

程本后編  
孔士諤

# 貨物推銷法

商務印書館發行

程本同  
孔士諤  
編

貨  
物  
推  
銷  
法

商務印書館發行

## 緒言

一、本書以簡明之文字，說明推銷貨物方面之各種有關問題，內容以切合實際應用為原則。

二、本書之編撰目的，為供工商界中之負推銷貨物責任者作參考之用，惟商業學校或業餘補習學校，作為銷售學課本，或補充讀物，亦頗適宜。

三、本書共十六章，第一章至第十二章，論工廠之貨物推銷法，第十三章至第十六章，論零售商之貨物銷售法，惟其中大多數問題，均互有關係，本書為節省篇幅起見，避免重複，閱者應竟讀全文，方切實用。

四、本書一部份初稿曾在商務印書館發行所刊行之「同舟」及「同行月刊」中登載，又第十一章十二兩章中之一部份材料，係採自陸梅僧劉聰強二君未曾公開發表之演講稿，特誌於此，以鳴謝意。

五、著者認爲推銷貨物之根本問題。無論工廠商店，端在有抱有適當之方針。故全書於營業方面之各種重要方針，討論綦詳，若花樣翻新之推銷法，僅爲營業推廣之一種手段，全視廠商之個別環境而採用互異，是以本書涉獵無多，讀者諒之。

六、年來營業競爭，日趨激烈，惟對於貨物推銷方法之書籍，尙未之見，著者不自量力，草成斯篇，深冀於工商界中能有相當之襄助。惟謬誤之處，在所難免，甚望海內專家進而教之，則幸甚焉。

程本同

孔士諤

二十三年七月。

# 目錄

第一章 營業方針	一
一 何謂營業方針	一
二 營業方針之舉例	三
三 營業方針應如何決定	七
四 營業方針之類別	八
第二章 定價	一二
一 決定售價之幾種條件	一三
二 定價方針之類別	一八
三 售價之計算法	二一

四 對於售價有關之各種問題……………二五

第三章 服務……………三一

一 服務之意義……………三一

二 服務方針之類別……………三三

一 商品之本身……………三三

二 信用……………三四

三 保用與保證……………三四

四 修理……………三六

五 代客解決各種問題……………三八

第四章 廣告……………四〇

一 廣告在商業上之地位……………四〇

二 廣告與成本……………四一

三	廣告之類別·····	四二
四	廣告之作法·····	四五
五	廣告媒介之選擇·····	四七
六	廣告之費用·····	五〇
第五章	放賬與收賬·····	五二
一	放賬之期限·····	五三
二	放賬與危險·····	五五
三	如何放賬·····	五七
四	收賬之方法·····	五九
五	分期付款·····	六〇
第六章	營業規劃·····	六二
一	營業規劃之重要·····	六二

二 一般之商業情形	六六
三 局部之商業狀況	七〇
第七章 貨物銷售之途徑	七二
一 商品販賣經過之程序	七三
二 銷售途徑之類別	七五
三 選擇銷售途徑之條件	七七
四 幾種推銷途徑之個別研究	七九
一 批發商	七九
二 特約所	八一
三 通訊郵售	八三
第八章 市場調查	八七
一 市場之類別	八八



二	調查市場之方法	九一
三	調查資料之利用	九四
四	顧客購買原因之分析	九七
第九章	對待同行	一〇二
一	何以須幫助同行	一〇二
二	襄助同行之方法	一〇三
第十章	商品	一〇六
一	商品之類別	一〇七
二	對於商品應行注意之點	一〇九
三	貨物不能暢銷之原因	一一三
第十一章	商標	一一六
一	商標之效用	一一七

二 商標之應用·····	一一八
三 選擇商標之條件·····	一一九
四 商標註冊之手續·····	一二一
第十二章 貨物與包裝·····	一二三
一 包裝應用日廣之原因·····	一二四
二 預備包裝·····	一二五
三 包裝之顏色·····	一二七
四 包裝之圖樣·····	一二八
五 包裝之類別·····	一二九
第十三章 商店經營概說·····	一三二
一 零售商之種類·····	一三二
二 商店管理之基本條件·····	一三七

三 零售商店之事務·····	一四〇
第十四章 吸引顧客·····	一四三
一 顧客之分類·····	一四四
二 顧客之希望·····	一四九
三 購貨之心理程序·····	五〇
第十五章 窗飾與內部陳列·····	一五三
一 窗飾與內部陳列之重要·····	一五三
二 窗飾與內部陳列之效力上試驗·····	一五三
三 窗飾之種類·····	一五五
四 櫥窗陳列之原則·····	一五六
五 店堂陳列·····	一五八
第十六章 推廣營業·····	一六一

貨物推銷法

一 推廣營業之條件	一六三
二 幾種推廣營業之方法	一六七
一 大廉價	一六七
二 犧牲品	一六九
三 向顧客徵求意見	一七〇
四 展覽會	一七一

# 貨物推銷法

## 第一章 營業方針

一個公司之營業能發達與否，恆恃兩種條件爲準繩，即所抱之方針是否適宜，與夫管理約束之是否週密是也。有時二者之中能居其一，營業即能蒸蒸日上。然際此商業競爭劇烈之時代，欲圖大有發展，則於二者必須予以同等之注意，而尤以營業方針爲最先着。蓋必有妥善之方針，而後管理設施方有所遵循也。

### 一 何謂營業方針

所謂方針，即指一個公司中所抱定之目標，經過長時間之施行，而始終不渝者之謂。方針

policy 與一般原理 principles 不同，原理爲一定不易之定理，迥非一個公司可以單獨更改之者，如經濟之原理，法律之原理等是。營業方針則不同，可以因各處環境之不同而個別決定，惟兩者亦有極密切之關係。欲決定適當之營業方針首須瞭解商業之基礎原理。例如吾人均知提高服務精神可以增加公司之信用，亦爲商業中之重要原理。今有某公司所定之方針，爲「顧客總是不錯的」customer is always right 卽係根據此項商業原理而決定者也。方針與辦事的方法亦有不同之點。辦事方法，指公司中各種事務如何辦理，手續如何，經過程序如何而言。故辦事方法，可以隨時改良，同時營業方針，仍無絲毫變動。

營業方針之種類甚多，或爲提高服務精神，或爲售價低廉，均因環境及需要而不同，惟其對於公司關係之重要，初無如何之軒輊。在小規模之公司，爲經理者祇須能勤慎將事，卽可立足，初固無須有一定之營業方針也。規模較大之公司則不然，範圍既大，事務自繁，苟無一定之方針，爲全公司營業之目標，則隨波逐流，未有不歸失敗者。亦有多數之公司，以謂方針之決定，實無必要，祇須依照同業，或其他公司辦理業有成效之方針，卽可依樣葫蘆，何必多費精神，實行種種之試驗，結果如何。

又未敢必。其言似頗聳人聽聞，然細按之，際此競爭劇烈時代，如一個公司內之進行辦法，完全追隨於他人之後，而欲望其如何發展，如何爲顧客所信仰，實非易事。例如上海某大百貨公司在店堂內裝置無線電音樂，賞心悅耳，頗爲動聽，顧客在購辦貨物時，容易發生快感，法至善也。此種辦法。在歐西各種之商店中，早已實行，原無足奇，惟在吾國尙係創舉，（舊商店習慣頗有在大廉價或新開張時，僱用二三軍樂隊之類，在樓上吹打，吹奏頗爲惡劣，原意雖亦爲吸引顧客，其實令人望而卻步，殊爲不取。）爲時不久，其他商店頗有倣行之者，方法雖同，而先後則不一。一般顧客，自能分別誰爲先導，誰爲後進。觀乎此在自由競爭下之公司，決定營業方針時，總須能先人一步，其實往往今日所認謂最新式最完美者，明日卽有被人抄襲而變爲普遍化之虞，故方針應力求其新，力求其進步，積而久之，自能成爲同業中之先進信譽日隆，營業之道思過半矣。

## 二 營業方針之舉例

吾人已將營業方針之重要，分別敘述，茲爲便於觀摩起見，將美國汽車大王亨利福特經營福

特汽車公司，及爲世所崇拜之鋼鐵大王卡南奇氏所採取之各種方針，列舉於後：福卡兩氏之方針，固不限於營業一端，惟由此亦可推想適宜之方針，對於公司發展之關係矣。

(甲) 亨利福特

(一) 注重服務 福氏嘗謂吾人經商之目的，服務應在利益之先，金錢之獲得，不能即謂已盡商人之能事，除非公司之出品，能真正適合顧客之需要，方可謂達到商業服務社會之目標。彼之所謂服務，即指處處從顧客方面着想，處處以顧客之滿意爲前提，故福特汽車堅固耐用，車身甚輕，定價之低，幾於盡人皆有購買之可能，所用之材料，製造之方法，咸從此數點着想。不特此也，福氏并廣設修理店於全美各城市，零件配置，又極方便，價格亦屬非常低廉，其爲顧客打算之處，真可謂無微不至。尤爲可佩之處，爲福特車每年必有新模型一種問世，新車較諸舊者更有進步，但所用之零件，則均可互相通用，其便利顧客有如此者。因福特氏服務之週到，於是不旋踵而全世界之汽車公司，殆無不知服務之重要矣。

(二) 減低價格 福氏之又一重要方針，即在售價減削。彼之主張，以爲欲使一般民衆均得



享用汽車之機會，唯有減低價格之一法，因定價減低，營業於是增加，利益即在其中矣。福氏蓋提倡常所習聞之薄利主義者也。其定價亦完全以顧客能力可付若干為標準，而置成本多少於不顧。換言之，福氏每年所定新車之價格，恆較去年之成本為低，彼之問題，在極力減少成本，削低費用，使能符合新定之價格，而仍能獲利。（福氏之方針與經濟學中之「成本減低例」law of decreasing cost. 適相吻合，而汽車之為物，其需要之多少，與價格之上落，恰成正比例，所謂有彈性的需要 elasticity of demand 是也。若在米鹽等日用品物，雖儘量減低其售價，而需要並不因之有相當之增加，則雖利用福氏減低價格之方針，亦無效果可言。）

（三）出品簡單化 福特汽車與一般汽車不同之點，即模型僅有一種。蓋出品愈為簡單，大量生產之利益，即能充分表現，耗費減少，而定價乃能十分低廉。

（四）增加工資 福氏給與工人之薪資，恆較一般為多。彼之見解，以為所付之工資愈高，而又予以升級之機會，則人人均有進取之心。生產能力自能增加，同時對於工作方法，工作程序，則力求其完備以期達到增加每人生產之能力。

(五)不斷的改良 對於管理方面，福特氏以爲無論何事，決無已達止境之可能。故不斷的繼續改良，實爲其重要方針之一。福特公司每年新出之汽車恆較舊車有進步，可以知其主張之恰當矣。

(乙)卡納奇氏

卡納奇氏世所公認爲鋼鐵大王者是。實則卡氏於從事鋼鐵事業以前，所經營之石油鐵路等事業，亦極著功效。渠爲美國投資石油事業之第一人，首先僱用化學專家，分析石油之成分。人謂彼之成功，實基於此，蓋卡氏本人，固非一技術人才也。茲擇卡氏治事之重要方針如後：

(1)管理方針 管理方針中最爲卡氏所注意者，厥爲人事。彼嘗謂其成功之由，實由於公司中各部之主持人，才能學識均勝於己之故。事實上各部之主持人，均爲專家，所知所學，自勝於卡氏。卡氏復能儘量利用之，獎勵之，使各盡其所長，事業之興盛也宜矣。凡有用之人才，彼從不肯使其離此他往，必設法留置之，優予位置，厚其薪祿，必使努力爲之用而後已。故卡氏從不虞其僚屬有過於幹練，或薪給過大之憂慮，蓋彼以爲過於幹練，則公司所得之利益，亦愈大也。

(2)根據事實 卡氏之處理事務也，莫不以事實爲根據，僱用專家，孜孜研究，故其事業，能

不斷的改進，而臻於上乘。鋼鐵業中引用成本會計制度者，彼爲第一人。當時人咸目之爲狂妄，實則彼膽大心細，有事實爲後盾，迥非投機取巧之流可以比擬。

(3) 市場分析 以市場分析之結果，爲製造出品之基礎，近數年來，始爲一般工商中人所注意，卡氏則早已見及之。卡氏深知鋼鐵市場之極有擴充餘地，於是儘量增加出品。當市面衰敗，同業中咸裹足不前，彼則利用原料工資減低之際，而獨自邁進，故其成功也愈速。然非對於市場有詳細之分析，有相當之把握，決不能致此。

(4) 大量生產 大量生產然後成本可以減低，此在今日固盡人皆知，原無足奇。卡氏則早已實行。彼在公司中所最感興趣者，爲成本之數字，而非盈餘之數字，蓋成本低則盈利爲當然之結果也。

### 三 營業方針應如何決定

營業方針之重要已述之甚詳，然則應用何法加以決定乎？苟完全憑諸臆斷與猜想結果，往往

有失之毫釐，差之千里者，甚非所宜。故一言以蔽之，營業方針之決定，應以事實爲根據。此種可以根據之事實，或爲同業不及察知，或爲盡人皆知之資料，大可供諸利用。或以現在之事實爲準，而推測將來之趨勢。如需要之變遷，物價之漲落，原料之供求等等，誠能根諸事實，以精敏之眼光，預爲窺測，而方針乃因以決定，其與營業前途之盛衰，實有莫大之關係也。

至材料方面，大部份可得之於公司內部之各種記錄。有時在各種日報、商業雜誌，或銀行報告中，亦可發見極有用之參考資料。是則在公司主持人物之眼光與判斷力如何，而善自利用之耳。

方針之決定，普通恆由經理主持，亦有由經理人召集重要職員決定一切，兩者各有其利弊。經理人獨行，時間既能節省，且迅速決斷之結果，反不致旁生枝節，惟有時過求迅速，而錯誤乃易於發生。苟由會議取決，遲緩之病，自不能免。往往有會議終日，議論叢生，反致無所適從者，此全在主持人處置如何，初不能一概而論也。

#### 四 營業方針之類別

吾人見上述福特氏及卡納奇氏所抱之方針，可知一個公司，應有數種之方針，以求業務之進行。製造也，財政也，定價也，服務也，管理也，人事也，放賬也，莫不有待於一定不渝之方針，爲事務進行之目標。茲將公司營業方面之各種重要方針，提出數種，作簡單之敘述如左：

(一) 定價之方針 商品之售價，應較同行爲高乎？相同乎？或減低乎？實爲一最不易解決之問題，定價過高，利益雖似增加，然而競爭爲難，且營業數量必不能多，是又非計之得者。故除出售之貨物，質地較一般同行爲高，或有特別利益，或公司之方針在多與顧客以各種便利，而光臨之顧客，並不計較價格如何以外，普通頗少用之。至於日常應用或舉國聞名之貨物，各家所出售者，質地既同，且遠近咸知，零售商店，自無從加價出售，最爲妥當之辦法，自以與同業售價一律，而以利用廣告，注重服務爲招徠營業之方法。每有許多商店，以謂減低售價，營業可以增進，實行所謂薄利多賣主義，惟其缺點，則除非該店所經售之商品，確能因減價而銷路激增，否則即不上算。且減低售價之辦法，同業亦必照樣貶價，結果兩敗俱傷，仍未能得絲毫之利益。總括言之，在決定價格，當以進價開銷及擬所得之利益爲根據，同時注意同業之價格，社會之需要，至於商品之內容性質，與市場之範圍，

亦在在與定價有極密切之關係也。

(二) 服務之方針 服務兩字，包含「幫助」之意義，顧客至我店中，除極少數已胸有成竹，決定購買何物外，大多數均在遲疑兩可之間。今某公司能利用此種需要，抱服務顧客之方針，雖開支自須相當增高，成本或須加重，售價或須稍昂。惟果能服務週到，辦理周妥，則顧客之中，亦有願出稍高之價，而求得此種便利者。考服務兩字近來已為各大公司所重視，例如某大銀行有代儲戶解決家庭預算困難之舉，百貨公司之送物不收費，及專闢一室為顧客休息等等，均可目之為服務方針之一種。又如鐘表店所用之修理保證書，一二公司所用之貨物包退還洋之語句，自亦為服務顧客之證明，惟是否能忠誠做到，則係又一問題耳。

