

# 合 作 商 店 經 營 論

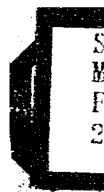
by E. P. Harris

壽 勉 成 譯



中 國 合 作 學 社 出 版

上 海 黎 明 書 局 總 經 售



M4  
F777.2  
21

# 論營經店商作合

E. P. Harris 著

譯成勉壽

中央政治學府研究

圖書室

中國合作學出版社

民國二十五年五月再版



3 1796 7240 1

## 例言

一、這本小書的原文，就是 H. P. Harris 著 *Cooperation, the Hope of Consumers* 的第三編。

二、本書內容，關於實用方面居多。作者對於消費合作社或合作商店之通病，及其糾正方法，均有極正確之見地，足為吾國實行消費合作者之南針。

三、原著分四編：（1）商人之失敗，（2）原因和補救，（3）合作實施，（4）合作的前途和回顧。四編均簡明扼要，頗有價值。惟其他各編，材料均較普通，不譯亦屬無妨，此則譯者選擇第三編之一原因也。

559.2  
939

## 目次

第一章	喚醒消費者的重要	一
第二章	夥友的錄取和訓練	一三
第三章	開始營業的時期和地點	二五
第四章	購買團的組織和作用	三一
第五章	消費合作社的籌劃	三九
第六章	合作商店的開設和進行	四七
第七章	合作商店的送貨問題	五五
第八章	合作商店的辦貨問題	六三
第九章	合作商店的廣告和賣貨技能	六九

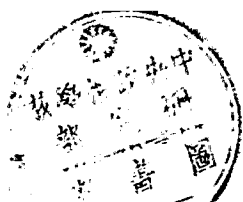
## 第一章 喚醒消費者的重要

羅斯根 Rooskin 說過：「一個人在世界上所做的最大的事情，就是觀摩事物，進而說由他（南）所領會或見到的地方。」

勃拉倍干 Brutaler 說過：「合作主義是一種新的思想，其意義在使人類理想完全能以公眾的利益幸福為標準。這個思想現已蔓延全球。不久將使各人無不念茲在茲。」

衛勃 Wabb 氏說過：「合作主義是一種很真實而重要的平民運動。其結果成敗，全賴社員全體。換一句講，就是全靠著社員對於合作主義的智識，自信，與從事的熱心的。所以冷淡無情，視社務為漠然無關的態度，是成功的大敵。」

白紅氏說：「當今我們最大的需要，就是改良社會的新法。」我以為新法的發明，固然要緊；而發明後的應用，或介紹使彼普及，尤其緊要。一架奇巧絕倫的機器，新經發明，如果能以較少的消費，得較大的出產，那銷場自然很好。因為可以經人現試的。現在假使是一個改良社會的新法，



那就事體重大，欲介紹之使社會相信，恐怕不能同介紹機器一樣容易。

購買組合，或消費合作之能使消費者從極少的費用，獲得重要的利益，很好的供給，從經驗上觀察去，確非虛語。至於同時所有道德上，社交上，經濟上之很好的影響，還是餘事呢！盧斯凡爾講過：「合作的方法，如能持之以奮興振作的精神，確是社會組織最好的方法。因為彼不但能促進各人底責任心和自立的精神，就是道德上金融上的價值，也比較別的方法更大。」

但是事實上，這也完全靠着消費者自己，假使消費者希望合作而有美滿的結果，合作就希望消費者也有美滿的精神。權利大，義務亦大，彷彿成一個正比例的樣子。其實，合作主義，並非是玄妙的東西，萬不能做的事情，就是靠合作也是不行。你要想同機器一樣看待，今天出去買來，明天裝置好了就拿來試用，那固然絕不可能，就是要想以人力去移轉或管束，也是不可能的。所以合作與消費者是互相連帶，存亡攸關的。合作就是協力共作的意思。我們無論做件事，終要有相當的協力量才行。假使力不足，那便事不成了。我們知道了成功的原因，就可以照那種原因去做。稍稍疏忽，便十訣而僅九遵，那事猶難望成功。合作事業失敗的原因，大都是缺乏恆心的緣故。

假使消費者各具熱心，茹辛飲苦而爲之，那就好像是一個開門的鑰匙，難關雖多，又那怕攻不進去？此外還有比別的大問題，更大的問題，就是怎樣能夠使大家懂得現行分配制度的缺點，怎樣去使他們尊重合作事業，並且知道那頗有成效的合作的簡而明確的情形。

所以教育是合作事業底基礎。有了教育，消費者雖未能完全領會，並表示尊重於合作所得的利益，也將情情願願地從事於合作了。

合作分明是一個主義。一個真正的合作社，必須由那般信從合作的人組織起來，才行。要做合作社底社員的人，必定要自己相信合作主義的，確是可以改良社會，給許多有形無形，直接間接的利益於個人或團體的；是必須組織而且一定要使他發達的，才行。他底覺悟，固須澈底，他底信仰，尤應堅決，才能夠嚴格的約束他自己在這個主義下面。在合作商店組織之初，因受了一時的刺激，不無慨然認股者。有人講，這般人就可以收爲店中辦事人員，以致結果如散沙一盤，毫不堅固，一遇阻礙，即坐失時機，沒力繼續了。這是我們不可以不注意的。所以必先有信服合作主義者，而後有新思想，新生活，和「買」字的新意義。那麼，我們就可以知道，一社的發起人和辦事人，非

心信合作者不可的了。至於合作社的全體，那當然多多益善，取捨似不必大嚴。因為社員雖多，辦事人却仍舊沒有幾個。不過合作的意義，總要使社員全體澈底了解，才好。

美國人每以為合作商店，必須在組織之初，即著成效，才能把合作制度的長處，表白出來，那麼，舊社會既能蠲廢，新社員亦可招徠。這是一個大錯。這種情形，即使偶有碰到，也是很少，因為只知招徠社員，而不謀所以抵禦危險的方法，還是沒有用的。要曉得用消費者來做分配者，開店自行供給，是何等大的改革。許多的問題，都要討論。要想立刻賺錢分紅，談何容易。這種心理不改，那麼，因消費合作所得的利益，那裏能夠彌補團體錯誤的損失呢？欲免此種錯誤，又要靠着社員的教育，和董事的管理。但是這也不是一步所能走到的。

合作商店，固然也有得到小小盈利的，但是何足以壓他們很大的慾望呢。有的想想，認了幾股股本，還分不到許多紅利，真覺冤枉。那是更非區區紅利，所能使之滿意了。要曉得合作的利益，不僅在吸收那商人本來所拿去的純利。同時，還有許多經濟的利益，也非合作不為功。

從前在英國羅虛戴爾 Rochdale 地方，幾個合作主義的鼻祖，對於合作主義的教育，也都



認爲必要。因此他們就準備了一部分的資金，去實施教育。所以在英國合作事業的成功，教育應看作第一條件。英國合作的教育與事業，影響於英國底富強，殆無異於美國小學及平民政治的影響於美國。

合作事業，有幸而初初經營，即得良好結果的。也有不幸一經營即遭損失，並屢次遭遇損失，以至不能復起的。其或成或敗，大概係活動而不死定，要之欲得很大的成功，非有相當的犧牲不可。欲得很大的利益，也非盡相當的責任不行。合作既然是協力共作的意思，那麼，成功的合作，當然是協力共作而成功奏效的意思了。所謂成功的合作，就是合作社社員，都能和衷共濟，羣策羣力的合作。事實上的成功，又不可以同理想的比，因爲還有境遇的關係。境遇是天成，非人力所能抵禦的。這種成功，非社員各自覺悟，有社會的思想，和愛互助的精神，與耐久的熱心，不辦。依合作事業的性質觀察，似當先把彼無形的，或宗旨所在的利益，設法取到，然後金錢上的利益，自然可以跟着來了。

畢抱台 Peabody 氏所講：『合作事業最後的結果，或最大的利益，就是一般合作運動者，

所稱爲「合作人」的那些人所造成的。合作事業的成功，不單靠着經濟上的節省，却重在正直、盡職、廉潔、常識、恆心，以及互助的精神。如果諸德俱備，那麼，合作的結果，自較其他營業更良。反之，則其遭遇損失，將如其他營業相同，並不能因爲合作而苟免的。」就是這個意思。

一個合作商店底成功，既然靠着合作主義的教育，那麼，主任教育者，就非常緊要了。所以這般人的選擇，最當謹慎。教育主任裏邊，有幾個應由董事兼任，庶幾教育事宜，董事部也得知其詳情，共策進行了。辦事人底優秀者，尤應立表紀錄，以資獎勵。

教育不能與娛樂一樣看待，却應該以成功之母看待。而且要預備很大的資本，去實行才行。經營合作商店，有二件事很緊要的，就是商品底廣告，和商店的管理。至主任教育者底職務，那就是感化社員，使他們信服合作主義，羈縻或維持社員之已信仰該主義者，並使那般似信未信，不冷不熱的社員，也從新提起精神來罷了。

教育所以這樣重要，就因爲真正信仰合作的人，是一店之最可寶貴的財產。有了教育，那麼，各個本人的關係，固然可靠，而其影響或感化他人的能力，亦加大。以營業爲目的的商人，對於所

售各貨；至少終要用點廣告，以資讚揚，而增需要，這是很費錢的。到了消費者自信消費合作爲有益經濟，他自己不願意離開合作商店，好像整個的商店已經賣了給他，爲他所有的，那種情形，那末，那很費錢的廣告與招徠，就一概用不着了！

教育主任關於一個月，三個月，或一年內要做的事情，應該有確實的計劃，嚴密的準備。有許多重要的意思，當相機設法灌輸。或用談話，或以文字，概無不可。或以時分，或以地行，亦無不可。如同樂會，印刷物等，也都是傳播主義的利器，這個已定的計劃，應該依之實行。假使聽人游閒，責任不盡，那是很危險的。

合作之根本的要件或原則，均應守之勿失。現行商業制度，固然根本錯誤，但是合作主義，雖然有了補救的能力，若不能利用之以熱心以恆心，那還不是一個大才小用嗎？

有若干的勞力，必有若干的報酬。我們若能盡心盡力，而提倡合作，一旦發達以後，曾經出力的人，固然都得享受其幸福。即使非社員而需要此項幸福者，也將有利益可得。

掌教育的職員，一切行動，均須以原來目的爲標準，以合作原則爲規範，稍有不慎，其有礙於

合作之進行者很大。所以第一，他要設法先把各種行動，納入正軌，然後努力前進，直達目的，目的既達，那麼，團體的利益，自然跟着團體的勞力來了。但是良好的結果，我相信決非短時期內所能得到的。

經營合作事業，所應該注意的法則很多。可是最緊要的，終不外乎合作精神的養成。欲使一個習慣於舊商業的人，時時想着合作主義，很不容易的事。合作商店，或消費合作，完全是新的產物。如（一）合作商店，為消費者為了自己底利益，自己出來經營的事業。所以合作商店，是消費者所有的，是消費者經營的，是為消費者而經營的。而其宗旨，則在團體扶助個人，個人扶助團體。（二）該商店既由消費者自己組織，則其商品自必質美價廉。（三）該商店由消費者之選定人監察之，都非社會所習見習聞的。所以用新思想灌入舊腦筋，是教育上最緊要的一部分。

用消費合作的方法，即個人也能於社會公眾幸福，有些許的貢獻，熱心社會者，聞此必為色喜。消費合作，小之可以謀一社會的利益，大之則社會改造，亦將惟此是賴。而且除了幾個人的勤勞以外，絕無犧牲，這正是自助助人的方法了。合作商店，全無營利或自私的性質。彼底目的，是去

團給自己，力謀自助，並同時作爲助人的機關罷了。其公正平等、互助、忠誠的精神，非常充足。影響所及，利益很是不少，一個消費者，如果信仰合作，澈底覺悟，同時且相信普通商店之可以引人興趣者，不特僅在表面，且暫時而非永久，那麼，一反一正，相差倍遠，其對於實行合作的熱心，自然不難油然而生了。

