎。

顧客。普通零售商。往往對於顧客。缺乏正確之觀念。例如商場上有習聞之「盡力要素」「窮其所
有」「在我掌握中」「容易錢」「捉團頭」「上了我的鉤」等等口語。即可窺見商店欺侮顧客之態度。
實近代商業所當力求矯正者也。猶憶美國波斯頓城某巨店。設有商業補習所。學生均店中人員。一
日該店總經理詢學生曰。「本店老板何人乎。」學生答謂「貴總經理也。」總經理搖首曰否。復問
「本店真店主爲誰。」學生答曰「某大股東也。」該總經理曰否。卒以無人答出。卽笑謂學生曰。「實
則本店之真老板。是一般顧客耳。」按此項問答之價值。在使店友曉然於店業之勝利。在能得顧客
之信任而已。

店友。能否獲得相當之店友。爲零售店應行研究問題之一。此問題之研究。吾人不得厚責任何方
面也。舊式商店。範圍簡單。同事稀少。店主躬自監督。店友蕭規曹隨。不必匠心獨運。故仰仗店友之力
較少。卽本店店友不甚高明。他家店友亦無特長。故此種店友。尙足以維持昔日之商店。今則不然。大
店林立。競爭益劇。內部組織。極爲繁複。同行售物之術。日見新穎。貨品依類分部出售。由店友主持其

事。店主改爲經理。退居經理室內。店友少與晤談。卽乏切磋之機會。應接顧客。全恃當事之店友。各盡所長。店友之與顧客。關係直接。其於本店所負之責任。殆甚重大。良好之店友。誠各店所急須仰仗而不可多得者也。

學徒。吾國舊制。今日之學徒。卽爲他年之店友。就地植材。意亦良得。第沿用既久。流弊叢生。遂爲人所厭棄。大抵小店學徒。不啻童養廝僕。所謂三年滿師。無異作三年奴隸。究其所學何事。則無甚可舉者。此種制度。舊有一般小店行之。尙覺可以維持其原有之商業現狀。若近來新設之各大商店。亦欲藉學徒爲店友。則覺其緩不濟急。故就商業學校。培植一般商業人才。斯爲適當耳。

四要點。零售業應行研究之問題極多。如廣告陳列等等。茲僅就每一交易之成功言。有不可不知者四。卽店友貨品。售術。顧客是也。言店友。須注意其體格。本能。教育。經驗。與德性。言貨品。當知其性質。構造。用途。價值。言售術。當知觀察顧客之心理。而利用心理學也。言顧客。須知迎合其性情。而使交易底於成也。總之零售業在今日。已成一種專門學問。卽所謂零售學也。其主要根本。卽如何使購者滿意。而本身獲其利也。從事商業研究者。其可忽諸。

二 店友專論

近來自動機器。花樣翻新。有投一錢而出一粒糖者。亦有投銀圓一分而出一分郵票者。醉心機器學者。曾倡議各店裝置自動機器。以替代店友。此種偏見。苟店友而僅能做現成之交易。自以採用機器。較之雇用店友。更爲節省。惟交易非盡屬簡單。如售糖與郵票。則店友未可全廢。而仍有應行存在之價值。店友既非被動者。則吾人於店友存在之理由。不可不加以研究。茲先就其理由。申論凡五。

(一) 根於習慣。購客每入店門。見店友在。與談交易。周旋應對。相習已久。故改用機器代店友。爲不可能之事。

(二) 指導顧客。顧客對於一店之各貨之應用。不易盡知。非俟店友之反復陳述。難明底蘊。西諺有云。「店夥爲人民之指導者。生活程度。藉以促進。」誠有意味之言也。

(三) 脫售貨品。貨品之不能自賣者極夥。若保險生意。縫衣機器。與音學器具等等。非經店友攪銷。不可。至遇競爭發生時。尤賴店友之售賣能力者居多。有目販賣人爲商業公使者。則店友之關係重。

要。可想見矣。

(四) 提高貨值。貨品之價值。每因由良好之販賣術以提高之。在店友固屬煞費苦口。在顧客亦因用途頗多。價值加增。不以爲苛。

(五) 吸引顧客。良好之店友。對於購者。有保舊招新之能力。店中生意。全賴維持。爲一時不可缺之人才。

店友之類別。舊商業思想。往往以人非生而卽有做生意之天才者。不宜使其入商界。此種抽象的限制。每致屏棄良好人才於不顧。殊非平允之見解。新商業思想。非不承認各人之本能。乃更進一步。一變其挑剔商業人才。而爲訓練商業人才。故有所謂學成的店友。與不藉訓練而天然生成的店友。截然爲二。取捨雖異。其爲效用則一也。惟人之才能。不習近商業者。自應加倍勤學。卽人之才能近乎商業者。亦不可自暴自棄。而當奮勉從事也。

店友之資格。店友之職務愈重要。卽資格愈不可不講求。論及店友之資格。有下列數事。不可不注意。

(一)康健。康健云者。非徒指無病而言。必也精力充足。體態敏捷。待人接物。措置裕如。志氣高尚。常抱樂觀。衣食住支配合法。如是之人。不論所任何事。未有不操勝券者也。

(二)普通教育。方今時勢進步。商人至少應具普通知識。已爲吾國所公認。吾國昔日四民舊制。有才不學。賈學賈乃無才。人民惟知功名利祿。讀書就仕。其鄙棄商人。輕賤商業。乃至不可名狀。今則大勢丕變。一般青年學子。移其作官之奢望。而趨於商。中學以上。大學卒業。投入商界者。大有人在。即專門研究商學者。亦屬不少。足徵商事改良。必先提高一般店友之程度。則商人應受普通教育。以適應商業潮流爲不可緩耳。

(三)商業教育。商人僅具普通知識。效用尙不甚大。故欲在商界立足。發展本能。非於普通教育外。補習商業科目不爲功。近來學校逐漸普及。卒業學生日多。僅有普通知識。而無特長技能。難在商界插足。且普通學校教育。每不適用於商事。必須再入商科。補習算學。簿記。商律。信札。管理。廣告。發售術等科目。其中尤以研究中英文。商業數學。商業地理。商業歷史。普通經濟學等。更爲緊要。惟以上各科學期。在領略大意。切合實用。無須專務深造。例如英文如能寫作通順。言談達意。數學如能立答以下

問題，即爲合用。(一)今有客買雙幅布一種。每尺八角。所買八尺。但爲單幅。應收洋幾何。(二)某行所給折扣。一種爲百分之二十五。又百分之十。又一種爲百分之三十三。試問何種折扣。較爲優待。

(四)品格。品格爲各種理想與習慣所集合之結晶。表示吾人智德上之實情。而引起他人之注意者。謂之名譽。以商業眼光審視之。名譽似較品格爲重。然名譽僅代表人之聞見於吾之品格者。而我之爲我。終必有大表白之一日。是品格實較重於名譽也。名譽美滿。而品格惡劣。乃沽名釣譽。爲世所賤。至如品格良善。而名譽不甚顯著者。人恆尊敬之。

近代商業。漸注重於店友之品格。在昔以不欠債不負約爲完人。今則更進一步。須各事端正。方爲合格。稍有隱情。終必敗露。店主失信用。同事看不起。同事無信用。店主黜退之。交易不規矩。顧客上當只一次。下次即不再上鉤。是近來商業道德之有進步。多藉時勢之造就。而名譽之雀起者。亦與其品格之眞象相符合。不可謂非商業進化之好現象也。

(五)誠實。欺詐之於近代商業。已失效用。欲占優勝。非始終誠實不可。欺詐之爲患。不論察出與否。結果同一失敗。設能及早敗露。猶爲幸事。蓋此時犯者天良未盡喪失。爲患尙淺。并可予以自新之機。

苟積時彌久。所犯愈大。雖假面具不爲外人揭破。然犯者精神上已受相當或過甚之刑罰。因恐被人發覺。必遇事防備。好疑心重。與人來往。態度失其平衡。生意上之吸引力。因而減少。店中同事。因舉止光明。遞升迅速。已則墮落人後。所謂自欺欺人。結果終歸失敗。反不若誠實者之謹謹自守。獲益良多。且有時並能惠及於人也。

(六)節省。節省爲美德之一。凡屬店友。尤不可不加以意節省。蓋不道德與欺詐之事。皆由奢侈種其因。近代大商店之店友。動以百千計。店友競尙服食之奢靡。其患先及於本身。浸假及於商店。勢所必然。誠不可不預爲勸止也。曩在芝加哥城。有某大百貨商店。店友四五百人。均爲時裝女子。衣服麗都。爭相鬪豔。事爲店主覺察。立召店友集會。痛舉奢侈之害。與節省之益。次日該店特爲置備號衣。命店友各領一襲。此事雖見諸女店友。然男店友固亦應如此也。惟奢侈二字。難下定義。在甲爲奢侈。在乙爲必需。在乙爲必需。在丙又爲奢侈。此蓋各人之地位不同。景況有差。而用度各異。要能量入爲出。勿使入不敷出。斯爲當耳。

(七)按時。店友各有一定職司。小店在店住宿。大店早去晚歸。如不準時到店。或不按時去店。則使

職守範圍內應行之事。停止或延擱。此種店友。升遷固難。卽原有地位。亦恐有搖動之虞。如因公與顧客接洽。更非謹守時間不可。緣生意因不守時間。以致失去者甚多。西國商店於店友之不準時到店。謂之 Time Cutter。猶言「偷減時間之人」也。於店友之不按時離店。或鐘鳴卽走者。謂之 Clock Watcher。使譯成華語。卽「看鐘者」之謂。寓譏笑之意也。

(八)心得。其最足以致店友之升遷者。莫如於原任職司外。能有獨出心裁之事發生。卽所謂心得是也。心得之由來。有出於本能者。有出自實習者。店友對於販賣術。最需要者。卽爲心得。而販賣術亦最能養成心得。普通言之。具有心得者。其平日作事必盡職。而更能關心於事之經過。與四面八方所得之結果也。心得程度之深淺。卽可窺見店友之毅力與觀察力如何矣。

(九)志氣。少年店友。恆富有志氣。有志氣。斯有進步。不過志氣有能達目的者。有不能達目的者。能達者固可如願以償。不能達者。而期期必欲得之。未免入於奢望一途。年少之人。常有目空一切。見異思遷者。此蓋與真有志氣者。似是而非。不可不辨也。

(十)自信。自信心有真僞之分。真自信。卽孔子所謂「知之爲知之。不知爲不知。」僞自信。則不知

伴爲知之。無一定之宗旨。確實之主張。遇事遊移。動輒剛愎自用。故真自信能使人成功。僞自信能使人失敗。

(十一)服從。近代商店規模大部分多。自非嚴訂章程。不足以資統馭。如店友習於小店之自由。慣受大店之束縛。則投身於大店固不相宜。而大店亦不器重此等店友。夫服從本非奴隸之義。欲享真自由。必先有服從心。在店友不服從公司之章程。與爲國民不服從國家法律同。大商店之能獲勝利者。正藉羣策羣力。以底於成。店友既處於公司管理之下。自非服從不可也。

三 商業知識

前篇所論之商業教育。或仍不足應商業實際之需要。於是不得不更進一步。論商業之知識。所謂商業知識。卽售賣之方法。商業之興替。有賴於商業知識者匪淺。商業經驗固不可少。然徒恃經驗。而不進求商業知識。則保守有餘。進取不足。吾國普通商人。多犯此弊。每以經驗爲止境。而不再求商業知識。卒致難得充分之發達。實可憾之事也。按商業知識。乃一種專門科學。良以事業各有精微。非深加

考究難奏膚功。商業知識。普通言之。不外貨品上之知識。店務上之知識。尋常商情上之知識。與對於顧客之知識。試分類言之如下。

貨品上之知識。有德商某。自述其成功之原因曰。「人有詢及我所經售之貨品。而我不知答復者。未之有也。」此卽所謂貨品上之知識也。至再詳細推論。則凡爲店友。宜知(甲)存貨。存貨何名。存於何處。存數若干。價值幾何。均須一一明曉。蓋貨品時進時出。考查存貨。不嫌詳盡。能常加查核。愈爲佳妙。一則貨缺可早爲添配。二如顧客並非購指定之物。則可以存積最多。銷路不暢者應之。店中不無滯銷之貨。店友苟能勤查存貨。不難設法銷脫也。(乙)貨價。貨價有標出者。有全憑店友之記憶者。大商店因貨品繁多。往往全行標出。以免記憶不清。致有錯誤。錯誤雖有錯進錯出之分。然爲同一不善之事。是店友對於貨物之普通行銷者。仍當熟記其價目。因有時代客選貨。顧客問價。必須立答。否則胸無成竹。所問非所答。不將蹈「臨陣看兵書」之病乎。(丙)用途。用途於存貨及貨價之外。店友第三步不可不知者。卽貨品之用途是也。前二種之知識。乃予店友以伺候顧客之能力。顧客進門。購買何物。已有成見。店友所司。在以其所欲購者應之耳。而伺候之所以異於售賣者。卽在此。按伺候是他人找

我。售賣係我找人。一做現成交易。一則設法獲一主顧。欲得此種主顧。非熟知貨物用途。舉所知以相告。則不能促成其生意。譬如售布。店友若能對顧客言。「何者爲小孩做衣料最好。何者爲中年人做衣料最好。何者爲老年人做衣相宜。常著以何種布爲最好。作客服用。以何種布爲最好等等。」則該店布正生意。必較爲暢銷也。(丁)貨質。店友第四步所宜知者。卽貨品之性質。此層包括貨品之構造與歷史。同樣之貨品。與別牌類似之貨。其構造與歷史。最好亦應詳細知悉。緣顧客購物。信仰無常。往往視何方面說明詳備。言之成理。卽移其欲購之心於此。具體言之。各店對於物品之性質。與顧客接洽時。能列舉下列諸問題以答之。似更易操勝算也。(一)何物所製。(二)何法製成。(三)何處製成。(四)是否耐用。(五)顏色變否。(六)製造費若干。(七)製造費何故如此之巨。(八)比較同樣貨品優點何在。

店友對於貨品上應有之知識。已於前文概括言之。然各店售貨不同。自不必膠柱鼓瑟。如果本下列各義而研究參考之。則於己業所售之貨。收效定有可觀者。

(甲)存貨何名。(一)按大小。性質。顏色。價值類別之。(二)各類所存幾何。

(乙)貨品何在。(一)應銷貨。(二)準備貨。

(丙)每貨專門知識。(一)售價。(二)貨情。(三)進期。(四)用途。(五)最合何用。(六)便利否。(七)合時尚否。(八)耐久否。(九)可靠否。(十)純潔否。(十一)花式。(十二)優點。(十三)何物製成。(十四)製法。(十五)成本(包括原料人工機力運輸等)。(十六)市面存貨若干。(十七)歷史上用途。(十八)目前用途趨勢。(十九)對於同樣貨品之競爭。(二十)對於異樣貨品之競爭。(二十一)製造者何人。聲譽如何。(二十二)有無廠家之擔保。(二十三)銷路如何。(二十四)顧客是否滿意。

至如何能獲得上項之知識。則非十分艱難之事。蓋首在貨品之自身方面。加以精細之觀察與研究。次則徵詢店夥中資格較老者。或詢問掬客。或函詢廠家。即可得之。又凡關於己貨之廣告。與書籍雜誌等。不妨購而閱之。或借而讀之。有人謂普通店友。財力有限。萬難購置書報。則爲大商店者。自應爲店中利益起見。置備各種切己之書報。以資店友公餘閱覽。從事研究。此蓋計之遠者也。