(三) 廣告之方針 廣告之目的，在助理商店推銷貨物，通知顧客有何種貨物發售，喚起渠等之注意而發生購買之行爲。廣告效力之偉大，已為世人所公認，故廣告方針之應如何決定，亦為經營商業之重要問題。每個公司所決定之廣告方針，亦應與其他方針相同，即當時時處於領袖之地位，而較同業先進一步，待至同業亦登廣告時，則又須對於廣告內容，加以特別注意，詳細選擇各

種最爲適宜之媒介物，俾能引起多數顧客之注意。何時應登廣告，費用預算若干，在在須有精密之計算，至於登載不盡可靠而帶欺騙性之廣告，則直與自殺無異，是又須時時留意者也。

吾人既知營業方針之類別甚多，然尤當注意者，則在如何聯絡各種方針，俾處於同一戰線之上，決不能有數種互有衝突之方針，同時進行，否則全部營業有成瓦解之虞，若發生增加耗費，工作重複之虞，尤其小焉者也。

## 第二章 定價

推銷貨物之問題甚多，而最重要者莫過於定價之適當。同一物也，各家之售價不同，試加以詳細之比較，則最低價與最高價之差別，必能使人驚異不止。同在一城市之中，固無論矣，若相隔稍遠，因運費郵寄費用之增加，相差自必更甚。論其原因，自屬不一，要因製造家之主觀不同，有多數之製造家，實行所謂薄利多賣主義，售價恆較他家為低，其希望在於多中取利，亦有完全反其道而行之者，售價不妨稍高，雖貨物售出之數量不多，但每個貨物之利益已高，結果乃不致吃虧。亦有多數之製造家，因無精細之成本計算，僅憑一己之臆斷，而定價格之高下，亦有以追隨同行之後為主張者。同行之價格高，亦隨之而高，反之則隨之而低。凡此種種不勝枚舉。嚴格言之，貨物售價之決定，應視社會之需要與一般之供給量為準繩，經濟學上所昭示吾人之供求律 *law of supply and demand* 實為吾輩工商界中人所不可不知之基本原則也。考一個公司之營業目的，當然希望在獲



得最大之利益，但同時不能不顧及需要之強弱如何，社會上一般之價格趨勢，又不能不加以注意，又如同行之競爭情形，價格之高低，亦有甚大之影響。總之定價問題與製造家營業之前途如何，有極密切之關係，不可不嚴加注意者也。

### 一 決定售價之幾種條件

貨品價格之決定，應行注意之處雖多，但亦有幾種條件，為製造家所不可不知者，茲分述如左：

(1) 成本 所謂成本，普通指工廠中之原料代價，工資，及工廠費用而言，原料代價與工資二者，統稱為直接費用，又曰最初成本，即直接所需之原料與人工是也。工廠費用，又稱為間接費用，包括一切間接所需之物料，間接所用之人工，如工場管理員，稽查等等，以及間接所費之開銷，如工廠，房地租，捐稅，折舊等費是。

(2) 推銷費 包括一切因推銷貨物而發生之費用，如廣告費，佣金，售貨員薪金，以及運費，棧租等是。

貨物推銷法

(3) 事務費 包括辦事人員薪俸及辦事處一切費用。

(4) 預計利益 即製造家預計貨物售出後，所得之利益。

上述之四種要素，為購成售價之基本條件，如以數學之公式表示之則為。

1, 原料 + 工資 = 最初成本。

2, 最初成本 + 工廠費 = 工廠成本。

3, 工廠成本 + 推銷費 + 事務費 = 總成本。

4, 總成本 + 預計利益 = 售價。

此項公式可以用圖表示之如下：

預計利益 70 Cts	
	售價 \$5.20
總成本 \$4.50	

第二章 定價

			推銷費 \$1.00
			事務費 \$1.00
		間接費用 \$1.00	工廠成本 \$2.50
	工資 \$1.00	最初成本 \$1.50	
原料 50 Cts			

製造家利用成本會計以後，可以詳知製品之實在成本若干，藉以定相當之售價，庶無虧本之虞。此固爲一定不易之原理，惟事實上售價多少，並非一定與成本發生直接之關係。例如一個工廠內之存貨如積聚過多，銷路又復有減無增，則減低售價，甚致少於成本，勢須忍痛實行。如競爭甚烈，或社會發生恐慌之際，則減低售價，亦爲不可避免之事。若過於注重成本，則營業前途之影響，將不言而喻。故在短時期之中，售價不一定受成本之牽制，但經過相當時期而後，則售價之決定，自必須以成本爲依歸，蓋經營工商業之目的，既在謀利，自無永遠可將出售之貨物低於成本，而自認損失也。

由上之解釋可知售價之決定，根本雖受制於成本之多少，但在某一時期中，其他之條件，亦頗有影響，概括言之，製造家出品之定價，必有一最適宜之數目，可以獲得最大之利益，此種定價，並非爲最高之價，亦非最低之價，全視各種情形而不同。卽：

(1) 貨品之類別 貨品如爲必需品，或日用品，因供給多而需要者初無在指定處所購買之必要，定價自須極低。所得之利益，當自多賣中求得，如係奢侈品或性質較爲專門之商品，自不必

專從價格方面着想，若製造之地位，季節之變遷，物品式樣之是否趨時，均有若干之影響也。

(2) 市場之區別 市場上之一般需要，因購者性情各異而不同，貨物之重於實地方面者，定價不妨稍高，蓋購者固不屑斤斤於價格之微有上落也。日常消費之品則不然，出售之處所既多，而質地又復相類，如定價稍高，營業即有減少之虞。亦有數種貨品，因銷路甚佳，無須若何之廣告推銷等工作，成本自能稍低，定價自不妨隨之略減也。

(3) 購買之數量 售貨之數量多，則用費可省，售價自有減低之可能。

(4) 銷售途徑之不同 製造者因採取銷售途徑之不同，用費自異，定價高下，亦隨之而變動，試以下例證明之：

今有製造者甲之貨品，定價每件為一百元，成本共計八十五元，內製造費四十元，僱用專門人員出外推銷等用費四十五元，計利益為十五元，惟經相當時期之研究後，製造者甲忽改變其推銷之方針，即儘量利用廣告，以引起讀者之注意，所有僱用人員推銷之辦法，完全取消，而代之以通訊函購。結果製造成本仍為四十元，推銷費已減至十元，售價於是可低至六十五元而仍能獲利十五

元，同時因價格減低之故，營業較前大增，實際上此製造者所獲得之利益，實超過十五元以上。

(5) 特殊利益之享受 有時公司因享有專利權或其他之特殊利益，缺少競爭，定價自可稍高。

(6) 競爭之關係 競爭對於定價之關係最大，除非工商業之地位極高，或常處於領袖之地位外，同行之定價，往往影響於本身價格之高低。

## 二 定價方針之類別

定價方針之高下，細別之共有三種：低於市價，高於市價，及與市價相等是。

(1) 低於市價 製造者之出品低於一般市價之唯一理由，在乎吸引顧客，藉以增加營業之目的。例如福特氏之定價方針，在減削售價。果也售價降低以後，營業即蒸蒸日上，所得之利潤亦隨之而增加。又如上海某糖菓公司每星期五所有巧格力糖均售半價，其買賣之盛，幾有應接不暇之勢。據云價格雖減少一半，但獲利反能增加一倍而有餘，有人以謂因星期五廉價之故，其他時日

之營業，豈非將大為減少，其實不然，蓋此公司因處於最為熱鬧之區，如無星期五之特價，一般愛食糖菓者，勢必各存附近之商店中購買，故雖跌價，而獲利也仍能如故。推而至於各種大廉價之目的，亦無非利用薄利多賣之理由，使顧客在營業清淡時期中，仍願從事購買，即或不甚需要或不急之物，亦因其價格特別低廉而預為購進。考低於市價之方針，最為適用之時，為一般物價趨向於下降期中。當此時也，一般消費者咸以為物價或將再趨下游，容易存觀望之心。今有某公司迎合此項心理而定價特低，其能受顧客之歡迎，亦意中事也。減低售價之又一原因，為成本減低，如增加工作效率。減少推銷費用，或進價特別低廉等等，均足以減低定價，以與同業相競爭。

低於市價之方法甚多，固不必孜孜於價格方面之減低，普通常用者有左列之數種：

A 贈送物品 如買衣料若干以上者，贈送襪一雙，或手巾半打。

B 特別折扣 如對於某一種之顧客，予以特別之折扣，或製造者津貼批發商推銷及廣告費用之全部或一部。

C 贈券 報紙或雜誌廣告中附有之贈券，持此券者可以得某種商品，毋須另行化費，或作價

若干。此種贈券，有人以謂係廣告招徠方法之一種，惟究其實亦係一種減低價格之辦法。

D 大廉價 此種廉價辦法，或為一部份貨物之特價，或全部大廉價，普通多有限定之日期，有以紀念週年成立為理由者，有以清理存貨為理由者，或專為出清水漬滯銷貨而舉行者，種種之藉口，不勝枚舉。

低於市價之理由固甚充足，惟亦有其困難之點，第一所希望增加營業之目的，並非能一定實現。第二所出售之貨物，其需要並不因減價而增加，至預期之程度，有時因一個公司常時減價，或舉行特價使社會人士發生輕視或懷疑竇，反發生裹足不前之缺點。凡此種種，製造家固不可不詳加注意者也。

2 高於市價 與低於市價相反之方針，為高於市價。此種辦法，大都為信用極佳之廠商，其出品也或較同行之品質為高，或質地雖相雷同，但因信用可靠之故，仍能得一般顧客之歡迎，例如購買珍珠手飾者，咸願向極為著名之商店問津，亦有因商標老牌子之關係，社會人士久已聞名，雖品質未必有特別高明之處，但定價稍高，與營業增減，可謂無絲毫關係也。定價較高之又一方法，即在



給予顧客以種種便利，如貨物不合可以退回代客送貨不收費用，放帳期限較長等等，均足以吸引顧客，普通分期付款之辦法，收費可以較高，即由於放帳之便利。又如高等之餐館，定價之高下，在乎用具音樂之高尙，服務之週到。至於食物之精美與否，尙在其次也。

利用高於市價之方針，除廠商之地位極有關係外，同時營業範圍，當然不能如何擴充。蓋必有若干買客，將因價高而卻步，而購買力充分之主顧，爲數又不能多。故此種方法之有利與否，須視推銷用費之是否過高，事實上因高價而過分注重顧客之便利，營業數量苟不能增加，結果往往不能獲利。

(3) 與市價相等 製造者之出品，如與其他同行相若，或存貨不多，自以利用與市價相等之方針爲妥。蓋如減價以後，同行有如法泡製之可能。結果雙方均不得實益。反之如增高售價，營業勢必走散，亦非計之得者。又如遠近咸知質地相類之商品，售價自須與市價一律。而以利用廣告或注意推銷爲增進營業之方法。

### 三 售價之計算法

定價之方針決定後，日常所遇見之問題，為每種貨物之售價應為若干，方可以得預期之利益。吾人若知進價或製造成本及毛利等等後，便能計算得之。此種計算方法，可用公式算出，列表如左：

毛利擬占售價之成數 (百分率)	毛利應照售價 (或製造成本) 增加之百分率	毛利擬占售價之成數 (百分率)	毛利應照售價 (或製造成本) 增加之百分率
1%	1.0101%	26	35.1351
2	2.0408	27	36.9863
3	3.0928	28	38.8889
4	4.1637	29	40.8451
5	5.2632	30	42.8571
6	6.383	31	44.9275
7	7.5269	32	47.0588
8	8.6957	33	49.2537
9	9.8901	34	51.5151
10	11.1111	35	53.8461
11	12.3595	36	56.25
12	13.6364	37	58.7301
13	14.9425	38	61.2903
14	16.2791	39	63.9344
15	17.647	40	66.6667
16	19.0476	41	69.4915
17	20.4819	42	72.4133
18	21.9512	43	75.4386
19	23.4568	44	78.5714
20	25.00	45	81.8181
21	26.5823	46	85.1851
22	28.2051	47	88.6792
23	29.8701	48	92.3076
24	31.5789	49	96.0784
25	33.3333	50	100.00

表中所謂毛利，擬占售價之成數，乃下列各項所得之和：即折扣，佣金營業費，及預期之利益等

是，均以售價爲百分數而計算之。例如某種貨物之折扣，爲售價百分之五；佣金爲百分之十；應攤營業費爲百分之十五；預期之純益爲百分之十；各種相加即毛利爲售價百分之四十。以公式求之，或查上表，即知售價百分之四十。等於原進價或製造成本百分之六六·六六六七。設某項貨物之製造成本（或進價）爲拾元，其價定即應爲十六元六角七分（十元加十元之百分之六六·六六六七之和。）此十六元六角七分中折扣爲八角三分；佣金，一元六角七分；營業費，二元五角；利益，一元六角七分。

此項售價計算表，係根據左列公程式而得。

原進價或成本 爲知數。（在舉例中爲十元。）

應加售價毛利率 爲知數。（在舉例中爲百分之四十。）

售價 爲不知數。（或 X）

售價 = 成本 + (成本 × 應加售價毛利率)

$X = \$10 + .40X$

或

$$100X = \$1000 + 40X$$

或

$$60X = \$1000$$

$$X = \$16.67$$

普通往往以下列公式計算售價者，實為大誤。即——

$$\text{售價} = \text{成本} + (\text{成本} \times \text{應加成本毛利率})$$

$$\text{售價} = \$10 + (10 \times 40\%)$$

$$\text{售價} = \$14.00$$

若按上法計算，則成本應為八元四角，而不應為十元，因十四元減去毛利百分之四十（五元六角）應得成本八元八角也。

上列之幾種定價方針以外，亦有若干家之公司，並無一定之方法，能高至若干，即為若干，普通

所謂按顧客之能力而定價是，charge what the traffic will bear。此種方法之缺點，除不公平而外，事實上勢必多耗推銷之費用，成本因以增加矣。又在享有專利權之製造家，往往有定價極高者，彼以爲既享有專利，自無競爭可言，殊不知高價之結果，容易引起代用品之產生。而在特殊權滿期時，所受之競爭影響，將有陷於不能對付之苦也。

#### 四 對於售價有關之各種問題

製造家決定定價方針後，繼續發生之問題甚多，咸有待於詳細之研究，例如對於批發商方面，其折扣將如何付給？折扣之高低是否將因批發商店之範圍大小而異，或不論其地位如何，凡購買數量較大之主顧，即得優厚之折扣，否則所得折扣即屬甚低。又如製造者因成本之關係，不得不增高價格，或因競爭甚烈，不得不減低售價，凡此種種，均直接間接與批發商及消費者有深切之影響，值得研究者，茲擇其較爲重要者，分別述之：

(1) 折扣問題 折扣者，乃製造家給與經售商人之利益，爲後者推銷之酬報。例如某廠家

之出品對於消費者直接購買，均照實價計算，但對於批發商則給與七折或八折之折扣，即俗所謂回佣。是有爲一次的，即照實價打一個折扣，如定價百元，七折回佣，爲七十元，亦有連續打數個折扣者。如七折後再打八折，等於五十六元是。除此種折扣外，外國行家中尙有所謂現款折扣 *cash discount* 者，即在見發票十日以內付款者，即另得折扣百分之若干，通常自百分之二至百分之五止。亦有在十日以內付款者，得折扣百分之五，三十日以內付清者得百分之二。過一個月後則須照票面額付清，此在與外國行家往來者類能道之。現款折扣之目的，一方在吸收現款，一方在獎勵顧客付現，亦所以減少壞賬之一種方法。吾國商家有對於主顧在若干時期以內，償清貨款，給以升水者，其用意亦復相同。

製造家給予回佣之方法甚多，除上述之折扣外，尙有下列之數種：

1. 經售商人在一定時期中，售去貨物數量達若干以上者，給與回扣，*rebate* 百分之幾，通常均在年底行之，此種方法似較單給一種折扣者爲佳，因可以鼓勵商人多事推銷也。
2. 第一次開始往來時，除普通折扣外，再給予以特別之利益，以後則照章辦理。

3. 結賬付款時，予以折讓或將尾欠讓訖，數目之多少初無一定，要視雙方爭論之堅決與否爲恆。

4. 將發票日期遲開若干日，例如在四月十日取去之貨，發票上則作爲五月一號，此在按月清賬，或給現款折扣者甚有關係。若年底清賬者影響自小，但亦可對年底結賬前若干日取去之貨，作爲下一年計算。