再進而推其所以信仰之故，並非因表面的孰優孰劣。乃實際上的利與不利有以致之。社員對於社務，當非凡忠信，如同對他的朋友和良心一樣。假使只有希望，不知盡責，那麼，你也希望，我也希望，沒有做事，那有成功呢？

合作者須知本來商業制度的缺點，並且要知道，這些缺點是根本的，不是習染的。所以是完全不行的，並非同白圭之一玷，去了缺點，就不失爲優美的制度的。消費合作同營利商店的爭點，不在經商的人，而在經商者所用的制度。現在所行的商業制度，到底不是便利社會人民最好的方法，確是在所必改的呀。

合作者須知合作主義所持的理由之充足與可靠，但必行之以謹慎，忍耐，熱心，方能用盡其

長；否則合作也並沒有神祕的能力，來做人力所不能做的事情。消費合作的前途，很有把握，也很有價值，所以很值得去提倡實行，可必按照彼的原理做去才行，而且我們決不能希望在很短的一個時間以內，完成這件很大的事業。一個人假使懂到了上面所講的幾點，那麼他對於合作的重大意義，已經了解，並自願竭其力之所能，去實行合作了。因為是他有很大的慾望，很遠的眼光在那邊，行動上偶有阻礙或是不滿意的地方，他必不介於胸，盤根錯節，始別利器；從可有的困難裏面，他正可以得到一番經驗，或者還可以給他一種很大的幫助。所以無論如何，要成功，終要先去嘗試。所憂者，他一個人雖然自信他的主義的正大，但是附和或扶助的人，若是太少，要他堅持初志，不稍灰心，恐怕為難呀！這裏就是合作之訓練平民精神的地方。因為在缺乏平民精神的人，碰到了這種情形，他一定很隨便的走了。但是那是多麼沒有志氣，沒有價值而且可卑鄙的一種舉動呀！

此外教育的目的，就是要使各人透澈的明瞭。不但承認合作為有好結果好影響於社員各個的事業，而且相信各人若皆盡其力量，協力進行，斷不至於失望。

經營合作商店，第一使內中人員，統明瞭店務的情形。他們明瞭的程度越高，他們所得的結果也一定更好。既然名為合作，自然沒有不可以使社員曉得的事情。所以在社員未發疑問之先，一切進行計劃，應預使通曉。此外還應該使社員知道，怎樣他才能夠促進該店的營業，以扶助他自己。舊商店所有無用的工作或額外的消費，有時候可以因合作而免除。譬如說我辦事的公司裏，有一個困難——就是彼の生意，都是叢集在星期六的，所以一禮拜內，空的時候很忙，忙的時候很忙，時間固然不經濟了，而且因為行動上的不便，還有不能使顧客很滿意的地方。現在假使彼是一個合作商店，那就可以由書記發出通告，給各社員，說明困難的所在，並寫明在星期五也可定貨，那麼，各處響應，星期六的忙碌，就可以同星期五平分，不會再偏面如故了。這是真正的互助，非各社員確有協力合作的精神不辦的。所以社員與社務的關係越密切，各社員就越像一個強有力的委員，可以引人來參與這合作的運動了。

現在大都數的心理，很有助人以自助的趨向。這個不單是博愛主義，實在是爲了公衆的幸福，團結羣力而協作的方法。因爲要自助就要助人。不助人而欲得人之助，是斷沒有的。這種開明

的利己，也可以稱爲變相的利己，遠較博愛爲善；因爲彼的愛人，是全以公正平等及公衆幸福爲標準，是積極的，是實事求是的。有了這種的感覺，那麼，這關係經濟道德及社交的合作，就要深入他的腦袋，永久的繁殖不滅，而且他也自然而然的熱心於合作事業了。普通的利己者，也可謂不善利己者，大概只曉得獨善其身，他人的利害，是完全不顧的。至於博愛主義者，則凡做一樁事，可以爲他人謀利益或設法節省的地方，無不樂爲。至善於利己或開明的利己者，則不然：他一面固然自助，但是同時他要使人家也能夠得到同樣的利益，凡可以促進這種精神的，間接就促進合作。



## 第二章 夥友的錄取和訓練

欲謀合作商店的進行，非先引起社員的同情和熱心不辦，固如前章所說；但是沒有很忠信而且很有能力的經理和辦事人，促之使進，還是不行的。

彼營利商店既以其所有之私利爲主要目標，那末，改成合作商店以後，勢必將合作精神灌入其社員和辦事人不可。否則形式已去，而精神未改，此新產物之不能日滋月長，又何待言！我們經營合作商店，終須依正軌前進，不可倒行逆施，才能有活潑的精神；所以錄取夥友，是很要小心的事。

適當的人才，能否爲合作主義所刺激而動興呢？這也是一個問題。合作商店，對於彼此的夥友，除分給薪水之外，沒有什麼金錢的報酬。在營利商店裏，那就有獎勵金紅利及其他許多分利的方法，所以有許多人在那邊懷疑，究竟那一種商店，容易吸收優異的人才呢？

實在營利商店同合作商店，因爲各自達其目的，表面上並沒有什麼激烈的競爭。況且消費

者自有耳目，也無所用其競爭。這兩種組織的異點，就在目的和精神。至於經營的方法，還是差不多的。合作商店是一個公共的信託所，服務社會則有之，自私自利的心思是毫無的。爲合作主義工作，很有職業性質，實在是難得而可貴的機會。因爲彼除了給你相當的薪水以外，還有許多無形的利益，如同道德、上經濟上的補益，都是很可以重視的。所以男女若皆以逐利爲惟一目的，合作商店便無從引人興趣。畢抱台氏說：「一個完全自私自利的人，不足與謀合作。」合作商店，既非由信仰合作的人組織不可，就不用不着去吸收他們，現在青年，欲於職業上無形中得着非金錢的利益，一天多似一天。開保脫博士講：「現在的世界，爲了我們許多的人，沒有一個時候不在那邊進步。因爲現在有許多服務性質的工作，使我們蘊蓄的能力，有地方表現，藏積的精神，有機會發展了。」白蘭台司氏又說：「做一樁事所得的真正的成功，應當同大著作家、大科學家、大發明家、大政治家等之所獲的成效相比較。其辦事之快樂，亦當彼輩之快樂爲模範，假使以逐利、用權、賽勝，以及其他無謂的娛樂爲娛樂，便是不行。」他以後再說：「商業之成爲專門的職業，也有已經成功的。彼有三種專門業的特質，就是：（一）商業是一種事業，彼裏邊的教訓，比較的要高深；

不但需要常識，而且要有藝術的研究。同單純的熟練，彷彿有些不同。(一)商業是一種事業，經營起來，不單爲一己利益，且須爲公衆謀利益。(二)商業是一種事業，其成功和失敗的程度，毫不以盈利之多少爲標準。所以日後的商業，本將由營利性質進而而有合作性質的。

一個血氣方剛的男子，假使明白了謀利的無益，想做慈善事業，又覺得沒有深刻的意味，那麼，他就可以致全力於這個公正的事業——消費合作——爲其心其才謀一用武之地，開兒司，即蘇格蘭合作社的經理，曾說：「道德觀念，最能夠清潔人的心境。在道德觀念的下面，大家再要團結起來。講到這里，我們的合作，就是一種刺激，一個模範，一個生產生活的標準。」消費合作，是一塊地方，在其中辦事的，固可依之謀生，就是作了他處的，也可因此而謀生較易。

優秀青年婦女的招收和訓練，爲美國經營合作商店者重要事務之一。這種人的招收，同工人和事業的關係，都非常密切，馬先爾氏 Marshall 是英國經濟學家的首領，曾在衣潑斯惠基演講合作，他說：「世界歷史裏面最有資格作廢物的，最重大的廢物，就是因爲缺乏機會，而死滅，而虛耗，而不克發展的勞動界的最高的才能。」此地所講的，大概指經理的才能而言，這種才能，

在合作制度下面，很可以發展的。但是「服務」和「互助」的熱心，也將同樣的因為缺乏機會而變成廢物不會呢？假使合作商店是一個需要高等才能的機關，那麼，反轉來講，這個機關假使沒有，就有許多人才，雖然熱心服務互助，也要混沒無聞，那還不是廢物嗎？現在有許多血氣剛強，頭腦清楚的青年婦女，已經傾向到合作運動。時機一到，我相信一定有些貢獻的。

依我國人的眼光看來，商店夥友，終以優良的青年男女學生為最相宜，招收之後，尤須有切實的訓練。有許多舊商店的夥友，雖然於店務商品很有經驗，可是他終以營私為目的，而少互助的精神。見地既異，根本斯誤。所以要收錄之，委曲以盡其用，則可。假使要他盡改前非，信仰合作，是很不容易的。

勤勞的報酬或曰酬勞，也是一個很大的問題。第一句，我就要講那種下級的工作或襄助，無論如何終是很貴的。因為他們的效率，實在太低了。在營利商店裏的一個狠伶俐，薪水也很大的賈貨員，到了合作商店裏，或者未必相宜。合作商店，可以酌量情形，把薪水比較普通商店提高些許，以引起外人的熱心。可是必須按照工作實在成績，分別增加才行。並不能以夥友之需用或缺

少金錢，便予增加的。我們真實的政策，第一要得到很有才能的夥友，然後酌量輕重，分配工作，並加以切實有用的訓練，最後才能夠給很大的薪水，薪水的多少，終當以工作的成績為比例，但是成績有為抽象的而不可以數目計者，那就要多方考察，謹慎評判，務使各感公平，有信賞必罰的精神才行。如果確有成績非常優美者，就應該增加他的薪金。能夠在夥友自己沒有要求之先，預先增加，更好。

在英國有許多合作商店裏，夥友所得獎金或盈餘之與薪水的比例，和社員所得盈餘之與其購買總額的比例，相同。那麼假使某年社員所得盈餘，為社員與該社年內購買總額百分之十，那末，一個伍百圓年薪的夥友，除薪水之外，就有伍十元的獎金可以得到。這個似乎分配得十分公平。就是大名鼎鼎者荷力亞克氏也竭力贊成的。一店營業的發達，完全靠着夥友辦事的熱心，那麼今天得到盈利，分潤夥友，當然是很應該的事情。但是還有不大妥當的地方，急應改正的。譬如說有一個夥友，辦事非常熱心，凡有可以為該店設法更進一步的地方，無不惟力是視，但是他現在所得到的獎金，却同別人一樣，似乎不能報酬他的雅意，而有失於公平。不過，這種辦法，行者

尙少，卽或行之，而成效又不著。總之我們一面固然要設法鼓勵夥友，使其勤於職務，一面還須謹慎持已，不失公平才行。這就要靠經理與夥友兩方面的研究與計劃了。我們對於酬勞應該有一定的標準，庶可按照成績，而不依時間定報酬了。有的人，喜歡用散工或件工的方法，無形的成績在所不計，而專依時間之長短，事務之多少，以酬勞夥友，這大概是缺乏能力以測度夥友確實成績的緣故。我們不應該採用的。

合作商店的組織和管理裏邊，夥友的訓練和管理，最是緊要。因爲一個商店裏辦事的人固然是他們，就是同消費者或購買者接觸得最密切的，也是他們。合作商店事務複雜，所以容易做錯，能夠使購買者十分滿意的，幾次裏邊，到了一次。所以成功的方法，不外乎設法使顧客完全滿意，並永久使之滿意罷了。合作商店裏有兩樁事應該注意的，就是：（一）合作主義，店務計劃，以及所售商品，都應使全體夥友熟悉。（二）比較近學術，而且責有專歸者，如簿記學，貿易學，廣告學，以及交貨司機或棧房管理方法等類，均應研究。凡店中大小一切夥友，對於合作主義，均應視其智力所及，把大意了解。並須有合作的精神。此外，尤當明白所以要合作的道理，及怎樣去合作的