店務上之知識。大商店之組織與政策。不似小店之簡單。故店友若不遇事留心。勤加研究。則於本店各事應有之知識。卽模糊不清。新招店友。尤覺其中之困難。爲一時所不易捉摸。故非亦如上述之

徵詢研究。不能得此知識也。

尋常商情之知識。普通商情。簡言之。卽市面供求之關係。價格之變動。省憲國憲之頒布。以及資本勞働二界之關係。店友均須隨時注意。總之遇事宜放大眼光。開拓胸襟。不偏不激。求得事理之真實爲主。

對於顧客之知識。既具有貨品上之知識。復參以對於顧客之知識。則其售賣術之造詣已臻上乘。所謂對於顧客之知識。卽人性上之知識。亦卽所謂實際的心理學也。茲不論其名詞如何。要皆指對於人民所有之思想。知覺。行爲。好惡。習慣。生活。衣食。住。遊戲。教育。社會階級。制度。環境。宗教。禮儀等之一種知識也。譬如購客進門。店友於一觀之下。卽能察知其爲何等人物。然後對症下藥。交易卽能底於成功。猶憶三數年前。報載皖省某三四大布店。爭聘一店友。詢其所以。卽該店友於購客進門後。鮮有讓其空手回去者。或者曰。「此事不難。祇須給顧客便宜就行了。」殊不知商店之定價劃一者。並非徒恃削價的犧牲。使顧客易於就範。亦必視店友對商業上各種應用知識。是否充分爲轉移也。

四 買客三種

零星購物之買客。約可分爲三種。一尙未進門。已定欲購何種物件。二僅入店購物。而不知合意者究爲何種。例如往鞋店購鞋。初不定要緞面的。或呢面絨面的。款式要圓口的。或是尖口的。其胸中並無成見。一視何者合其心理爲斷。三所謂「看白相的」買客。或因好奇入內觀看。或因消閒進店遊逛。或因友人赴店購物而偕往。於本身皆毫無交易之關係者也。

商店對於第一種買客。僅有一店友。稍加伺候。交易即成。對於第二種買客。亦非難於招待。爲店友者。須示以貨品種類。比較優劣。詳加解說。表示一種和藹可親之態度。交易亦可底於成功。至於對第三種買客。似較以上二種。難於入手。按此種買客。非恃店友有專門之售賣術。以吸引之招徠之。卽無交易之可言。故對付於此種買客上。店友之本領高下。與其身價之高低。卽可窺見一斑。此種買客之中。包括一般已購某貨。而不擬另購他物者。店友與之交接。使其於無意零購之時。變爲連帶多購買。意欲不購時。而卒使其購買。方爲盡其能事。然此間有不可不聲明者。卽遇此種買客時。並不含有強迫使其購買。或懇求其購買之態度與性質。而推其交易所以能成之理由。無非在店友預測其需要。設法令其注意。善言挑動之。視其意向稍有活動時。再下急語以促其決定。如斯時店友之售賣術爲精

密老練者。不惟能使顧客購買而已。復能使其樂於購買。商業教育上對於此項交易。謂之「額外生意」。而「額外生意」之多寡。每足以判定商店之盈虧。因現成之交易。究屬有限。其利息。往往不敷開消。是生意愈大。愈不可不於所謂「做出生意來」上着想也。惟能於「做出生意來」上謀進取。此外再附以廣告之招徠。（按廣告亦屬售賣術之一種。）則市上貨物。如異樣食品。時款衣飾。與新出各種器具。不知加添幾倍生意矣。零售業自有百貨店（Department Store）以來。招待買客。十分週到。故滬上如先施永安兩公司。幾於無時無刻不有「看白相的」買客。走進店門。上樓下樓。看東望西。初非爲購物而至者。而卒有許多買客。爲「看白相的」變化而成。從而可知其故矣。在一般範圍較小之店。不知待遇此種買客之理。甚或見其無購物之表示。以爲並無交易。不欲假以詞色。甚或斥退之。峻拒之。或詰以「有何貴幹」。此種眼光如豆之商店。與夫魯莽無能之店友。每年不知拋棄若干大利於不顧。徒長嘆其生意之不發達。或生意之難做者。蓋亦不思之甚者也。

五 售賣之四步

每一售賣之經過。有四種步驟。不可不知。第一步。使買客注意。第二步。使由注意而生興趣。第三步。使因興趣而生欲望。第四步。則由欲望而決定購買。簡言之。所謂售賣之第四步。即注意與趣。欲望。決定是也。前章所論之三種買客。其第一種買客。或為廣告所動。或信他人之傳說。於某貨。確已注意。而認為有興趣者。於是乎即起購買之欲望。此於售賣之四種步驟。業已經過三步。最後一步。則為店友收款付貨而已。第二種買客。因受外界之感引力。雖未十分決定。然至少已經過售賣之第一二步。即注意與趣是也。故在店友方面。只須稍事比較貨品之優劣。以增高其欲望。即能促成交易也。惟第三種買客。本無心購買。其於本篇所論之售賣四步。並未生若何關係。非俟店友之指導吸引。誠難使其順序而進於購買也。此種買客。倘於中道而得外界之刺激。因以助成其購買者。店友即可不勞而坐收其利。否則仍仗單獨實施其四種步驟。以謀交易之底於成也。

售賣步驟。既如上言。而其步驟遞進之速緩。並不一律。其速者。巨大交易。能成於剎那之間。其遲者。往往迨已進至第三步。仍有多方游移。或竟歸於落空。例如攬攬保壽險生意者。於顧客之注意與趣。欲望。均能一一促進之。及至主見決定。每遲至數月以後。蓋須予以若干時間之斟酌而後決定也。按販

賣術之難點。卽在此最後一步。販賣術之極有趣味。供人尋索玩味者。亦在此一步。店友苟能各察貨之性質。與夫售賣之法。對於茲篇所述售賣之四步。細加研究。分別觀察而施用最適當之手續。則其於商界立足。占優勢之地位。殊不難矣。至售賣各步之法則。當於以下各篇逐一分論之耳。

六 買客之注意

上章所言售賣四步之首步。卽如何獲得買客之注意。按使買客注意之方法極多。可以客觀的與主觀的兩方面之進行概括之。客觀的方面。如登廣告。以及佈置店面。陳列櫥窗。意在輔助店友之售賣。而使之更有效力。至於店友本身而能設法獲得買客之注意者。是爲主觀方面之事。二者可收互相協助之效。缺一則效不宏。廣告與陳列範圍甚廣。本篇不及詳論。茲所欲言者。僅屬主觀方面。店友欲獲得買客之注意。應留心以下數事。

(一)體育。店友之體格堅強者。坐立端正。舉止大方。態度從容。買客卽樂與接近。反之身體衰弱。萎靡不振。或黃面鳩形者。非但不能引起買客之注意。往往反疑其有傳染病。或患任何宿疾者。

(二)服色。吾國店友之服色。不失之於粗俗。卽失之於奢華。滬上一般南貨字號之店友。服裝未免太不講究。新式眼鏡店之同事。有時服裝講究過甚。均非足以引起買客之敬視者也。所能招引他人注意者。不過一種受人鄙薄。而非一種敬仰也。折衷之道。惟在服色潔整。不論衣綢衣布。在在均足以招買客之注意。而間接影響於生意之發達爲不少也。

(三)習慣。店友中吸烟者甚多。吾非極端的責其不應吸烟。第對於買客言談時。不應有口銜烟捲之態度。且買客之不喜吸烟者恆多。烟霧觸人。易起惡逆。此種吸烟惡習慣。爲店友者。最宜深戒。尙有類似吸烟習慣之口臭。亦爲店友所大忌。按之口臭。大半係由腸胃消化不良所致。此則留心衛生者。所可自加防止者也。

(四)言語。言語所以代表人之意旨。惟對顧客接談時。發言旣不宜太低。亦不可過高。總以買客聞之能明白了解爲宜。其他粗俗雜語。不可闖入。轉身與他人談笑。尤爲不可。滬上一般理髮店之理髮匠。每當與客理髮或修面時。卽與其他同事。發爲種種腔調。甚或發出至穢褻之言詞。其下流真不堪理喻矣。

(五)目光。店友之具有精銳目光者。佔便宜不少。但遇近視或其他目疾者。儘可採用眼鏡之力。以補正之。購客進門。店友當笑開兩眼。作歡迎之青睞。切忌作凝睇或側視。苟以白眼相看。是不啻逐客令也。

(六)記名。對於買客之姓名。若能記得。乃最獲購客之歡心。譬如於買客之姓王者。而見其來。即請叫「王先生」。則王先生自覺倍加親熱。必愈加注意於有何貨品可購也。又如社會中之有名人物。如孫文等。進門購貨。不妨請叫「孫先生」。而使其忻悅也。浴堂中之堂倌。其於老主客之姓名。摸得清清楚楚。即有此心理作用也。

(七)暗示。買客於某貨購完時。而欲移其注意於另一貨物。則不妨試用暗示之法。其法並不直接請其購買。而間接提出店中新到某貨。請其察看。是否上等云云。一日吾於某綢緞莊購貨。見旁立一女客。衣料購就。店友正在包紮。忽佯謂女客曰。「店中新到某花緞。樣子新奇。價值公道。不知女士可要一觀否。」其結果卒使該女客多購一件衣料而去。斯即善用暗示而獲加倍之生意也。店友於買客之注意。上述不過舉其要端而已。至店友利用此項注意。因以獲得生意者。雖結果有異。成績不同。

要在各自施用手段之得當與否。以判其優劣耳。

七 買客之興趣

店友既獲得買客第一步之注意後。當急進謀第二步。即如何使由注意而入於發生興趣之方法。簡言之。店友現在之職務。在使買客之思想。集中於貨品上。至於進行方法。仍不外乎利用心理學之原則。如買客性喜論辯者。則善爲剖白應對之。好審視者。則示以貨品之全部。加以說明。喜用手捫者。則請其捫之。計較價格者。則告以價格與貨質是並行不背者。遇闊老不在乎價格者。則不當先與言價格。可另爲言詞。以求合其虛榮心。如言某貨用時。如何滿意。別人見之。如何稱揚。務使其購買之興趣油然而生。

店友與買客言談時。切忌誑騙。買客有問。知則曰知。不知曰否。慎毋亂言搪塞。然亦不可過於認真。賣瓜者固不得言極甜。亦不必言味苦。貨品種類多。定價不同。用途互異。如不過特飾詞。則「百貨中百客」總可脫售也。

每見普通店友對於婦女專喜諧謔。最足以破壞買客之興趣。吾人於此。固應責其店規不嚴。然其店友。亦未免太不自重矣。蓋諧謔行爲。在正式做生意時。無存在之餘地。

買客對於貨品發生疑問時。店友將如何應對乎。曰最好事前能設身處地。將所有疑問。預先自己解決之。使買客動問時。得以應付裕如。否則臨時籌思。不無踟躇。然仍以實情相告爲是。總之在售賣手續上。店友應自處於主動地位。而使買客處於被動地位。方能得買客之信任。而鼓舞其趣興也。

提明價格一層。亦頗於買客之興趣有關。嘗見一種交易。初時說得興高采烈。迨至價格出口。則掃興而罷。然店友對於此層。終以最後說價爲是。惟買客問價。宜卽立時脫口而出。切勿答復遲疑。尤忌其他店友。從中解說。因買客心理。常因店友遲疑。恐有別情。他友插言。恐係「通同作弊」。遂致拂袖而去。

買客之興趣。有時因店友換手而減少者。理髮店友。多犯此弊。往往客髮未及翦畢。忽以他人承乏。一日於某理髮店。見某甲客修髮將半。店友因見熟客某乙至。卽捨甲而就乙。另倩他匠爲甲理髮。某甲卽勃然大怒。聲言必須原手理畢方已。於此足見店友對客。終以始終招待到底爲宜。若該理髮店者。

恐以後再不能得某甲之光顧。此蓋咎由自取。無足深怪也。然交易有因換手反促成功者。例如店友窮於應付時。請出店主或經理。與買客接談。則鮮有見買客之拒絕者。此蓋出於尊重之心。人皆喜之。一則失於輕忽。一則出於恭維。二者固不可同日語也。

八 買客之欲望

售賣之第三步。引起買客之興趣。使進而發生欲望也。售賣經過之程序。至此已過半途。去成功祇隔一步。然尤須謹慎將事。以竟全功。否則應付不善。仍不免於債事也。

推欲望之所以發生。則以人爲動物中之最不知足者。大抵嗜好欲得之心。不能自己。遇物卽思收爲己有。天性大都如此。商業史上。「以物易物」遞演而進於「以錢購物」者。強半根於此種欲望之發展也。

店友於售賣上。既獲得買客之興趣後。卽當進謀所以啓發其欲望之道。其法以陳述某物對於日常生活上與適意快樂上。有如何密切之關係。根本之需要。務使其欲望增高。有以不獲某物。似覺爲一

大缺點者。於是欲求其不進而至於購買爲不可得。卽此足以見售賣術之精深。而爲店友必知之要訣也。反之。迨買客已進至第一步或第二步時。而卒不能動其欲望。則其已經發生之興趣。仍歸泡影。換言之。卽其第二步之經過。雖有如無也。

店友於引起買客之興趣時。有不可不辨別真僞者。卽不可不預先觀察買客之購買力。是否能達於實現。不觀先施永安二大公司之門窗廊前。聚觀之鄉民乎。肩摩踵接。爭相圍觀。若輩鄉民對於陳列各物之興趣。不可謂不濃厚。然其購買力究如何。滬上貨物之暢銷者。每異於內地。他處不能銷脫之貨。滬上反能通行。蓋興趣與欲望有連帶之關係。此則店友所當細加研究者也。

再如具有購買之實力者。店友更當於其所欲購之物。盡力游揚。譬如售賣留聲機器者。於獲得買客之興趣時。正可唱演幾齣上等片子。使由聽的知覺上。激發其欲望。并云「客廳上裝置一架。於宴客時。演唱幾齣。必如何能得賓客之歡心。卽家庭娛樂。亦甚相宜。」此種方法。於交易之促成。爲指顧間事耳。

九 買客之決定

售買之最後一步。即使買客決定購買也。按決定之心理。在人之腦筋中。意念雜陳。而於何者中選。何者不中選。非俟運用決斷力。即難知所取捨。而店友售賣之責任。在使買客放棄其反對之意念。而爲承受贊同之意念。如此方能使交易底於成功。促成買客決定之方法。約分二種。一爲授意。一爲理論。買客之心理。有屬於感動派者。有屬於理想派者。對於感動派之買客。店友略微授意。即有回響。故其結果甚迅速。屬於理想派者。遇事必深加躊躇。再思而後行。店友若僅恃授意。恐不足以動其決心。故非與之剖論。使其傾服。即難得其回響。此等買客之決定。恆較上述屬於感動派者爲遲緩。細察買客之不速決定者。其間必有種種原因。店友苟欲進而研究之。則有下列數則之討論。使買客銷除疑慮。而進於決定也。

(一)無需用之必要。買客每言。「此物用不着。」或借其他言辭。表示可以省去不購。店友即當指出買客對於貨品之需要。例如夏葛冬裘。在買客未嘗不視爲需要者。使店友而能啓發指陳之。則可消釋買客之躊躇。使變爲決定也。