5. 贈送商品不另作價。

6. 運費包紮費等免收。

7. 津貼廣告費或推銷費等。

上列之辦法，各種廠家恆無一定之標準可繩，但如仔細加以計算，則每個廠家所給予經售商之折扣，較之預定之回佣，必須增加甚多。此則在預算項下之費用方面，應加以注意。蓋一般心理咸以回佣多少爲中心，尾讓等等之便利，普通恆不在經售商計算中。故有主張寧在折扣方面給予額數較大，其他便利從緊。

製造商予經售商人折扣之高下，普通以左列爲標準：

A 以購貨數量之多少爲依據，即定貨數量多其折扣即大，否則即少，蓋定單數量不論大小，製造家之處置，初無甚差異，故數量多者，不啻減少一切推銷用費，多給折扣，理由自極充足，惟其缺點，能力較小之商家，即處於極不便利之地位。又商人爲欲多得回佣起見，易有進貨過多之弊。故廠家中有以折扣之大小，不以一次而以一季或一年計算者，即在矯正此種缺陷也。

B 以商人之地位爲依據，即依商人地位之差別而異回佣之多少。例如給予零售商之折扣爲七折，批發商爲六折，如買主直接到廠採購則照實價出售，能如是則批發商與零售商，各得保障，除去開銷以外，各能得若干之利益，惟事實上則不然。所謂中間人者，亦頗難詳細分類。即以百貨商店而言，雖屬於零售商，但其購買力之大，駕於一般批發商而上之。今如予以零售商之折扣，自不足滿其慾望。又如合作社之類，其目的在減少中間人之利益，則製造家對之，將目之爲批發商乎？或零售商乎？是又甚費周章者。

C 依照路途之遠近爲準繩者，有時工廠之出品，係包括運費在內。以吾國版圖之廣闊，交通



之不便，如路遠及路近之商人，概給相同之折扣，事實上與廠家隣近之中間人，將大受其害，反之如隣近之商人，享有特別之折扣，遠道則須減少，則遠省之營業即須受其影響。苟該處亦有同樣出品之廠家在，即無從與之競爭，故有若干廠家，分全國為若干區域，各區之折扣互有不同。惟一區之內則無甚差別，此種辦法，似較為公允也。

(二) 價格之升降問題 有時製造家因成本增加之關係，不得不酌量增加定價，此在經售商方面，自較歡迎，蓋彼等所有之存貨，將因此而沽得善價。惟消費者之反應如何，頗為值得研究之問題。加價如屬過高，則需要減低，為必然之事。如同行之出品，質地相若，售價較低，則營業之減少將一落千丈，蓋同行必乘此機會廣為宣傳也。較為適宜之辦法，即在加價之若干日以前，先行登報聲明必須加價之理由，俾一般顧客在登載廣告之日起，至加價之日止以內，有機會可以儘量定貨。較諸在極短時期中聲明加價，因而引起反感者自較勝一籌也。且如此辦法，尚能增加營業之成數，例如一般物價均在上升之際，則經售商人以為物價或將再行增高，因而引起其投機之慾望，大量買進，亦非不可能。

與增加定價相反之政策，爲減低售價，售價減低，消費者當然表示歡迎。惟對於經售商人，則發生一極大之問題。即彼等之存貨將如何處置？如置諸不理，自易引起反感，如許其通融，則營業尙未增加以前，已須先耗費若干之津貼費。惟有時減價亦爲不得已之舉，例如一般物價均在下降之際，苟製造者不顧大勢，意存觀望，仍冀待價而沽，甚非所宜。前年吾國生絲之海外銷路，因受世界不景氣恐慌及日絲傾銷，價乃大落。甚致低於成本，政府雖有每擔補助百兩之舉，但一般絲商昧於實際情勢，以謂絲價終能恢復舊觀，不期價乃步步跌落，百兩之補助終至無濟於事，卽一極好之例證。又顧客在物價下降時，每以謂物價或須再跌，以是意存觀望，故數次之減價，不如一次直捷痛快之減價，容易引起顧客之信仰，意猶是也。

## 第三章 服務

### 一 服務之意義

佛經中有云：「我不入地獄，誰入地獄；」其意蓋謂欲救芸芸衆生，雖須入地獄，身受種種痛苦，亦所不辭。又嘗觀史乘所載之領袖人物，以救國救民爲己任，犧牲一己之生命財產，待至功成，隱身而退者，亦不乏人。聖經中亦有「非以役人，乃役於人」之信條。凡此所云，殆皆以幫助他人爲宗旨。以他人之利益爲重，而自視則甚輕，目之爲服務，殆最合適。或者以爲在宗教方面事業方面之立場而論，固須如此，惟吾人經營商業，希望在於獲利，服務似非必要。其實宗教與事業須注重服務，商業何獨不然，蓋商業之真正目的，在供給人類之需要，滿足人類之欲望，而並非獲利。利潤制度之所以產生，僅僅在鼓勵人之從事於商業而已。吾人固不能倒因爲果，專以利益爲前提，而置商業之真正

目的於不顧。

平常習聞之服務兩字，多指店員之招顧週到，曲意殷勤而言。所謂「人無笑臉莫經商」，即指不善服務之人不足與言營業之道。北方店夥，招待之彬彬有禮，上海商人之「只重衣衫不重人」，一則視爲注重服務！一則係輕視顧客，不知服務爲何物。惟此處所指之服務，尙不足以盡服務之完全意義，服務之包含甚廣，店員之殷勤招待，固屬必要，而處處從顧客方面着想，處處以顧客之滿意爲前提，亦爲服務之必要條件。欲使顧客滿意，商品須精美，而售價又不可過高，最要者尙爲適合顧客之需要。嘗閱某銀行雜誌論服務一文，中述作者個人之經驗一節，其言曰：

回憶民國四年服務北平某銀行時，某晚，偶經前門外勸業場購鞋。鞋店店夥，殷勤招待，不意掉換數次，終嫌太大，而彼不欲捨棄此筆生意，乃將最小者，收進取出，掉來掉去，仍是原鞋，並謂此可合若意矣。余試之，大小一如前鞋，疑之，乃留此鞋，囑另取小者來。彼始言實無更小於此者。此君服務，雖於忠實兩字，未能做到，然其對於生意，堅不放手，頗值得吾人之注意也。

此店夥計對於堅不放走生意，誠可謂鞠躬盡瘁，然對於服務兩字，相差奚啻萬里。顧客購鞋之

目的無非爲求滿意，若某鞋店所能出售者，不能適合顧客之需要，而仍冀顧客購鞋以去，是豈得爲忠誠服務，直實行欺騙手段耳。該店而果以服務爲方針，則當據實通知某君未備尺寸適宜之鞋，或介紹他店，或約期定做一雙，能如此方可爲盡服務忠實之能事。否則即使顧客一時不察而受蒙蔽，下次必不再來請教。而其對於親戚友朋前之訴說，亦爲事之必然，影響於該店營業者實大。

於此可見服務之中心點，尙在商品本身之精良適用，價格之高低又復與品質上下相稱，由此點起直至最後消費者之手，仍能處處予以注意，予以可能之助力，使顧客感覺滿意，此真所謂服務矣。

## 二 服務方針之分類

由上之解說，吾人已知服務範圍，包含至廣，試分門別類，得有左列之五種：

(一) 商品之本身。商品本身之精美。價格之適宜與否，亦爲服務方針中之重要者，前已言之。生產者能製造一種新貨物以適應社會之需要，或改良出品使商品之成本減低，因而能普及於

一般消費者之手，均得目之爲服務之方針。推而言之，製造家僱用之工程師，化學師發明一種新貨物，或將舊有之出品發現新用途，工廠廠長之改良工作程序，以至於推銷人員對顧客說明其商品之用途及保護方法等等，直接有益於消費者，間接增加人類之幸福。故有若干之製造家，以爲廠內之出品已臻上乘，深自滿足，而以引用其他之服務便利爲號召者，殊不得爲之中肯。如能虛心下氣，對於商品之本身，多加改良與研究，則其收效必能更大。

(二) 信用 商店信用之可靠與否，亦爲重要服務方針之一。信用可靠，誠實無欺之廠商，對於所出售或製造之物品，恆作最真實之公告，不含絲毫之虛僞，其定價也，完全劃一。眞所謂老少無欺，故其名譽之由來，自非一朝一夕之功，蓋顧客中並非完全爲無智識之輩，以顧客盡屬可欺，實大誤也。一旦廠商能達到受人信仰之程度，其營業之進步必甚可觀。同行競爭雖烈，彼仍能屹然矗立，不受絲毫之影響。屬於此類之服務方針，爲定價劃一。貨物不合可以收退。及廣告與通訊方面完全以誠實之態度出之等等是。

(三) 保用與保證 所謂保用與保證，卽商人發售之貨物，對於顧客負完全責任。如有不合

應用或損壞情事發生，修理費用，概不收受之謂。吾人常見之鐘表眼鏡商店，所發之保證書，即其一例也。此種保證，有一定之期限，如一年至三年不等，或依其應用之長短，如汽車駛行至五千里或一萬里以內，亦有較爲籠統者。如保證滿意，苟有不合，可以收退等語。保證方法之特點，即在能堅一般消費者之信仰。彼等之心理，以爲貨物之品質，必係可靠，製造家方敢大膽保證也。保證方法最適用於新出問世之商品，及藉通訊函購爲營業者。前者爲引起人之注意，自屬必要。後者則因顧客在購貨前，未能有檢驗之機會，容易發生懷疑，如能予以負責之保證，自足以引起信仰。用保證方法之又一優點，對於廣告費用，可以節省，蓋既用保證，則品質可靠，乃當然之事，無須耗費極多之廣告費用，以宣傳商品質地之如何高尚也。此在新出品及舊有出品，曾加以改良者，多可應用此法。惟保證方法亦有其缺點在焉。其最重要者，即顧客或將利用此種便利而作過份之要求，好貪小便宜，甚致實行欺詐之主顧，所在多有。如對此輩過於寬放，則其爲害有不可勝言者。費用因之而增加，定價不得不稍高，其將何以對端莊自重之顧客耶。亦有若干廠商之意見，以爲利用機會之主顧，誠然有之，惟究屬少數，故利之方面較害爲多。此種廠商所注意者，爲通告購買者如何應用商品之方法，俾因不

知利用之故而發生之損壞，或不滿意之事項，可以減少。實行保證之方法後在年限較多之廠商，事實上因其名譽已屬甚佳，已得社會上一般人士之信仰。保證與否，實非必要。如能達到此種程度之公司，自以取消保證之方法為佳，以免不受忠實主顧之害。惟取消之時，應取緩進態度庶不至引起反感，或予同行以競爭之機會也。

(四) 修理 修理問題亦為服務方針中重要之一部，普通之商品自無大關係。惟如汽車，無線電話及機器等類之貨物，顧客購得以後，隨時有發生破壞之可能，修理乃成為必要之條件。製造者為便利顧主起見，當然須從買主方面着想，不致使其發生不便之感，又機器等物，常須更換零件。此項零件購配之便利與否，亦與貨物本身之銷路如何，發生莫大之關係。故自服務方面言，製造家須訓練修理人材，同時並須在重要城市，設立修理處，儲藏各項零件。以便顧客一有需要，即能滿其欲望。惟修理問題，事實上亦頗多為難。零件之種類甚多，如欲經售商人完全預備，亦不可能，且零件之銷路，殊無一定。有數年無人顧問，忽然需要大增。於是儲藏之年限，長短頗費斟酌，一般經售商所能預備者，為極少數易於破碎之件，欲希冀其隨時能適應需求，亦莫乎云難。豈非與服務方針之原



意發生衝突！又如訓練修理人材，亦爲頗不易解決之事。凡此所云，均爲事實上之困難，解決之方法，因製造家環境不同而異，普通約可分爲三端：

1. 在工廠中修理。即凡須加修理之件，均送至製造家之工廠中處理之。廠中設備既週，人材又衆，自能使顧客獲得滿意。但亦僅能限於運送方便之貨物，如往返運送，費時需日，甚易使顧客感受不便。

2. 設立修理處。此種辦法，即由製造家在各重要城市，分別設立修理處。顧客如有需要之處，即可至各該處實行修理。其法自較第一法爲便。惟在遠道交通不便各處，仍未十分週到。製造家已各地開設分店者，其修理處即可附設於內，費用及管理方面均可減省。

3. 由特約所代負修理之責。製造家亦可商請訂約之特約所，代負修理及出售零件之責任，每家特約所普通均有其銷售之範圍，所有之商品，亦均由製造家供給。自能較易統馭。如辦理得法，直與自己設廠無異，惟其困難之處，即各特約所之組織，能力不同，服務之週到程度，自不能一律。不幸有一二處不能邀顧客之滿足，製造家名譽即易受其影響。故廠家之問題，爲努力勸告特約所注

重服務之週到，要知顧客能感覺滿意，間接即所以推銷貨物也。

(五) 代客解決各種問題 服務方針之又一類，為代客解決各種問題，此種方法，各大銀行中用之者最多。所謂代客解決房屋建築，代客解決家庭預算等等，多在銀行中見之。美國之全美印刷同業公會，United typographers of America 極力鼓吹其會員注重代客解決印刷上之困難。即凡印刷人員，至各處抖擻生意，亦應代主顧計劃實在需要，甚致對於其營業方法，亦須作種種之建議。例如顧客擬用直接通訊廣告，direct mail advertising 以促進營業。則印刷人員即應代為分析其方法，是否適宜？應用何種廣告圖稿？通訊名錄 mailing list 如何編制？郵寄之方法等等。該會為造就人材起見，特設訓練班，授以必要之學識。此種方法自非易於做行，惟其對於業務方面，確因是增進不少也。代客解決辦法之問題，有時頗不易得人之注意。吾國民衆智識之不普遍，較之他國為尤甚。利用此種服務辦法者，幸勿徒視為廣告之資料，必須以誠懇之態度，妥善之方法，使顧客能獲得真實之利益，方不失服務之原意也。

除上所述之各種服務方針以外，尚有各大商店之送貨不另取費。送貨收款，在相當地點以內，不

取運費。記帳及分期付款辦法，殆均可目之爲服務顧客，其實以廣義解釋之。服務不一定限於子顧客以額外之便利。鐵路輪船之行駛準期，印刷店家之如期交貨，某公司之指示顧客以應用貨物之方法，何一不爲顧客忠誠服務，故吾人在研究採取服務方針時，須牢記三種原則。即（A）貨物必須精良。（B）價格必須與貨物相稱。（C）誠實無欺是。誠能處處以顧客之意見爲前提，而隨時思所以改良之方法，即可爲已盡服務之能事，固不必定須修理不另收費，或允許無理之要求，始足以言服務方針也。

## 第四章 廣告

### 一 廣告在商業上之地位

廣告乃商業上之一種工具，以銷貨物爲最後之目的。考推銷之方法，大別之有二：即（一）藉推銷員之口才。（二）藉廣告之圖畫文字，因而發生購買之行爲。自效用方面言，前者之範圍甚狹，在同一時期內，僅能與少數之顧客接觸。後者如應用得法，分佈可以極廣，同時不啻與數千萬人相接觸，其效力偉大，自無待言。然除極少數商店完全以通訊函購爲營業外，二者亦常相輔而行。蓋廣告之效力，究不若親自與顧客接觸之較爲密切。其主要之目的，無非在引起顧客之注意，對於貨物能發生良好之印像，因而引起其購買之慾望。惟最後之成功尙有待於推銷員之親自招待，使其慾望變而爲實地購買。故廣告乃推銷之先鋒，經良好之宣傳，然後由推銷員與顧客相接觸，卽不致

杆格不入，二者關係之密切，於此可見。

廣告在商業上地位之重要，稍具商業知識者，殆無不知之，試稍稍瀏覽各種雜誌與報章，廣告之登載，無不琳瑯滿目，而以工商業發達之區爲尤甚。其實廣告事業之進步與否，咸視工商業之是否發達爲衡。凡工商業興盛之國家，其廣告事業亦必隨之發達，近年來歐美各國工商界每年所用之廣告費，盈千累萬，而以美國爲尤甚。吾人苟一翻閱美國之煙草公司或汽車製造廠之營業報告，其中廣告費一項之支出，有在數十萬元以上，亦有達數百萬元者，即星期六晚報 (Saturday Evening Post) 其全頁之廣告費，竟值一萬二千餘金之巨，爲數之昂，殊足驚人。廣告在商業上之地位如何，於此可見一斑。

