

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

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。深慨吾國商業之窳敗。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

目次

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

第十章	定價與計利	九五
第十一章	貨物流轉	一〇〇
第十二章	貨物盤存	一〇三
第十三章	貨物保管與記錄	一二〇
第十四章	指教店友	一四二
第十五章	廣告與陳列上之協助	一五〇
第十六章	進貨結論	一七二

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歟。

(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。與其所抱目的爲求獲勝利則一也。至言購買。則與售賣同爲緊要。或有時購買較售賣。關係尤爲密切。其理由似頗爲充分。緣以購買爲交易之第一步。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。無不興高采烈。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。太覺攏統。則吾不得不進作具體之商權矣。

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。人民購實力之高低如何。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。恆受爭競之影響。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。又是毘連。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。稍不留心及此。以爲進價增高。便不購入。一味拘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。或留心於同行窗櫃所開示之價碼。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。拖運氣。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。

(6) 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。專特販賣爲業。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。遑論開支多少之概。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。即除去各項開銷後。而尚有餘剩之利益。至似有實無之利益。即出入兩抵。並無所獲之謂也。尤有甚者。即入不敷出。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。大概非直接即間接。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，爲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，卽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。卽如匯兌市率。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。即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

進。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。以應賣客之需要者。

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。接入生意。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。若不恃批發商代爲招徠。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。卽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。意卽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。非靠信用卽因他種關係。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。卽漸無立足之餘地。簡言之。卽賺錢不容易。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。

(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。無寧交易做不成。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。有專特函購做生意者。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。平日賬目。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。亦即未比較市價而買進。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。若門路既闢。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。即先他人爲本店購入。按商品之得加名爲新奇者。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。其或爲拘守成規。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。款式不復爲社會所歡迎。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。鮮有不爲店中徒耗資本者。

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。尚可分爲二類。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。」該老經理即代為選擇數種。計一千五百元。命其攜回善為售賣。卒以事實預先明白。而該地氈商之生意。始則稍為獲利。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。不外疋頭、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。使成本不為加重。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。為時間。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。即所進之貨。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。猜着即萬幸。猜不着歸咎於時運不好。其愚妄真堪發噱。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。先向店家詢明銷路如何。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。即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。蓋即開始實行購買也。

所言購買前之預備。即關於自身方面能力及者。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。即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。方可給以定單。

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的之購買。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。即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。彼因開銷不大。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。或因存貨售缺。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。但就普通言之。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。故各項所佔幾分。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。以決其取舍也。

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。切不可失於倨促。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。彼有五千元資本。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。或有思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。尚有一層。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。行爲悖謬。雖間有大小之不同。然其爲溺職喪德則一也。

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。卽是否內行耳。

僅有貨物性質上之知識。猶未爲滿足。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。均爲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。而為價格昂貴者。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。不知以何為歸宿。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。為勢所難能。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。細試卽知。試驗二纖維。用一種「試麻鏡」(Linen Testr)卽可分別之。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。內含炭氮氫三質。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。莫如煮驗法。先備水一鎊。加以苛性蘇打一盎斯。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。似黍莖。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。其中尤以疋頭貨為尤夥。商界之業疋頭生意者。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。惜西洋食用品中。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。希攫厚利。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意及之。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

實爲責無旁貸也。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。卽此批廉價貨之買進。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。或時尚所趨。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。聞該店購自某洋行掬客。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。

(二)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。爲愈盡經營之能事。商店無論大小。要皆以滿足買客之需要爲天職。其營業之成敗與興衰。殆卽根據於其供給之狀態爲轉移耳。

吾國商店惡習。遇買客上門購貨。如所詢爲本店所無者。卽以「沒有」回絕。西洋先進國之商店則不然。非特不卽回絕。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。卽店中存貨如有將行售罄者。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。即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「健全之競爭。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。

(一)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。大批購賣。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。開銷不費。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。雖有時可為條陳或詳細說明。然彼此異地。相去既遠。分店買客之需要與夫市情之趨向。未必即為中央進貨人所熟知。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。如認為當地買客所需用者。立時即可買進。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。亦即在進貨人之能否隨時留意於各地買客之真需要為斷耳。

(五)函售店之競爭 Mail-OrderHouse 吾譯函售店。並曾專篇論及。吾前於報端見有譯為

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。既不能定之太巨。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。必需品。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。而店中賣之不穀。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)尚賸八千。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。爲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。即估値是也。記錄貨數事易。估計貨値事難。盤存之難點在斯。盤存之要點亦在斯。