(二)價格太貴買不起。店友於買客因價格之關係。遲遲不即決定時。即應將同一貨物之質地較

遜者。取出比較。以示彼勝於此。并引俗語所謂「一分行情一分貨」以證之。再說該貨與買客之需要如何有關係。一似買客不可一日無此者。

(二)家中已有略緩再買。店友對於此層。不妨以詢問之形式。作為進言之地步。例如反問買客云。「府上現有者。去購買之時日。是否已久。」然後再言此貨新出。必較以前所出者為優。同時可聲明對於購買本貨之時機。不可錯過。與其日後再買。毋寧今日即購之為愈也。如此敲釘轉脚。步步迫緊。務使買客有難於拒絕。不得不立下決定之勢。此種售賣術。無有不操勝算之理。是則為店友者應研究之而不容輕忽也。

十 買客決購之心理

前所論之兩派買客。一派為感動派。店友稍與接談。即能促其決定。一派為理想派。店友須反覆陳述各種理由。方能獲其決定。然普通心理。有非完全屬於感動派。亦非完全屬於理想派者。普通買客。屬於感動派者多。屬於理想派者少。有時所謂感動派。其行止却是理想派。有時所謂理想派。行止却是

感動派。不過對於日用貨品。買客之爲理想派者。究屬少數。在店友可直陳購買之必需。無須剖解購買之理由。反之。對於新出貨品。用途未明。爲店友者。自應陳述購買之理由。俾促買客之決定。大抵屬於感動派的買客。性急好動。喜說話。過於熱心。意念中留不住事物者。皆屬之。店友招待此項買客。又易又難。易在生意之成功。祇須略與周旋。即可貨銀兩交。難在稍有不週。立即決裂。甚且惡言相向。憤然而走。

其屬於理想派之買客。大抵性慢。寡言。好靜。多思慮。喜躊躇者。屬之。店友雖說得天花亂墜。而其腦筋中。輒時加籌思。計利害。權輕重。店友非於理由條清例晰。毫無掩飾。交易即不易成功。

吾已言之。買客之屬於感動派者。實佔多數。故店友應多留意於授意上之生意。所謂授意。即予買者以一種意思。而促其購買也。授意切忌反面的。例如詢客買布。切不可說。「你要買些布麼。」蓋作如此問句。則在買者。可以答一「否」字而了之。故當從正面授意曰。「此布君需買若干。」不善做生意之店友。祇知問客買不買。善做生意者。往往假定買客要買。而易其詢問之措詞。例如「此貨你要帶去否。」先生住址何在。」先生何時需要此貨。」須郵寄抑交轉運公司。」此貨有三種。先生需用

何種」等是也。

抑吾更有一言相告者。於每一交易之結束。店友對於買客。不可不表示一種感謝的態度。西人店中。購完貨物。無不曰。“Thank you, Sir,” or, “Thank you, Madam,” 吾華商店中。買客從未聞店友云「謝謝」者。即於普通應行沿用之「走好」「慢走」「再會」等話。亦不肯時時出口。抑又何哉。

十一 店肆虧損之一（火災）

零售店肆。開銷浩大。往往所入不敷所出。而店肆之盈虧。須視淨利之充絀爲斷。不能以所入之毛利作爲盈虧之標準。所言毛利。係指賣價與進價相差之數。例如米之進價爲每石十元。賣價每石十二元。米二百石。可獲毛利四百元。然尙未除去開銷也。大抵商店之開銷。不外人工。廣告。租金。納稅。保險。燈火。電話。運輸。包裹。修補。改造等。此外所謂虧損。如破壞。爛賬。偷竊。遺失。及貨品房產之損耗。均可列於開銷項內。按毛利內減去上項開銷後。而猶有餘利可得者。卽爲淨利。淨利無論何業。究屬爲數不

大。在商店不竭力減少虧損。雖毛利甚巨。要不得視爲賺錢也。

普通言之。商店之虧損有二。一內部管理不善。一外界發生事變。但良善之管理。能防止外界之事變。預防火災。卽其一也。

按每年商店在火災上之損失。爲數極鉅。據保火險專家云。火災之釀成。百分之五十。並非不可免者。其所以爲患如是之巨者。強半由於事前不知預防。火發不知救滅。目今一般商店工廠及學校。如商務印書館。如金陵滬江大學等。有鑒於此。特設消防隊。每於習練時。亂撞警鐘。佯作失慎。使店友工人學生習於急救之術。此法如各學校。各商店。悉能接踵仿效。則此後城市之火災。自可減少多多也。釀成火災之主要原因。大略如左。

(一) 火柴爲患。(甲) 用後隨意拋擲。(乙) 兒童玩弄。(丙) 鼠蟲咬嚼。(丁) 重物壓疊。(戊) 置於衣袋摩擦而燒着者。

(二) 烟囪破裂或淤塞。

(三) 火爐與煙筒過於燒紅。或貼近板壁。或靠着地板。或逼近天花板。

- (四) 洋油燈爲患。(甲) 燈芯過於轉下。(乙) 點時加油。(丙) 加油時近火。(丁) 熄時由罩口吹下。
- (五) 用洋油或格士林引火。或生爐竈。
- (六) 室內儲藏格士林。
- (七) 堆積垃圾。遺下火屑。
- (八) 吸烟。
- (九) 近鐵路火焰落下。
- (十) 天然燃燒或炎暑燥炸。
- (十一) 電力過足及走電。
- (十二) 煤氣爆裂。
- (十三) 燃放爆竹。放演烟火及耍火棍火球。
- (十四) 熱灰貼近木製家具。及易於燃燒之質料。

十二 店肆虧損之二(偷竊)

偷竊之事。乃商店中最難解決問題之一。大抵店肆之範圍愈大。偷竊之事愈多。滬上一部居民。專善撫拾便宜。購買所謂一種「後門貨」。據個中人云。初則極便宜。現因各店稽察嚴。購者多。前之祇賣平常售價一二成者。今則至少須賣對折。可見偷竊之弊。依然存在。第多少之區別耳。商店因偷竊所受之損失。若統計之。爲數當必不少。每年查出者固多。而始終未經敗露者。又不知幾何。

按此項偷竊。可分爲三種。曰外賊。曰扒手。曰內賊。對於第一種所謂外賊。大半乘黑夜或假期。店中無人時。撬穴而入。或奪門而進。不論捉獲與否。事後可立知損失若干。至於第二種所謂扒手。伺隙以入。僞扮而進。有如魚目混珠。相機扒竊。俄國革命以後。俄羅斯人來滬。有因迫於生計。而行扒竊者。大綸及其他網莊。屢遭其害。幸而事卒敗露。其他商店。亦深加防範。免蹈覆轍。言及第三種內賊。係出於一般不道德同事之手。此實患生肘腋。蓋有防不勝其防者。較之上述二種。尤爲不易驟知。諺云「家賊難防」。誠哉斯言也。

吾人防止偷竊之法。對於外賊。可俟日間生意完畢時。重門深鎖。嚴加扃鍵。吾國商店舊法。入夜各燈全熄。新法留燈一二盞。通宵達旦。使內部明亮。不知者以爲意在廣告。殊不知乃所以防賊也。對於第

二種。所謂扒手者。如店中同事。各自留意。即不足患。又如大店可僱用便衣偵探。自能拒絕扒手。使之無隙可乘。而對於防止內賊之法。則不可不從遠處着想。大概近代商店。組織精密。稽核謹嚴。同事甚難作弊。設有干冒不韙者。即可立予革斥。或送警署究辦。然此種設施。仍不免為消極的方法。而非積極的防止。換言之。即非根本的設施。若言積極防止之道。在店主與店友。應各明本身之責。店主應調查店友作弊之原因。店主對店友。應休戚相關。更當注意其生活消遣用度。以及有無執迷於投機事業等情。在店友對於店主。切不可存「我閒下消遣。於爾何涉」之心。目下凡具有責任心之店主。對於店友平素之行爲不檢者。輒及早規勸或辭退。蓋防微杜漸。免其賣後門貨也。

十三 店肆虧損之二（糜費）

商店愈大。糜費愈多。一般店友。責任心輕。多不肯爲店中節省。初視之。似屬小事。細計之。損失極大。良以淨利有限。糜費即所以增加開銷。開銷浩大。影響及於利益。譬如布店同事售布。按照吾國舊習。顧客每喜要求加放尺寸。設顧客購買一碼。價洋一元。店友多放一寸。不過一大拇指之闊。出入似乎甚

微。假定該布售出一碼。店中可獲淨利三分。其結果如何乎。一寸爲一碼三十六分之一。每元三十六分之一。幾及三分。是多放一寸。淨利卽去。豈不等於不作交易乎。要之買客購買。分量尺寸。均須一定。少固不能。多亦不可。蓋多給則無異於行賂。少給則跡涉行騙。其有損害於己店友與來客兩方面則一也。

至店友對於店之內部。而有糜費之行爲。或不知節用。化無用爲有用。亦均足以損害店中之利益。下列數項。多關於一般店友對於店中什物最易涉及糜費者。

- (一) 小包紙够用。而竟用大包紙。
- (二) 清潔包紙。隨地踐踏。
- (三) 用繩線打包。只須纏四五道者。竟繞至八九道。
- (四) 有用之長繩短線。任意棄擲。
- (五) 寫算可利用廢紙。或小扯簿者。而竟用店中貴重信紙。
- (六) 盛貨之盒箱。可用以裝置物件者。而竟撕碎拋棄。

(七) 拂塵帚刷。亂用而不加愛惜。

(八) 別針夾針等。不知收藏。留爲後用。

(九) 橡皮圈。標籤。籌牌等。隨用隨棄。以後用時必另行新購置。

(十) 用過信封信紙。不知利用。祇知另用新製者。(吾近於公事房囑同事利用舊信封之反面。每月減去信封費不少。)

(十一) 凡以地上零物爲不足檢拾者。或以檢拾爲麻煩費力者。均可謂之糜費公款也。

十四 櫥窗陳列專論

近來吾國商業。漸趨發達。一般新商家。對於店肆櫥窗之陳列。積極研究。不遺餘力。誠革新商業之好現象也。滬埠南京路兩旁之商店。櫥窗陳列。推陳出新。設備完美。不亞西人。按華人本以富於美術思想著稱。倘再加以所得科學之助力。則將來商店陳列一門。當不至瞠乎人後。茲篇對於西洋商業研究之心得。與陳列應有之心理。略爲申述。以資國人研究商業者之借鑑焉。

商店通用之櫥窗。自以長方形爲宜。大概尺寸。長面比闊面多出一倍又三分之二。下面近地之一段。離地若干。須視所售之貨物如何爲斷。不能強使一律。普通離地尺寸。約在英尺一尺八寸至二尺之間。櫥窗之周圍。以簡單清潔爲主。如欲裝修華美。以期出奇制勝。亦當使所陳設者。與所售賣之物。彼此相稱。方始得體。至於窗之深淺。尤應視所賣之物如何。始可規定。例如洋貨布疋綢葛之類。以深六英尺爲度。窗底四角平鋪氈呢。以色綠較爲美觀。背境用玻璃或木頭屏風。即可稱爲良好櫥窗矣。櫥窗之支配。既如上述。而陳列一層。尤不可不注意下列者：(一)整齊。(二)簡潔。(三)有意匠。(四)合度之調換。概括言之。櫥窗之陳列。要在心得。若徒恃仿效。不能獨出心裁。卽不得謂之有藝術思想。近代商業進化。分工專職。有專門主管櫥窗之陳列者。在西洋曰 Window Trimmer 薪水頗高。吾意店友之本領雖各有不同。然均須練習陳列一事。因可愈增本人之效用。乃計之兩得者也。櫥窗陳列之用意。吾人已知在吸引過客之注意。如不能使人注意。則陳列之效用全失。但注意不可與售品無關。譬如某店櫥窗。陳列一籠小猴。或幾幅滑稽畫片。然使此店不售賣小猴與畫片。則此種陳列。爲全無意識。全然漠不相關也。

欲使陳列得體。不外下列三種門徑。一用理論法。一用授意法。一用吩咐法。其原因在櫥窗爲一種「不開口的店友」。若用理論法。祇須於貨物之構造性質價格上。設法列出可也。若用授意法。祇須於買客獲得後必如何滿意之情形。設法陳列表顯可也。如用吩咐法。則可用誠意之措詞。書明「此貨無多。盍請早買。」「彼貨應時。購請從速。」等語可也。

十五 商品陳列概論

茲篇所論之商品陳列。較上章所論之櫥窗陳列。範圍較大。包括店內外之裝飾。以及貨品之陳列。意在吸引買客注意。促發其興趣。迎合其欲望。使進而樂於詢購也。商品陳列。爲法日漸精良。在西洋商業中。陳列一事。已成爲專門學問之一種。大公司大商店。僱用所謂陳列員。專司陳列。第在吾國。尙未有實行之者。其原因一由於缺乏此項專門人才。二因普通店友。凡事多能留心研究。輒願兼任之。而不欲以陳列之事。另委他人。

對於陳列應揣摩之心理。有下列數事。不可不注意。

(一)調劑 無論裝飾或陳列。切不宜失其節調。節調之功用。在增進實用。加添美觀。若陳列貨品。均能於實用與美觀上調節而表示之。則其貨品未有不能使人注意者。

(二)整齊 一處放一物。一物放一處。卽所謂整齊也。陳列貨品。苟能井井有條。序列不紊。卽最足以引起買客之注視。否則有頭無尾。顛倒次序。非但不能獲買客之注視。且使望而生厭矣。

(三)意思 陳列貨品時。無論何物。都不應全放一處。總須分門別類。作有意思的陳列。譬如五金店。陳列廚房用品。刀斧叉鉗鏟鍋釜匙等件。固當與廚房應用各物。完全陳列一處。然最好莫如於陳列時。一切布置。儼然成爲一所廚房。將應用器具。一一放於應行放置之地位。俾買客於各物功用。一望而知。家中有置備者。無論矣。其有家中尙無。正在調查採辦者。一見此項全部陳列。勢必逐一購回應用。此種陳列之方法。卽吾所謂之有意思的陳列也。

此外一年四季。遇時逢節。如店中主事。欲謀營業之發達。商品之暢銷。不可不作應時的陳列。滬上大店。每值冬至。於櫺窗冬季應用貨品布成雪景。引人注意。此蓋應時陳列之一種。亦卽有意思之陳列也。吾所希望於店友者。對於陳列一事。不可不從有意思方面。多加研究。因所陳列者。愈有意思。則收

效亦愈大也。

十六 顏色與裝飾

商店於陳列貨品。以及普通裝飾。上二章已言之甚詳。茲因顏色一層。於心理學理上。亦有研究之價值。爲特專列一章。討論及之。按普通商店。於店面及各部之油漆。大半敷色粗俗。缺乏美感。而間接影響於生意之招徠爲不少。是顏色亦爲商業中人所當研究之一着也。

據最近心理學家研究所得。亦即根據於善做生意者之經驗得來者。顏色中有所謂「人人喜愛之顏色」。店肆油漆或粉刷無論店內外任何部份。如用一色。當知何色最愜人意。如用雜色。亦應知何色與何色相調和始能發生美感。何色與何色併合。不能發生美感。