## 二 廣告與成本

一般商人對於廣告抱懷疑態度者，謂利用廣告以後，成本必須加重，賣價如不增高，利益即須減少，所用之廣告費必於每一貨品應有成本外，再加廣告費若干。苟不用廣告，則廣告費可免，成本

自可減輕，貨價亦可低廉，消費者之損失，亦可免卻矣。此種見解，不能謂毫無根據，惟其理由，祇限於廣告之一部份，而不能包括廣告之全體，吾人處此社會，凡一貨物，自生產分配以至消費，其中多數之費用，初視之以爲可免，而實則不然。譬如吾人購一盒巧克力糖，所要者當然爲糖而非盒。但售糖者必備一盒以貯之，而以其價加諸於顧客，則此盒者亦豈非浪費乎。然試問苟無此盒，顧客將如何攜糖返家，此卽其一例也。再進而言之，廣告既有推銷貨物之效力，則其結果必能使營業激增，營業增加以後，雖有廣告之費用，而多賣之結果，利益反有加無減。美國之福特汽車，其售價也常係每年遞減，但獲利反能增加，此無他，薄利多賣主義之結果所賜耳。故用廣告而成本反能減輕，其理亦復相同。惟如廣告應用不得其法，或用之不得其時，則浪費卽因之而生，此項浪費，自須由商人自己負擔之，成本乃亦增高。故欲浪費之減少，惟有多用科學方法以求之，此廣告之應用，所以日趨於科學化也。由此可知持反對廣告論者，絕不可因噎廢食抹殺廣告之真正價值。吾人之問題，乃在決定良好之廣告方針，使用得法，隨時改良，則營業之增進，自可指日而待也。

### 三 廣告之類別

廣告之目的，雖為推銷貨物，但因登載廣告者用意之不同，其種類自復不一。有為公告顧客貨物開始發售者，有為說明貨物之有優點者，有為提倡服務精神者，亦有專為增加公司之信譽者，亦有希望能使顧客立即發生購買行為者，如通訊函購商店之廣告是。有為普及於一般顧客，而使各個同行均有推銷之機會者，如製造家所用之廣告是。即所謂全國廣告 *national advertising* 者是也，性質雖多不一，然細別之，廣告亦可歸納為兩大類；商品廣告 *merchandise advertising* 與信用廣告 *institutional advertising* 是。茲分述之：

(1) 商品廣告 登載商品廣告之目的，在使顧客能即發生購買之行為，故此類廣告最為一般所常用。此種廣告，又可分注重價格與注重質地之兩種。前者以價格為前提，所以表明價格之如何低廉，一般百貨公司與零售商店多用之。通常之廉價廣告，亦可歸納於此類中。後者則注意於貨物本身之宣傳，說明其優點與功用等等，製造家最常用之。

(2) 信用廣告 信用廣告與商品廣告不同之點，即其目的完全為提高登廣告者的信用和地位，並不孜孜於通知讀者以購買何種貨物。惟嚴格言之，信用廣告之最後目的，仍為促進營業。

蓋一個公司如能在社會上佔極高之地位，自受一般顧客之歡迎，營業之增加，乃意中事，故歐美工商界方面，提倡信用廣告者，甚致主張廢棄普通商品廣告而不用，此說雖未免有偏袒之嫌，惟信用廣告與商品廣告有共同注意之必要，實不容懷疑。信用廣告之體裁與普通廣告頗有區別，約可分為數種：

1 論說或評論式的文字 例如國貨公司在廣告地位上登載關於提倡國貨之文字，闡明所以人人須購國貨之原因與必要等等，但毫不涉及該公司出售何種國貨或如何價廉物美，蓋經過此種提倡文字後，一般人士對於該國貨公司自易發生良好之印象，而間接有利於營業者甚大。

2 敘述一個公司之過去歷史 「招牌價值」 *good will* 在工商界中佔極重要之地位，此盡人皆知，所謂「老牌」貨物已深入一般顧客之頭腦中，不能輕易更改，故年代設立較久之公司，大可利用此種心理，敘述公司對於貨物改良之經過或其他歷史等等，增加一般讀者之信仰力。

3 說明公司的方針 一個公司如能將其營業方針，正大光明而宣佈之，最能博得讀者的好評。屬於此類之信用廣告，其題目亦較易覓得，例如百貨公司討論「婦女時裝之趨勢」即所以堅



一般婦女界對於該公司之信仰，蓋婦女對於服裝，最重時髦，人人均願爲時裝之先鋒，今能投其所好，指示以服裝趨勢之途徑，則凡欲製衣裝者不期然而至此百貨公司矣。美國紐約最大之百貨公司——麥賽——R. H. Macy and Co. 常以售價較同業低廉百分之六以號召，其最易動人之廣告，乃在能說明所以較同業售價低廉之原因，卽爲進貨均給現款故進價可以較低，其次爲貨物概售現款，從不記帳，自無壞帳發生之可能，成本既輕，售價自能低廉，此種說明，較諸一般僅用大廉價或不顧血本等語句者，自不能同日而語也。

#### 四 廣告之作法

廣告既能輔助貨物之推銷，則決定利用廣告以後，對於廣告之作法，自不能不加以研究，實行廣告製作之前，有先決定之條件兩種，應加以注意，卽貨物與市場是也。

一、貨物之先決條件 貨物既須用廣告以宣傳，則貨物本身所當研究者，爲（一）貨物之產量，（二）貨物之特點，（三）貨物之使用，（四）貨物之價格。

二、市場之先決條件 貨物既須推銷於市場，則市場所當研究者，爲（一）顧客之研究（甲）顧客所在地（乙）顧客之購買力（丙）顧客之嗜好與習慣（丁）顧客之心理。（二）市場之研究：（甲）市場之需要情形（乙）同行之競爭（丙）貨物式樣之趨勢。

上述兩種條件先應分析研究，明瞭以後，廣告應如何作法，即易於着手。此後所注意者，則爲廣告圖稿 *advertising copy* 之技術問題，可分爲三段述之：

1 廣告之標題 廣告標題爲全幅廣告之領袖，標題好者，則讀者易感動，而讀其全文。苟全文結構得當，則消費者受文字之誘力，引起其慾望，而發生購買之行爲，廣告之效力乃能達其目的，良好之標題，應以具有下列四種原則爲標準：

- （1）標題字體之大小，及排列地位，須能引起讀者之注意。
- （2）標題所用文字，愈短愈好，應以容易閱讀爲標準。
- （3）標題之意義，須對於登廣告之貨物，能顯其特點。
- （4）標題之字句，須具刺激性，使讀者願意竟讀全文。

2 廣告之結構 人之面貌，全視五官之端正，以爲貌之好醜。廣告亦然。其好壞全在於結構，結構好者，易引人之注意，結構壞者，往往不值一觀，研究廣告之結構。有下列重要之三種原則：

(1) 美觀 廣告各部分，佈置得當，能使讀者發生美之觀念。

(2) 明晰 廣告文字或圖畫，須佈置明晰，使讀者容易明白廣告之意義。

(3) 卓越 廣告在報紙、雜誌上，露天廣告，或電車廣告等，往往與他種廣告，同在一處，於是欲與他種廣告競爭，必須排列得法，顯其卓越之處，方能引起讀者之注意。

3 廣告之圖畫 近世印刷術日有進步，昔日廣告，祇注重文字，今日則圖畫與文字並重，雜誌上之着色圖畫，美觀奪目，其效力甚大。蓋圖畫者，最易引人之注意，鄉愚孩童，均能知之。由圖畫之表現，可使人發生感動，由圖畫之表現，可使人知貨物之實在形狀，或其用法，近世廣告採用圖畫者，所以日益增多，良有以也。

## 五 廣告媒介之選擇

廣告之媒介，即廣告作成之後，所以藉此發表之處所，以介紹其登廣告之貨品於消費者是。廣告媒介之類別甚多，採用之時，自當慎重選擇，因媒介種類之不同，其發生之效果，亦隨之而異。苟媒介選擇失當，則雖有良好之廣告圖稿，其效果必為之大減，廣告費等於虛擲。廣告媒介之種類，可分為下列八種：

一、報紙——晨報 晚報

二、雜誌（甲）以時期分可分為：

週刊 半月刊 月刊 季刊等

（乙）以性質分可分為：

普通（為一般民衆之讀物）專門（為專門職業者之讀物）

三、郵物 傳單 樣本 函件 說明書 目錄等

四、露天廣告牌 有印刷者 有漆繪者 有電燈裝成者

五、電車廣告

六、店內廣告 招紙 裝貨物之紙袋紙盒

七、無線電播音

八、雜類 如月份牌 吸墨紙 電影上之廣告影片或遊行等

至於廣告媒介之選擇應注意下列二點：

一、效力之比較 廣告登載後，當然希望能達到大多數之民衆，而此大多數之民衆，又必須爲有希望之顧客，可以發生購買行爲者，庶廣告之效力可見，然同時亦不可不顧到廣告之費用，故第二原則爲：

二、費用之比較 效力之比較，既已得其答案，然廣告媒介之選擇，尙不能謂爲已完全解決。蓋廣告媒介之價值，其高低亦大相懸殊，此亦不可不注意而比較之。有時媒介之效力雖大，然其費用甚昂，爲登廣告之貨物所不值得者，亦有爲公司財力所不許或超出公司預定廣告費之外者，凡此數點，均有考慮之必要。

以上二種原則，於廣告媒介之選擇，其重要爲相等，不能偏重於任何一方。苟祇知注重媒介效

力，而失察於費用，則其結果亦必爲浪費金錢，所得或不能償其所失；苟只知節省金錢，而不顧其效力，則不但勞力與時間虛擲，廣告之目的亦完全喪失殆盡。

## 六 廣告之費用

每個公司究應以若干之費用用於廣告上，亦爲不可忽視之問題，在規模宏大之公司，或公司之對於廣告發生濃厚興趣者，以及專藉通訊函購爲營業者，往往用去巨額之廣告費用而不惜。但範圍較小之公司，則不得不審慎再四，普通用作費用根據之方法，有下列之三種：

(一) 以營業數字爲根據 卽以營業多少之數字爲根據，而決定廣告之費用爲若干是也。例如以去年之營業數爲本，定今年之費用，自較確實可靠。惟有時去年之營業，因時局或其他種影響，爲數較往年特低，以之爲根據，則今年之廣告豈非將失之過少，故有以今年預擬做到之營業數爲本，而以往年之營業若干爲參考者。

(二) 以希望達到某種之目的爲根據 有時登廣告者爲希望達到某種一定之目的，或爲

挽救某方營業之頹勢，或擬在某處希冀營業達到預定之成績等等，在此種情形之下，廣告費用去多少，自以預期之目的大小為依據，但競爭之強弱，貨物本身之性質，亦有相當之關係也。

(三) 以利潤之多少為根據 廣告費用亦有以所得利潤之多少為依據者，或以去年所得之純益中提出百分之若干，或以今年擬得之利益作為廣告費用。以利益為依據，登廣告者可以應付裕如，不致因登廣告而發生年終利潤突減之弊。惟須注意者，有時廣告與利潤並不發生直接之關係，例如某公司去年營業之結果，僅敷開支，毫無利潤可言，但該公司在本年度決不能因無利潤而完全停止廣告之使用也。

觀察上列之三種根據後，可知在決定廣告費用時，不應以利用上述之任何一種方法為滿足。目前之營業狀況，時局關係，同行之廣告方針，競爭能力以及現款是否充足，均有詳細注意之必要。為審慎起見，應先有廣告預算之製備，凡本年度之廣告費用，均有參酌各種情形，按月製就，雜誌應占若干，報紙若干，每種貨物或每處地方須用廣告費多少，均得先行計劃，妥為分配，此項預算，因環境之不同，須隨時加以修改，俾符事實。

## 第五章 放賬與收賬

放帳者即爲賣主先以貨物付與顧客，經過若干時後向人收款之謂。反而言之，在顧客先取人之貨物而後付款，即爲賒帳，在會計科目中稱爲「人欠」與「欠人」者是也。凡廠家與批發商之放帳，大多放與零售商，零售商則放之於顧客個人。放帳殆爲經營商業者無可避免之事，蓋亦有其自然之理由存在焉。今試舉其一例：譬如零售商用於五月初向製帽廠乙，定購草帽若干箱，值洋一萬元，而當時流動之款適不足此數，於是不得不向帽廠先取草帽，言明於若干時後付清，至八月底甲商草帽已如數售完，即可以收入之現款付還帽廠，於是雙方之交易即賴此以成，而各得相當之利益。苟於五月初時帽廠不肯放帳，堅持現款交易，則甲商因無現可付，勢必打銷售賣草帽之念，其結果帽廠失一代銷草帽之顧客，而甲商亦失一經售貨品以圖利之機會矣。在近世商業信用發達之時，凡工廠商店，除少數有特殊性質之商業外，放帳之舉，已普遍於商界，不但同在一地之商人可



以放帳，即各地之商人素不相識者，亦可以放帳，蓋非此營業範圍不能擴大，營業數額無從增加也。放帳之利益，已如前述，然其困難亦隨之而生，蓋放帳往往僅憑信用，亦有毫無抵押者，偶一不慎，則帳目上之贏餘數目，可爲實際上之呆帳所沖銷，一年心血之所獲，因放帳不能收回，因此而虧累者比比皆是。此放帳制度有研究之必要焉。故經商者不應視放帳爲畏途，塞其銷貨之門，而在於事前有審慎之觀察，事後有縝密之處置，則放出之帳，何患其不能收回，即有不能收回者其數額亦必減至最少限度，年終結帳時即不至發生鉅大之影響矣。

### 一 放帳之期限

放帳之期限，實爲工商家於放帳前當儘先考慮之一事，其期限之長短，隨營業之性質，地方之習慣，而各有不同。有自數小時而至數年者，大概普通日用貨品，顧客須先看貨物而後付款者，或須試用貨物至滿意時而後付款者，則其時間必短，但首飾機器等價值巨大之物，頗有延至數年之久，始行付清帳款者。在我國商業習慣上最普通之放帳期限，則推（一）按月結帳，及（二）三節清

賬兩種。前者係指每月月底結賬之謂，後者則指每逢端午節中秋節年節結賬之謂，而尤以後者爲較多（端午節爲五月初五，中秋節爲八月十五，年節爲年終，以上均指陰曆，但自陰曆廢止後，亦有改爲陽曆者，仍以三節名之。）

放帳之時期過長，工商家有受資本呆滯之虞。但欲推廣營業，往往非放帳不可，否則機會一失不復返矣。由此言之，則放帳非放不可乎？此亦不能視爲一定不易之理，猶須視工商家之營業政策如何耳。有時不主多事放帳之工商家，因現款交易居多，利息不致蝕耗，記帳收帳之費用可以減省，於是貨物定價可以減低，結果可以與放帳者相競爭。亦有放帳之期限雖長，但在若干日以內付清賬款者，得減收款項百分之幾，即所謂現款折扣 *cash discount*。俗稱申水者是。當然亦有許多買主，願享受此種優待辦法，惟挾有巨量資本之購者，爲數究屬不多，而在我國之情形尤甚，除非申水之數量極鉅，即不足以引動之。惟爲數過鉅，賣者之損失，亦頗可觀也。

決定放賬期限之長短，應注意左列之條件。

A. 貨物之性質。貨物易於腐敗，及日常應用品，期限以短爲宜。反之貨價較昂，而買賣數量又

較多者期限自須較長。

B. 競爭之情形 競爭情形之強弱，亦有甚大之影響，當地商業之習慣如何，亦最應加以注意。蓋放賬期限之長短，大都係受一般競爭之促成，初非偶然也。

C. 資本之大小 廠家如多事放賬，其資本之流動力，自受妨礙，故除資本較大，確有能力可以週轉外，不宜過長。

## 二 放賬與危險

放賬具有相當之危險性，此盡人皆知。惟危險之程度不同，放賬較寬者，其危險之程度自較特別從緊者為高。持從寬論者，以謂多事放賬，壞賬容或增加，但營業則已相當增進，兩者相權，仍甚合算。此語似不能謂毫無根據，惟有數點須加注意者，即：