方法。他對於合作，越明瞭得透澈，越能夠誠心的爲合作謀進步。因此，他得助於合作，與合作之影響於社會，也越大。賣貨的才能，對於營利商店的價值，好比是合作思想對於消費合作的價值。合作商店裏的教訓，先當爲簡易的論述的閱讀，次則更進而研究較深的。這種大概要用到課堂的方法。這都在乎主任訓練或教育者設法支配。不過斷斷不能忽略就是了。

一個店裏的夥友或使用人，要知道零售或商店經營的方法，就要研究商業所以興衰的道理。要能夠審察一個最完美的方法，設法效做，不要不論優劣的得到一個方法，就苟且從事。在我們國裏，對於這個，還沒有十分注意。所以這一方面，也沒有具實力的方法。現在有幾種書，繼續的出版，對於這個問題，討論得很詳細。不久，我信又將見以前之注意於工廠商店之制度者，轉向注意於商店的經營和零售的經濟了。但是一新一舊，根本到底不同。所以合作商店的經理，還須自出心裁，籌定計劃，依自己的宗旨做去。怎樣配貨，怎樣收賬，怎樣算出零星的成本，怎樣管理棧房，以及怎樣交貨的方法，這是買賣貨之外，附帶的許多問題。此地因爲題目的關係，不便把這個問題，從長討論。若必欲知其底細，那麼，最好的教本，我想就是每一商店之各項計劃之試行的方

法與問題了。

我們要利用關於商業實踐的書本，就應該注意到兩種商店性質的不同。譬如商品的推銷，在普通商店裏，往往有故爲讚揚，或強人購買。在合作商店裏，那麼，顧客就是僱主，完全用不着虛偽，能夠以誠心相見就可以了。但是我們平日對於商店經營方法，總當研究，有好的方法，總當採用。這是竭力鼓吹猶恐不及的。凡是顧客，終想以最廉之價得最美之貨，不是盲目的拿到一件就買一件的。我聽說顧客中有因某店包裝不良，而停止往顧者，好不危險呀！

何以合作商店的賣貨員，格外要熟悉他的貨品呢？這是有特別原因的。你想購買者到店裏，誰不欲得到誠實無私的指導呢？合作商店的賣貨員，除了不能說虛價以外，還有機會和義務，給顧客以很有價值而且很切實用的勸戒和通告。這種勸戒與通告，一定要從忠實的夥友，並且以忠實的態度出之；而後能格外的得着消費者的歡迎。所以合作商店的夥友，不能同自動機器似的，單把顧客指定的貨物，照樣交付，却應該有本領給顧客以許多有價值的服役。有許多貨物，如同食品的樣子，是非有指導不可的，他遇着了，要能夠負指導的責任。



商店經營和商品智識的訓導，大概由經理主持。不過也有因情形不同，而轉移的。專聘教員，以司此事，固然很好。有時候，還可以將其中一部份，歸教育主任負擔。現在有許多學校正在籌劃，欲於職業教育中教授店務，其意固然甚美，但是要辦到很有成效，恐怕還需時日，我以為用分級的方法，而以經理主任其事，最好。

商店夥友的教育，英國比較我國注意得多。而尤以食品的商店為最。有一個雜貨商人證明所的證書，是很難得而且可貴的。入其所者，除經嚴格的攷試，更須做過生意三年。他裏面起初兩年內所教的，關於雜貨，簿記，商業，算術，英文，法律，商業政策，咖啡茶葉調和法等等的問題，大約有四十八個，英國合作商店裏邊，分有多級，並舉辦暑期學校。此外，就是合作專門學校，也已在籌備中了。

教授夥友，既不應給與，也不應使，他負擔，複雜惹厭或不適用的科學，使他頭腦紛亂，莫得門境，終且垂頭喪氣而後已。這是我們，注意的兩樁事。我們終要用適當的方法，去鼓勵他，使他向學，才行。開會的時候，各夥友均應，一會，以討論問題，交換經驗。這就是鼓勵夥友，為謀營業發達，

各自發表意見的機會。顧客發問，有為賣貨員所難以答覆者，或特別需要賣貨員的指導或解釋的事件，賣貨員可以把這些東西記錄下來，在開會的時候，提出討論，都是很有趣而且很有益的事情。假使討論得沒有結果，那就可以指定某人，在第二次開會時提出。各種參考書或商業新聞紙，應使全體夥友適用。有時開會，也可以指定問題，專一討論。能以書面具體意見，亦好。我想假使能夠拿某星期的交易次數，零星用度，或以此季生意，與去年此季或任何季做一個比較，同時察其所以，觀其所以，就有種種疑問和討論。這也是很有趣的。合作商店，因為絕不自私自利，所以議事也不妨自由、坦白、公開。

要得到夥友最大的幫助，在能夠觸發他的原動力或彈力。換句話說，就是要能夠使夥友自身的性，自置其中，重感化，不重強迫的意思。一般很好的夥友，假使用得不得法，如驅牛馬，如司機器的樣子，再要得到好好的結果，真是完全沒有希望。這層，在需用腦筋的地方，尤其顯著。一個經理人，要能夠做各夥友之努力的中心，要和藹可親，而且要有感動人家的本領，使各個夥友動與生趣。但欲使夥友發生興趣，即使夥友有發議或勞心用腦的機會不行。所以我說，營業的目的和

方法，是一定要通知各夥友的。

合作商店的經理，掌理全部店務。他對於商店的負擔既重，對於商店的利益也大。消費者的嗜好和需要，他都要考察。貨物的用途，用法，和出產地，他應該明白，并須轉告消費者。最後他還要想出個最經濟的方法，把貨物從出產地或製造地，運輸到所在地，以供給社員的需要。

他研究消費者的需要，不僅在調查他們現在所已經購買的貨品，同時，尤應揣摩他們經過一番解釋或審查就會要購買的東西。所以他研究消費者現有的需要之外，還須考察他們的慾望，——將來的需要。而且要使得每元金洋，達到彼最高的購買力。他對於商品的特點，費用，和來源，也須有詳細的調查。僅僅把已來的貨品，做一種無謂的讚美，是沒用的。

欲設法以商品智識轉告顧客，與顧客以適當的助力，并告以會計方法，使顧客減少無謂的費用，而達最經濟的程度，不是容易的事。羅虛戴爾 Rochele 的方法。我以為可以應用。

(註) 羅虛戴爾是英國羅虛戴爾地方，在一八四四年，由二十八織工，組織的一個消費合作社，我現在，且把彼の計劃，寫在下面：(一)營業資本由消費合作社社員認投，每股五元或十元，認股多少隨便

○(二)管理營業，選舉董事，不論股份多少，每人限投一票。投票不准代理。○(三)股分利息，按照普通利率分派。○(四)賣出貨物價目，與市價相同。○(五)營業盈餘用途：(A)相當公積金，(B)股分紅利，(C)有餘再照各社員交易額的大小：比例分攤。○(六)只許現錢交易。

經理人最好由董事部給與全權。那麼，權利大，義務也大。他對於營業的成敗，就負擔很大的責任了。等到合作商店，組織完備，到處一律，付與全權不致冒險如今日，到也是很可喜的事。

### 第三章 開始營業的時候和地點

第二個實際問題，應該研究的，就是開始的時候和地點。因為照現在的情形，合作事業，只有在幾個特別相宜的地方，才可以經營。開始經營的時候，有兩個要件：第一是適當的人才，——這就是知道怎樣團結，怎樣合作，或者可以學得到那個樣子的一般人。有很少數的人，固然很熱心了，但是要大大的成功，必定要使他熱心，能夠感動別人，使各人心信，庶幾各具恆心，不難永久維持了。有時候因為國籍，宗教或政治主義的不同，就互生意見，不能和衷共濟。所以我們對於（一）可以團結的人數；（二）團結力的程度；（三）萬一遇困難，他們能夠忍耐不能；（四）他們的眼光，是否限於表面或普通的利益，以及（五）他們是否同普通商人一樣，只貪目前小利，不知無形大益的幾點，都應該注意的。合作社最好由工團等團體組織，因為他們向來慣於團體生活，凡百事情，都用多數意思表決的。假使合作社社員能夠有共同討論生活問題的習慣，那真是很有利益的事情。適當或中庸的人才已經有了，第二個問題——公共的需要——就跟着發生。合作自

給的目的，在能夠得到低廉的價格和優美的貨物，至少也要得到其中的一樣。但是最低的價格，或最美的貨物，假使不賴合作，在普通社會上，也能夠得到，那麼，合作自給就不是必要了。假使說，從輸入商或製造者，運銷若干雜貨至某地方的消費者，零售費用照常，光是運費就需貨價十分之四，那就要設法補救。反轉來講，假使批發或零售商的酬勞和運輸費，一併在內，還只占着原價十分之二，那消費合作社就不值得同現在的商人競爭，因為在這個時候，不是合作再進一步，合作社社員便得不到金錢上的利益，換一句講，這樣的社會情形下面，沒有成熟的合作，就不應該出去輕試。

(註一)若能在組織的當初，坦白地示人以經營計劃，發展餘地，及其對於社會的影響，各人也自己知道盡責，而且承認：僅由少數人盡責，或單由少數經營者負擔為便利社員全體所生的費用；而自己退避，是很不公平的一椿事，那麼，合作的成功，便易如反掌。不知盡應盡的義務，而只以享受利益為目的，不足與言合作。可與言合作的，就是有能參與運動，並能不辭勞瘁力為社務謀進步，以達到他所深信必能為社會利益的合作的那一般人了。欲謀事業的成功，也只靠着這個忠心。

(註二)日常營業的費用，應該有精密的統計，而且要用百分表示。但是要用數字來表示費用，勢必須有每

星期或每月交易數額做個計算的基礎。至於交易費用數額的大小，那是隨營業的大小而左右的。我們在假使要預定營業的大小，我們就是要把將入社而未入社的各家每週或每月的交易約數，算定。等到每家需要的約數已經有了，就可以把他加起來，做一個計算的基礎。假使說有一百家預備連絡這個事業，他們每家每月的需要總數，經過詳細的考察，約定是四十金元。那麼，在合作社講起來，每月就可以做四千金元的交易（ $40 \times 100 = 4000$ ）。批發的貨價，假定為三千二百金元，那麼，減除以後，還有八百金元或十分之二的總利（ $4000 - 3200 = 800$ ， $800 \div 4000 = 2\%$ ）。此外不時的損失，假使可以用非社員的交易所得，來做準備，那麼，這種營業的基礎，就非常鞏固，社員自各願將其交易盡付諸該店了。

此外要注意的還很多。就是我們選取社員，也不單是立一個契約就可以了事，却應該注意在這個入當選資格的有無。當選資格裏面，最緊要的，就是要能夠并且自願以現錢買貨而沒有賒欠的習慣。

商店中的夥友，應予各顧客以一律平等的待遇。如此，較為經濟。至各顧客所應一律享受之待遇如何，則應視大多數顧客之情形而定。英國一般商店之夥友之對其本店交易總額的比例，

比較在美國的要低些。這就是因爲在生意忙碌的幾天或幾點鐘，他們的社員，比較美國普通女子情愿等候一點的緣故。顧客容易招待些，那末，夥友可以少用了。

一店的顧客，應該選擇其因國籍或習慣相同，而需要嗜好也相同者。否則必須置備各種異樣的物品，以冀適合各人的所好，費用必定很大的。

普通商業的情形，也應該研究。假使在這個市場裏，製造業最稱發達，那麼，這種事業的基礎如何，便須考察。凡是一個私利商人之關於確定營業地點所研究的事實，我們也都要研究。必至地方情形，已經熟悉，社員需要，已有精算，才講得定那個地方最宜於經營那種事業。預算計劃，務求精密，模模糊糊的事情，第一做不得。

交易者若未曾於當初簽名入社，非因特別情形，不值得同他做大批的交易。因爲要同非社員做很大的交易，不等到社務發達，成績卓著的時候，不可。

從這種建議上面，我們可以看出，各社員對於社務，是同要負責的。一社的發達，完全靠着社員。假使辦理已經就緒，而房租及其他費用，除一半熱心的來負擔外，餘皆視之漠然，不關痛癢，其