顏色中自推紅藍二色爲上乘。人民服裝顏色。亦以紅與藍佔大多數。單獨顏色。用得其當。實不容易。而配色合度。尤爲艱難。蓋分量與種類。二者失一。即配色不佳反之。知分量與種類者。不論何色。俱能配合得當。猶之善修飾者。即穿平常布服。亦清雅可愛。不善著衣者。雖遍體綉綾。總覺態度庸俗。城市

居民與鄉野婦孺。其風度雅俗之不同。即於此判之。

或者以油漆粉刷之事。業有專司。無須人人習知。此中訣竅。殊不知求裝飾而不諳顏色之心理。一聽業此者任意妄爲。鮮有能得極好之效果者。商店因營業關係。更不宜似居戶之得過且過。視爲無足重輕也。

研究顏色一層。有下列各種要點。

淡色不論施於何處。總覺幽雅。

亮色如金銀類。燦爛奪目。惹人注意。以與他色相間。悉能稱合。

紅色係一種溫暖的興發的顏色。表示戰爭。流血。愛情。與動作。

黃色居百色之顯明地位。亦即一種喜樂的快意的激勵顏色。一似表示乖巧與妒嫉也者。

綠色爲一種清涼的有希望的感化的顏色。所以表示新春也。用於春季。較他時更爲相宜。用於城市。較鄉間更爲得當。

藍色是一種安靜的深沉的堅實的顏色。所以表示幽遠深邃也。

白色予人以一種愉快的感覺。所以表示清潔也。

灰色乃一種鄭重的靜默的顏色。表示清爽細潔嫺雅也。

玄色爲一種憂苦悲愁的顏色。所以表示憂傷與死亡也。但威力最深。黑白相間照射。最足以使人觸目驚心。

吾人知顏色有直接關係於視線之能力。卽不可不於顏色之辨別上。加以若干之研究。大抵紅黃橘三色。視之似乎最近眼簾。櫻與綠次之。比較白色。幾近百分之三十。藍灰青三色。視之似乎極遠。不觀夫房間漆紅色者似覺小。而漆藍色者似覺大乎。故尋常粉刷房間牆壁之顏色。漆藍色者恆多。漆紅色者較少。職是故耳。

十七 店友之責任

具有責任心之人。遇事大抵不甚失敗。其無責任心者。雖處勝利之境。亦難於持久。此蓋盡人類所應盡之責。則易勝種種困難也。店友之於店肆。上負店主付託之重。下承買客惠顧之意。此中所擔責任。

不可謂非重大。顧今日店友之完全能負一店之責任者。乃如鳳毛麟角。此豈非對於店友之責任問題。缺少研究之故歟。

代表店主 店友責任之一。乃在無論作事之優劣。均所以代表店主也。蓋一店之事物極多。而店主一人之精力有限。故欲收統治之效。非僱用外手替代。分任職務。於勢有所不能。店友所得薪資。實即代表店主作事之酬勞。惟欲得優美之酬勞。則在代表得當。換言之。即應負完全之責任也。

明解職務 店友既與店主結約後。除細碎雜務。應在不計外。有四層原則。不可不完全了解。(一)每日服務之時間。(二)服務期間所作之事。(三)對於店內營業之態度。不僅望其發達。且當用實力輔助其發達。(四)對於本店應存之觀念。須視同己有。切不可應存「他們的店」「他們的貨」當變更「他們」之代名詞。而為「我們」則於店內之關係。自更較為密切。而在作事方面必愈用心矣。謹守店規 店肆之規則。大同小異。重要之條款。不外按時。惜物。殷勤。知禮四端。按時以來去及約會。均不失時為合格。惜物。對於店中一切貨物用品。當小心保管。殷勤。須尋事做。而勿乘機偷閒。知禮。乃指對店主。對同事。對顧客。不至侮慢開罪也。

吾曾於紐約城中某大商店內見貼有規則一紙計十大條閱畢不禁滿懷生感亟爲譯錄以供吾商界同志之反省。(下文爾等指店友吾儕指公司而言)

(一)爾等不可謊言免費爾我之光陰蓋謊騙一事日久終必敗露是終於爾等無益也。

(二)爾等所當着視者在工作而不在自鳴鐘事忙日短事閒日長。

(三)爾等果能在例外工作則吾儕必破格爲爾等加薪蓋爾等如能增加店中之利益吾儕又何樂而不增加爾等之薪水乎。

(四)爲爾等本身計切不可負債於人負債者本店不能容留。

(五)欺詐並非偶然切勿輕易嘗試。

(六)爾等各須自重今日欺騙買客安知明日不欺騙公司。

(七)爾等如能謹守本分則將來必有自作店主之一日。

(八)爾等閒下消遣本店可不過問不過次日如作事無精神或只能用一半功夫則爾等在店之日不啻減少一半。

(九)爾等對於店事。不可掩飾。儘可直陳無隱。

(十)有過而不願受規勸者。是終不可救藥。設非真朽木。本店鮮願輕易斥退也。

十八 店主之責任

上章吾於店友之責任。約略言之矣。大意在店友應謹守職務。力謀店業之發展。茲篇乃言店主亦有責任當盡也。若兩方面能各盡其力之所能逮。則結果未有不美滿者。按店主之責任。不僅在給薪資與店友。要亦當爲店友設身處地。布置完善之環境。使其在工作上愈生興趣。而愈增效能。良因店友非機械。不可視同機械而待遇之。店主對於店友應有同情之表示。例如升遷有序。政策恆久。獲店友之歡心。使之終身效勞。心悅誠服。則店主之道盡矣。以上所述。詞近簡略。恐於義仍有未顯。茲得詳加討論。分條述之如左。

(一)薪資 商界同人之薪水。以中國爲最低。雖云生活程度。未如他國之高。然近來大勢所趨。待遇過薄。終非善策。經濟學上之所謂「最少薪金者」。此語本難斷言。在甲爲至少。在乙爲有餘。標準殊

難擬定。不過店友所得。不足以維持生活之現狀。是顯然未及最少之薪金也。店主對於此點。不可不注意之。無如近來人多事少。供過於求。往往店友有「降格相從」。一似至少薪金之不能維持生活。其咎不在店主。而在店友也者。殊不知彼店友有不得已之苦衷。誰願自降身格。以賤值服務哉。彼爲店主者。斷不應圖謀小利。貪求便宜。輕將本店之聲譽。暨同事工作之效能。擱置於腦後也。或曰「至少數」。一語。殊嫌空泛。究竟薪水宜根據何者而定。始稱得當。曰可根據於店友之賺錢力。或所作之生意。即根據其爲店內獲利之總數定之是也。在西洋商店。同事之薪水。平均佔所作生意百分之三至十。假定佔百分之四。則店友每星期經手售貨二百五十元者。每星期可得薪資十元。吾爲此言。並非欲在吾國提倡此種制度。即在國外。亦非各店盡行如是也。吾不過希望國內店肆。今後多注意於店友做生意之本領。而規定其薪水。如此則可鼓勵店友之前進。而不失爲公平之道也。

(二)分紅 國人對於做生意之商人。每言不靠分紅。則薪資真不設畜養。而店友本身。一年到頭。所盼望者。亦在分紅。是花紅一層。爲商業上之慣例。盡人知之。不可廢棄也。今細考各店。并非一律以花紅給店友。有給獎金者。有行分利制者。名目不同。要皆念店友平日之勤勞。而給與額外之酬金。藉資

鼓勵。則一也。至分配之方法。不外審察店中各人之職位。責任。年限。以及特殊之功勳。彼提倡廢分紅者。揭旨在增加月薪。平日實惠。不必等至年終。或亦鑒於分紅之難得公平。而引爲遺憾也。吾意增加薪水爲一事。分紅又爲一事。使無額外獎勵。則店友終年勤勞。所爲何事。不過分配公平與否。是乃一應行研究之問題。此吾不得不希望爲店主者之深加留意焉。

(二) 同人購物 店內同事。購買本店物品。恆較外人爲便宜。至便宜到如何程度。須視店肆之範圍如何。向例如何。以及貨品之性質如何。店小而同事少。則待遇可略優。店大同事多。則待遇不能過寬。店中所售貨品。如爲日用所必需者。則不得視同奢侈品。再如同人薪資多寡。於購買貨物上。不無關係。吾國店友薪資微小。待遇自較西洋爲寬厚。舊式商店同事所受之待遇。亦比新式商店爲放大。小店同事食用。往往完全由店中供給。多付薪水。在所不計。日用之品。有時完全向店內取用。此蓋薪水微薄。不足生活之資。而店主亦遂放任也。然一任各人自由。漫無限制。亦非善策。故新式商店。對於此事。從嚴取締。雖不無優待之處。然較之外人。相差有限。良由放任過度。流弊滋多。其中固有不得已之苦衷。目前勢趨。漸以增加同人之薪水。減少同人購買本店貨物之折扣。爲解決之方法。是以店主對

此問題應持兩種態度之任何一種。一不加薪水。使同人購買本店貨物之折扣從優。二減少同人購物之折扣。則當加薪使增購買之力。

(四)位置久留 按理言之。同事服務時間之久暫。大半由於自定。勤勞可保久長。怠惰難免辭歇。然店主之好更換店友者。亦復不少。店友不幸而置身於此種店主之下。實至不幸事也。今吾所願爲店主進忠告者。卽非至萬不獲已時。切勿輕易嘗試更換同事。爲店主者。尤不應以爲用人之權。由我操縱。好惡由我。取舍從便。一似藉此可以擅作威福者。蓋同事經一番更換。增添許多生手。卽減少若干效能。俗語謂「熟能生巧」。「巧」字卽新名詞所謂效能是也。

此外店主應負之責任孔多。簡括言之。謀同事之升遷。分工專職。利用助手。徵求意見。教育店友。熱心公益。研究社會之狀況等等。皆店主之義務也。總之店主之地位愈高。卽所負之責任愈重。權利愈大。卽應盡之義務愈多。此蓋爲店主者。所當研究而不容一日忽視者也。

十九 售賣種類

值茲商戰劇烈時代。一般大公司應時興起。對於招待買客。特加周到。凡店中能力視爲可及者。無不樂爲籌備之。以期獲得買客之歡心。中等店肆。爲維持現狀計。祇得效法大公司。追隨其後。以廣招徠。於是向日之僅以現購與賒賬二種爲售賣方法者。大有不足以維繫今日商情之狀概。大勢所趨。遂演成下弊十六種之售賣。

(一)現售 買客付款。攜貨而去。

(二)現售 買客付款。而囑店中將物送去。

(三)掛賬 貨款掛賬。貨品客自攜去。

(四)掛賬 貨款掛賬。貨品由店送去。

(五)押匯 貨品由郵局寄去。交貨取款。若在本埠。則送貨取款。

(六)換貨 同價貨品。任客更換。換就由客攜去。

(七)換貨 高換低。則找出。低換高。或當時找進。或掛賬由店將貨送去。

(八)半現半押匯 買客先付貨價之一半。餘一半俟貨送到時再付。

(九) 半欠半押匯 貨價當時掛賬一半。餘一半貨到始付。

(十) 半欠半現 貨價欠一半。現付一半。

(十一) 又欠又現又押匯 譬如售賣花瓶。價九元。購客命掛賬三元。當時付三元。餘三元俟瓶送到再付。

(十二) 售現並贈換物證 買客購物。許於原物未損壞前。儘可調換他物。而給以憑證。

(十三) 發售購物券 購物券代價。由店友當時收下。買客憑禮券可往該店任何部份購物。此種購物券。大概供親友餽贈之用。

(十四) 或現或欠 貨品由店分送三四處。或現或欠。

(十五) 子取物掛父賬上。或女取物。掛母賬上。諸如此類。

(十六) 買客有時帶款不敷。發票開出。先付一半。次日再來找清尾欠。攜物而去。

上述售買種類。爲最通行者。無非爲謀顧客之便利起見。設爲種種辦法。以迎合其意旨。雖店友於紛忙中。頗感其手續之困難。而新進店友。感受困難尤甚。然爲謀買客之方便。與本店招徠生意計。固應

爾爾。是則商界中人所當熟知者也。

二十 商店政策

商店營業。性質同。資本同。其交易量。自宜相同矣。而實際往往不然。甚者比鄰商店。操業無異。而一則門庭若市。一則門可羅雀。其故究何在乎。或曰同一商品。而售價不同。則顧客咸趨價廉之肆。其價昂者。自無人過問。此天然之趨勢也。雖然。在昔商界。或但圖小利。不計其他。往往有全無方針。而故減價格者矣。今則不然。商業進步。各業常有相當之手段。即舊式商店對於價格漲落。亦非茫無頭緒。其新式者。更無論矣。故基礎已固。或稍有計劃之商店。對於價格漲落。大致各有其操縱之術。於營業之興替。亦大有關係。在今日而研究商店政策。於貨物價格上。實有注意之必要。即本章所討論之商店政策是也。商店政策之要旨。在研究對顧客服務之道。亦即不外定價之方法。惟其法至多。試分舉之。

(一) 貴賣 商界中常有「極力要素」與「拚命擡價」等口頭語。實即貴賣之表示也。此種政策。實類自殺。其初行也。不啻掠奪。藉此或可稍得小利。然其結果。多不能使買者滿意。而一時不得不買者。

類因買主不能於他處購得。而又爲其所必需。雖明知定價甚不公允。亦祇得認虧購買。但一旦有新同行發現。定價較廉。則交易統移入新店矣。苟此時舊店仍故步自封。必淪於淘汰之列。

(二)平賣 穩健商店。抱定宗旨。取價平允。具有遠大之眼光。不計目前之小利。既得買主信任。自能長久維持其交易。順序而進。漸圖發展。正如久練之卒。好整以暇。非烏合之衆所可比也。雖然。所謂平價者。固與貴賣之價。迥不相同。而又非賤賣（見下節）之謂。究當以何者爲標準乎。說者不一。有謂宜照成本加百分之五十者。有謂宜照成本加百分之二十或三十者。其規定究非易事。但其要點。亦不外交易光明之性質。併計拆息。與或可發生之虧損等事。爲定價當然之條件。果能於此諸端。研究清楚。則定出價格。自能平允而合於平賣之性質矣。

(三)賤賣 本埠商店。往往有「若要買賤貨。請到本店來。」及「積貨過多。削本出售。」等招貼。所謂大放盤。大減價之事。無日無之。莫非藉此號召。以廣招徠。而爲零售商求迎合顧客心理之一種手段也。雖然。設肆營業。莫非以利得爲目的。且懋遷有無。深合服務社會之本旨。卽稍取餘利。亦爲人所默許。其非認真減價者。手段之卑下。固無論矣。卽實行減價。不顧血本。亦非與同行競爭之道。夫商事

進化。以通力合作爲依歸。無謂之競爭。殊非正當。減價以傷同行者。其意果何居乎。由上觀之。知貴賣之法。固一時掠奪之術。爲有識者所不取。而賤賣則又大可不必。中庸之道。其在平賣乎。雖然。吾爲此言。其非絕對的主張也。蓋營業性質及境況。亦至有關係。售價高。亦可應一般高等買主之需要。而造成高等買主購物之商店。其交易亦自有常。則巨價未始無存在之餘地也。反之。賤賣卽所以施惠於平民。價雖不昂。而交易量常大。故善營業者。宜審察環境。以定方針。不可惑於一說。驟趨極端。非然者。一則跡近勒索。一則形同病狂。何所取乎。