(一) 商品之毛利，是否足以擔負此種危險而有餘。一般日常用品，毛利為數極微，不應冒過大之危險，反之毛利厚者，或因從寬放賬之故，營業有加而淨利反增。茲設一例以明之：某公司放賬

素主緊縮，每年營業總數爲拾萬元，計毛利爲百分之四十，共爲四萬元，除去開銷三萬元，壞賬一千元外，總計可得淨利九千元。嗣後忽改變放賬之方針，注重寬放，於是營業激增至拾伍萬元，毛利乃爲六萬元（仍爲百分之四十），開銷稍稍增加，而爲四萬五千元，同時壞賬亦增加至四千五百元。結果淨利反較前增多百分之十六，共爲一萬〇五百元。由此可知放賬較寬，有時淨利反能增加。惟如毛利少於百分之四十，則淨利無增加希望，或將因此而致虧累矣。

（二）顧客之可靠程度是否甚高。大概顧客誠實可靠，而又頗有聲價者，放賬之危險自少。

（三）一般之經濟狀況，有時亦與放賬有關，蓋社會經濟之變遷，購買力卽隨之上落，廠商之營業自易受其影響，故泥古不化之放帳政策，有時亦頗危險也。惟社會經濟繁榮之際，過於寬放，有時亦非一定爲得策。按之商業循環原理，盛極必衰，故爲免除經濟衰落時發生恐慌之危險，應在繁榮時加以注意。反之在一般經濟均極衰落之際，如略事寬放，可使買者易於週轉，因而引起其好感，若自社會眼光觀之，更能因之促進復興，自其餘事矣。

危險之程度如何，有時與收帳政策，亦頗有關。放帳過寬，收帳時遂不得不格外從緊，過緊則又

易惹起反感，亦非善策。較爲妥當之法，自以個別注意往來戶之實在情形。分別對付之。美國大公司中頗多專設一放賬部（Credit Department）者，其職司包括放賬，與催收賬款之兩大部，蓋亦鑒於放賬問題之繁複，非設有專部不足以處理也。

### 三 如何放賬

放賬前之第一步手續，當然在調查請求往來者之信用狀況，調查之方法甚多，約可分類如左：

A. 調查員之觀察 廠商在接得請求往來書以前，自應派員先事直接調查，營業狀況經營方法，主持者經驗信用等等，然後妥加研究，惟此法亦不甚可靠，蓋調查員之責任過大，觀察稍一舛誤，則結果即未能佳良。

B. 商業及同業公會 依理論言，同業公會商會等，對於所屬會員之信用如何，應十分清楚。向之調查，自可得公平之消息，惟此法在我國殊不適用。蓋目前同業公會及商會之工作，尙未能兼顧及此也。

C. 徵信所 卽藉徵信所調查之資料爲參考，而決定放賬。此種信用調查，美國最爲發達，資料亦最爲豐富，甚足爲放賬時之參考。吾國信用調查尙在萌芽時代，滬上近有徵信所之設立，爲十數家銀行所合辦，惟以尙係初辦，其範圍僅限於上海一帶，內地尙未能完全推及也。

D. 銀行 銀行有時亦爲供給信用調查之良好場所，例如中國銀行設有調查部，內附信用調查股，專司調查與該行有關各商家或個人之信用，如與該行有往來者，自可利用已經調查之資料爲參考也。

此外如報紙，公私機關，有時亦可參考。歐美各國尙有廠商同業，共同聯合，互相交換往來各家之信用機關，因此而減少無謂之犧牲及壞賬甚多。然在我國同業，素少合作，則此種便利，僅成爲一種理論而已。又如分析公司之資產負債表，亦可發現該公司之實在狀況如何，惟股份公司在國內本不甚發達，平時苟欲向其取索資產負債表，亦殊難獲得，故其爲效甚微，殊難普及。

總之，調查信用，在吾國爲極難之事，普通廠家雅不願以真相示人，雖欲勉強求之而不可得。故其結果，大都無從利用科學之方法，所藉以爲參考者，僅僅主觀者之眼光而已。

無論所調查之資料，是否十分可靠，亦有數種條件，可以作為應否放賬之助。

A. 營業之類別 每業之習慣不同，其放賬之方法自異，此種習慣，係日積月累而成，不可輕視。商品價值昂貴，而毛利為數甚大者，放賬可以特別從寬，否則自以從緊為宜。

B. 付款之能力 買者之資材較富，而又有準時付款之美譽者，其危險自能較少。

C. 品性與道德 富有資才者，非必一定具有按時付款之習慣。故買者素日之行為與信用如何，亦頗有研究之價值。有人以謂信用之佳否，較之資產能力尤為重要，亦經驗之談也。

此外如請求者對於營業之經驗，進行方針，以及既往情形等等，對於放賬時，亦有參考之價值也。

#### 四 收賬之方法

放賬易而收賬難，此一定不易之理。當放賬時，主持者易於從推廣營業方面着想，而於賬款是否一定可以收到一層，則注意較少，以致結賬時，壞賬累累，初時之喜歡，成為幻夢。雖然，放賬時之注

意，固屬重要，催收賬款之得力與否，亦負重要之責任。美國各大公司，設有信用部者，其放賬與收賬之事務，均予以同等之注重，良有以也。

顧客到期而延不付款，於是收賬之問題發生。普通收賬之方法，為派人面索，與通訊催付之兩種。前者之效力較大，但因限於時間及經濟，自難普遍應用，收賬之最須注意者，即賬款固須收到，但又不可失卻顧客之感情。故在通訊時，無論如何，不可引起顧客不快之感想。雖用意極為嚴重，然文字上仍須婉轉陳述也。復次，對於顧客所以不能付款之原因，亦須調查，如確有為難情形，非但不應催索，尚須設法相助。例如有某同行，付款常不能如期，推究其原因，由於此同行對其他小同行，所放出之賬，無法收還所致。於是主要問題，尚不在嚴催賬款，而在為此同行代解決如何放賬與收賬之方法。故收賬時，有兩條件，須加注意，即明白顧客之心理狀況，及其實際情形是也。

## 五 分期付款

分期付款者，即買主付過貨款之一部份後，即可取得貨物，餘數約期分次交付之辦法也。此法



以美國爲最普遍，吾國近年來亦頗有行之者，如汽車，電器冰箱，鋼琴等是，其辦法類多由買主先付百分之卅至卅之貨款。在賣主印好之契約上簽字，規定於每隔若干時日後付款一次，如不履行契約，賣主得將貨物追還。分期付款之貨價，較一次付者較高，普通約須擔負利息一分以上。賣主持有此種契約者，可向銀公司抵押，取得現款，亦須付七八厘以上之利息也。以目前之中國經濟情形，及一般人之收入狀況而論，分期付款之辦法，除一二通商大埠外，欲藉以爲增進營業之方法，似不甚適宜。利用分期付款辦法，應注意左列之兩種原則：

1 第一次付款數不可過低，即買主在取貨時所付之款，不可太少。蓋太少往往不易引起其繼續付款之習慣也。

2 付款之時期不可過長，付款總時期之長短，自因貨物之性質而異，付款之時期應較貨物本身之存在時間稍短。蓋賣主對於分期付款之一種利器，爲買主苟不付款，即可將原物取回，今如時間過長，賣主即欲收回，亦屬無益矣。

## 第六章 營業規劃

### 一 營業規劃之重要

處此資本主義經濟組織之社會中，吾人經營工商業，服務社會，乃吾人之手段，收獲利潤，乃吾人最大之目的。除政府經營之公用事業，及私人辦理之慈善事業，其宗旨不在謀利外，凡私人出資所經營之工商業，其目的殆無一不為謀利者。且不但謀利而已，尤希望獲最大之利潤，方足以表示營業之成功，則又無可諱言。故如何能增加利潤，（此處所謂利潤乃指最後之淨利而言）乃經營工商業者，終日盤旋於腦筋，須臾不能或忘者。然利潤之增加，須注意者有左列三項，同佔一重要之地位，不能加以軒輊，蓋此三項者，俱有密切之關係在焉。

#### （一）營業 sales

(11) 成本 cost.

(三) 開銷 expenses

上列三者其名目意義雖有不同，然其結果，均可以數目表示之。營業者，指全年售出貨物之總數而言；成本者，指全年售出貨物成本之總數；開銷者，指營業上一切開支而言；如職員之薪工，房租，電費，捐稅，等而言。

求淨利 net profit 之算學公式。

營業總數—成本—開銷=淨利

今某商店年終結賬時，其營業總數為三萬元，成本「貨物進價」為二萬元，開銷為七千元，則

$$\$30,000 - 20,000 - 7,000 = \$3,000 \text{ 淨利}$$

就上列數目而觀，可知最爲合於理想之條件，當然爲營業數字欲其增加，而成本與開銷欲其減低。即不能減低，亦當維持原狀。苟能如此，則淨利之增加，自屬必然。故吾人經營工商業之目的，即當循此原理，以求上進。簡而言之，即「營業數額必須高，成本開銷必須低」，經營工商業之金科玉

律，即在此耳。惟欲達此目的，其責任尙在於當事人平日之政策設施如何。但揆諸事實，三者之中，成本與開銷之統制尙易，而最難管理者，厥爲營業。蓋營業之增減，關係於內部自身之管理者，果不應抹煞而不提，但受諸於外界之影響者，亦大有其原因在。其中直接影響所及者，如價格之變動，競爭之情形，間接影響所及者，如天時政治等，此種外來之勢力，迥非一二商家能力所能左右之者。惟處此經濟組織，日臻完備之社會，（在我國似尙不合此語）所謂外界之影響，除天災人禍之不能預測者外，其他人力所能及者，亦未始無推想預測之法，其責任在規劃營業者之能力如何耳。苟能對於營業數字有較爲準確之規劃與測定，則存貨應備多少，開銷共須若干，成本能否減輕等等，即有所準繩，不致有顧此失彼不能聯絡之弊。例如以存貨一項而論，如營業預測，未能準確，則存貨過多或過少之弊，即無從避免，過多則資本呆滯，過少則交易走失，兩者均非佳象。

普通商人所希望者，即明年之營業能較本年增加一成，後年則較明年又增百分之十，依次類推，至於無已。此種希望，就實際言，達到目的者究屬少數，何況一地之營業，亦有其最高點在。（或稱飽和點 saturation point）過此則前進無望。據美國聯邦準備銀行統計之結果，謂全美之百貨

商店營業增進數，自一九一九年至一九二九年中，平均每年爲百分之三·〇六（一九三〇年起以迄於今，美國發生經濟恐慌，營業已較一九二〇年爲低。）雖間有數家，超過百分之十以上者，惟爲數甚少云云。中美情形雖屬不同，然每年增加一成營業之規劃，不能謂爲可靠，似無疑義。且有時希望過大，無謂之耗費，卽因之而生，如存貨屯積較多，開銷之特別增加，或陳列與建築物之過度擴充，往往爲希望過奢之結果。常聞有某店營業，年可百萬，然結帳時每無贏餘，年復如是。考其原因，因該店之建築設備，預備可做一百五十萬元以上之生意，今祇得其三分之二，所有獲得之毛利，乃爲建築物與開銷耗蝕殆盡，自無贏餘可言。

希望過大，固所不宜，測定之數目過低，亦不能謂之得策。蓋過低則存貨減少，往往供不應求，易起顧客之反感，服務週到，自更談不到矣。故大體言之，預測營業，應自最高與最低數之間，求其平均之數目。例如某廠商將來年之營業數字，細加研究，同時對各種有關該廠營業盛衰之條件，亦均加以考慮，決定來年營業，可達五十萬元或至六十萬元，則穩妥之推測，應爲五十五萬至五十六萬元，而非六十萬或五十萬元，自極明顯。

影響營業盛衰之條件頗多，約可分爲內部與外部之兩種。內部狀況因係屬於公司範圍內之事務，注意較易，外部情形之變遷，往往非一個公司所能顧問，故其影響亦較大也。

## 二 一般之商業情形

廠家營業之上落，與外界之關係最爲密切。例如在一般社會不景氣，購買力衰退之際，廠家雖欲努力掙扎，亦難挽狂瀾於既倒。故社會一般狀況若何，爲計劃營業時所不可不注意之條件。此種觀測之準確與否，關係於營業計劃者頗大。惟一般工商業盛衰情形，原因非常複雜，決非膚淺之觀察即可成功者。歐美各國之公私機關，多有各種統計及指數之發表，供工商機關之參考，以作商情預測之用。（所謂指數 index 者，通常指概括物價之平均數而言。例如吾人欲知社會上一般物價之趨勢若何，僅僅記明某一時期內之一二種物價，自不足以代表全體。蓋物品之數，何止千百，此漲彼縮，並不一律。應用「指數」方法，即可將千百種物價，以一數表明之，便利孰甚。除物價而外，如工資、股票、匯兌、生產、進口、出口、購買力等等，均可利用之。）亦有若干之經濟學家及統計專家，以彼等

觀察所得，按期或臨時報告工商業之趨勢。故自商人方面言之，即不能完全明瞭各種指數之報告，亦可以比較各專家之觀察，對於一般情形之最近將來，有所領悟。循是以行，自無失敗之理。此在吾國，情形自屬大異。工商界中人，對於科學方法，素少訓練，公私機關之發表統計者，又屬寥寥可數。（可靠與否，係另一問題，茲不贅）惟吾人既知觀察一般商情之重要，自希望與此類有關之統計指數，發表者能日見其多，茲試就預測營業有關之各方，分別述之如左：

（一）一般之購買力 吾人從事工商業之一種方法，在乎推銷貨物。故顧客購買力之強弱，程度如何自有甚大之影響。約略言之，顧客購買貨物之表徵，全在其進益之多少，未來之收入，能較目前增加者，其購買力自隨之而增，反之即減。進益之多少，又以左列各點表示之：

A. 僱員之收入 各種有職務人員之薪水，工廠發給工資，工業生產狀況，失業及罷工等，均足以證明一般顧客收入之增減。

B. 農家之進益 農產品收穫之多少，價格之高下，以及農村之經濟狀況為農民購買力高低之象徵。

C 工商業之結賬狀況 工商業之盈餘，如有增加，即等於從事此業者，及一般投資工商事業者之進款增多，反之如利潤減少，及倒閉者日見其多，均為不良之現象。

D 投資市場之活躍 顧客之從事購買與否，能力如何，固屬重要，然心理作用，亦有甚大之影響。蓋一般人之耗費多少，往往以最近將來之狀況為轉移也。故投資市場之活躍，股票市價之向上或下降，均有相當之關係。所謂投資市場原包括一切股票地產公債等等而言，我國之公司股票，交易所尚無公開買賣者。僅以公債一項而論，自尚不足以為充分之根據也。

E 進出口貨物之多少 一國之商業盛衰，國際貿易亦頗佔相當之地位。關於進出口品多少之利害，究屬如何。姑不在此具論。惟進口數量或價值增加，而出口品遞減，為我國近數十年之狀況者，實不得為之佳象。此項進出口貿易數量，海關每月均有報告發表，可資參閱。

除上列各項外，建築物之增加，亦為商業進展之良好表徵。至少與建築物有關之各種工商業，能受其賜，自屬毫無疑問。至足以阻礙工商業之進展，而為吾國之特有情形者，厥為內戰之發生。又關稅及其他稅則之變更，亦為常見之事，全視各業關係程度之強弱如何，而須加於注意者也。



(二) 物價之變動 物價之漲跌，往往影響於購買力之大小。蓋物價趨向下游，售價降低，於是一般收入減少，購買力亦隨之下降。此種狀況，如繼續不斷，則一般顧客，或將裹足不前，一方固因收入減少，一方亦以爲物價或須再跌，有以致之也。關於物價指數之統計表，國內編製者頗多，如國定稅則委員會之「上海貨價季刊」，內中包括上海、青島、南京、漢口及華北各處之躉售物價及生活費指數。該會又出版上海物價月報一種，內載上海躉售物價指數表，以民國十五年爲基數，指數計算則自民國十年開始，以便參考。天津南開大學對於華北方面之躉售物價，亦編有指數，按期在該校出版之統計週刊 (Nankai Weekly Statistical Service) 登載，亦以民國十五年爲基數，惟起始日期，則自民國二年起，較國定稅則委員會所編者爲早。其他如實業部、河北廣東等省之實業廳，亦編有物價指數月報，均有參考之價值。各方之編製方法，雖微有不同，然所包含之物品，均大同小異，如紡織品、食物、金屬、燃料、建築材料、化學品等等，均爲市場中之重要商品，足以代表一般物價之趨勢者也。再又須加注意者，即躉售物價較之零售物價，其變動較爲準確，蓋前者包括許多原料品，對於市場之感覺，自較後者爲靈敏。故批發物價，已有劇烈變動，而零售物價，則仍如往昔者，事