難於繼續存在，真是不言可知。

這裏又發生了一個很有趣味的問題。就是一個社員究竟應該怎樣的專心社務呢？有幾個人的入社，實在是單爲了他從社裏可以以較廉的價格，買較美的物品，唉！這樣的團結，何以異於一盤的散沙呢？要知道社員的忠信，是成功的要件呀？所以萬一遇着價格貴貨物次的時候，他們社員能不能依舊維持熱心，是開始之初，應當詳細討論，明白底蘊的一個問題。也是解決究竟可以不可以開設的一個條件。

事前預備挫折，是希望成功的妙法。一個經理人，並不是一定不會使社員失望的。新起的競爭——批發商和零售商連合的攻擊，也可以算是挫折。但是因爲競爭而鬥傷固然有，因爲奮鬥而得到益的，又何嘗沒有呢。所以社員的性質，社員的決心，以及社員的可靠，是一個根本的條件。就是要評定利弊，決定行止，也就靠着這個。

一個宜於設立合作社的地位，不就是宜於合作任何種事業的地方。所以我們一有了可以設立合作社的地方，就應該注意到其時最相宜的事業。要經營一個很完備的合作社，爲社會服

務，不如從小的做起，較為穩當。交貨和其他非必要的費用，應該一齊免除。有時候竟不妨先從購買 Buying Club 着手，僅買那確有銷場，確有利益的東西，庶幾費用固可節省，基礎也使鞏固了。（購買團見下節）

眼睛裏面，有沒有適當的經理人，也是一個問題。

總之，合作商店，必須等社會，確有需要或確有良好機會時，方可開設，我想最好是先由提倡合作的人，結成團體實行調查考察，以養成他們的熟練和決斷，使他們同那富有經驗，辦事老成的人，一個樣子。

有許多人，正在那邊懷疑，以為合作的方法，如果原比別的方法有實力而且經濟，那為什麼不能夠隨時隨地的應用呢。這就是因為合作雖然有許多利益，如同這本書裏所講的，但是他根本的和有利的原理，現在行來却還不夠很有成效，在美國社會上，到今也見不到什麼具體辦法，以適應美國情形。就是社會心理，也不見得十分相信。即使這主義已經實行了，大家也已經深信了，他們舊商人的經驗，終比較我們好得多，合作事業的利益，雖然很大，恐怕還敵不過他們。但是合作社之難於發展，正是合作運動者之應該努力的地方。

## 第四章 購買團的組織和作用

現在購買團已經漸漸地普遍起來了。購買團也是消費的團體。幾家的鄰舍，一個實業機關裏的夥友，一個婦女俱樂部裏的部員，或是農夫們的團體，各可以有他們的購買團。彼的目的，在集合多數人的需要，大批定貨購買，以享受批發價格的利益。

數十年之前，農利會就用這個方法去買大批的農具家具，其裨益於該會會員的很大。等到包裹郵寄的規則已經定了，郵政購買團就在本國各部開始組織。等到轉運公司也辦理這個事情的時候，農田廚房之間，一切田產的運搬，就大多歸轉運公司負擔，因此，又產生了許多的購買團。

購買團似乎可以分爲兩種：（一）因轉運公司及郵信交易的進步而進步者；（二）因消費者本身覺悟，并自願設法減少零賣費用而產生者。

一個很有成績，很可以爲消費省錢的購買團，每每不能永久維持。農利會用購買團的方法，

購買肥料機器及其他用具，爲消費者所省的錢，不知凡幾，但是到今，差不多統統絕跡。

這是什麼緣故呢？凡消費者之入此團者，因爲購買的組合，利己之外，同時尤可利人，這樣兩利的方法，何以還不能夠持久呢？我對於這個問題，沒有精細的研究。我想不久終有人可以答覆的。我現在只可以把我研究觀察所得的，寫在下面。

我以爲要想購買組合，很有成效，第一就要明白各自在零售商店裏買貨，和經過購買團合同購買的利害得失。那就要明白零售商因爲我們消費者所生的事務。這種事務，在應用購買合同購買的時候，要自己能夠負責。

現在且讓我吧零售商爲消費者，所需逐步的費用，簡單地講一講。第一步，那商人就要用他的經驗和時間，向生產者或批發商，以批發的價格購定貨物，所發生的費用，現在且假定爲原價百分之四。於是將大宗貨物，運到甲地零售商店，並分配至其他各消費地點，所需費用，又假定爲百分之二至百分之六。從貨物到達的時候起，到消費者前來購買或交易成功，又要百分之五至百分之五的費用。在這個時候，除廣告外，還有賣貨員的通告，出示，鼓吹，否則消費者未必肯

惠然光顧，那麼，至少又須費去原價百分之六至百分之十的樣子。以上却專指食品而言，在販賣布疋鞋子珠寶的時候，費用比較得更大。

上述費用之外，再加上其他熱，光，保險，等一切附帶費用。一個雜貨商，平均大約有原價百分之十七的消費，他所得的總利，本來占着原價百分之二十，現在減去百分之十七的費用，却還有百分之三，剩作淨利。

我們現在假使能夠應用購買團的方法，購買貨物，不但那商人所購的原價百分之三，可以省却，就是那百分之十七——零售商為欲供給消費者而費的——也不是必要。所以第一，消費者就要問問自己，到底還是情願組合若干人的需要，合同購買以省却那大約十五分之一的費用呢，還是情願多費幾個錢，等那商人買來了，再去買呢？一個消費者，除非為要想免去精神的耗費，以預算未來的需要的貨物的數量，自己承認向零售商零星購買，即刻得到貨物，是利益，不是煩惱，我就勸他在未入購買團之前，再三地思維一下。零售費用，有因消費者過分地要求零售商，使為非必要的服役而發生者，也有因消費者的懶惰而發生者，那麼，自作的孽，除了消費者自己，

誰還肯代他負擔支付呢？

所以一個購買團，必由人民之深信不惑，情願把合同購買不便的地方，設法祛除，并能以互助的精神，毅然進行者，組織之，才能夠有益於消費者而得美滿的結果。

營購買團沒有組織之先，正在我們研究的時候，應該拿他人對於這個問題的討論，做個參考。你們要看什麼論述，可以寫信到 Cooperative League of America, 2 West 13th Street, New York. 但是要明述問題，並須附郵票約二十五分。該會收信後，必定可以供給你許多討論這個問題的材料。這個會完全為促進消費合作而設，對於消費合作的基礎——購買團——尤其鼓吹不遺餘力，營利的性質，可以說是完全沒有的。在那邊時常有論述出版，組合購買的方法，也常常籌劃的。

有心組織購買團者，尤當致函 Bureau of Markets and Rural Organization of The U. S. Department of Agriculture Washington. 索取出版物，以資參考。這種出版物，都是送閱的。我們在轉運公司裏，還可以得到相等的材料。

購買團開設之初，必購買貨物之確有利益，並易於處理者，才行。起初團員定貨數量的多少，不妨照常。到了後來，那就不妨加多一二樣。到那時候，就是各團員家庭的需要，也不難有所統計了。購買團與合作社性質雖同，但購買團費用較省，這就是彼の優點。合作社的店舖，假使社員中沒有自願出助的，不就發生房租及內中必需用具的費用了嗎？購買團最好由平日相友好的人組織，要能夠和衷共濟，要各自靠得住，那必定是很有利益的。但是我們知道團員對於購買團的態度，同他對於普通商店的態度一定不同。因為他對於兩方面的關係，是大不相同的。一面要算他的手續費和利息，他可以有相當的要求，一面却重在互助，各有義務，各有權利，不能以甲某服役乙某，所費金錢，雖然較少，然而這是要他自動的。

假使購買團可以作為很有趣味的社交的地方，那麼，他附隨的利益，也就不小。他們在談話中，可以討論合作，可以研究商品，其為益又豈鮮淺嗎？我們要討論家庭經濟，食物價值，以及其他的事情，這真是最好的地方。

有許多小小的購買團，往往缺乏適宜的組織。在我的意思，應該從速求合於「羅虛戴爾」的

方法。我們要知道籌備的方針，潘克氏 Scott H. Perky 有許多著述，可致函美國 Cooperative League of America 取閱。

我們在未討論組織之前，先要考察批發的方法。因為有許多規模宏大的批發商，爲了購買團所在地的零售商，要羣起反對，就不肯依批發的價格，售給購買團。但是終不無救濟的方法。去招出這個方法，也是購買團事務的一部分。有時候購買團不難在本地商店，折扣交易。假使說這個再辦不到，或者辦來還不能夠滿意，那麼，隣地的消費合作社裏，我想終可以設法。美國合作聯合會，曾經聯絡過各購買團，以交換智識，互通消息。有時候還可以將各購買團所需要的東西，再行合同購買，那麼，交易越大，價格自然尤其便宜了。

另外的困難，就是購買團團員，同購買團所在地的商人的感情的傷害。因爲購買團的應用，同普通商人的利益，是顯然相衝突的。

消費者假使不能夠現錢交易，也是個阻礙。所以禁止賒欠交易，也是消費合作或購買團的目的。假使在組織之初，即刻禁止賒欠，消費者自不難養成習慣，同時於消費者的經濟，也不無裨



益，就是要省却煩惱，養成獨立，這也是一個方法。所以凡是經購買團購買的貨物，均須現錢支付，否則真是自尋煩惱。購買團包含自立、預測、勞動三種意思。購買團的設立，專為（一）消費者之願為省錢而耐勞者。（二）消費者之願為自己解除困難者。至於那隨俗浮沉，願出錢不願出力的人，當然用不着購買團。購買團的工作，應該全體平均分担，不能使一人單獨負責，所以他們交貨定貨上一切的勞動，要設法減低到最小的限度，才行。

購買團團員，在開設之初，不應該為了利小，就垂頭喪氣。要知日計不足，月計有餘，初步所得即小，苟能耐以處之，一年之後，便很有可觀了。平日應時以雙方利害優劣的比較，指示團員，使不為營利商人所利用而誘入歧途。團員中有需要該團不備的物品的時候，應該在先比較多方貨物的優劣、價格的貴賤，以及地點的遠近，纔去購買。他如各大公司的目錄，也應該收存團內，以資考覽。

有幾個購買團的範圍很廣，那就應該有種適當的支配。使各團員在零售商那邊，得到個特別的折扣。購買團團員，假使能夠在規定的零售商那邊，約同購買，就不難得到十分之一的折扣。

有時候，購買團可以印成許多證券，分給團員，同時可以團員名冊。交存某商店，那麼，買貨的時候，就不難對照名字，而享受其折扣。

但是在這個時候，生產消費之間，終還有許多不明不白的利益，為中間人——商人——賺去。所以折扣的方法，是因時制宜的方法，並不是根本的辦法哩。購買團不但在團員自己，很有裨益，同時還有共同購買上的很好的經驗和教育，貢獻於社會。所以我很希望購買團，施諸實行，蒸蒸日上，以進於大規模的消費合作。



## 第五章 消費合作社的籌劃

消費合作社的成立，成立於彼在社會上的信用，或社會對於彼此的信仰。假使大家經過一番考察，明白合作社，若能有適當人才熱心經營，便能夠在實際上有裨益於他們的經濟，那末，合作社就可以成立了。同時若能有老於合作的人從中指導謀劃，更好。至於種種組織方法，若能以相當的條件得相當的人才，專司其事，措置便很可裕如。但是這個人並不是到處必要的。

適當的人才有了，合作社也告成了，此外算經理人問題，第一重要。一個合作社，即使規模很大，譬如說每年有五萬金元的交易，眼睛裏假使沒有好好的經理，也以從緩開辦為得。經理人的言語和決斷，雖然不能完全靠托，這層在經理人不是熱心合作者的時候，尤其見得，但經理人終是萬不可少。即使合作社規模狹小，或初由購買團改組時，經理人也非常重要。

然而究竟那一種經理人最好呢？假使經驗宏富，辦事敏捷，兼之熱心合作的全材，不能得到，那麼還是取經理才能呢，還是取合作精神呢？要解決這個問題，非熟悉他實在的性質和品行不