(四)貨質 實業日漸發達。製造品日新月異。種類既多。性質亦異。有精緻而供玩賞者。有供普通用者。亦有其質略粗者。故每一貨品。可分上中下三等。零售店進貨時。當抱定方針。知所取捨。果其貨質精良。雖一般顧客。或以定價太昂。裹足不前。而有購買能力者。自可來店購買。如貨品耐用。雖非至精。而足供普通之用。則價既中庸。中等顧客。多來沽購。若夫專以售賣下等貨品爲目的者。則與平民之接觸時多。來店顧客。大都樂其價廉而購買。果方針既定。進貨品質。鑑別甚精。自有顧客往還。語云。「百貨中百客。」故商人不患商品之難於售出。而患「弄得四不像。」則買客相戒不來。勢必失敗。

矣。尤有言者。售貨等第。與地點亦至有關係焉。以上海爲例。大馬路生意。人都稱之爲「正經生意」。而四馬路生意。人都謂爲「野鷄生意」。二者所接待之顧客。大不相同。然則善於選擇商品者。於地點上尤不可忽視矣。

(五)一價 吾國商界積習。有價碼不劃一之弊。往往認客抑價。實無商策之可言。有之。惟欺騙政策耳。試觀各商店。多有真不二價之招牌矣。問其內容。或正相反。實商界至不良之現象也。幸近來商界道德。日漸增高。一般大商店。早抱定「一價」主義。第國人多講情面。或以常來之顧客。或以有友誼關係。而與以通融。此雖可使顧客滿足於一時。久則養成其下次要求之習慣。使其往往以爲定價必非正式。苟經幾度之磋商。必能得較廉之價。須知通融事小。本店名譽事大。因通融而犧牲店內名譽。乃下愚之策也。不觀本埠先施永安及其他大公司之政策乎。一文不讓。絲毫必爭。買主初或視爲固執。不無怨言。久則知其店規如此。鮮與計較。夫顧客心理。多喜往一價之商店購貨。以其無欺也。此亦商店政策中之要點也。

(六)兜攬 吾國商店所做生意。毫不費力。大概均「上門」生意。即現成交易是也。店員并不招致

顧客。顧客有所需。多自往店購買。一若商人神聖。不屑從事兜銷者。或以怠惰性成。不願進取。或因兜攬費用過鉅。恐所得不償所失。其實皆誤謬之政策也。公司愈大。斯弊愈不可不除。商策重進取。非然者。則太近於保守矣。譬如家具店。對於當地居民。當有詳細之調查。新遷來者幾家。是何姓名。住址何處。派人前往。詢問所需何類器具。促成交易。苟能如是。則誠爲善行兜攬政策者矣。

(七)競爭 商店見同時有同種類之商店與己競爭。每以爲於己不利。思極力排除之。不然。殊覺心地不能安舒。此乃量小氣狹之結果也。不知有競爭。正所以勉勵本店之進步。設一種商業。除一家外。別無他人經營。則養成自滿之氣概。自滿者常易退化。故善經營者。對正當之競爭。不但不以爲無利於己。反非常歡迎。卽遇不正當之競爭。亦往往處之泰然。自求本店順序進行。不與他店較量瑣碎。苟如此。方足稱偉大商店。氣度宏深。所成乃大。近來商學日精。據經驗素著者云。與同行競爭。有時非但不能將其攢諸市場以外。反不啻代該店廣告。原來買客或不知有此同行者。反因競爭而以其事登諸報端。或喧傳人口。不問理之曲直。而該店之名。終因之而愈顯。是欲抑之反揚之。結果正相反也。故莫如對同行有競爭時。取無可無不可之態度。而同時對於本店。力謀整頓。於品質及招待等事。著意經營。則不懼人與我爭。語云。自求多福。其此之謂乎。

(八)買客 買客有男女老幼貧富之分。并有真來購買或隨意觀看之別。而商店對之。均當一律招待。良以商店有交易與否。全恃顧客。一經侮慢買客。即失去其交易。又往往因侮慢一買客。而其人即轉告親友。勸令勿往該店購貨。則其所失之交易更大。悔之晚矣。夫一時交易不成。原不足懼。因其尚有他日交易之希望也。如因招待不週。而至無人過問。則其失敗。誠無可挽救矣。然則商店對於招待買客。可不認爲要策之一乎。

(九)責問 商店處理買客之責問。每不得宜。不失之搪塞。即失之執拘。能通融辦理者。實不多見。要之買客責問。不外二端。或因價格不合。或因商品太劣。雖買客所責難。不必盡合。而自商店方面言。如不設法使其滿意。或多方比喻。令其自服。買客往往不能忽然置之。於是或散播流言。於商店名譽。必有損害。不可不慎也。因此而西商力倡「買客全是」之說。意在促普通商店之反省。需知買客非喜無故尋釁者也。更進一步言。即買客有錯誤。惟商店爲保存其買客情誼及推廣生意計。亦只得認客錯爲己錯。是固非真能精於生意心理者。所可了解者也。此無他訣。惟神而明之。存乎其人耳。

二十一 盤存專論

每值年底。商店必須查點存貨一次。卽所謂盤存是也。惟檢點貨品事易。計算價值事難。商店計算存貨。各有方法。有照廠家定價者。有另加水脚者。有復加車費者。亦有再加棧租與其他進貨上開銷者。有照廠家實價者。（卽由廠家定價減去折扣。）有照定價或實價。而減去貨值虧耗者。有照本店售價者。（卽按本店平日賣價。而定存貨之價值。）上述各種計算法。於價值之相差。數目頗大。因而影響於草利。結果自亦不同。吾人於此。固不得斷言孰是孰非。不過商店本身。利害切己。自當緝密籌計。不容假借欺飾。例如已照定價計算者。不得言照實價。已照實價者。不必言照定價。各守本店應守之範圍。不宜謊騙惑人。如是虛實自明。無待外人追究矣。吾爲此言。蓋有鑒於一般商店之做滑頭生意者。資本有限。經營不甚得法。爲求維持現狀起見。往往信口雌黃。不曰盈餘幾萬。便謂存貨若干。自欺欺人。終致欠負過鉅。無可掩飾。於是宣告破產。其先所報之存貨。全屬子虛。故商店爲保全信用。實事求是計。務使着着不落空。始能如願以償也。

盤存時採用計算各法。比較的以報告實價爲妥當。所謂實價。卽廠家定價除去折扣是也。但有時廠家因急需現款。於普通折扣外。另給所謂「現付折扣」。卽店家隨買隨付。而可享受現付之折扣。大概在五釐上下。此層按照最近會計學。可列入利息項下。無庸於貨價中減去也。

存貨照實價計算固佳。然因市價所發生之關係。則又爲應加研究之一問題。有時前半年所進之貨。較之市價或貴或賤。則進時之實價。又不足據以爲憑矣。故盤存時。如進價低於市價。則照進價。如進價高於市價。則照市價。始爲正當也。

二十二 行銷專論

前二篇詳論商策與盤存。均爲開店營業者所不容不研究之事。茲復有一事。卽貨品之行銷。亦不可不討論及之。查貨品之銷路。有暢銷與滯銷之別。滯銷者姑不具論。暢銷者究能暢銷至何地步。至有關係店中之利益。實不可不辨也。暢銷之貨品。有一年進一次者。有一年進數次者。行銷之次數愈多。卽購進之次數愈多。而金融之流通亦愈快。於此可徵其營業之興旺。資本較小之商店。尤不可不注

重於貨品之行銷。蓋偶一不慎。輒演成資本擱淺。危及事業之成功。

貨品之行銷。對於計算利得上。所關頗大。譬如某店去年總結所獲草利。佔銷數百分之三十。除去各項開支。非特無錢可賺。抑且虧蝕百分之五。是則以後不欲營業則已。否則非至少增加草利之率。而使之能及銷數百分之三十五不可。但該店將如何釐定舊存貨之價格。始能達其賺錢之目的乎。曰須先明其貨物之行銷次數。如果行銷遲慢。每年僅一次者。即須將現售價格。增加百分之五。則其結果。可獲百分之三十五的草利。若行銷迅速。每年售出四五次者。即照現價再加百分之五。豈不超過目的數之草利乎。且買客各具有判斷力。貨品價格過鉅。將羣起相戒不購。是店肆對於所進貨品之行銷次數。豈可不知其究竟乎。設使其貨品能每年售出五次。則每次可照現行價。略加百分之一。即年終可獲百分之三十五的草利矣。

至於行銷次數之多寡。如能隨時記賬。自屬更妙。否則如店中範圍大者。進貨極多。不妨試用以下二法之任何一法。(一)查明每年之總銷數。而以一年內存貨之平均售價除之。(二)查明貨品已經售出者之大概價值。而以一年內平均所存者之價值除之。

二十三 開銷專論

商店開銷。隨時隨地。各有不同。鄉鎮之店肆。都城之商店。每因地點關係。生活各異。而開銷亦因之不同。惟開銷既非相同。而人生之處境又不一律。故言開銷只能就地言事。斷不能作攏統囫圇之談。本篇所指開銷。係就普通商店而言。其開銷大約可分爲五大類。茲特條舉如左。作一般商店計算開銷之標準。不啻代爲規畫一種有系統的預算表也。

(一) 進貨上開銷 (1) 進貨職員之薪資。(2) 進貨時之他種費用。

(二) 售貨上開銷 (1) 售貨職員之薪資。(2) 特別售賣上之費用。(3) 廣告費。(甲) 新聞紙。(乙) 傳單。(丙) 他種廣告。「陳列在內」。(4) 其他雜費。

(三) 運送上開銷 (1) 送貨人員之工資。(2) 送貨之他種費用。

(四) 管理與裝修上開銷 (1) 房租。(2) 煤火。(3) 燈油。(4) 電力。(5) 修補。(6) 損耗。(7) 保險。(8) 稅捐。(9) 薪水。(10) 文具。(11) 雜費。

(五) 爛賬之損失 卽不能實收之欠戶賬款。

吾草斯篇。非望商店對於以上開銷。減去任何一種或多種。藉圖節省。蓋開銷有萬不可少者。就以上所列者觀之。似未嘗無可節省之處。但吾意開銷雖應節省。然因開銷而能發生相對之功效。則開銷雖多。抑又何妨。蓋所得者多。卽不能以開銷巨大爲喪失或妄費也。善經商者。其於開銷。並不吝嗇。而其所斤斤然不肯稍讓者。則在因開銷所得之效果。究竟爲何如耳。

二十四 利益專論

經營商業。設置店肆以買賣。應有種種方法。鞏固根基。圖其發展。非特對於進貨售貨上。應維持其不至虧本之地步。且應妥爲計畫。如何而始有盈餘。普通商人。對於計利一層。每多茫然。縱有所知。亦非確切。以故似盈而實虧。似虧而實盈者。比比皆是。此種毫無把握之事。實不可不稍加討論。計算利益。務求手續分明。頭緒清楚。方不致昧於實情。非然者。則賺者不知何以賺。虧者不明何以虧。要非所以經營商業之道也。

就表面言之。所謂利益者。乃貨品進價與售價相差之數。殊不知此爲草利。而非淨利。草利淨利。性質不同。草利未除開銷。不足定一店之盈虧。往往草利大。開銷亦大。是生意並未賺錢。草利小。而開銷更小。是生意之量額雖不大。而確有淨利可餘。此蓋不可不明辨也。

經濟學上。稱所得項。有下列五端。(一)人工所得之薪水。(二)地產所得之租價。(三)資本所得之利息。(四)危險所得之保險費。(五)管理上特長所得之利益。由是觀之。商店所獲之淨利。除第五種外。其餘四種。卽所謂開銷。非在草利內分別除去後。猶有餘利。卽不得謂之盈餘。

二十五 本利計算法

吾雖於成本。利益。開銷等。列爲專論。然於本利能兼顧。並未說明具體辦法。特就本篇言之。或謂開店不知計算本利。卽不可與言經商。此實名言。蓋商業中人。大多數失敗。卻由於此。吾國商界。尤不知以科學的方法。研究本利之關係。誠所謂不學無術者矣。

商界同志。若能照左列諸端。實心研究。必有裨補。

- (一) 每於歲首，盤出淨本之總數。(不動產在外) 加以相當之利息。
- (二) 如房產爲己所有。而用以開店者。則房產當算租價。一似租借與人者。
- (三) 同人薪水。固當計算。本身及家人在店內服務者。亦須計算薪金。一似被雇於人者。
- (四) 貨品因款式或損壞所受之虧耗。價值不可不減算。
- (五) 房產器具裝修等。使用日久。則當減算其價值。
- (六) 凡捐稅。保險。茶水。燈火等。應列爲經常的開銷。分別計算。
- (七) 慈善捐款。每年最好先列預算。
- (八) 臨時開銷。如郵電。文具。廣告。車馬費等項。可列爲一門。加入預算表內。
- (九) 凡偷竊。走漏。爛賬等損失。可假定一數目。列入開銷項內。
- (十) 收賬之費用。亦不可不預爲計算。
- (十一) 他種開銷。未包括於前列各門者。亦須計算。列一雜費名目。
- (十二) 以上各項。如均爲結出。卽是一年開銷之總數。若以一年之總銷數除之。則可知開銷佔生意

百分之幾。

(十二)此百分之幾。與任何貨品售價相減。所得之數。再與該貨實價(即進價加水脚)相減。即知爲盈爲虧矣。

譬如開銷佔生意百分之二十五。假定洋燈一盞。售價一元。一元減去百分之二十五。剩下七角五分。再減去該燈之實價五角。則可獲利二角五分。如該燈之實價。過於七角五分。則計算之下。豈非虧本乎。

(十四)各種售品。最好均一一照十三條計算盈虧。則可知本利所佔之地位矣。

吾於計算本利。列舉十四要項。讀者或嫌吾言之涉空泛。則吾不得不進作詳密之陳述。並列表解釋。以明吾意。

表中銀數。本屬假定。貨品亦未指出名目。但其所假定之理。則甚顯然。吾人就該表以觀。即知做生意而欲賺錢。實非易事。往往計算不精。失之毫釐。差以千里。彼一般經營大業者。尤不可不具科學的眼光。而研究其中之利害。貨品之進出。利薄而開銷大。設經理其事者。稍不加意。於成本項下。不論何項。

成 本 售 價 淨 利

<p>售價減取成本</p>	<p>壹元</p>	<p>進本(水脚在內) 七角 進貨上開銷 二分 售賣上開銷 五分 廣告費 二分 店中開銷 四分 租稅保險費 六分 雜費 二分 偷竊爛賬 二分 虧耗 五分</p>
---------------	-----------	--

共計九角八分 壹元 二分

若多糜費一分。則利益即隨之減去一分。或在任何二種成本上。各多用一分。則照計畫能得二分利益者。至此遂等於空做。或謂成本項內加多。在售價方面。可以推加。殊不知售價有時不能加之苦衷。不必言競爭上之關係。即於顧客之信任上。亦未許任意操縱。故就實際言。欲為充分之獲利計。不如於進貨上。研究如何可以減輕成本。於開銷上。研究如何能獲實效。未開銷也。慎之於先。既開銷也。務求發生相對之功效。他如無意識之廣告。乏趣味之陳列。不良之人工。以及偷漏爛賬等等。均為店主所不可不倍加審察者。