實上往往如是也。

### 三 局部之商業狀況

上述之一般商業情形之變遷，因其範圍較為廣大，故事實上除製造家之營業遍及全國者，影響最大外。若偏於一隅，或規模較小之製造商，於局部之商業變遷，關係更為重要。所謂局部變遷者，係指製造家所在地之工商狀況而言。該處之變化情形如何，自較之一般或全國之商業變遷，其關係更切。例如江蘇之無錫一處，從事絲繭業者，為數甚衆，該縣之盛衰情形，有繫於絲廠之起落者，自屬甚大。換言之，如絲市暢銷，需要甚殷，全縣之購買力，即因之增加。反之，如目前之絲業，處於每況愈下之境，則該縣之一般工商情形，及民衆之購買力，不免受相當之影響也。故吾人在規劃營業時，對於此點，必須加以認識，工業而外，農家收穫之狀況如何，農產物之價格高下，亦頗有關係。惟此種局部情形，變遷靡定，往往因某種工商業之特別發達，或逐漸衰敗而異。例如某處因地利關係，政府忽在該地設一大規模之造紙廠，於是大興土木，採購一切原料，雇用工人，無慮數千，直接方面，為於該

紙廠有關之廠商，得獲其利，若十工人，亦得解決職業問題，間接則一般工商業，均受其益。此則在規劃時，有隨時注意之必要，以應社會之需求也。

吾人在規劃營業時，尚有一點，須加注意者，即外界情形之變動，固能影響於製造家之前途，而製造家營業方針之變更，亦頗有關係。例如某廠商對於放帳之方針，素主嚴格，賬面或信用稍次之批發商或零售商，即拒與往來。本年度因競爭及社會之不景氣原因，於是決定變更其向來之放賬方針，而從事寬放，其理由以謂放賬較寬，年終之壞賬成數，固須略增，惟營業之增加，或能更多，利益即在其中矣。經過此種變更後，其於營業前途如何，不言而喻。故在規劃來年之狀況時，外部情形固須有深切之認識，內部之大政方針，亦應加以考慮也。

## 第七章 貨物銷售之途徑

製造家對於出品既經妥爲研究，營業之方針亦經審慎決定。此後所應注意之問題，卽爲選擇適宜之推銷途徑。是推銷之處所甚多：有批發商，有零售商，有合作社，有交易所，有掮客，種種不一；製造家亦可自設商店，或直接與消費者往來；或用通訊郵購方法；甚致專託他家寄售，亦無不可；方法之多，誠不勝枚舉。然適於此者未必適於彼。選擇稍一不慎，營業卽易受其影響。況商業之組織，日新月異，往往有今日所認謂最合宜之推銷途徑，明日便處於不利之地位。卽外界之變遷亦有相當之關係，例如交通不甚發達之區，自以用批發商爲較宜，一旦鐵路築成，或道路開闢以後，交通既屬便利，大可利用通訊郵購之方法以增加銷數。又如新出問世之商品，爲推銷起見，宜僱用跑街或推銷員至各方兜攬，迨至爲時較久，知者漸多，卽可更弦改張，由零售商經售。卽此一端，可知選擇銷售途徑之重要，其影響營業之前途不言而喻。

## 一 商品販賣經過之程序

一種商品由生產者達消費者之手也，往往須經過若干程序，如上述之批發商零售商等等，即普通所謂中間人者是。年來因競爭關係，頗有許多製造家，冀圖減少中間人費用，而實行直接售與顧客者；亦有許多顧客組織如消費合作社一類之機關，越過中間人而與廠家直接往來。此種方法，是否最爲合理，後當詳述。惟吾人須注意者，即商品之輾轉販賣，其中有不少手續，必須一一辦理。無論廠家與消費者直接交易，或經過中間人之手，此種手續仍須按步實施，固不得以直接往來，即可廢棄若干步驟於不顧。是以中間人之存在，在學理上在事實上均有其充分之立足理由。茲先討論各種販賣上之步驟如左：

A 銷售。製造家設廠之目的，當然在求其出品之能廣爲推銷。如何使顧客知我有何物發售，如何能引起顧客之購買慾，皆銷售 *selling* 工作也。廠家最有效之方法，在多登廣告，俾能引起顧客之注意。惟廠家欲多事推廣，決難與顧客親自一一週旋，尤其在內地方面，非賴同行之推廣不爲

功。如廠家欲自行與顧客往來，避去中間人之手續，則此種銷售工作必須完全自任之。

B 採辦。採辦問題，指貨物之集合，物品之徵集，及購買之方便而言。批發商所以在商業方面占重要之地位，即在能與各廠家接洽，瞭解各方出品之情形，而詳加選擇，聚各種性質相似之商品於一地，顧客之方便可知。

C 運輸。貨物之產銷地點，恆不相同，故運輸之機能尙矣。近世因交通發達，運輸機關如鐵路輪船轉運公司等。地位已日見其重要，惟轉運前之預備，選擇運輸機關，及決定裝運之方法，則仍係銷售者之責任也。

D 貯藏。貯藏貨物，爲推銷機關所必有之工作，蓋顧客需要無定，賣者必須有備無恐，始足以隨時應付，營業始不致走散。自廠家立場而言，貨物製成後，希望能立即全部脫手，但一般零售商店，則因資本及存貨之地位有限，之願多事貯藏。今有批發商出而爲兩者之媒介，代負儲藏貨物責任，於是廠家與零售商雙方，乃能均蒙其利。

E 金融週轉。放賬爲營業往來所必有之事。顧客交易，逢節付款，年底清賬者，固屬常有。即使

完全現款往來，爲零售商者，仍非有相當之金融週轉不可。負此種金融流通之責者，爲批發商，後者則有賴於廠商之扶助。若廠商與零售商或顧客直接往來，則因平時少於接觸之故，反不如與少數之批發商交易，不致多受放賬不穩之損失。

F 標準化與分類。 廠家之出品，類多須分別優劣之等第，始能合顧客需要。例如顧客欲購蜜橘，非凡爲蜜橘即可滿其慾望。蜜橘之大小，及品質之高下，均有關係。又如紗廠所紡之紗，有粗細之別，所需原料，遂各有不同。此在農產品，分門別類之辦法，務使各種貨品，均具有標準化尤爲緊要。除上列之各種工作外，尚有調查市場之需要情形，及負擔一部份之危險，亦屬必要。總之，上述者，無論直接或間接交易，均無可避免。廠家在決定其銷售之途徑以前，不可不先爲審慎也。

## 二 銷售途徑之類別

銷售之途徑，因各個工業性質之特異而不同。有祇用一種方法者，有數種方法合用者。區別之約有左列之四種：

(一) 委託代理人推銷。廠家以出品之全部份或一部份委託代理人任推銷事宜，或為一專代廠家推銷之公司，或為一規模宏大之零售商店，普通均冠以特約所之名稱，外在華設立之洋行，其性質大都為代各該國廠家經理推銷事宜。用此種方法後，廠家可以注全副精神於生產，推銷之得力與否完全在代理人之人選問題。

(二) 與批發商往來。廠家與若干之批發商交易，大都利用跑街或捐客為媒介，遠道則藉通信、廣告等等，此種批發商有時亦兼設門市。

(三) 與零售商交易。廠家撇開批發之居間，直接與零售商往來，用此種方法後，廠家關於營業方面問題，自須多予注意，蓋零售商為數較多，如何慎加選擇，如何放賬，如何幫助渠等以推銷之方法，均廠家之責任也。

(四) 直接售與消費者。廠家如欲直接售貨於消費者，可以自設商店，或分支店注重通訊郵購之發展，登載大批廣告，及自僱推銷員等等，所有一切推銷之責任，均由廠家自己全部負責，不假手於他人。亦有在遠道能力所不能達到之處，仍利用批發商或代理人特約所等為推銷之工具者。



此外尚可利用交易所爲推銷之場所。小麥棉花等類之農產品多利用之，普通恆由交易所之經紀人爲介。又在機器等重大貨物，廠家有將貨物出租之辦法，惟資本所需甚巨，故應用者較少。

### 三 選擇推銷途徑之條件

推銷之途徑頗多，已於上節述其梗概。廠家究應利用何法，自有詳細審慎之必要。普通一種工業所習用之推銷法，該業之廠家，多奉爲圭臬，其間多半自經驗中來，自不應忽視。惟亦以隨時詳加研究爲宜。往往利用與衆各別之推銷途徑，進行合法，能使營業大爲增進也。茲述選擇推銷途徑幾種應行注意之條件如左：

1 貨品之區別。市場上之一切貨物，大別爲工業用及消費之兩種。前者因關係於直接或間接製造方面，貨品之質地如何，在採購者均已十分明瞭，無庸賣者費若干之推銷工作。故如機器及大量採用之原料，多半可實行直接往來。至消費之商品，如爲日用品，則買者以方便爲前提，推銷之商店，自以愈多愈佳。若價格較高，又非急需之品，如傢具，鐘表，汽車之類，則以熱鬧中心市場之

商店爲最宜。蓋此類顧客，注重於商店門面之大小，及品質之優良，售貨之商品，雖如櫛比，亦非所計及也。廠家亦有利用特約所制度者。

2 買賣之單位。買賣數量多少，及價值大小，往往影響於銷售之方法。價值昂貴之商品，買者固屬審慎異常，賣者亦須具有相當智識及推銷能力，自非一般批發商與零售商所能勝任愉快。又廠家同時製造多種之商品，直接與顧客交易之機會，自較單獨製造一種商品爲多也。

3 營業之區域。出品之推銷，如欲達於內地，而顧客又係分散各方者，廠家如欲直接往來，費用反須增加，自以藉批發商之力爲宜。但在另一區域，營業咸能集中者，則自設門市商店，亦屬得計也。

4 服務之需要。貨物常須加修理及添配另件者，廠家爲滿足顧客需要起見，最好自設修理場所。如託同行往來，則除慎加選擇同行外，尙須輔佐同行以最低限度之設備。

此外，公司資本雄厚與否，亦頗有關係，蓋自設門市或在各省分設支店，登載大量廣告，及施行各種推廣工作，非具有相當資本之廠家殊不易努力。又一個公司營業之方針，如有變更，推銷途徑

即隨之而轉移，是又爲必然之事。總之廠家所應注意者，尚在隨意留意新途徑之發現，環境之變遷甚速，顧客之嗜好亦隨時改變，爲適應起見，廠家決不可故步自封，以爲往日之推銷方法，係從經驗中得來，無論如何不能予以更動。年來公路築成者，漸次增多，路傍之專售糖菓飲食物之商品，自應運而生，此種小商店稱之謂飲食罐頭廠家之「新的途徑」，當不爲過。即其一例也。

#### 四 幾種推銷途徑之個別研究

##### (一) 批發商

批發商店介於製造家與零售商之間。貨物向製造家批得而轉售於零售商，乃其主要之營業。批發商之功用可分對零售商及製造家兩方面而言。對於零售商方面言，批發商與多數廠家相接觸，採集各種適宜之貨物，以之轉售於零售商，不啻爲後者之進貨人。自放賬運送等方面言，較零售商直接與製造家交易爲宜，而又迅速，蓋往來既多，各方之信用狀況，自極明瞭。彼此較爲接近，對於貨物運輸亦易於敏捷。對於製造家方面言，批發商運用其與零售商接觸之手腕，使製造家之推銷問

題，得以有相當之解決。且批發商往往各專一業，對於各該業之推廣，較易努力。同時製造家之放鬆一節，亦可免卻許多困難。貨物運輸費用，亦能節省。一般廠家所以樂與批發商往來，良以後者實爲一極好之推銷員；而零售商所以願向批發商採購貨物，亦以後者實爲前者一幹練之進貨部。故批發商之能占工商界相當地位，實非出於偶然。

廠家利用批發商爲推銷之工具，亦非毫無缺點。批發商往往與多數之廠家交易，決不能單獨爲一二廠家努力推銷，而置其他往來者於不顧，故嚴格言之，批發商之推銷能力，亦殊薄弱。有時批發商如同時發售數家出品相同之貨物，則因互相競爭之故，於推銷方面更受阻礙。近來大規模之零售商店，及批發商頗有自設商標者，則其不能完全爲一般廠商努力，更屬彰彰明甚。

廠商在決定利用批發商以前，首要之點，當在研究自身能否實行後者之各種推銷工作？能否較利用批發商爲稍廉。如不願負一切責任，而貨物又須大加推銷者，不妨一面利用批發商，（或約其爲特約所，）再輔以廠中自用推銷員爲之助，其效果必較專用一種方法者爲佳。若出品久已聞名，且種類有限而採購者又散佈全國，則應用批發商，實爲唯一之經濟方法。

## (二) 特約所

廠家爲努力推銷起見，可在指定之區域，僅與一家同行相往來。在此指定之範圍內，廠家不另與其他同行直接交易。同行亦不得銷售同類之出品，此種同行，即俗所謂特約所者是。雙方應負之責任及義務，大都訂定契約，時間或爲定期的，亦有不定期，一方不滿，先期通知後，即可撤消。廠家方面大都限定特約同行每年須做營業若干，或進貨至少若干。

廠家之最大使命，在儘量推銷出品。凡能達到此項目的而又不致如何增加費用者，自屬最爲歡迎。主張用特約所制度之理由，即後者以切身關係，推銷自能努力，營業即可隨之增加，蓋特約所因有一定營業區域，競爭較少，廠家所用之推廣工作，特約所能完全受益，若與有名之廠家訂約，更能增高其地位。同時廠家在素無銷路或銷路減退之區域，以特約所辦法爲增加營業之工具，亦頗有效。惟特約所制度之缺點，尚在難得適當之人選。廠家欲在每一營業區域，均獲有最上乘之特約代理人，爲之推銷，自非易易。即使訂約時認爲適宜，嗣後如發現不能盡責，或營業衰落時，欲再覓一替代者，以挽回頹勢，亦屬非常困難。其次則由若干批發商中，變而爲一個特約所主持。營業是否將

因之走散，亦頗有問題。

在特約所方面之地位言，能爲一著名廠商之代理人，對於營業地位，均占優勢，自屬計之得者。然廠家每年所訂定之營業額，是否必能達到，是否將因此而忽略推銷其他廠家出品之機會，是否將因此而減低售價，終致得不償失，是否將因特約所之關係，而受廠家之操縱。又特約所最爲畏懼者，即在發展營業至相當地步後，廠家忽與之解約，事實上如代理人辦理極佳，此種危險當然可謂絕無僅有。自代理人方面着想，如廠家並無不合理之要求，訂立特約，利似較勝於害，惟解約之危險，固非絕對可以避免也。

貨品性質之不同，關係於廠家是否可用特約所制度者最大，普通日常應用之物品，顧客須與鄰近之商店往來，不宜於特約所辦法，但新出問世之日用品，爲推銷便利起見，如代理人確係可靠，且訂約之期限甚短，亦可採用之也。具有左列之情形，最宜於特約所辦法：

A 代理人須施行相當之修理工作，或負其他必要之服務責任。

B 廠家欲實施其一貫之營業方針，非訂有特約所，代理人不願聽命。

C 代理人非此不願預備充足之存貨。

D 代理人非此不肯努力推銷。

廠家如決定利用特約所以後，慎重於人選，固屬緊要。選定之代理人地位必須與廠家出品有相當之關係，凡品質昂貴之貨物，不宜由次等商店經售，反之，價格低廉之物品在富人光顧之商店出售，亦無銷路。其他如特約所之地址，必須在顧客較爲集中之處，營業區域亦不可過廣，是又因貨品競爭之不同，而宜分別予以審慎者也。

### (三) 通訊郵售

廠家利用通訊郵售方法爲推銷之工具者，年來亦日見其多。由郵發售與門市出售，其不同之點，卽前者之大宗用費爲廣告，後者則爲售貨員。郵售之目的物或爲同行或爲消費者，或以輔助其他推銷途徑之不足爲職志。亦有專藉郵售爲業者，如美國之郵售商店，mail order house 是。郵售之利害，得分列如左。