可。大凡很發達的合作社，都靠着經理人之合作的精神；辦貨的經驗，却在其次。我以為董事部選用經理之時，應該非常審慎，斷不應請到一個，便表示滿意。

那麼，到底應該收納多少社員呢？這也是一個問題，我們徵求社員的時候，應該把全部的事情，詳細說明，共同討論。前程的希望和危險，固當提及，就是或有的阻礙，也應預料說明；最不應故事贊揚，虛為色彩，以引誘人民。因為假使如此，萬一他日成績不能如你所言，他就未免失望。你說得越好，他失望得越甚。一個失望的社員，也許繼續在社買貨，可惜他已經成了合作社的債務。所以當初若能有相識的人，把社員對於合作社之熱心的程度，一為測度，最好。依合作社的宗旨，社員固務求其多，但是社員的多少，關係於社務的發達，却沒有社員的熱心那樣重要。所以心信合作，或尊重合作，以合作為值得堅忍維持的社員越多，社務也益加發達。凡因在開大會時受演講的刺激而遽入社者，大多不很可靠。所以著作家中，有許多贊成在合作社未經組織之前，禁止開大會演講。

社員已經定了之後，就要用精密的計算，算出社員共同每年的需要，以便酌定必需的資本。

假使說，每家每年平均的需要，是四百金元，並預計每年可以做資本八倍大的生意，那麼，每家就要拿出四百元八分之一，成五十金元的資本。假使說，這個社有二百個社員，每年就可以有八萬金元的生意，至於資本金，那就是此數八分之一，成一萬金元了。資本金，在每年每八元的交易裏邊，至多只有一元。

資本金可以分爲大大小小的許多股份。在英國合作社，大概五元一股，爲了許多工人，甚有以一元爲一股者。但在本國西北方面，因爲資金流轉較緩，所以定每百元爲一股。票面不應太大，使社會難於認購。但同時不應太小，太小就不能夠表示他對於合作的趣味和信仰。社員股銀，大概分期繳納。交易上的盈餘，從認股並第一次繳銀時，起算。至股份利息和選舉權利，那麼，非等到股本繳足，不能享受。

股份利率，在合作社開設之初，就應該規定。但是這個利率，斷不應高過社會上流行的借款利率。在英國大概是五厘。在美國中部，也有給六厘的。在西部那是更高了，但是終不應該超過純利對於股本的利率。這是必然的。

開始營業之前，必先有充足的資本在手，並應存款銀行，以備不時之需。這是應該注意的。萬一當初得不到資本，竟不妨延期至收有資本時開設，如其因資本不足，而終歸失敗，不如因資本難籌，從緩開辦。

收集資本之時，與徵求會員之時正同，也不應故以高遠不確的希望煽服社員，因為必如此，社員他才不至失望，或變易他的忠心。

組織上之法定的條件，大概與平常股份公司相同。一個律師，假使同某合作社有些關係，或為該社社員者，只要他熱心贊助合作，法律手續方面即使沒有一定的報酬，也不難得到他的幫助，在組織上最重要最出力的幾個社員，應該看過許多合作的著述。這個只要費幾分銀錢，就可以叫美國合作聯合會寄閱。就是你有什麼待解決的問題，也可以叫該會答覆。

董事多少，並無一定，要看社務情形，人才多少，酌量規定。董事部小，則掌理較易，辦事也格外敏捷。董事部大，則董事多，董事所接近的人也多，社員興趣，比較得容易察覺，各方面的意見，因此也就不會隔閡了。婦女是很好的董事，董事部裏邊，至少要有一部分的女人。

在註冊或細則裏邊，應該把合作的主義和方法，詳細說明。他如（一）股息的制限；（二）凡社員必有而且只有一個選舉權，與股份多少無關；（三）不用代理權；（四）現錢交易，不准賒欠；（五）公積金和教育資金的數額；（六）剩餘金額，盡按各社員交易多少，比例分給；（七）各貨概照零售市價出賣，等等，也應記入。以上各則，均當嚴格遵守。偶有不慎，不是拋棄合作宗旨，就是自尋失敗。一桩的根本法律裏邊，對於上列數條，也應載述，免得日後誤會。在須修改時，也可以修改。

（註）一社經營方法，本當日求完美，但羅虛戴爾的方法，風行迄今，成效頗著，萬一失守，必遭失敗。所以非經驗學識宏富的人，仔細研究之後，認為不得不改的地方，便不當輕自左右損益。

董事任期，不妨以一年為期；或者可以分為三部，每年改選其一，但每年完全改選，似較妥當。可是主張留下一部分舊董事，以便利營業進行的人，也很多。

董事部掌理全部社務。主任夥友等，均由該部選定。獨有稽查員，因為他可以監察董事的緣故，須由社員公選。

英國各社，多以為董事部之外，還應該有一個教育主任，由社員公選，專司教育事宜，同董事部不生關係。有時候，董事部事務紛繁，教育方面，勢難兼顧，這個主任，就當推定。總之教育是萬不

可以疏忽的。

美國合作社的董事夥友，大概不受報酬。惟會計書記不然：前者因計算事關重要，後者因須有各種報告和通告，又極辛苦，所以不無相當的酬報。但是在英國，董事到會，也有要車馬費的。

董事部有雇用經理人之權。但選舉董事之時，在英國有主張取消經理之選舉權利者，就是另外關於經理自身有利害的事情，無論提議表決，他們也不能置喙其間。職員和董事，可以受薪爲合作社夥友，但是也有禁止的。

凡一社，除必要的費用，股息，公積金，等外，所有剩餘，均應按各社員交易總額，分別給予。這是一個合作社的柱石，非辦到不行的。消費者，因爲合作社，可以用批發的價格，買日常用品，而且各社員，除該社所需一部分的經費外，并無別的金錢的負擔，那還不是很便宜的嗎？以上所說的經費，就是：（一）運用資本的股息，（二）公積資金，即能使一社基礎鞏固者，（三）教育經費，即所以鼓勵社員，使各熱心從事，並使貨物有靈穩之銷場者，的三種。一社所有各項費用，不妨時常公開稽查，或討論。因爲他們在貨價上面，本沒有加過絲毫的私利。真正的合作，同似是而非的合作，區



別很嚴，因為在私利商店，終不免加上他人所不知道的私利。

此外有許多合作社，就是對於非社員，只要同該社做過交易，便許分配盈餘；不過盈餘的利率，社員的比較非社員的要大一倍。各人對於此點，主張不一，要須視社員之對於合作的認識如何。在原則上，利益務須求其普及。但是在最初發達的時候，此策的宜行與否，在須詳細斟酌。假使非社員就不能夠享受此半數的盈餘，那麼，在社員方面的友誼比較得容易團結。假使合作法律規定了凡是有過交易，都可以享受紅利，並不限於社員，那就不成問題了。我們解決無論什麼問題，合作的宗旨，終須隨時記在心頭。

掌理財政的，應該把一社財產的增減變化，時時通告社員，使社員十分明瞭一社的財政情形。

董事部和各科主任同社務的關係，依營業的種類和範圍為轉移。如其規模狹小，營業簡單，那就是瑣細的社務，董事部也可以偕同各主任管理。反之，若營業繁盛，對於社員的服役又很多，那就要另有經理人，以負擔經理社務的重要責任。這個經理人，應該把一社的重大事務和經營

結果，報告董事。合作社的經理及其夥友每因過分的注重合作精神，致妨礙其專門技能之發達者，同時，也有因偏重技能而自忘其在合作社辦事者，此二者，必同時並進而合作社才進。

我們做一樁事，終要把我們的宗旨，放在前面。合作社是爲了合作的宗旨而存在的。假使社裏的經理夥友，統統變成了合作的柱石，或供給貨物的能手，那末，合作社的創設和經營，就比較現在容易得多了。

不論經理人怎樣的同董事部獨立不倚，他終要遵守董事部所定的規則。賣貨必收現錢，就是一個例子。此外凡董事所訂的規則，而爲其社採用者，經理人也必須遵循。

此外問題之待董事解決者尙夥。余以限於篇幅，不克盡舉。總之表端影正，若各社員能把合作的宗旨，服膺勿失，無論怎樣困難的問題，就不至難於解決。董事部應設法同他社聯絡。我相信不久終會有各處合作社的聯社產生，定期開會，既可以交換經驗和意見，並可以得互相提攜的好處。

## 第六章 合作商店的開設和進行

消費合作底目的，應該時時記在心頭。牠的目的，便爲要從需要供給上面，給社員以極大的助力，絕不帶營利性質。在彼開設或進行的時候，要抱定下列四個目的：（1）凡可以扶助社員的地方，就要扶助；（2）對於購辦的貨物，要能夠保險其分量和品質；（3）當以最低廉的價格供給貨物；（4）留心商品底支配和生產，務使同合作社有關係的人，都能得益無損。因爲根據合作思想，合作社辦事人之與社員所發生的關係，是職業的，不是營利的。合作社有須勸戒或通告社員的時候，應該取那營造師工程師，或醫師的那種極誠懇的態度。

有了這個計劃，就可以戰勝那激烈的競爭嗎？這個確是能夠使「供給互助」成功的根本計劃，所可憂的，就是不能夠以純粹的誠意，實行合作，偏要同營利方法，參差進行，致似是而非，而去消費者的信仰呀！消費的合作，當然不能夠用不合作的方法去做的。合作社的地點，範圍，種類，組織，佈置，以及貨物的賣買，均須顧到目的。一等到社員的信仰有了，事業便過半成功了！

在選擇合作商店地點的時候，當注意於（1）要使社員各感便利；（2）要能夠引起新社員或非社員的交易。假使情形不同，不像能引入新社員的地方，那就不妨坐落在比較清靜的街道。新社員有因路人踏足店中，引起興趣，而即加入者，也有因舊社員的薰陶而加入者。在後者的情形下面，地點尤不妨清靜。

小小的合作社，有時候竟不妨附連在目的相仿的會址。但是在那邊，房租恐怕很貴。總之房屋的寬暢，和環境的優美，也是很緊要的。

合作社大部分的交易，終究靠着社員，所以倘使用高貴的房租，去租一所優美的房屋，希望增加社員，不如以較賤的租金，只租一所適當的房子；如其因房租而增加社員的負擔，又不如費錢在招待方面，悉心求其周到，倒可以使社員享受一點快樂。營利商店之所以必須有很好地點，便為要借此做個廣告哩。合作社則注重在社員的友誼。

至房屋的大小形狀以及組織種種，尤各隨時隨地轉移，斷不能概括立論。大凡有一項消費，必有一項所得，不是有形的或直接的，就是無形的或間接的。這就是所謂生產的或有價的消費。

我們要評定一項費用的正當與否，就要看那項費用的生產能力，或那項消費所能夠給回來的好處。譬如我們爲了擴充房屋，費去了百分之一的金錢。假使此後日常營業，就非常便利，費用上因此可以省却百分之二，那麼，爲擴充而費的百分之一，便很值得了。再假使說，因爲這次的擴充，房屋就格外美麗宏壯，而生意亦從此發達，那麼，也不妨有那一筆的費用。所以我們要決定一樁事的得失，必定先要權衡彼此的利害和影響。

至於店內的佈置，最緊要的，就是貨品的陳列。各種的貨品，都應該放在很觸目的地方，使顧客容易選定。貨物上應各註明定價，有時候還應該寫明彼底用途，優點，及其他可以指導或便利顧客的東西。例如雞蛋上面，我們可以寫彼底重量，及已經過的日數。

合作商店，應該有各種的設備，使得我們做交易的時候，行動便利，配貨迅速。不過這是很費錢的事情，所以我們非想出一個很簡便的新法不可。在南方有個連鎖式店舖的發起人，他開了好幾所的店舖，在他店裏，選配貨物，都由顧客自動，只有在交易完了的時候，到收錢地點，經一番的檢查罷了。因爲這個方法，他說每店的費用，降低到百分之四，我以爲這個「幫助你們自己」的