也。

二十六 訂價專論

售賣貨品定價最爲難事。既須顧着成本。維持開銷。而尤須獲利若干。始能適合分際。同時對方客戶一面。又須以吾之定價。不較他家過昂爲度。是一價碼之規定。非於成本開銷利益三者。完全顧及不可。往往商店之失敗。強半由於不詳訂價上之手續。故初以爲有利可賺者。結果或反虧本。所謂虧本。並非賣不上進本。乃指開銷亦應在成本項下併計。取償於定價之內。然後不至於虧本也。故成本會計。爲商店最緊要之知識。今特舉例申論之。

今有某貨。進本七角五分。假定店中開銷。佔總銷數百分之二十二。而欲獲淨利百分之十。試問售價。宜訂幾何。

吾人於此問題。已知者爲進本開銷及淨利。不知者爲售價。而所欲求得者。亦即該貨售價。須訂若干。除去開銷。始能獲百分之十之淨利。換言之。即該貨售價。必須將進本開銷與淨利。完全包括在內。茲

列圖如左。演示之。

現可於開銷（百分之二十二）與淨利（百分之十）二項合併。而得百分之三十二。再以此數與售價（百分之百）相減。乃得百分之六十八。此百分之六十八。表示進本也。但吾人已知進本為七角五分。是七角五分即等於售價百分之六十八矣。於是而得下表。

售 價

進	本	開	銷	淨利
---	---	---	---	----

此表。有。此。也。故。三。項。淨。利。、。銷。、。與。本。開。銷。、。包。括。進。本。不。包。定。之。規。售。價。

售 價 100%

進本七角五分	開銷22%	淨利10%
--------	-------	-------

明。別。者。分。所。知。問。題。於。此。吾。人。過。就。不。同。表。相。如。上。此。表。

售價之68% = \$.75

售價之1% = 75 ÷ 68 = \$.011

售價之100% = 100 × .011 = \$1.10

於此可見該貨售價必得定為一元一角。始可獲淨利一角矣。

貨品之售價。原有三要素。已言之矣。曰進本。曰開銷。曰利益。然其中尤以進本與開銷二者爲重要。蓋無論其爲某種貨物。如能賣回本錢。保持開銷。不問利之多寡。卽不致於虧本矣。雖獲利愈多。營業根基。愈爲穩固。欲圖發展。更屬易易。然做生意而不虧本。比上不足。比下有餘。是亦差堪自慰者。

抑更有進者。利益有時非完全獲於進本與開銷上所增加之幾成者。而售價亦有時非僅根據於進本與開銷。因有時商人所藉以謀獲重利者。乃在所謂時款與專利是也。何以言之。不觀乎市上所售之綢緞乎。形形色色。花樣時時翻新。款式愈出愈奇。當市上盛行小花色時。則大花色之價。因之以減。行團花時。則非團花者。價自較賤。人民注重經濟者。每向綢緞莊購買非當令之花色。取其價廉也。反之一般風雅闊少。時髦女子。僅迎合時尚。圖耳目之新異。不惜高價購買時新之綢緞。開店者認爲獲利之莫大機會。動輒故高其價。所獲因此甚鉅。

至於專利二字。大有奇貨可居之勢。亦卽供求獨自操縱之理也。既經法律之許可。獨家售賣。無同行競爭之可言。當然可任意索價。因同時無他處可購也。

雖然。時款與專利二者。均爲暫時的。而非永久的。當事者。必須手段敏捷。觀察明確。因時勢之需要。而

造成獲利之機會。時款所懼者在遲延。緣所謂時款。一時有一時之款式。如不趁時變換進貨上之選擇。則坐視他人獲鉅利。選擇稍遲。卽失其效。而進貨之所謂時款者。已成明日黃花。無利可圖矣。專利所忌者。在他人羣起仿造。一經仿造。則利益均霑。原來可享受百分利者。今祇五十分矣。倘再加入一仿造者。則又減去一分利矣。按物價之規定。不可刻舟求劍。市價漲落。亦易起競爭。吾謂商人當以訂價之原素。如進本開銷利益。作爲訂價一定之標準。再於專利時款諸層。深加精密之研究。則其營業前途。必有無窮之發展也。

二十七 廣告概論

商店廣告。近數十年來新發展之推銷方法之一種也。在中國不過十餘年之歷史。雖從前商店亦用廣告。然至近世始成一種專門學問。視爲經商必要之知識。而充分利用之。滬埠中西廣告公司或經理處。日漸增多。各大商店公司多自設廣告部。專司廣告職務。昔人以廣告爲糜費者。今則視廣告之開支。爲必不可少。其原因則以從前重保守。而近世尙進取。雖進取之方法頗多。而廣告效力之宏大。

乃爲人所公認也。

廣告之用途。既屬浩繁。則意義自亦精深。從廣義言之。凡店中使用任何方法。引起買客注意。藉以促成其購買之決心者。均可謂之廣告。就狹義言。卽新聞紙所登載者。傳單所陳述者。牆壁所繪寫粘貼者。乃得稱爲廣告。

然吾另有一新法。以分析廣告之種類。似較爲確切。良因徒言廣義狹義。仍嫌空泛。不如就事實分類爲六大種。似更覺明晰焉。

(一)個人的廣告 最有力之廣告。莫如使買客滿意。非特獲其下次之照顧。且須藉其介紹吹噓之力。招引其戚友。咸來購買。正如俗語說。一傳十。十傳百。卒致無人不聞名。而生意因以推廣。無需在報上大登廣告。而買客自然相率而來。此種不具形式之廣告。實最有價值者也。

(二)信用的廣告 此指一店信用素著。交易誠實。不論待買客與同事。均極誠懇。牌子做的硬。在英文曰 Good Will。卽吾所謂信用的廣告是也。

(三)裝修的廣告 吾國舊式商店。除少數銀樓外。多不諳外觀之重要。內地尤甚。滬上華洋雜處。影

響所及。漸相摩仿。故所有重要店肆。無論內容如何。外表總裝修得很爲美觀。所謂外觀。卽門面窗櫺及布置三者爲其要點是也。按裝修整潔。無形中不知吸引若干顧客。亦廣告術中之一也。或謂某字號。僅租用房子一二間。或謂一般綢緞批發莊。門面狹窄。陳設簡單。而每年所做生意。爲數不少。此又何故。吾則曰。此種店肆之交易。是他人找上門。並非由於本店招徠者。使該店復能注意於裝修布置諸端。則每年生意。當可增出幾倍也。

(四)陳設的廣告 貨品陳列之合宜與否。在在於引起顧客之感想有關。例如一几一凳一架一櫥。與夫燈光之明晦。牆壁之髹漆。地板之清潔。器具之精良。亦皆有廣告之效用者也。或謂此時吾國生活艱難。不應踵事增華。提倡奢侈。然店肆非家居可比。一切陳備。直接間接。均爲觀瞻所繫。使一絕無秩序之店。與一陳設整齊之店。同設一街。其交易成績。當有顯然各異之處。此吾之所以不憚詞費。而以開店者之亟需注意秩序與整潔爲言也。

(五)服務的廣告 做生意固不外乎賺錢。然善做生意者。賺錢能使客人心服。其態度寬和。舉止從容。絕無肆意慢客。以至開罪之地步。此種作爲。在英文曰 Service。細繹其義。卽服務之謂。商店能本

此以行者。其聲譽不揚而自揚。其生意不增而自增。此種廣告之價值。亦大矣哉。

(六)印刷的廣告 此種廣告。至爲尋常。似無深究之餘地。第吾仍有不能已於言者。蓋人徒知其形式。而不明其精神之所在。設以爲在報上登載幾天廣告。發傳單。貼招紙。卽以爲盡其能事。其然豈其然哉。吾爲此言。非反對形式上之廣告。不過以爲敷衍的廣告。或以人登而我亦登的廣告。在實際上並無若何之精神。收效必微而爲吾所不敢贊許也。

二十八 廣告時間

或謂廣告之功效。盡人皆知。惟多登少登。究以何爲標準乎。吾謂此問題遠難作囫圇之答復。必也就事論事。因時制宜。據老於商界者經驗所得。以及近世研究廣告學所得之結果而論。凡屬有興趣之廣告。宜常登。而無意識之廣告。則以少登爲尙。按廣告之效用。並不在乎登時之久暫。而在乎內容之有興趣與否。更進一步言。登載時間之長短。既視有無興趣爲斷。有興趣者固可常登。缺乏興趣者。常登則徒勞無功也。是以當事人應知如何使其廣告做得有興趣。吾國商店之廣告。不及西人遠矣。廣

告費用。亦較外人爲便宜。不言國外。卽以申地華字報與西文報論。所刊廣告價目。相差多至若干倍。惟平均計之。洋商所登者。並不少於華商。則所關乎時間問題者事小。關乎廣告之內容者事甚大也。如吾商於凡百廣告。三易其稿。斟酌揣摩。從事研究。務使迎合社會之心理。人民之思想。則雖至尋常物品之廣告。亦可多登。時間愈久。收效愈大。卽偶然經費缺乏。亦當另爲設法。蓋吾已言之。廣告爲開支不可少之一項。廣告得其法。絕非糜費。諺云「羊毛出在羊身上。」使生意增加。商店又何樂而不爲歟。

二十九 廣告目的

廣告之目的。在輔助貨品之售賣。亦卽促進生意之成功也。今試就印刷的廣告而言。亦卽就新聞紙上之廣告而言。實係售賣術之一種。從可知廣告之範圍。乃不出乎輔助售賣之構成也。

廣告有時能於售賣之手續。完全成功之。例如報端或雜誌內所登之廣告。往往於頁末特留空白。請閱者填寫住址。貨品之件數。或量數。附款由郵寄某公司。而該公司卽將該物寄與買者。此乃由廣告

直接做成交易之一證也。

廣告有時不能一時做成交易。必也由其播種於先。而由店友收穫於後。由廣告做第一步工夫。而由店友做成第二步工夫。是店友與廣告二者有密切連帶之關係。不可偏廢者也。大都商店所登廣告。用意在使買客注意。兼欲吸引閱者登門購買。使廣告之能力已發生於前。而爲店友者。不能善成之於後。則此種店友之無能。不啻與鹿豕同其愚蠢。而所登廣告之效用。亦雖有若無矣。細察廣告本身。缺乏效力者固多。若店友於廣告已經發生效力之後。而仍不能做成交易。則其過不在廣告。而店友之不稱職。於以大明。目下大商店之廣告部。與發行部或售買部協力合作。共謀進行。廣告部必知發行部之售賣情形。手續。方法。心理。與慣例等等。發行部亦必熟知廣告部所登者爲何。不能增價減價。使與所揭登者兩不相符。如遇大減價或設廉價部。更當事前妥爲接洽。免致廣告登出。而發賣者尙茫無頭緒。買客上門詢問。不知若何對付。此於店中信用。極有關係。故最好莫如事前共同協議。及將登告白時。復將廣告稿多繕幾份。分送有關係各部。藉資接洽。誠能如是。則實際上當倍覺便利矣。

三十 廣告內容

廣告之內容極難作明白之解釋。措詞亦極不易適合分寸。凡廣告能藉以發生效力者。均可謂良好之廣告。廣告效果之發生。由於內容之優劣。斯理言之似甚易。行之實覺困難。蓋內容之優劣。本無一定標準。更無可援之成例。全視因時制宜。審事發言。以期得體而收效力耳。

雖然。商界中對於廣告素有經驗者。莫不以爲良好之廣告。必須認明幾項綱目。綱目既明。則其餘細節。隨時隨地。斟酌己業之情形。與夫買客之心理與習慣。看事行事可也。所謂廣告之綱目。亦卽作廣告者應知之要素。近世廣告學專家研究所得。不外先明所欲吸引之買客爲何種。如係學界。則措詞不可過俗。如係平民。卽字句不應太深。諸如此類。一似當面交談。則所告者自能深入閱者之腦筋。而易生回感也。故作廣告之文字。切忌含混。必須明白簡單。而以易於領悟者爲妙。廣告之文字。切忌悲觀的。嫉恨的。諧謔的。愚笨的。呆俗的各種態度。過分之語。不可多用。卽用之。亦應不與事實相矛盾。方足示人以誠懇。欺詐僅能騙人於一時。誠懇可以感人於永久。公司愈大。愈不可犧牲本身之信用。輕於嘗試。至店中範圍小者。斷無因用廣告欺人。而得建設極大事業之理。

最要者。於未登廣告之先。必須於貨物查得十分明白。研究貨物之歷史。用途。構造。價值等等。徹底清

楚。然後以誠懇之言詞。發爲正確之廣告。使買客一見傾心。而得收廣告之實效。誠能如此。豈不勝於大言惑人。以及言過其實之廣告乎。

三十一 廣告方法

前吾於所舉廣告種類各節。逐條分解。不啻兼論及廣告之方法。茲專就印刷的廣告而言。其方法亦有多種。新聞紙。傳單。通告。信札。郵片。標籤。說明書。目錄。月份牌。日曆。卡片。吸水紙等。均得謂爲宣傳廣告絕妙之利器也。

就普通之廣告媒介言。自以新聞紙爲最有效力。故不論中西以及本外埠新聞紙。無不廣告充斥。美國生活程度非常之高。獨於新聞紙每份祇售二分。可見新聞紙所賴以維持者。乃在廣告之收入。新聞紙既仗廣告費以維持。一般商人。遂得任意利用。吾國新聞紙未見充分發達。強半由於售價太巨。滬上各報。平均售銅元五枚。較之生活高過吾國數倍之西洋各國。每份報紙只賣洋一二分者。豈非一反常之比例乎。然報紙因廣告不多。取價稍大。固有不得已之苦衷。吾願新聞紙之售價日減。銷數

驟增。期於普及。更望商人利用此項傳達物。收廣告之效果。蓋新聞紙銷路愈大。則登廣告者愈衆。登廣告者愈衆。卽新聞紙之開支愈有把握。而售價低廉。自意中事耳。

除新聞紙外。其餘他種廣告之方法。亦不可不隨時利用。茲以限於篇幅。未能分別論列。概括言之。商人必須審度己業之性質。隨時斟酌。勿視廣告爲糜費。吝惜其支出。營業不振者。每恨運途之不佳。殊不知未盡其力於廣告。則誠營業不進之原因也。譬如賣書者。當多印目錄。分送顧客。使人瞭然於各書之種類價目。從而選購之。售儀器文具者。不妨印製吸水紙單片。分贈學生。上刊各種文具廣告。學生每日用吸水紙時。於不知不覺之間。引起其購買儀器文具之觀念。此實至妙之方法也。總之廣告爲經商不可一日缺者。利用各種方法傳遞廣告一事。商人所當從事研究而不容漠視者也。

三十一 廣告之真僞

廣告之弊。在不道實情。專事虛飾。自欺欺人。以僞亂真。求以正確真實爲宗旨者。猶如鳳毛麟角。然近代商業道德增高。買客知識加長。在昔欺人之言。甚易揭破。卽在作僞者方面。亦以易被揭穿。不欲多

施此種伎倆矣。

歐美商業進步尤速。各地廣告機關林立。一方面促進廣告之生意。一方面減少廣告之弊端。得報紙與雜誌之協助。凡欺騙買客之廣告。如非正道之藥品。及類似賭博之投機事業。不論出費幾何。概不與以刊登。美國之 Saturday Evening Post 雜誌。即其一也。目下該雜誌之銷路。超過世界任何雜誌之銷數。當最初該雜誌於拒絕一切不真實及有害社會之廣告時。於己業之收入。不無影響。然卒因其名譽雀起。社會之信仰愈增。而一般欲利用該雜誌代登廣告者。愈不敢不謹守範圍。以免遭其摒絕。可見現時商業思想。欲謀事業穩固之發展。誠不可不從真實方面做去也。