優點：1. 推銷可以及於遠僻之處，營業因之增加。

2. 無須門市裝璜，一部份之營業費可以節省。

3. 顧客感受便利，遠道及平時無從在本地購貨者，大為方便。

4. 介紹新出貨物，即以郵售為試驗。待至營業增加至相當程度後，然後採取其他推銷途徑。

弱點：1. 除通信外，與顧客無接觸之機會。

2. 商品售價目錄，須預為印就，但市面價格苟有變動，改訂目錄之困難隨即發生。

3. 顧客未能先見貨品，往往為發展營業之障礙。

4. 不能盡修理或其他服務之責任。

5. 因貨物容積較大，運遞不便，及出乎意外之遲延，均足使顧客發生畏縮。

由上述之利害比較，可知郵售方法並不適宜於每種貨物。簡言之，欲求郵售營業之發達，須附有左列之各種條件。

1. 適宜之貨品 最合於郵售條件之貨品，為（A）價格較高，而非為日用必需之品。蓋售價過



低，郵寄即不甚合算。(B)貨品容易在廣告上詳細標明者。(C)貨品具有標準化，存貨充足，而寄遞亦頗方便。

2. 真實之擔保 顧客既未先見貨物，懷疑之念，自難全釋，為引起購者之信仰心，美國各大郵售商店，均實行「貨物不合包退還洋」之舉。

3. 顯明之廣告 儘量供給顧客以各種之廣告說明書等等，亦為郵售必要條件。最好能附有精美之圖樣，以引起顧客之購買慾。

4. 購買便利 廠商須供給各種購貨單，郵寄手續等等，使顧客採購毫不發生困難。

5. 手續簡單 廠商須訂定一極簡單之辦事手續，迅速慎重，兩者須兼而有之。廠商之存貨亦須充足，蓋顧客接到缺貨之覆信後，心理上最易發生不快之感，嗣後往來即成問題矣。

在理論上，通訊郵購誠屬極好之推銷方法，人人可以辦到者。但事實上欲顧客先付錢，再收貨，除非廠商之信譽極佳，實為一極不易辦之事。購者在附近苟可以覓得同類或可以替代之貨品，自必舍彼就此，他如廣告及通訊錄之編制（即廠商將有希望購其出品之顧客隨時收集製成名單

以便發送廣告目錄等等，在推銷方面，別創一格，似易而實難處理也。

## 第八章 市場調查

普通商人之意見，以為廠家貨品製成後，其責任即告終了。出品是否為買客所歡迎，非所計慮。此在工商業未發達之處，容或如此，蓋廠家不多，出品甚少，製造者既無人與之競爭，購買者亦惟貨是求，無捨取之機會，於是出品乃不患無人購買。近年以還，社會之生活程度日趨繁華，國貨工廠，亦先後設立，與舶來品相競爭，固屬必要，即各個國貨工廠之間，競爭亦日趨激烈。為適應此種潮流起見，新式之商人已漸覺前此之方針為非策。所謂出品不患無人問津之理想，甚難在今日之商戰場中，可以立足。貨品能暢銷與否？不僅在「貨真價實」。改良貨物之品質，以應顧客需要。訪查顧客之所在，以引起顧客注意。均為新式廠家之重要工作。英美各國之廠家，類多有調查或研究部之設立，其職責即在調查市場之需要，作種種分析之工作，為改良貨物及推銷方法之依據。換言之，即儘量利用科學方法，以研究各種推銷問題是也。關於商品本身之研究 *physical research*，吾人習聞

已久。多少之發明與改良工作，均由科學家工程師等繼續不斷之研究學理之闡發，而有所成就。惟注重市場之調查，即在歐美尚係一種新的事業，有待於改良進步者尚多。

吾國商人處理業務之方法，大半根據一己之經驗，與臆斷推測之能力。應用統計調查事實，實未之多見。至設有專部，作市場之研究者，更屬絕無僅有。惟近年來國內銀行，有見及此。中國銀行首先有調查部之設立，關於經濟資料，及參考圖書，搜集甚富，并隨時實地調查各種工商業狀況，為銀行放款時之參考。嗣後上海銀行，興業銀行，亦先後設立性質相同之調查部。前者對於絲，茶，麵粉，米，荳類等主要商品，均經分別調查，刊印成書，雖所述者限於上海一帶，然其可為一般工商界之參考資料者，自無疑義。

## 一 市場之類別

市場之意義，得分狹義與廣義兩種。前者指商賈聚集，實行買賣之場所而言。後者則凡顧客之所在地，均係市場。製造家之問題，即在調查彼之出品，究為何種顧客所歡迎，此類顧客又復住在何

處，然後進行推銷時，不致無的放矢。自廣義的解釋言，市場之包含極廣，為調查方便起見，吾人須先將市場之性質，區別為若干組，因調查目的之不同，得分為二大類。

1. 按照市場包括之顧客為單位，又可分：

A. 年齡 年齡大小，對於貨物之採購，極有關係。有若干類之商品，為老年人所歡迎，與青年人則絲毫不發生關係。亦有正相反者。美國某大雜誌，曾將主要商品十種，如衣飾，製成之衣裝，內衣，傢具，地毯，樂器等，等加以精密之調查。發見大部份購貨之顧客，其年齡均在十九至三十歲之間。於此可知年齡之關係為如何矣。

B. 性別 男女之性別不同，需要自異，其理至顯，其市市場隨之而異。

C. 宗教 因宗教信仰之區別，有時需要亦復互異。例如回教徒所習用之商品，不一定為佛教徒所歡迎。如能分別調查，再行從事推銷，自能收事半功倍之效。

D. 階級 社會階級之不同，推銷時最應加以注意。習慣中有所謂上中下三種階級之分。可別為因貧富與智識之高低而分，廠家之貨物，適合何種顧客之脾胃，自有先行調查之價值。

2. 按照市場之個性爲單位。又可分：

A 氣候 南北之氣候迥異，煖爐在南方各省銷路甚少，即由於氣候之溫和故也。又如衣着之顏色亦因氣候關係，而各處嗜好不同。

B 生活程度 吾國幅員極廣，內地之生活程度與上海何啻若干倍，即在內地間亦復各有不同，滬上之新建建築物，近來頗多所謂公寓式 apartment house 之房屋。每一大廈有公寓十餘，亦有多至數百者。屋頗精緻，但較普通房屋則較狹小，因此種市場之發現，於是小號之鋼琴，小地毯，浴缸，電氣冰箱等等銷路，乃能大爲激增。

C 購買習慣 顧客之購買習慣，各各不同，尤因區域而異。此種習慣之養成，或因環境，或因遺傳，一時甚難打破。

D 特殊市場 所謂特殊市場，可區分爲工業市場，都會市場，農村市場等等。

廠家明瞭市場如何分類以後，即可進而研究本廠出品，適應於何種市場。此市場又在何處。有若干類之貨品，如機器等類，廠家可先得一能用此種機器之名單，銷數可到若干，即以名單之多數

爲標準。若名貴之汽車廠，欲調查該廠究可銷去汽車若干部，自可以當地其他價格品質相等，而已銷去之汽車數爲準繩也。大多數商品銷數之預測，自非如此簡單，必須研究各方直接或間接有關之狀況，加以統計，始足以爲推銷之助。

又一須注意之點，卽市場係常時變動的，故貨品之需要亦隨之而有變遷。此種變動之原因甚多，大概不出因嗜好之改變，廣告之影響，或新發明貨品等數種。調查市場者之責任，自在研究及明瞭此種更動之趨向如何，方足以應付裕如。美國某商會曾因該處購買轎車者，(closed car)日見其多，乃舉行一調查，其結果發現因氣候變遷，爲顧客需要轎車之最大原因。其次則爲舒適與經濟，由此亦可知市場變遷之無定矣。

## 二 調查市場之方法

市場調查，爲一種新的工作，前已言之，美國之大公司，頗多自設專部，或託廣告公司，advertising agency 代爲辦理，究以何種方法爲宜，自因每個公司性质各別，及營業大小而異。大概廠

商登載多量廣告，及自負推銷全部份責任者，以自行擔任調查分析之工作，爲最適宜，吾國之工商業，尙在萌芽時代，有巨額資本者，尙不多見，而所謂廣告公司，其程度亦尙幼稚，自設專部及委託調查之舉，似非急急。其實能專擇公司中之推銷部份，負此種調查責任，實屬最佳，蓋商家作事，本在其有精神，所欲明瞭者，在如何調查，如何分析。規定以後，委託專人負責辦理，固不必定須講求形式，成立專部，始足以言盡責也。

調查市場爲統計方法之一種，故搜集材料之方法最關重要，普通統計材料之來源約可分左列二種：

1. 間接材料 或稱外部材料，團體及私人機關已爲蒐集者，或已裝訂成書，或尙未公開發表之報告論文。此種材料往往可以作爲推銷之助。例如物價之消長，及一般商業情形變動之材料，均能直接間接影響於營業之前途。歐美各國政府及商業機關多有各種重要統計之編製，其目的在使一般從事工商業者，得一參考，藉明商業之趨勢，預測將來之市況。吾國對於此種資料，極感缺乏，除財政部，國定稅則委員會，天津南開大學經濟學院，及二三公私機關，從事編製統計分期發表外，



其他參考資料，可謂絕無僅有。故處今日之中國社會，欲蒐集充分之間接材料，為營業方針之助，實為事實所不許，又應注意者，此種材料，其搜羅之權，應用之方法均操之於人，是否可靠，自成問題，在決定利用以前，應先加考慮，從何處搜集而來，性質如何，方法如何，可靠之程度如何，必要時須經過詳細之測驗，及重行整理後，方可應用。

2. 直接材料 或稱內部材料，又可分為二種：

A 公司內部紀錄 公司內部之記錄，如營業成本，存貨，利潤等等之統計，用作參考，自較間接材料易於收集，惟須加注意者，內部材料往往各自獨立，表格單位最易參差不齊，此在規模宏大之公司，尤屬如此。主事者在利用以前，尚須妥加整理，庶實地分析及比較時，不致發生困難。

B 向外界調查 調查市場時，專就內部已備資料及參考圖書雜誌報告等等，尚感不足，最為有效之方法，自以決定目標後，直接自行向外界調查，結果較能滿意。惟國內商界及一般習慣，向不願以真實內容，公開於世，矯情虛報，所在多有。至於拒絕調查，更無論矣。故直接調查實非易事。茲姑就泰西各國採行之數種方法，一論列之。

1 個人調查法 所謂個人調查法者，即由公司派員親自向所欲調查處所，詢問而得之資料。此種方法因係經歷所得，故所得結果，較之間接得來之材料自能精確。惟以限於精力費用，其被調查之範圍，不能甚廣。又調查員必須受有良好之訓練，及具有相當之判斷力。

2 通訊詢問法 通訊詢問之方法，即以所欲調查之事實，作成表格，函致被調查者，請其填註答覆。故用費極廉，在範圍廣大之調查，頗為適用。此法對於表格之編製方法，應先妥加考慮，（一切均須從被調查者之填註方便着想），問題不可過多，須易於回答。所詢各節，先後須能互相銜接，惟此法除有關係者，或能希冀其填註答覆外，其他殊難得一定之效果。

3 估計法 大規模之調查，需費甚鉅，為工商機關事實所不許。普通多選擇數種顯著而可以代表之資料，加以估計，以概其餘。估計法之應用，極須審慎，所選之代表材料，不可過少，俾過甚或不及之處，可以相互抵消。又所取之材料，應各方兼顧，不可偏於一面。

### 三 調查資料之利用

資料搜集以後，市場調查之工作，並未告終。此後之問題即在如何利用此項資料，俾爲實地推銷之助，蓋調查市場之目的，卽所以明瞭市場與廠家之關係如何，以及市場之需要已至如何程度也。普通市場之變更，有非一家公司可以爲力者。例如物價之消長，商業情形之衰落等等，惟能知悉此種原因，雖不能相抗，亦能先事預備，而思所以應付之。至廠家之推銷部份，可以增進銷路者，爲就原有之市場，加以擴充，應用良好之推銷方法，或增多貨物之種類，以及其他增進營業方法之利用等是。

1. 銷數增進或減少之原因 顧客之需要，隨時更動。一個公司之營業，自亦隨之而有變遷。其原因如何，自爲調查市場時所必須注意者，普通得分左列數種：

(1) 供給數量 貨物之來源，忽然斷絕，或因壟斷關係，市場供給量隨因之減少。反是廠家之生產量增加，發現替代品或新來源發生，均足使市場供給，發生過剩之現象。

(2) 需要數量 一般商業情形之變動，政局關係，購買力之減少，均足使需要下降。

(3) 嗜好之更變 嗜好之更換，往往受羣衆心理之約束。一般人對於商品恆無獨立之主

張，都以羣衆之愛好爲依歸。近年來婦女之吸捲煙者，日見其多，尤以美國爲甚。其實香煙公司並未努力提倡婦女吸煙之宣傳，其成功習慣者，亦以心理作用使然耳。

(4) 教育功夫 新出問世之商品，往往銷路極少。待至宣傳工作達抵相當程度，一般顧客受有相當之薰陶後，銷數能忽然激增。此在汽車無線電等商品，其需要之程度，恆以教育工夫之深淺爲依歸。

(5) 亦有若干類之工商業市場之增減，完全受外界之影響。例如電氣公司，因建築物之增加，而市場因以充滿。電氣冰箱因新式房屋之增多，而營業以增等等是。

2. 出品過剩之市場 以目前國內生產之衰落情形，自談不到所謂出品過剩。over production 惟在某一時期中，因暫時的求供關係，確有發現此種情形之可能。又有若干類之商品，因其性質之特異，在某一市場內，甚易發生過剩現象。例如鋼琴手提琴類等樂器。萬有文庫百科全書等類之書籍，售與顧客後，即無希望再售與原顧客，廠商之問題，尚在原有市場外努力推廣。即如南洋羣島等處。華僑彙集之處，均有推銷之機會。又一種方法，則在努力使顧客明瞭貨品之用途，及其

優點何在。美國金山蜜橘年來銷數大增者，即完全由於此項蜜橘之產銷合作機關，努力宣傳所致。上海近來用煤氣竈者，日漸加多，亦因自來火公司努力宣傳使一般公眾諳習使用煤氣之便利。惟最要者，尚在研究出品之新用途，果能如是，無論何種貨物均無出品過剩之患矣。

#### 四 顧客購買原因之分析

顧客何以購買我廠之出品，其原因爲何？舍彼而就我之理由，又屬安在？此項問題，廠商如能詳細調查，發見其動機所在，則一切推銷之困難，均可有所遵循，而迎刃以解矣。

買客所以購貨之行爲，當然爲滿足其慾望而生。此種慾望完全爲本能的。小兒誕生以後，哺之以乳，即能停止哭泣。事實上並無人教之如此，故推而之於成年者有恐懼，安逸，飲食，受護子女，據有合羣等種種本能之不同。雖其強弱之程度，因人而異。但一予以刺激，其反應無不立生，故推銷之方法，廣告之利用，如能確對本能而施，則目標既得，營業增進，乃爲必然之事也。

美國哈佛大學柯伯倫 (Prof. M. T. Copeland) 教授，對於顧客購買貨物之動機共分爲

三類茲移譯如左。

1. 原始類 顧客購貨之機能，完全出於自然，無所謂理由，推銷者迎合之法，亦當在從適應此種本能着手。即——

- |           |            |
|-----------|------------|
| (1) 與衆不同。 | (2) 堪資競美。  |
| (3) 特殊成就。 | (4) 保持健康。  |
| (5) 保護幼童。 | (6) 滿足食慾。  |
| (7) 促進壯志。 | (8) 聲色悅目。  |
| (9) 維護安全。 | (10) 崇尚時髦。 |
2. 感情類 顧客購買貨物，完全因感情之衝動，推銷者不必動之以理。即——
- |           |           |
|-----------|-----------|
| (1) 增加美觀。 | (2) 身體舒適。 |
| (3) 家庭幸福。 | (4) 維持清潔。 |
| (5) 占爲己有。 | (6) 美術風韻。 |