方法，在合作商店，很可應用。在本國合作商店裏邊，也有應用這個方法的，他們就拿各種貨品，分別包裝，那麼，顧客來買貨的時候，只須把各人所要買的包兒，放進籃裏，到出去的時候，在算帳地方，校對一下罷了。總之，從顧客進店，到配貨完了，一舉一動，都要十分簡便，十分經濟才好。

至於店內佈置，也須以經濟為歸，但這裏所謂經濟，無非是生產的或有利的消費的意思。換一句講，就是消費的時候，同時要拿回好處。我曾經講過，消費合作的利益，在能夠省却煩擾和憂慮。則就是講內部佈置，必須非常完備，彷彿同自動機器一個樣子，那麼，在前為籌劃佈置，費過心血，在後日常營業上面，自不難省却許多的手續瑣事了。這個好比寫字，抄寫的時候小心，閱讀的時候自然容易了。

此外還有買貨的問題，就是經營上最難的一部分。我們開設店舖，第一就該問明了所要購辦的貨品。彼の包與不包，捆與不捆，暫時尚可不問。我因為這個問題的重要，茲特分節討論。但是不管彼是捆是包，我們必定要考察過彼內部的實質。外面的商標，還是不足為憑的。欲將各貨的品質價格，察明記下，甚非易事。這層在合作商店裏，比較在營利商店裏，格外重要，因為合作的目

的，在能使消費者得到真正質美價廉的貨品。一個經理人，要達到這個目的，不先知道了各貨真正的價值，那裏能夠？

怎樣買貨，買多少貨，買來了怎樣保管，才能夠免去減色敗壞，都是很緊要的問題。還有怎樣記載貨清——買進的貨，賣出的貨，以及存積的貨，應該如何分別記入，才可以使閱者一目瞭然，庶幾缺少的可設法補購，過剩的可設法推銷！也不是不緊要的問題。但是做這種事情，都要用最簡單，最省錢，最靈敏的方法才行。

那麼，究竟到那裏去買呢？要講簡便，那自然莫過於向行商購買了。但是假使有先見之明，找到一個正當的批發商，直接交易，那必定可以便宜許多；否則由製造者而掮客，而批發商，而零售，而消費者，逐步地頓首磕頭，招徠生意，多經一雙手，就多一筆的佣金。這筆佣金，要想不付是很難的。你知道一個行商，在他的雇主所賺的總利裏面，他要得到三分之一哩。譬如有一個雜貨的批發商，一面固然得着了百分之十二的盈利，但是同時，他又得付他所雇用的行商以百分之四的利益，那麼，他自己所得的，三股裏，不是只有二股嗎？！要知道消費者是最後的支付者。他是不

能夠再拿到什麼佣錢的。所以我們能夠設法減少佣錢一分，就是便宜一分。

那麼，我們何以不再跳過批發商，把他所賺的錢也拿回我們自己呢？這句話，凡是初初研究貨物配分問題的人，都要問的。這問題的答覆，雖不簡單，可也不妨概括地講幾句。一個最初的生產者或製造者，（大概是生產者）配貨交貨起來，往往不能夠迅速滿意，零售生意，又不慣做，所以他們貨品推銷的方法，普通概係批發。再譬如有個單種貨品的生產者，你要他專用一個販賣員，以招徠招答顧客，也是很便當的，此外還有本地商人的信用，生產者也當然不很明白。再譬如，有個商人，向一個農夫定購了許多雞蛋和砂糖汁，萬一他日來貨品質，同定單條件不符，那麼，要送還原主，即刻換好，便很不容易了。因為他只是一個農夫，原不懂那最好的揀客或經紀人的習慣和規則的。因為這種以及其他很多的原因，消費合作社，要想直接同生產者交易，實在不容易。而且許多製造者和農民，農產運輸會，對於零碎交易，完全謝絕，因為他們似乎有依賴批發商的必要哩。而且假使他們能夠維持批發商的地位，不把批發商應該做的事情，擅自取消，直接零售，批發商對於他們，必定非常感激，圖報惟恐不及了。



但是困難雖多，我們終還當百計設法，希望近生產者一步，或得到直接購買的一日。雖然少數的貨物，必欲直接向生產者購買，力量有所不及；但是也有許多，只要能夠忍苦耐勞，就不難直接購買，給消費者以大大的裨益的。有時候還要有犧牲的精神，冒險進行，物質的受損，或交貨的誤期，却可暫時不顧，因為如果此行不虛，竟發見了一條生產消費兩界間最近的路線，商妥了直接交易的方法，那麼，在後可得的利益，還不將對銷從前的損失而有餘嗎？

規定價格，也是很費斟酌的一個問題。約略的講起來，消費者購買的時候，付錢的或多或少，其實沒甚關係，因為消費合作社收入的銅錢，將來除去批發價格和經理費用外，還是要按照交易數額發還顧客的。但是在他一方面講起來，這種積存店內，在後發還的金額，却以減少為妙。因為價格愈少，則交易愈盛；交易多，則經理費用反可減少，這點，在合作商店裏，也是一樣的。此外也有主張各貨價格，應該同他家之經營同種營業者所定的相等的，因為必如此，才可以從交易利息上面，看出各物因消費合作而省却的直接費用哩。這樁事又非經理人熟悉當時當地的情形不可。

至於助手的僱傭管理，別章當有討論。即交貨問題，亦將於另章詳及，現在不贅述了。

至於費用細賬以及普通簿記的必要，當然也不必詳述。店中經理及助手，均應預先統算了各部的事務，凡可以發生消費或收益之處，亦當預為研究。我們做事，有因為他人做而跟了做的，也有因習慣如此，不得不做的，因此對於消費收益兩者，在事前往往不之兼顧。有幾樁事的利益，固然很大，但是試一同消費比較，就覺得近乎浪費了。所以我們假使能夠把消費收益二者，時常做個比較，就可以看出應行改革的地方。但是限制費用，也並不是經濟或有效率的意思。

此地因限於篇幅，範圍，性質，只能把普通實用問題略為討論。我很望有經理合作之責的，如董事經理以及夥友等等，多取幾種關係此類問題的論述，悉心研究，所有的建議或討論，又可利用之以謀合作的進步，那不是很好的嗎？

## 第七章 合作商店的送貨問題

一個店裏，除夥友薪水外，要算交送貨件的費用最大，大概總在百分之二與百分之十二之間，但是也須依營業的種類範圍和當地情形的不同而不同。

許多人常常請求各家主婦將購定貨物，隨身帶回，甚且有聲明完全不負責任的，所以經濟店舖——就是不裝電話，不送貨物的店舖——一天多似一天，他們以為不擔任交送，貨價上便比較的可以便宜許多。不過因此不免要失去一部分的顧客——非店舖擔負交送不可的顧客。有時候好像確有交送的必要。假使連應該交送的地點，也完全謝絕，那怕不是很好的方法。但是電話定貨的利益，却對銷不了彼所有的害處。

有時顧客因為免費交送的關係，每次定購的，即使很少，也要店裏送去；其實他真實的需要，並不在此，不過故意要店裏多送幾次罷了。

唉！這個還是免費交送的不好呢，還是顧客自己不好呢？

舊式商店，往往有藉口費用巨大，增加貨價者，這也是我們對於顧客不坦白的地方，所以免費交送，也只有他們可以做得，因為他們可以暗地裏把這送貨費用加入物價的。

免費交送，包含着許多害處，因為：（一）交送的費用，在負擔支付之責的，在先總不大明白。隱隱的費用大多是不公平的費用；就是交貨費用的規定分加，也逃不了這個規則。你現在假使要那從不叫店舖送貨的社員，同樣分担費用，似乎很不公平；（二）不論由店交貨與否，價格上完全一樣，也不大公平；（三）因為免費的交送，顧客中必少再願定購大批貨物，或親將小件貨物帶回，免得送貨人多勞往返的了；（四）電話定貨，每能使交易數增多，而每次定購貨量減少，而且電話定的貨，每非迅速送往不可。非必要費用的發生，大概是顧客因為免費兩字，就過分地要求店舖送貨的緣故。假使大家肯費點心思，預算一下，購他必須購的，其無交送的必要的，概由自己帶回，那麼，交貨的次數，就可以減少一半，但是他既然可以要求交送，仍付同樣物價，那裏還有顧客肯這樣做呢？所以無論你怎樣地想，免費交送，決不是好的方法。

但是爲什麼我們不取費呢？這里我們就有一個很正當的補救方法，同合作主義也能夠恰

合的，就是所謂「取費的交送。」

這個方法，在孟脫克雷 Montclair（新約塞 New Jersey）的合作商店裏，已經用過幾年。其所有應收的送力，都照店內交貨的多少計算。交幾家的貨，收幾家的費；顧客各個住址，交貨的多少，概非所計。凡在規定範圍之內，送貨一次，概收送力七分。其取費以交貨次數計算，貨價貴賤，貨物多少，在所不計，此中也有幾個理由，如：（一）交貨的費用，實在是爲要停登，要認貨，要卸貨；（二）不論貨量多少，取費一律，則每次定貨，必能加多；（三）貨物推銷既易，則經營費用，自必減少；（四）要規定交貨的費用，先要看此次交貨同前次交貨相距的時間，然後再看店址同顧客相距的路程，換一句講，來做取費的標準的，是次數的多少，不是路途的長短；（五）一律取費七分，似較簡便，七分洋錢，未必能足夠每次的費用，所希望的，就是他日營業發達以後，或者就可以拿這個七分作爲每家送貨平均的費用哩。當此法採用之初，孟脫克雷的人，大多表示反對。不好的結果，固然也有，但是因爲他常常能夠保存他的好處，從前反對的，到後來就改變態度了。這個方法，也就行得好好，因爲照理是應該這樣的：需要交送的，當然要支付交送的費用，不要交送的，就可以

省却。以後各家主婦就定貨有節，無論一星期裏買兩三次，或是一天裏買一二次，統統很情願照付他的送力了。所以這個方法，很經濟，也很有益於消費合作社的。

(註)孟脫克備設立最初的三年內，曾經採行過另外的方法，就是不要把送貨的費用，加在發票上面。凡社員買貨，不由店員交送之責的，在每季付賬的時候，却可以按照消費金額，打一個百分之五的優待折扣；由店交送的，就不然，規定每次須送力十分，這十分錢，就在每季之末，從優待折扣上面扣除，並不加入發票的。譬如，在某季之內，某社員買了一百金元的貨物，那麼，在該季之末，他便應同普通社員一樣，得到五金元的支票一張，(SINCOX CO. 119.00)這就是所謂優待的折扣。但是他所買的貨物。由店送交的，有十五次，那就要從五元上面，減去了十五個十分，或一元五角的送力，不是只得三元五角了嗎？因為這個方法，就是在應有折扣上面，減去送貨費用的方法——在發票上，雖然可以不再寫什麼小費，在他方面，却要另設一種簿記而且用了這個方法，就不便再舉行廉價，以吸收顧客，所以這個方法，現在都不用了。

此外還有一條規則，為該店及其他多店採用的，就是每路車行的時間和次數的規定。我們通常交貨，都用貨車有時因為定貨實在很多，理應交送，有時又因顧客逼迫，不得不送，所以有一

條路，而每日車行數次的。在孟克脫雷則不然。他們一日只送兩次，第一次在上午九點半，專送點心用品。第二次在下午二點半，專送飯食用品。比較的冷靜的地方，每天還只去了一次。但是萬一有特別原因，也不妨因顧客的要求，在車夫空閑的時候，專行送交，在外再取費十分，就可以了。要實行這個規則，須要顧客很明白內中的道理，也非自己確能遵循不可。因為合作無非是協力共作的意思。這是無論在哪一種商業改革，都是一樣解說的。要達到這個目的，自非各社員能夠遵守規則，明白管理的目的，和各種舉動的起因，不可。因此尤須有好好的教育，和公利的思想。