然吾所謂真實者。並非將店內情形。和盤託出。遇人必告也。若然。則必使同行知我實情。將起而爲不利於我之競爭。以危害我之營業。苟非神經錯亂。誰願出此。不過對於買客。自以始終誠實對待爲是。惜近來市上之一般無知商人。明明是甲國製造者。反說是由乙國運來。其實加上碼子的放盤。倒說是折本減價。犧牲拍賣。似此騙人的廣告。每日揭載報紙。何止數十百起。此實經商之最下策也。須知由欺騙所獲得者少。損失信用甚巨。得失相較。不難辨別。在規矩商店固不屑做此滑頭生意。而滑頭

商店。卒不肯步武誠實者之所爲。可慨也夫。

三十三 廣告之描寫

論及廣告之描寫。較前列各章爲尤難。因前者屬於理論。後者屬於技藝。技藝需真本領。亦卽非專門家不易談到。但普通商人。至少亦應稍具此項知識。庶日後加功研究。亦可成爲技藝。大抵廣告有藉圖畫解釋。亦有賴文字描摹者。有時因貨性與時間的關係。不能全用圖畫。則非加功於文字不可。然徒粉飾字句。而不求字句能傳達其真意思則不可。至於用文字描摹。亦不可僅恃空泛詞語。如「唯此一家」「再好沒有」「罕與比倫」等等。蓋只言極好第一。無比空泛之言。仍不能引起讀者對於貨品之如何信仰與感覺。故必先於貨性。貨色。貨量。貨情。研究透切。然後以淺顯之文字。說得如同目觀一般。於是使閱者得由感想而進於欣悅。再進於欲望。以達於決購。善做廣告者。於作廣告並不覺若何困難。彼謂作廣告應效名角扮劇。悲歡離合。曲盡其妙。使觀者身臨其境。不知爲扮劇也。又如音樂家之清歌一曲。抑揚頓挫。引人入勝。畫家繪畫。亦復若此。廣告家何獨不然。

吾意店肆生意之發展。有賴於廣告者極多。有賴於描摹的廣告者更多。與其習用套語。仿效他人。如鸚鵡之所爲。不能發表自己的意見。毋寧獨出心裁。按照廣告原則。好自爲之。或請廣告專家。繪畫名手。酌量行之。之爲愈也。

三十四 廣告標題

商店登廣告。往往想不出良好標題。意思雖多。苦無相當字句。欲求所登之意思。都能包括在內。並且簡單明白。一覽便知。此種標題。頗不易得。唯其難得。則標題愈佳。收效亦愈大矣。

論廣告使人注意之法甚多。如字體放大。上下或周圍多留空白。以及四面刊印界線。均足令人醒目。注意。此外應以標題之得當與否。卜閱者之能注意與否。廣告之易發生效力者。標題總不冗長。至多四五行。湊成短句一行。以便閱者過目成誦。一覽無餘。蓋新聞紙每面所登之廣告。不知幾何。閱者除新聞外。勢難於廣告一一看過。僅隨便一視。於是廣告標題之簡單醒目者。輒爲所注意。其冗長者。則無細讀之機會矣。可知標題爲廣告全部份之主腦。關係非淺。不論內容說得如何好法。若無新穎標

題。爲引人注意之點。則其爲廣告也。豈非等於虛設乎。

標題之稱優美者。意在投合買客之意念與理想。而以極簡單之字句說明之。使閱者一觀此種標題。必至卒讀該廣告之內容而後已。

一般商店所登之廣告。動輒以本店或公司之大名先行登出。此種缺乏意味之廣告。其能引人卒讀也幾希。要知不論如何。店名若登於首端。徒占地位。失卻廣告之效用。良以公司大者。其名目早爲遠近所熟知。又何須再事張揚乎。公司小者。人亦不欲探知其究竟。買客之急於欲觀者。不在某公司今日有無廣告。而在某公司今所登者爲何種貨物之廣告。是可見廣告之效用。乃在標題之得當與否。至登載廣告之店名。或公司牌號。附於廣告之末端可也。

三十五 廣告之地位

試就滬上各報言。凡收登廣告。無不以地位之優美而特昂其廣告費。登者爲圖效果起見。不得不分別出資。普通言之。報紙之廣告地位分三四等。茲姑分爲普通與特別二種。簡單說明之。特別之廣告

地位。取價自較普通地位爲高。其所持理由頗爲充分。報紙行之。已成通例。特別地位。不外封面與評前評後。近時華字報如申報新聞報。仿效西字報而於新聞中段插入廣告一欄。引人注意。除上列各地位外。餘均普通地位。二者重要區別。一則由登廣告者出高價預先指定地位。一則任憑報館隨便排入。代價有時廉於特別地位二三倍。

選定廣告地位。本商人應具之知識。不過有時眼光不遠。預算未嘗列入。效果未曾計及。每於一廣告之刊登。惜其費用。當登特別地位者。而登於普通地位。商人對於計算費用。固不可不審慎。但切不可因小失大。須知廣告耗費縱多。然使用得其當。因廣告而收效果。則所得可償所失。

廣告之宜登於特別地位者。不可因節省而登於普通地位。其中關係至鉅。按照最近廣告學者之研究。廣告登在特別地位者。亦當認定某段。而使其每登必在該段之中。以便易於引起注意。閱者亦知某段爲某公司之廣告欄。欲知該公司有無新貨。按圖索驥。即可得之。如商務印書館指定新申二報之廣告地位。每日總不出於固定範圍以外。此其效果。自較逐日無定不時移動者爲尤大。滬上除商務外。尙有大藥房數家。用此種方法。可見經驗所在。一般大商店均不約而同矣。

三十六 廣告之經過

廣告諸要點。吾已於各前章分述之。茲於論廣告篇幅將終之際。復於廣告經過程序與手續。提要分述而結束之。

斯篇非爲專門研究廣告事業者而設。僅爲一般未明廣告情形之商人。略述尋常大公司刊登廣告經過之必要手續。俾一般商店。欲登廣告時有所遵循也。

(一) 搜羅材料 公司大者。必設有廣告部。所有發登廣告事宜。統歸該管主任主持。譬如各部份每日需登廣告。事前必先與廣告部接洽妥當。至各部份因何需登廣告。則不外乎進貨過多。滯銷貨堆積。以及新增某種貨品。應即推銷等原因。使某部份有以上原由之一。則非藉助於廣告不可。於是摘錄貨品之名狀。性質。價目。及其他當注意之各要點。送交廣告部。有些公司。當某部份報告應登之廣告時。此項節略。須先交發行部主任審查許可後。方能送至廣告部。迨廣告部獲得此項節略後。則材料已有。即可審定何者爲主要。何者爲次要。大小如何。刊登日期幾天。登於何家報上。應登何種地位。

一一決定之。至此種手續齊備。即廣告應經過之初步已畢。惟去廣告之登出。尙差幾種程序。因關係於廣告本體上所發生之手續。尙各有其程序也。

(二)預備樣張 廣告部收到各部份之廣告材料後。即遵守公司之政策與習慣。擬定適用的廣告稿。凡稿內應有之標題。敘言。解說。價目。圖畫。牌號。地址等。一一均布置於適宜之部位。其中尤以解說一段。更關緊要。因所解說者。須迎合社會心理。俾所定價目。能使買客以爲公道。

擬稿既畢。須審視廣告之形狀與款式。以覘其是否新穎悅目。能否使買客注意。凡地位。空白。界線。字體等等。此時亦須逐一批明。或面示手民。囑其照樣排版。送校樣至廣告部校對。核閱至毫無錯誤。然後由廣告部主任簽字通過。發印。此時爲使各部份及監察人易於應付買客起見。廣告部得命手民先印數份。分送有關係之各部份或各個人。俾預知明日所登爲何種貨物之廣告。而得於先時籌備。免致次日買客登門。不知如何應付。

廣告本身之手續。至此似已告竣。殊不知大公司之職員。於廣告尙未登出之前一日。格外忙碌。例如預備陳列。懸掛標籤。註明價目。以及導引買客所經過之指路牌等之各種手續。必須於早一日或當

晚趕緊籌備齊全也。同時公司內之招待員役等。亦當相助懸掛各種牌片。店友復須熟記廣告上所登之價目。或預定何種折扣之算法。務使十分清楚。可免客多而臨時有手忙腳亂。不知所措之弊。蓋價目與貨品。錯進錯出。關係於公司之信用與成本。至重大。不可不倍加留意也。

廣告在新聞紙登出後。或歷時不及半日之久。卽有買客登門。然所來之買客。有因好奇特來探詢者。亦有心存觀望前來調查者。更有明白真相。誠心來購者。往往絡繹不絕。戶限爲穿。大店特備招待人員。遇客到來。藹然出迎。詢知欲購何物。卽導至何物部份。並介紹於部員。謂某先生某女士。欲購何物。請妥爲接洽。此時必須維持店中應守秩序。否則人多聲雜。難免喧囂。馴至遭無形有形之損失。店之大者固以殷勤招待與維持秩序爲要着。卽店之小者亦不可不注意於此點。以期合乎近代經商之道。

商店於一日之交易完畢時。最好將賣出之貨品與收入之款項。結算清楚。藉覘所登廣告之效力如何。一部份如此。各部份亦應如此。并須繕就報告。送交經理閱看。如此辦法。待至登廣告期終了。則廣告之效果。不論好歹。都可考查。而無不明瞭者矣。

以上廣告經過之陳述。雖足略爲表示西洋一般商店之辦法。然回顧吾國商店之現狀。不覺發生相形見絀之感想。良因吾人各種事業。不如他國者實多。經商之政策方法手續。依然墨守舊規。不知改良。抑何可惜。滬地及其他已開闢爲商埠之處。因受西商薰陶。雖已稍改舊觀。漸求進步。尤望內地商店。亦漸萌進取的思想。更謀所以適合於有系統的與科學的計畫。則吾國商業。或不至被摒於世界商場之外。

三十七 賒欠概論

商店對於賒欠貨款。認爲極難解決問題之一。蓋不賒欠。則未免過於執拘。不然。則賒時容易討時難。欲求不傷買客之感情。克保己業之血本。二者兼而有之。難乎其爲經商之道矣。

賒欠問題。最好就兩方分別討論。一爲商店對於耗利之買客。一爲商店對於生利之買客。二者孰可與以賒欠。孰當拒絕賒欠。討論此事。頗有興趣。按耗利之買客。指一般高等遊民而言。平日無有恆業。舉止行動。表面似極闊綽。其所賴以維持生活現狀者。全恃設法告貸。東扯西拉。商店對於此等耗利

買客。倘漫不加察。與之往來。任其掛欠。結果必至虧本。影響營業前途。至重且鉅。至於生利之買客。如農民或廠家製造家。以及其他有恆業之居民。一時經濟周轉不靈。權且予以通融。許其掛賬。將來莊家收到。產品賣出。薪金取得。鮮有不如數償還者。一則取水填無底之坑。一則爲便利可靠之顧客起見。二者固不可同日語也。

賒出而收不回之款者謂之爛賬 *Bad accounts*。爛賬之影響。直接由商店受之。然仍反映至買客身上。蓋假定交易百元。而有三四元之爛賬。此三四元在初次或由商店完全認下。然開店之人。誰不欲顧全血本。既有爛賬。必將所賒爛賬之數目。取償於其他買客。而貨價上加多一分或幾釐。是則買客良莠不齊。良者往往爲莠者填補虧空。

目今大勢所趨。現款交易。日盛一日。一般商店。寧願少賺現賣。也不願貪多掛欠。惟有些生意。因性質之不同。非現款交易所可做得成者。則賒欠之習慣。一時猶未能破除也。賒欠一事。商店如能各審己業之性質。與資本之能力。抱定宗旨。謹慎從事。不涉於濫放。不得罪顧客。不危及血本。兩全之道。其在斯乎。

三十八 賒欠之流弊

開店而遭賒欠。事屬難免。於是人欠欠人。幾成商業慣例。內地商店。於賒欠之事。較申地尤爲公然不諱。良以滬上房租鉅。人工貴。銷耗大。自非多貯現款。難資周轉。周轉不靈。金融擱淺。結果往往由恐慌而至破產。而內地情形。與通商大埠迥乎不同。店肆對於當地士紳。苟不予以掛欠。非特阻力橫生。亦即自杜其門。絕少發展之希望。故商業習慣。內地多半分舊歷三節收賬。滬地及其他商埠大城。分大月底。（即二十九日或三十日。）小月底（十五日）收賬。滬上各商店。所以不敢放棄此項責任者。尙有一極重大之原因在也。大抵滬上居民。客幫居多。李來張往。昨在今去。非若內地居戶。數代生活於茲。守有基業。立有恆業。誰富誰貧。誰爲可靠。誰爲不可靠。稍事調查。即可清楚。一極複雜。難於稽查。一極簡單。便於對付。

商店於當地居戶之情形。因有放賬關係。倘不調查研究。任客掛欠。毫不限制。則其勢必歸失敗。按賒欠原爲濟一時之急。必須取償於日後。經商貴通權達變。賒欠本無不可。奈行之者日多。漫無限制。在

商店或因圖謀重利。及貨品早日脫手。以致未計將來收討賬款之困難。而在客戶方面。亦以掛欠容易。凡心愛之物。皆可向店中一一買來。不須即時付款。祇在賬簿內加上一筆。卒致可省之物。與現款所不屑選購之貨。悉因賒欠容易。貿然購置。而習於奢侈。迨至年近歲迫。結賬來催。必至無力清償。甚或茫然不知所欠之數。有若此鉅大者。於是顧全體面之欠戶。盡力設法。借貸摒擋。犧牲田宅。凡留爲日用之需者。至此只得割愛而去。以後所過日子。拮据貧乏。可想而知。其無力償債之顧客。除強迫其傾家蕩產外。往往越出常軌。而蹈不法之行動。推其禍害。固由於商店濫許買客賒欠所致。買客見商店可予以賒欠。亦階之厲也。有時商店因賒欠過多。受累拖倒。其結果與買客因負債受害者相等。可勝嘆哉。

三十九 賒欠之理由

賒欠之流弊已約略提及矣。賒欠須持之以慎重。否則非特商店直接受虧。即買客亦何嘗不間接蒙其累乎。商店賒欠問題。實社會問題也。個人或店肆之喪失事小。社會因此所受之影響。不亦嚴重乎。

哉。

以上所言。反對賒欠之言論也。然賒欠亦有應行存在之理由。例如生意性質之關係。地方習俗之使然。一時實不易完全將賒欠一事。破除盡淨。大概贊成賒欠者。所持理由有四。

(一) 根於習慣 向例買客習於掛欠。一旦被店拒絕。似乎不合情理。經商者並非社會改良家。又何苦違反衆意。自樹多敵。而於己業不利乎。買客之自命闊老者。則以隨買隨付爲近於不信任。且亦煩瑣費時。於是商店爲迎合恭維起見。許於每月結算一次。或每節清算一次。欲藉此獲得買客之歡心。

(二) 便利買客 社會中頗有一般人民。品格高尚。用度量入爲出。惟因缺乏恆產。全恃薪金生活。在西洋因生活過高。每週發薪一次。在吾國通例。每月發薪一次。此種人民。商店對之。不可不特與通融。其所賒欠之數。到期必如數清償。在商店毫不危險。在顧客極獲便利。實兩方面俱有利益也。