估計貨値。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。莫不認爲不可不共同遵守者。其要義爲何。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。

有二事爲行此要義之標準。所謂款式與用途是也。款式有時能提高貨値。亦能減低貨値。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。幫同督率。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。卽預備如何檢點貨物也。

檢點貨物。照理宜有次序。切忌紊亂。亦卽事前。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。不久卽可完全點齊。

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爲一年。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。孰得孰失。不言而喻。吾人於以知不論何事。均有研究之價值。卽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。吾人已知爲將櫃櫥箱架編號。復於所裝盛各貨之器具。黏貼標籤。記錄檢點數目。此卽所謂首步告成功矣。

次則所當注意者。在審察貨狀。與夫更換位次也。審察貨狀。卽察貨物堆積之情形。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。而爲一種重新的放置也。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。保全原有顏色爲是。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。將全爲暗中損傷所耗去。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。未點過貨物中。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。極爲忙碌。竟日不足。繼之以夜。其輟業時日之長短。隨店中存貨多寡爲轉移。少者三四天。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。爲慎重起見。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。事畢店中爲酬勞店友計。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。則殊爲不值。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爲清閒。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。便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。卽分給店友各若干頁。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。亦卽此執用之人而已。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。此冊乃總總過慮乎。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。卽每張貨數與貨值。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。略爲申述。以明到底以次數多者爲佳。抑次數少者爲佳。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。如生意爲專門。或類似專門之營業。以及貨件簡便易於查點者。不妨時爲盤存。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。

(六)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。尚存幾何。此實含有軋銷之用意也。

商店對於貨物。特編號碼。賣出即收取其號碼。此固軋銷之一法。緣每一號碼之摘下。即代表一件貨物之售出也。此外尚有一法。即憑發票而軋銷。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。即表示一件貨物之售出。故商店之發票。非有存根。即有正副兩頁。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。即照印於副張之上。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。明日即能賣出。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。或千百次後所見。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。襪盒與他種貨盒。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。今則保守不設。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)。可謂深得經商之祕決。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。嚶嚶可親。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。吾作此言。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。桌面為玻璃磚。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。均備有多數陳列櫃櫥。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。誰知內部尚有幾許精華。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。

(一)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。收發員即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。徧促慌忙。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。於是藉名準標貨。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爲妥。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。最爲相宜。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。以其尙有餘地。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。故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。甚爲得法。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。將來買客詢講。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。任意推放。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。則每交易之接談。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。卽難滌除清潔。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。卽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。恐因此卽現狀亦不能維持。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。於是愈久愈糟。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。總難抵店中所有的一切開支也。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。使買客目力易於及到。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。若爲保全體面。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 店具不論爲存放或陳列貨色。及爲買客坐憩。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。更當時爲清理。櫃友有暇。須常拂拭。務使櫃檯無論爲木面或玻璃面者。均一望清爽。頓生快感。影響於生意之成功。當必不少。開嘗往商店購物。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。使人顰眉縮額乎。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。若遇好爲挑剔者。所示貨色。一種復一種。店友本分。爲謀交易之成功。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。侷促不安。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。設各部門人員。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。即以售貨宜先知貨論。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任者。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。

(三)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。須因材施教。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。極爲緊要。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教之處實多。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。而使賣客注意。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。即有所登廣告。亦由原經手主其事。故展閱報端。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。要當開誠布公。事前商之進貨部。或其他部分。按廣告部有稱交通部者。亦有稱為宣傳部者。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。同為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。用意在買客入門視看各貨時。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。然不論其事為一人所兼管。或多人所分理。要皆認為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。實我不知尙到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為

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。進貨人對於窗櫥之陳列。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。隨時輔助陳列員。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 商店之不利用窗櫺者。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。尋常通用者。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。必須陪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。

(十二)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「時尙未至。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。如存貨尙多。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。功虧一簣乎。

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。椅櫳均換絨面。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。卽以團體言之。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。卽進內購取。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。亦卽實行一價主義。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。店家中如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，此即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。原爲只管進而不管出。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。此何異於庶務員爲其所屬機關配購用品乎。但以一一購得。卽爲克盡厥職矣。若在進貨人則不然。非於售賣之知識與經驗。兼爲所長。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。爲店中營業計。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。非親卽友。鮮有落於外人之手者。斯弊以政界爲尤甚。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。

(三) 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。和霽可親。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。亦有不可不辦者。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。