在本國西部，有一種專門為全部分或一部分的商人，担任交送貨物的行業。他的送貨器具，有由各商家存入，而同時酌給股本，作為報酬的；也有由該機關置備，而每月或每週，向有關係各店，照收費用的。我以為最好是按照「羅虛戴爾」的方法，另組一個合作社，那麼，社員各個，自黨有經費繳入，以資運用，結算有餘，還可以按照交貨次數，分別攤派，那不是可以省却許多費用嗎？這個方法實行起來，於商人和消費者，都有很大的利益。在合作商店，那麼，所有省却的消費，就是消費者的利益了。可惜商人間妒嫉很重，他們又多以自有貨車，帶便可以做一種廣告，所以實行上

難免有些阻礙。

交送貨物，難免要迅速完美，一面又要省錢，很不容易。就是要在多種貨車當中，選出一種最適宜的，也很爲難。一個精明有爲的經理，決不肯輕視這個問題的。要有美滿的結果，先要有精密的計算，但是也許依情形轉移。兩輪或三輪的踏腳車，現在英國用得最多。在鄰近，而道途又很平坦的地方，這種車確是最適宜的。

據許多經理人講，在一店周圍半英里之內，普通算馬拖貨車，最爲經濟。在半英里之外的周圍一英里內，則以用電氣貨車爲最宜。至更遠的，那自然要推汽車爲第一適用了。

交通的事情，有時候應該僱人專司，以考查一店的需要，並謀所以改良的方法。做事第一要有實驗，測度和風聞的東西，靠不住的居多。

第二步要研究的，就是路線的規定。總要使得彼能夠以很少的費用，交很多的貨物，並須不失時刻，才行。但是這層也很難斷言，因爲現在冷靜的地方，不久或就變成熱鬧的。所以非時時加以考查不行。我想最最好是填成一個地圖，路線範圍，以及常到的地點，要能夠明白標記，才能夠



井然有序，一目瞭然，庶幾減削費用的方法，也就不難規劃了。

在交貨的時候，有許多原因，可以使其遲誤，有的雖然不是靠交貨人的管理，所能夠免除；但是因為顧客的關係而發生的遲誤，假使交貨人能夠表示光陰的可貴，又能夠客氣聰明一點，便不難除却許多障礙，使得顧客不會遲誤，而又迅速。

交貨的時候，帶便收帳，在每家要費去許多時間。所以我們應該竭盡力量，鼓勵社員，叫他們在社裏預先存着款子，才好。但是這也須酌量當地情形，並且要看社員對於合作商店的管理，有無明白的了解，和同情的表示。這層在美國，却沒有十分注意。送貨車和送貨人，差不多是一家店舖的代表。他們的態度，是表示他們所代表的合作社的，所以要非常注意，使得看見的，都有很好的感觸。至於研究某種表示，對於合作運動之有利或弊，那是管理的問題。交貨人應該很和氣，很莊嚴，而且很敏捷。凶惡固然不應，諂媚却也不必。至於送貨一切費用，無論細目，總額，都應該明細記載。這也是我應該提及的一樁事。

合作商店經營論

六二

## 第八章 合作商店的辦貨問題

現在的製造者和生產者，大多靠廣告的方法，推銷貨品。但是因為這種分配方法的進步，就發生了許多困難問題，合作者於此，也就不能不加以研究了。

當此應用新法的時候，一個雀麥的製造者，把他的產品，不但包裝得很好，並且印有很美的商標，不同從前滿桶的堆着，隨賣隨量的了。

因為這個方法，需要雀麥的，假使說因為某種雀麥非常適用，買過一次不夠，再要買第二次的話，只要他認明商標，就不難重買原貨一點不錯，這就是因為那雀麥品質良好的緣故。但是這裏有一個問題——就是怎樣才能夠使他們做第一次的交易？換一句講，就是怎樣才能夠使人家知道這件貨品，而且來做初次的試用呢？這裏就非得應用廣告不可。有廣告，才能夠增加需要，增加需要，才可以應用自動機器，以秤以包。如此，不但可以省却生產費用，就是賣貨的費用——沿途叫賣人的費用——也可以省却許多。所以第一要貨物良好，第二要印有商標，第三要有完

美的廣告和賣貨才能，才能有很發達的營業。

此地生產者就發生一個政策問題，因為他現在正在歧路兩也的時候，他可以因生產費減少而減低他的物價，也可以因為他的產物，久已揚名，而故意抬高其價格，此中他自然有選擇的權利。廣告的效力或影響，既然這樣的大，能夠使消費者只論貨不論價，許多生產者，就利用這個心理，取不公平的高價了。那麼，到底還是有商標而且用過廣告的貨物貴呢，還是同樣的貨物，沒有經過包裝的貴呢？考察下來，似乎消費者對於有商標的貨物，因為商標有商標的好處，所以付的價值，也格外大些。對於這層，有奧斯旁（Ostrow）調查報告，可以參考。所以潘更始氏嘗竭力勸告消費者去買那混合堆積的食品，免得因包裝多費金錢，同時經濟上也許有些裨益，此外還有人做同樣的勸告的。許多家主婦那邊，也很有人去勸告，叫他們認明貨物品質，買混同堆積的食品，我們想來，究竟那一種好呢？這是美國家主婦應該注意到的。他兩個價格的大小，當然不難知道，因為我們假使拿同種類，同分量，一包裝，一不包裝的兩種並起來比較，就可以看出那一種便宜了。大概有商標而包裝精美的貨物，比較那沒有包裝的，至少要高貴一點，多則貴至一倍，也未

可知。

還有，這種經過廣告的商標，究竟是否為消費者的利益而設，也是合作者應有的問題。其實經過廣告和未經廣告的貨物，品質若同，價格也自相同，其所以較貴的緣故，完全因為有了商標，就可以保證貨物的好歹咧；換一句講，假使有了商標廣告，你對於某貨的品質特點，就一概明白，不會錯誤了，所以價格不貴則已，貴也是應該的。

(註)有的說廣告費用，並非由消費者負担，因為廣告能夠推廣銷路，以減少生產及分銷費用，所以廣告費用的總額還沒有不用廣告的時候所發生的費用那麼大。這是很的確的，你看運輸費用，用火車比較用小車，不是更省嗎？但是也不是就說消費者，沒有負担廣告費用。我們現在的問題，不是別的，是有沒有更省錢的方法。

在我看來，包裝不包裝，還不是根本的問題。根本的問題，是：消費合作制度，究竟能否一面保證貨物品質的優美和衛生，同時一面並不增價咧。

合作制度，比較別的商業制度，有一種利益，得到顧客對於其夥友的一種信任。

我們知道普通的廣告及賣貨才能，沒有不以說服顧客使之心信為目的的。因為大家知道

普通一般商人，因為利己心的刺激，常常言過其實地稱揚他的貨物，而且從顧客的經驗看來，這種過分的稱揚，在商界裏並不希奇，所以顧客對於這種商人，大多不肯深信，惟其沒人相信，所以廣告及買貨費用，也大大地增加，或且加倍了。消費合作，因為情形不同，這種貨物的保證，要不到普通商店所有廣告費用的一部分，就可以使顧客相信了。

因為上述的理由，消費合作社應該把主要的貨品，不是經過化學試驗，就要有老手證明，才行。貨品之應該包裝的，應該很經濟或是不大費錢地，善為包裝。拿這樣的貨品，賣給顧客，顧客自然十分滿意。他所付的價格，雖然同混合堆積，不經包裝的，一個樣子；他所得的貨品，却比較的優美清潔，衛生得多了。

但是我很不敢決定，究竟這樣適合衛生的包裝，在貨品同種同量的時候，價格上會不會受影響。許多人以為原料方面，一面用紙板盒子，一面用紙包蘇線，前者的費用，固較後者為大；但是包裝秤量方面，一面用機器，一面用人工，前者的費用，却又較後者為小，以得價失，或能有餘，也未可知。這句話，我雖然還不能叫我自己一定相信，但是減少包裝費用，終沒有保持清潔便利那麼

重要，這是可以斷言的。

用人工包裝，雇一個人，算他十五金圓的薪水。但是顧客購貨，因此不但要等候他的秤量，有時候還要因為疏忽，發生錯誤，這是很費錢，也很討厭的。現在我們假使改用機器，那自然不妨使用女孩，不但薪水較省，錯誤可免，其行動也就非常迅速，一百件貨品，剎那間包裝完了。

所以根本的問題，不在包裝，而在廣告。包裝的費用，除幾種特別店包裝和標記以外，算不得很大。費用頂大的，實在是廣告，競賣，以及一般商人所剝取的紅利。

廣告的效用，在表明貨物的品質和特點，使得過路的人都注意着，牢記着不會忘記。現在假使沒有廣告，你怎叫人家懂得你的貨物的品質呢？那就不得不靠經理和顧客雙方的信用，和科學的試驗了。此後消費者買貨的方法，要同現在的公司一個樣兒，這就是集量購買的意思。

消費合作社還有更簡單的方法，使顧客所付的貨價，比較現在用廣告的時候，省去四分之一嗎？

應用廣告方法，推銷貨品，在消費者自然很有利益。這個利益，在合作制度下面，只要原有費

用的幾成，就可以做到了。合作者之用廣告，凡可以應用合作，爲消費者節省的地方，沒有不竭力爲消費者設法的。



## 第九章 合作商店的廣告和賣貨技能

在本章，我的目的，在討論合作商店所用的廣告，和賣貨技能。消費合作有一件很重大的事務，就是要想出一種方法，以指導消費者之消費，務使消費者之勞動所得能夠給他一個最大而又最永久的滿意。這是消費者所最需要而尙付闕如的一個方法！合作社在廣告或賣貨的時候應該注意在資養食料日常用品以及其他顧客應買的貨物。專爲少數人使用的東西，用不着什麼廣告。合作社的廣告和賣貨才能，同平常所見的，目的既全然不同，意義也完全兩樣，所以平常的方法，實在沒有留存的價值。但是在新制度的下面，却又不能沒有類似的方法，以代替其功能，所以姑且留用，倒也不妨。

安脫根生氏 Edward Atkinson 是一個多能的學者，也是一個很好的統計學家，他寫過一本書，叫做「物產的分配」。在二十五年之前，他給我的信裏說：生產品的實際分配，去同銷售之前，所有關於生產品的宣傳，比較起來，差不多等於兒童的遊戲。

合作商店的經理人、賣貨員、買貨員、及廣告主任，好像都站在兩個世界的中間：人類的需要和慾望，是一個世界。用以滿足這些慾望的物產，又是一個世界。從事合作的，一面要研究社會上已生或將生的需要，一面又要洗淨營利的私見，用便利消費者的方法，去滿足並改良社會的需要。

消費者所需要的通告或指導，就是物品的品質、用途、特點、價格，以及購買之最便利的方法。有了這幾種指導，他才不會吃虧。

這種指導，很重要。我可以說出很明白的兩個理由：第一，可以使得消費者買很滿意很適用的貨物，第二，可以增加貨物流通的速度，使得費用的比例，跟着銷場的擴充而減小。營利商店的廣告，目的為養成需要，增加利息；合作商店的廣告，目的在服役社員，減少費用。

從通告的方法上面觀察，對於消費者的指導，有三種：（1）關於特定貨物，普告全國各部的。（2）一店的通告，寄給本有的顧客，和將為顧客者。（3）合作的賣貨的才能。全國各部分所需的廣告，同單獨店舖沒甚關係。這種廣告，是普及的，不是幾家店舖可以偏得的。要表明某種皮皂的

性質、效用及特點，就要寫明白彼的品質、樣子。最好還要舉幾個例，才可以使得顧客明瞭你所廣告的東西。假使你的廣告，只送給你店裏的幾個顧客，那麼，平均每人的費用，就很大，你貨物的銷售，也便難免受着阻礙。反之，假使這種廣告，普送到全國各部，那麼，平均每每人所派到的，就很小了。所以凡是做全國普及的廣告的，大概利用大批的印刷，以減少消費。