(三) 吸引生意 現款生意。與賒欠生意。二者之吸引力。自以賒欠爲大。蓋拘束於現款。總覺範圍太狹。缺乏伸縮之餘地。祇做目前或現成交易者。所謂生意中之風險。不肯嘗試。惟其如是。所獲之發展。往往不能如人。然此非所論於絕無限制之賒欠也。

(四)維持信用。店肆所以許客掛欠者。意在顧全買者之信用。倘不允暫時掛賬。似有不信任購者之意。且買必付現。則人家有錢。何處不可購物。奚必專向一家來往乎。目今商戰劇烈。競爭日甚。廣告精巧。凡所以吸引買客之術。無所不用其極。如商店無何種優待。則所謂老顧客。鮮有不爲同行奪去者。唯其能掛欠。故凡買客所需用各物。而爲該店所有者。無不向素有來往賬目之商店購買也。

四十 賒欠之淘汰法

商店於賒欠一事。因生意性質之關係。不能完全廢止。故雖提倡改良商事者。知其中有不得已之苦衷。亦莫可如何也。然能減少一分賒欠。卽免卻一分危險。此層爲商界所公認。今於現錢交易的生意。姑不具論。若於既做現款而又兼做賒欠的。或專做賒欠的生意。能另擬一種辦法。以減少賒欠。吾知此法必爲商界同人之所樂聞也。

按賒欠貨款。強半根於習慣。買客歷來享受賒欠之優待。一旦拒絕掛欠。勢恐行不過去。蓋拒絕賒欠之困難。非謂拒絕之難於措詞。亦非謂拒絕之無理由。不過回絕生意易。招徠生意難。如因拒絕賒欠。

而使多年顧客趨向他店來往。豈非坐視同行之日興己業之日落乎。善做生意者。詎肯出此。然則如之何而後可。曰可用替代的優待方法也。

近代心理學家。最大供獻之一。乃在另用一新的改良的習慣。以替代舊的不完美的習慣。蓋於舊習慣主張廢止之時。不得不另謀一迎合社會心理之新辦法。行之使成習慣。於是不久新習慣流行。而舊習慣漸歸淘汰。卒至於廢止而後已。此種方法。在西洋行之固久。即申地與其他商埠商店。亦有多相仿倣者。其法維何。即以優待顧客之方法。替代舊時賒欠之習慣。且就表面視之。掛欠停止。似完全出於買客之自動。而能使買客自動的不掛欠。實由經商者暗中利用此項替代法。循循善誘也。

(一) 給折扣 買客之心理。大都喜多獲便宜。如店家於貨品之售賣。掛欠爲一價。現付又爲一價。現付較掛欠便宜百分之五或百分之十。則買客爲貪折扣之便宜起見。自相率而都歸於現買矣。

(二) 售票券 店家有時可發售某種紀念券或優待券禮券。譬如券面十元五角者。售現十元。買客持此券購物。仍照十元五角計算。此與給買客以百分之五折扣相同。不過略翻花樣。引人入勝耳。

(三) 收存款 滬上大公司。如先施永安及商務印書館等。均收客戶存款。照銀行規矩。給年息四釐。

第吾國商店。僅有收存款之手續。而無如西國商店之附設正式金融儲蓄機關如銀行者。此種商店發給存款與取貨簿摺。每日結算未用去之存款。而給與年息四釐。以上三法。並非空談。均經商家行之而收效極大者。吾國商界。誠欲將賒欠一事。設法淘汰。不可不於上述三種替代法加意研究。起而實行之也。

四十一 賒欠須知

徒言賒欠不可不慎。重將事。猶未以確切之方法。明示一般商店。大抵賒欠生意之易做。以其迎合買客心理。藉此得多售貨物也。其生意之難做。亦即在貨物雖經多售。而所獲不償所失也。零售商人。資本有限。斷無用之不盡取之不竭之理。是做賬不過代客暫墊。不久自有與客清算之一日。普通商店。不能任客賬久懸者。亦以資本有限。全恃現款流通做生意。設一旦周轉不靈。實足以制商店之死命。因此商店對於賒欠。不可不有一種具體的計畫。

(一) 調查當地之商情。

(二) 分別可與以賒欠及不可與以賒欠之買客。

(三) 善爲探問買客之實情。

(四) 監督店中之賬目。

(五) 收賬時須迅速。

(六) 設法收討爛賬。

以上所言六條。非認真着手去做。難於希望有何效果。所謂認真去做者。蓋當責成一部。或命店中可靠之職員擔任之。西洋大商店。皆特設欠款部 (Credit Department)。該部主任責任極重。所有各部份遇客掛欠之事。必經欠款部主任許可。方有效力。猶憶前歲。吾客紐約時。往某百貨店購物。發票開來。計美幣百數十元。當時攜帶身畔者。僅有銀行支票。而無現款。店員不能承受。即請余往晤欠款部主任。相談之下。雖卒蒙該主任許可。付與支票。將貨帶出。然其詢我各節。若非真情實事。恐難免不敗露也。夫經商之道。本無一定之成規可守。更無拘拘於無意識之成規之必要。凡買客之便利所在。總當設法行之。賒欠既爲便利買客。自當好自爲之。至必如何始稱爲美善之辦法。則不外本章所指

各條。以及專設一部。或專委店中能手。負完全責任以司其事耳。

四十二 賒欠與買客

商店對於一般買客。何者可與以賒欠。何者須拒絕賒欠。吾於前章已約略言之。而商店於賒欠之迎拒。本各自有把握。似無再事討論之餘地。然普通商人之不諳箇中曲折者正多。則吾於買客分下列兩類討論。當不嫌重複。

(一)可予賒欠者 買客中不乏誠實可靠者。因一時急需。或因進項未到。或因薪金未發。不得不暫向商店掛欠貨款。所謂掛欠。不過為暫時的。而非永久的。經濟貴流通。接濟一時。取償將來。有何不可。農民待秋收始有餘資。包工之俟工竣方有收入。廠家非於製品脫售恐無多資。專恃薪金過生活者。又非俟薪金發出。無以支用開銷。諸如此類之顧客。若商店研究有素。儘可予以通融。因歸還日期。可以預算得之。惟賒欠數目。須按照買客之情況。應有一定之限制。買客是否攜有家室。責任心之強弱。亦當調查明白。庶幾賒欠之危險。自可減少多多矣。

(二)應拒賒欠者 人民之好尚浮華。怠弱無能。不務正業。專喜醉酒。入不敷出者。商店當絲毫不與以掛欠。此外凡無家室。及婦女非正式擔任家務者（如婢妾等）以及新到生客。投機家。賭徒等。若予以賒欠。危險極大。穩健店肆。對於上述各色人等。概不予以賒欠。尤有一應注意之要點。即凡病重臨危而家人不能代負責任者。或年逾半百。平日毫無積蓄。全靠做一日吃一日者。均不宜享受賒欠之利益。或曰似此吹毛求疵。挑剔買客。未免太形苛刻。但吾在商言商。經商爲一事。慈善又爲一事。果欲施行慈善。可另提一注款項用之。不必視放爛賬爲慈善。經商者既鏘銖必較。分釐是計。豈可爲倒賬所累。而自誤其營業哉。

四十三 賒欠問題之解決

賒欠一事。頻加討論。可謂已具大概。從理想方面言。此問題似不難於解決。但從實際上做去。往往阻力橫生。就一般商人對於賒欠問題所感受之困難言。蓋有二種。一在本身。一在買客。在本身者。無非慮資本虧損。在買客者。深慮買客下次不再照顧。大公司因鑒以上兩重困難。非聘富有經驗之專家。

設立欠款部。專司其事。則不失於此。必失於彼。於是該部之責任。乃覺非常嚴重。然其間有店主自身兼管此項任務者。然總覺不如研究欠款事宜專家之易勝繁劇也。

除欠事務。不論店主兼顧。或另聘專員辦理。其事項之麻煩。與關係之緊要。曾不爲之少減。商店出資營業。買客接踵而至。賢愚不等。良莠不齊。要求掛欠。各自爲詞。當事者對於誰舍誰從之決定。頗不容易。茲有最緊要者有三事。爲司欠款職守者所不可不知。

(一)貨品銷路 買客要求掛欠。須先知其所欲購者爲暢銷品。抑滯銷品。如爲滯銷之貨。一時不易脫手。則通融除欠之餘地較多。若在暢銷之貨。不可不先留之以應門市之需。大概門市皆現款。明知門市可以賣現。而任意由客除欠。反使門市無所應付。是舍易求難。去安求危。愚昧殆無有過於斯者矣。

(二)貨品價值 雖買客之信用。不在乎貨款積欠之多少。靠得住者。數目雖大。仍可放心。靠不住者。縱極微之數目。亦難望收回。然有時買客或生疾病。或遭意外。致無力償還。豈非掛欠之數愈大。商店損失愈多乎。故除欠貨款。始終以穩健爲是。遇買客之可欠十分者。最好不可任其欠足。許以欠帳七

八成可耳。

(三)買客照顧 做生意者。究以老顧客愈多愈佳。通融易招顧客。執拘不啻拒絕。故店中於買客要求掛欠時。亦當念及其下次生意之照顧。使今日一分不與以通融。明日買客即不再來。要知賒欠固難免不有損失。然因賒欠使生意之額加增。所得或能彌補所失也。總之商店施行賒欠政策。宜有伸縮。不可執拘。預計損失。多做生意。收討欠賬。不使放鬆。損失預算。切勿超過限制數額。苟能如是。則利害相較。害少利多。

四十四 爛賬之發生與防止

商店對於買客賒欠貨款。有收到者。有收不到者。收到者曰清賬。收不到者曰爛賬。爛賬之發生。雖情形各有不同。要皆因初次審察不周。過信買客。或買客原來無意延宕。旋因中間遭遇踴躍。或染疾病。以致不能歸還。亦有因買客掛賬時。未言定歸還時日。或言明。而店中屆時未曾着人前去收取。尙有起初買客購物。現付一半。掛賬一半。後因往來漸多。卒至完全賒欠。既經完全賒欠。有時濫於購買。超

過己力之外。竟至不能歸還。諸如此類。均爲商店發生爛賬之根苗。防止之由。在於調查買客之情形。澈底清楚。遇凡底細不明之買客。少與掛欠。可與掛欠者。最好設法。使其每次言定歸還時日。若能於買客領薪之日。及他種進項時。將賬單送去。較之尋常前去收討。效果更爲顯著。因人情大都能緩則緩。凡事總就急者先了之也。至於商店予買客以賒欠之時日與數目。吾曾言之。各地各業互異。全視各該商店資本之大小。與夫貨品之性質。而自爲處置。資本小者。貨物爲日用物品者。如糧食等。至多旬日或半月。必須清償。資本大者。貨品爲奢侈品類。不妨稍事遷就。多與通融。或許以每月或每節結賬一次。賒欠數目之大小。視買客之信用爲斷。有時商店對於一般買客分別等類。例如優等者。任其掛欠不限多少。信用未素著。店友應有成竹在胸。不可任其掛欠無度。此中關鍵。尤以店友之能否精密調查。與其眼光之是否應付裕如爲準。設遇不易識別之買客。寧不予以賒欠。而以婉言推却。能如是行。爛賬蓋不知減卻幾許矣。

四十五 收賬之方法

店家對於收討客賬。非操之過急。卽失之太緩。結果除誠實之顧客。按期歸還外。尙有多數賬款。收討無着。雖因客家不重信用。而店家不知收討方法。亦屬咎無可辭。

吾國商店。大抵分三節。或大小月底收賬。遣店員持賬條向欠戶收取。此種店員。對於討賬心理。既乏研究。又不善於應對。開口動輒「謂店中需款緊急。」不還不能交賬。」硬腔硬調。不啻與顧客宣告決裂。故除有心還賬者外。斷不能使無意還賬者。一變而爲有心討賬之人。亦卽除收取現成賬外。其他疑難賬項。彼則無法可施。此實一般商店重大缺點之一也。

吾意收討欠賬。最好於買客取貨掛賬時。婉言設法詢問何時可着人到其寓中領款。所有欠戶。商店分別記清。屆時選派店中善於說詞者。前往收賬。如買客於購物時。未言明歸還日期者。商店宜調查何時爲該欠戶獲得某種進款或薪資之時。派人趁時往收。鮮有不如數清償者。總之售貨固應伺買客之便。卽收賬亦何嘗不應乘客之便乎。貨賬收討不着。大半由於店家只知趁自己之空閒。於客家有錢時。不得閑往收。而適於客家進款使用將盡之時。硬去索取。甚至決裂衝突。此所謂自尋煩惱。不必怪他人之無信用。祇責自己之無商業知識可耳。

至言收討客賬。竟至與客決裂一節。此則商店最不幸之事。店家應勿輕易出此。蓋事至決裂。無論經過何種法律手續。及獲得欠款與否。要皆斷送一顧客之來路而已。一二人之斷送固不足惜。若擴至十百千人不與往來。豈非自封其戶。尚有發展之餘地乎。況至決裂而與客談律理。往往因小失大。顧客所欠者有限。訴訟用途。則所費不少。謂非愚昧可乎。故收討客賬。關係成本。非責成能手善爲進行不可。惟商店用人祇知節省糜費。其亦知用能手而出重資。並非得不償失也。卽如對於收討客賬一端而言。倘使能因任用高等職員。而致爛賬減少。豈非計之甚善者乎。

四十六 調查買客之情形

商店對於買客賒欠貨款。不可不知買客之情形。買客情形之得知。有由面談時探問而得者。亦有須於他方調查得之者。面談時之詢問。切忌招客之疑。觸客之怒。雖實際爲盤問買客之情形。卻說得買客入興。不自知其爲盡情之披露。從他方面調查。亦須謹慎從事。仍以買客本身不知其事爲妥。蓋人情大都不願暗地受人調查。故買客之情形。商店欲澈底調查明白。誠非易事。然因其事關係一店之

成本。雖明知調查不易。亦不肯懼而不爲也。再如商店於既查得買客之情形後。不論允許其掛欠與否。均須以合宜之態度處置之。所謂合宜之態度。倘能允許。則應說得買客格外歡喜。即否決。亦不應直率拒絕。致招惡感。因無論何人。皆極要面子。而吾國人爲尤甚也。苟與以難堪。豈非斷送主顧自絕於人乎。善於經商者。雖明知買客信用不佳。彼卻托詞於店規所拘。銀根奇緊。市面沉滯。店主或經理所命。不敢擅專。務請鑒諒等語。如此則商店於拒絕賒欠之目的既達。而又不傷買客之感情。

至於從他方面調查買客之情形。可分買客爲城市鄉村二者而言。如在城市中者。調查之要點。不外買客所得之月薪若干。平時付賬之名譽如何。個人之習慣與嗜好若何。作事有無恆心。家居何處。租金高低如何。已否成家。家口輕重。除薪水外。尙有他種進項否。其在鄉村之買客。所應調查者。田產是否爲其本人所主有。價值幾何。如非已有。抵押若干。個人之品性。農具之多寡。牲畜之飼養。稼穡銷售之方法。以及有無農事上之特長。諸如此類。若能調查明白。則於賒欠貨款之是否可以允許。瞭如指掌矣。最要者。不宜盡聽人言。更不可誤信外貌。必待實地調查。十分明瞭。乃爲確有把握也。