有時候假使招不到更好的地方去登廣告，可以在大部分社員購閱的雜誌或其他印刷品裏，買定一部分，作為發廣告的地方。另外還可以應用傳單。傳單可以分作兩部，規定以一部登共同的通告，以另一部登一店單獨的通告。惠脫希夫 Wharfedale 是英國曼徹斯特 Manchester 地方為英國各合作商店而印行的季刊，內中大部分都是通用的，只有二三頁，那末，規定單獨為某某店舖，備登廣告。這幾家店舖，大概是買雜誌最多的店舖。

第二種廣告，就是商家的廣告，那就要講到這店舖的利益，經營的宗旨，以及消費者所以要同他交易的理由。他如積貨的種類，特種貨物的特點，也不妨講到。有時候，貨品的價格，也可以列入。還有合作商店，可以為消費者節省的地方，也必須加以說明。所以合作商店的政策，如果真好，

除通告價格以外，還該說明合作商店供給的貨品，及其所以比較普通商店，格外低廉的理由。換句話說，假使我們能夠把我們的商店，賣給一個婦人，（這就是要使得他心向心信，認合作商店為唯一的供給者的意思，）比較光叫他購買他所認為價格便宜的東西，好得多了。假使我們的確能夠使人家明白合作商店的正義，那麼，合作到底能否給他們以純粹的利益，他們自然曉得，又何必急急於說明價格呢？

這裏就發生一個問題——就是採用特價贈品及其他引誘的方法以招徠生意的問題。其實這種方法，同合作宗旨，完全違背。暫時採用，就須費煞解說，並能使合作教育困難的。所以必取銷引誘的方法，而一意傳播合作，才是聰明的政策。但是我並沒有講廣告上絕對不應該說明價格。

貨物價格，應各註明。因為廣告無非是對於顧客的通告，而通告中最有趣味，並最能使人注意的，又要算貨價第一。其實廣告的全部，無論寫來怎樣好法，沒有貨價，便沒有意思。

假使說要在新聞紙裏登廣告的話，最好是規定一個地方，按照次序登去。因為有許多閱新

聞的，常常也看廣告的。有時候還應該加點翰墨點綴，使閱者容易觸目。

假使說要發行傳單的話，我們可以按照社會的名簿，禮拜堂或其他改良社會的會社的簿冊，先做成一張郵寄的地點表。因為這種團體，同人口冊或電話簿上的人不同，比較得同合作主義性質相近得多了。有一種復寫的機器，我想很可以應用，那麼，要發給非正式的通告，就很便當，不容易相近的社員，因此也比較的容易接近了。

門面的裝飾，也是很緊要的廣告。在門面精美，地點適宜的時候，尤其緊要。路過的人，看見了你的門窗，無異看見你店的內部，所以沒有意思的裝飾，第一要免除淨盡。各面門窗，應該常常設法，使能奪人心目，引人興趣。裏邊的佈置，要很雅觀。貨物的價格，也須明記。假使佈置得歷久不變，或沒有很好的裝飾，那麼，那塊很費錢又很有價值的，就浪費虛設，絲毫沒有什麼好處了。所以我們必時常遍訪書報，找出一個方法，使門窗不斷地工作着，給店舖以很大的利益，才好。

店上店裏，種種的記號，也是一種很好的廣告。店裏邊的貨物，無論哪一件，都應該有可以使人注目的地方。但是貨物自己，並無這種能力，必定要我們好好地把他們佈置起來，裝飾起來，再

把各貨的價格標記得明明白白，才算得是能夠動興的廣告咧。這樣一來，銷路既然推廣，錯誤也減少了。有價格的標記的，自己固已觸目，就是附近的東西，也不難跟了。使人格外注意。此外還可以用一種很簡單的告白，寫上幾句關於某種貨物的話語，也很有一點用處。他如一社經營的宗旨，也應該寫成一張，像座右銘的貼在牆上。

廣告的體裁，自然應該同合作的宗旨符合。過分或名實不副的稱道話應該免除，自然不必說得。合作廣告員的職分，以說服顧客使之心信不惑為主。這一層，在營利商店，是完全不成問題的。欲利用廣告，欲使廣告大有影響於營業，第一要能夠實踐，用的句子，固須誠實可靠，隨時隨地，尤容易地觀察。假使你能夠把自己放在顧客的地位，一為顧客着想，不待你費盡口舌，就很看得出効力了。但是司理廣告的主任，一定要得到言論的權柄。他個人講出的話，商店要能夠負責。

廣告的功用，起頭在大家沒有知道的時候，而落腳在買賣員實行交易的時候。換句話說，一店的廣告，應該把所有各種貨物，以及店內情形之可以為人告者，明白寫出，才能有益顧客，便利買賣人員。就是貨物，也可因此暢銷了。內部事務的分工，是成功的要素。所以買賣員的工作，起於

廣告完全沒有的時候，而終於對顧客很周到的服役終了的時候。簡單地講起來，賣貨員的責任，在申述或補充，已經廣告而沒有周到，或使人尚有懷疑的地方。合作社賣貨員的事業，並非專為逐利，却為要服役顧客，他是一個熟練的老手，消費者因為相信他誠實可靠，公而忘私，不時要請他指導，所以他的位置，非凡重要。他要灌輸合作的主義，他要感動青年的男女，因為這般男女，不同尋常過客，他們也很想拿枝槩，努力為合作謀進步的。

所以通告顧客的分工，也應該有詳細的研究。假使廣告員應該做的事情，而做來不很周到，還要賣貨員臨時費煞口舌，那就很不經濟了。一個賣貨員，一方面向顧客說明一塊五分洋錢的皮皂的品質和特質，一面所發生的影響，却是很小。這種不經濟的樣子，同本匠自己刨木頭，自己做窗格，沒有一點兩樣。實在賣貨員應有的職務，不過把已經用機器做了的工作，做一個結束罷了。廣告大概用機器印刷，假使代以手工，那便很費錢了。

賣貨員因為配貨裝貨，再同顧客談話，而費去的時間價值，有按照零售價格，佔去百分之五的，也有佔去百分之十五的。顧客對於貨物越不明白，談話及空費的時間越長，同時所費的金錢

也越多。但是有時候，却又不能不費點光陰，甘心不倦地同顧客解說，這自然是很費錢的。所以賣貨員對於顧客的談話，應該注意在不能印刷廣告的地方，才行。譬如賣鞋子，鞋子的長短大小適合與否，固待當場試驗，而鞋子的材料特點，則為經濟計，為節省買貨員勞力和時間計，却以利用廣告說明為得。

依零售的經濟說話，處理販賣的迅速敏捷，却應非常注意。遲鈍的交易，不但空費了賣貨員的時間和金錢，就是商店之其他公共費用，——不能指定其為某物而消耗的費用，——也同時增加了。商店的經濟，如製造的經濟正同，都靠着大量的出產。假使顧客對於貨物的智識，早已粗備，那麼，賣貨時所需要的，無非按單配貨罷了。再假使說各種貨物，預先都包得很好，交易的時候，裝配非常容易，那麼，零售的費用，和費用的總額，自然不難減低到很小的數目。店內外一切東西，都應該特別清潔，井然有序，除拂拭塵埃，作一種間接的清潔外，還應該注意在夥友和商場的直接的清潔。很風流的穿着，固非必需，但是為聯絡友誼表示平等起見，各人的手指指甲領袖護胸鞋襪等等，務當求其清潔雅觀。全套衣服，也當好為拭擦。此外，還有洗澡是萬不可少的。在工作容



易出汗的時候或地方，洗澡尤屬必要。

簡單地講起來，凡含有精美清潔的意思的，在合作商店的夥友，都統需要；而且要做到，並不難。因為他們的價值，不全在他們手工的裝飾，却重在他們的智識和品行。

合作社裏時常同社員或顧客接近的賣貨員，或其他責任重大的夥友，越能夠懂得合作的真義，合作的結果也就越好。消費合作，是一種極大的運動。在美國的前途，很可以有點影響，有點利益。你看他在歐洲的成效，不是很好嗎？所以合作的意思，必須明白，隨時發生的問題，也須有本領答復，才行。因為一個男子或婦人，若是明白了合同購買的意思和利益，他們自己做起合作的事情來，固然格外有趣，格外起勁；同時他人也許受他們的刺激或感動。

因為要表明合作社對於他的社員或公衆的態度，最好要能夠解說為什麼合作社不喜歡逐利營私的理由，他裏邊辦事人做事的興趣快樂熱心，全靠他們對於合作的特質，合作的利益，以及他們自己的地位和責任，有明白的了解，這層，在大家組織團體以謀團體中各個分子的利益的時候，尤其的確。合作商店的夥友，永不想欺騙或損害他們的社員，而且常常自信各社員

一定信任他們。他們的心境，既然如此坦白，沒有私心，自然都能夠自尊而且覺得很滿意了。賣貨員賣貨的時候，假使顧客自己，件件明白，當然用不着賣貨員再費口舌，多談多話。

假使他負擔了他分內的責任，他決不至自大自誇，因為他自己知道，他現在所已經知道同他所應該知道的比較起來，要差得多咧。他也不想從很有價值，很受顧客珍重的服役上面，得到什麼報酬。因為，爲什麼我們終不珍重扶助我們的人，以及爲什麼我們雖然覺得可以珍重而沒有方法去表示我們珍重的意思，的理由，真正多得很咧。他所得到的唯一真正的報酬，就是他使用正當的精神在那兒使用他的良心，這是永不會被人奪去，而且很有價值的。

(註)賣貨員應該實習心理學。譬如，他答應交貨的時間，如其過早，毋寧稍遲，免得到期不能交貨的時候，使顧客由失望以致失賴。假使你定期交貨而到期不交，遲延了好久，才行交送，那貨物的效用，

比較在需要正急的時候，就不免大大地減低了。

中國合作學社出版·上海黎明書局總經售

- |            |      |      |            |      |      |
|------------|------|------|------------|------|------|
| 合作金論       | 侯哲菴著 | 五角   | 什麼是合作      | 溫崇信譯 | 六角   |
| 中國合作文獻目錄   | 伍玉璋編 | 三角   | 中國之合會      | 王宗培著 | 一元四角 |
| 歐洲各國農村合作制度 | 孫鑑秋譯 | 九角   | 中國合作運動小史   | 伍玉璋編 | 四角   |
| 合作與保險      | 彭師勳著 | 一角六分 | 丹麥合作運動     | 王世穎譯 | 三角五分 |
| 合作講義       | 于樹德著 | 四角   | 合作與主要經濟問題  | 壽勉成著 | 一角六分 |
| 農村運銷合作社經營法 | 侯哲菴著 | 三角   | 農業合作       | 彭補拙譯 | 一元二角 |
| 簡易合作簿記     | 謝允莊編 | 七角   | 歐洲合作事業考察記  | 陳仲明著 | 一元二角 |
| 合作會計       | 章鼎峙著 | 二角五分 | 中國鄉村合作實際問題 | 嚴恆敬著 | 三角   |
| 合作商店經營論    | 壽勉成譯 | 三角   | 合作與其他社會運動  | 王世穎著 | 一角   |
| 合作商店實施法    | 王世穎著 | 一角   | 合作商店管理法    | 程君清著 | 一角   |

民國二十五年五月再版

# 合作商店經營論

原著者

E. P. Harris

譯者

壽勉成

出版者

南京中央路五六〇號  
中國合作學社

印刷者

上海新開路甄廷里  
民光印刷公司

總發行所

上海四馬路  
黎明書局

▼ 有所權版 ▼

▲ 社學作合國中 ▲

角 三 價 實

## 分發行所

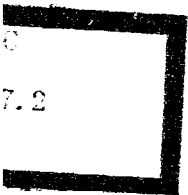
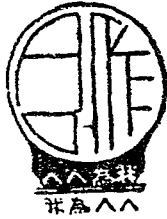
北平 佩文齋書店  
南京 中南書莊  
開封 豫都文書局  
安慶 景文書局  
成都 普益書局

廣州 濟南書社  
保定 東方書局  
西安 直隸書局  
南寧 大東書局

共和書局  
東方書社  
直隸書局  
大東書局

天津 會友書局  
杭州 武林書店  
南昌 掃葉山房  
重慶 北新書局  
桂林 唐文南書局

108425



\$0.30