(7) 娛樂機會。

(8) 促進智識。

(9) 款待週到。

(10) 優遊山水。

3. 理性類 顧客購買貨物，完全胸有成竹，售者必須詳為說明商品之優點可以購買之理由，始能促成買賣。

(1) 堅固耐久。

(2) 應用方便。

(3) 效率增高。

(4) 經濟無比。

(5) 質地優美。

(6) 服務週全。

上列之各項，推銷者調查市場以後，當擇其本身之商品最宜者，而充分利用之。美國廠家多有將其出品，應用心理試驗法者，即選定一定數之羣衆，測驗其對於商品之反應如何，購買之動機為何，然後擇其最普遍者作為推銷及登廣告之工具。

普通廠家對於貨物之推銷，往往注重構造而忽略於顧客之原始本能。例如汽車行在廣告上登載該行汽車，說明引擎之堅固，內部機器之耐用等，以為此當可堅顧客之信仰矣。不知事實上除

極講究經濟之顧客外，即不足以引起其購買之慾望。故有時利用「旅行舒適」「家庭幸福」等爲推銷之着重點，反能有意意外之收獲。

商品之性質各別，推銷之着重點，自亦因之而異。即同一貨物，因顧客之個性，而異其趣。對於一般消費者，固可以「原始」「感情」之推銷語爲進行工具，但對其他之製造商，則必須詳細說明理由，聲明優點所在，蓋此種製造家，不能以平常之感情動之也。

新出問世之商品，推銷者之第一着，應使消費者對於該件先有相當之認識，迨至教育功夫成熟以後，再進而闡明該項商品，較類似品優點之所在。例如冷氣冰箱，可使食品不致腐化，惟如一般公衆不解保藏食品之重要，則冰箱之銷售效力，即須大減。雖有優點，爲效亦屬甚微。

有時廠商之推銷部份，注全神於一方，往往忽略其他極有希望之市場。例如上海某廠商對於外埠寄來之定單，及推銷宣傳，頗爲注意，而於推銷機會最多之本埠，反不留意。此種忽略之處，所在多有。調查市場之又一功用，即在發見各種未加留意之市場，而予以推銷也。平常最易忽略之市場，約可分爲左列三種：



(1) 兒童 兒童有時爲家庭中之重要人物，蓋疼愛幼童之家庭，固比比皆是。於是購買商品，兒童乃亦有權過問。惟欲引起兒童之興趣，必須從畫圖講述故事等方面着手，商品本身之名稱如何，非渠等所欲顧問也。注意兒童市場尙有一良好之結果，即能引起渠等之好感，長此以後，變爲一極可寶貴的顧客。

(2) 性別 廠家如能調查購貨之顧客，男女各佔若干成，推銷時即有所遵循。男子極少決定女子之衣飾，惟女子則往往襄助男子購辦衣料也。

(3) 股東 規模組織宏大之公司，股東爲數極多，頗可利用之爲推銷市場之一。

## 第九章 對待同行

### 一 何以須幫助同行

製造家之銷售途徑甚多，有批發商，有零售商，有掮客，亦可自設商店，直接與顧客往來，種類不一。應如何選擇之處，已於「貨物銷售之途徑」一章中論及之。普通均因貨物種類，及廠家特殊情形之不同而異，並無一種方法可以各處適用者。概括言之，廠商之問題，乃在以最經濟最簡易之方法推銷其出品，故事實上除極少數之廠家外，均與同行發生關係。（此處所謂同行，除廠商直接與顧客交易者外，皆包括在內。）

廠家欲推銷其出品，既不得不依靠同行，雙方之關係自屬非常密切。廠家之眼光遠大者，咸注意於如何襄助同行之方法，甚有不惜耗費鉅額之費用，以期達到目的者。良以同行營業發達與否，

廠家即間接受其影響也。

## 二 襄助同行之方法

同行與廠家有甚深之關係，吾人既知之矣。對待之法，首以聯絡感情為主。商場中之杯酒聯歡，一切酬酢等等，乃不可少之舉動。蓋吾人交往，未有毫不發生感情而能關係密切者，敬同行如上賓，亦一要圖也。感情而外，實地襄助之方法，約可分類如左：

1. 代同行解決各種問題 同行對於經營業務方面容有困難之處，廠商能擇其最需要者，而代為解決之，自為同行所歡迎。普通又分為：

A. 廣告 同行對於廣告，不甚注意者較多。最要者為引起渠等對於廣告之注意。蓋必須使其對於廣告有相當興趣，並明白其效用，然後方有利用之希望，在此時期中，廠家能告以如何登載廣告之方法，自無枉格不入之虞。

B. 陳列 櫥窗陳列之重要，已逐漸為商家所公認。故襄助同行以陳列之方法，自受歡迎。廠家

可即以本廠之出品製成美觀醒目之圖樣，使同行可以依式陳列。甚致陳列用之支撐物，倍視物等。（如三角板架子等等。）由廠家贈送，亦屬可能。雖初次之費用較多，如能因此而同行得以反覆利用，亦頗值得。惟多少須與廠家之出品有關，方不致陷於浪費。

C 簿記 簿記之重要，最爲一般商人所忽略。吾國之商家多用舊式帳簿，內地尤甚，故年底結帳之贏餘往往不甚可靠。究竟何者獲利最多，何者虧耗最甚，亦無精密之計核。若預算，成本會計，統計等等，自更談不到。若能代同行訂定一種標準之會計制度，則有裨於同行之經營者實大。惟事實上亦殊多困難，每個同行之環境不同，勢須個別注意，方能切於實用，自非一個廠家之能力所及。依理同業公會出任此責最爲適宜。惟欲屬望於我國今日之同業公會，似又相差甚遠。

D. 服務 有若干類之貨物，售出以後尚須隨時需要修理或整理之工作。貨物之性質愈複雜者，此種需要亦愈多，供給同行以各種服務之方法，俾顧客不致失望。亦爲廠商最切要之問題。

2. 給供同行各種常識 同行所最感興趣者爲營業之能扶搖直上，故廠家欲幫助同行，自亦應以此爲主點。派員代爲宣傳，或在同行就地作各種展覽試驗，均受最大之歡迎。營業之能推廣與

否，最要者固在貨物之十分可靠，但不能闡明貨物之真正優點，或不知其正當用法，亦為營業前途之一大障礙。故深思遠慮之廠家，對於襄助同行與訓練同行，均三加注意，亦有其深意存焉。其法可以分為左列之兩端：

A. 採用學校方法 卽以授課方法，在一定期間召集同行而施以訓練，其課程內容多包括廠家出品之製造與用法，推銷原則等等。

B. 同行刊物 發行同行刊物之主旨，在隨時供給同行以各種推銷上之智識，間接卽所以使同行推銷之效率增加。此種刊物較諸一般之商業雜誌，更為有益，蓋廠家能對於本廠出品之貨物儘量發揮也。

襄助同行之原則，凡為廠家者固盡人皆予贊同，惟實施之時，應處處從同行之地位着想，決定同行需要幫助之點何在。否則非但不為同行所歡迎，反因而損耗費用，殊不值得。

## 第十章 商品

論貨物推銷者，每以爲應注意之問題，在如何將已製成之貨品，努力予以推銷。存貨必須推銷，自屬必然。惟如對於商品之本身漠不經意，則推銷無論如何盡力，有時反而效果毫無。蓋無論何種之推銷問題均起源於商品之本身。如品質不良，或式樣過舊之商品，雖努力推銷，亦必事倍功半。有時因過度之推廣，營業容或能盛極一時，惟因貨物質地較差之故，多數已購辦之顧客，將大感不快，其影響於廠家之前途如何，可以不言而喻。

亦有若干廠家，自信過甚，以爲貨物製成後不患無人問津，故渠等之推銷方法，自在將已製成之貨品設法售去，商品本身有否缺陷，非所計及也。近數年來，此種謬見，已逐漸打破，聰明之廠家，已知製造貨品之首要問題，在能否受顧客之歡迎，能否合乎一般顧客之需要。至廠長經理或工程師之喜愛與否，毫不佔重要之地位。故歐美各國之工廠中，設有製造營業等部，而製造部份往往決定

貨物應如何製造者，今已多數改由營業部主持一切。此種變遷，雖不無過甚之處，惟事實上營業部份與顧客接觸之機會較多，顧客之愛好與需要，亦知之較稔。廠中究應製造何種貨品，方合顧客之嗜好，亦較有把握。至製造部之正當職責，在接受營業部之意見，以最經濟最節省之方法，製成各種商品，與顧客相見。雙方苟能互相聯絡，密切合作，則推銷問題，已可謂解決一半矣。

在製造貨物以前，固須研究市場之需要。製成以後，廠家對於貨品之關係，仍極密切。商品之性質不同，有為奢侈品，有為日用品，推銷之方法，自彼此各異。此則在決定本廠出品之究屬何類，而後可定推銷之適當途徑。又顧客之愛好，時常變遷，如何改良出品以適應需求，亦為研究商品本身之重要問題也。

## 一 商品之類別

商品之種類繁多，價值之高低不一，顧客之需要又彼此不同，欲求商品之性質而歸納之為若干類，實非易易，普通分類之法，約有兩種，即自商品之價值及用途方面，與顧客之購買習慣上，而加

以類別，茲分論如左：

1. 自價值及用途方面言，商品之種類，約可別爲日用品與奢侈品之兩類。日用品大多價值較低合乎日常應用者。奢侈品之價格較高，購者多注意其質地如何，不斤斤於價格之多少。惟此種分類，有時亦頗難求其確當，例如汽車一項，在事務繁忙之商人律師醫生等自爲日常必需之品，而在一般人視之，確係一種奢侈品。亦有若干種之商品，本屬於日用品一類，但經廠家努力改良，增加新用法後，亦得一變而爲奢侈品者。日用品之種類較多，賣者之競爭亦較烈，需要則頗爲穩定。零售售出奢侈物品之利益較厚，惟需求之變遷無定，常因社會購買力之強弱，而營業隨之上下。

2. 自顧客之購買習慣言，一般商品，又可分爲左列之三類：

a. 必需品 屬於此類之商品，多爲人生日常必需之物，不可或缺者。惟顧客往往不願費極大之勞力而求得之，多在住址附近之商店中購買，且又易於接受替代品。故廠家之製造必需品者，自以轉售與批發商爲最適宜。蓋批發商與多數之零售商往來，貨物出售之機會自多。推銷必需品之又一方法爲儘量陳列，蓋顧客往往因見商品後，而始發生購買之行爲也。故在交通便利之處出售



必需品之機會亦較廣。

b. 選擇品 所謂選擇品 shopping goods 者，即顧客在購物以前，對於商品之質地，價格，式樣等等均經加以比較後，始行購買者是。此類商品之顧客，大都為婦女界，在購買貨物以前，心目中並不擬向某一定之商店。百貨商店中出售之貨品，以選擇品為最多。故百貨商店，雖彼此櫛比林立，於營業初無絲毫影響。

c. 專門品 購買專門品 specialty goods 之顧客，在事前已決定向何處購買，雖路途較遠，亦所不顧，商品品質之高下，較之價格，更屬重要。如上等之傢具，無線電收音機，男子之鞋帽等均屬之。此類商品，因顧客不常購之再購，故推銷之方法，應特別着重。廠商為多事推銷起見，可以應用特約所之辦法，規定一定之區域，為其營業之範圍。亦可自設商店，或派員出外兜售，用商標之貨品，亦以此類為最多，所以使顧客易於辨認也。

## 二 對於商品應行注意之點

推銷貨物，應注意三大端：（一）商品，（二）市場，（三）用何種途徑使商品能行銷市場。

（關於市場之研究及推銷之途徑見前）本節所討論者，為貨物發售以前，廠家應留意之點如左：

1. 商品之試驗 商品之製法，無論如何精良，然製成後，如不加以嚴格之試驗，則實地應用時往往易於破損，致顧客發生不滿。此在貨物之推銷方面，阻礙極大。所謂試驗，約可分為技術上之試驗與實地實驗之兩種。前者為實驗室中之試驗，所以測驗製造方法是否合乎標準，及所用材料是否合宜。後者則為實際應用之試驗，以期顧客購得後，不致不能施諸實用。此種試驗，雖似頗麻煩，然事實上，改良之機會即因之而較多，實頗值得。例如車胎一項，端在能堅牢耐用，在製造時固須嚴格測驗，製成以後，尤須在路面上實地試驗，如認為滿意，再行出售，苟能如是，則推銷時即便利多多矣。美國大部份之商品，如無線電收音機、汽車等等，往往貼有「本件已經試驗合用」之字樣，可見其對於試驗之注意，足為吾人效法者也。

2. 質地之研究 廠商對於本廠出品之品質，固應研究其合宜與否，同業之出品，亦應予以同樣之注意。最妥之法，乃以同業之出品與本廠之出品，混在一處，然後請專家分析其成分與原料，評

定高下如有不及之處，即可實施改良。復次廠家當更進而比較同業出品之形式，所用之包裝，顏色等等，而施以改良，然後出品方能臻於完美。

3. 原料之供給 原料爲製造商品必需之物，充分之供給，自屬必要。否則廠家貨品之銷路雖廣，一旦原料之來源斷絕，則非僅工廠內部有停工之虞，營業即易受其影響。蓋同業在此際爲進攻之最佳時期也。廠家除對於原料之供給外，其價格之上落，亦應注意。蓋原料爲決定定價之一種重要成分，廠家出品之售價殊不能因原料價格之上落，而隨之增減也。有時人工之供給，其重要亦與原料同。

4. 製造之能力 工廠之製造能力須恰能對付銷售之數量，始足以言效率。推銷之能力過大，如果工廠供不應求，則獲利之機會失卻甚多，而缺貨之結果，亦易招顧客不滿。反之如存貨過多，工廠工作不能盡其能力時，亦非計之得者，故如何使產銷兩方能互相聯絡，合作進行，亦爲經營工廠之一重要問題。

5. 商品之名稱 一種商品如何命名，如何稱呼，亦與推銷有重要關係。大凡貨物之名稱不可

冗長。所用之字，須避免古僻。發音須極和順，不可生硬。且須與同類商品有所區別，近來廠家常有公開登報徵求貨物名稱者，亦感於命名關係之重要也。

6. 美觀之吸引 商品外表之美觀悅目者，其銷售較易，而以飲食物爲尤甚，即以機器而論，形狀整齊而潔淨者，亦較易受人歡迎，即是理也。故貨物之外觀方面，如何能引人之注目，應與貨品本身質地之重要，同予相等之注意。

7. 商品之優點 顧客對於貨品之優點，往往不甚明瞭，如何加以說明，俾引起顧客之興趣，此廠家推銷員之職也。惟有時貨品之新用法，即廠家本身亦有不甚明瞭者。如能集思廣益，將貨品之各種用法，分別列舉，擇其最易引人注意者，作宣傳之焦點，於推銷時，實有甚大之裨益也。

8. 需求之強弱 貨物之需要程度如何，廠家在製造貨物前，不可不加以注意。蓋必有相當之推銷把握，貨物之製造，方不致徒增存貨。顧客之購買慾，固可設法引起，惟事前之詳細調查，仍應充分注意也（詳見第八章市場調查。）

9. 商品之類別 廠家之中，有專門製造一種商品如牙刷無線電收音機等是，亦有製造多數

之同類商品者，如化學工業廠之製造牙粉，香水，等等是。僅出一種商品之廠家，製造既易，推銷亦易於着力，資本之需要亦較少，可爲非常經濟。惟同時出品多種之廠家亦有其優點在焉。一則出品既多，彼此可以互爲宣傳，因而增加推銷之能力。再則，商品種類既多，其推銷之費用，與僅注意一種者無甚差別，開銷可以節省。但有時亦能互起競爭，或一種商品之銷售力特佳，其他均爲所掩，推銷時亦甚爲繁複。惟在資本較大之廠商，如製造多數之同類商品亦未始非增加營業之一法也。

10. 商品之標準化 按之大量生產之原理，商品之種類愈爲簡單，出品愈多，則成本愈低。故自費用方面言，實行出品標準化與簡單化，無論在製造成本，存貨，資本及推銷費用上均能使之減低。自另一方面言，則顧客需求特種之商品者，所在多有，如過於注重簡單化，不免有營業走失之虞。且有時因競爭之故，反易落後，惟嚴格言之，出品標準化與簡單化究屬利多弊少，廠家之問題，在將本廠之銷售統計，加以精密之分析，凡銷路不佳，利益較薄之商品，在不妨礙營業之原則下，加以刪除，自爲最適當之辦法。

### 三 貨物不能暢銷之原因

貨物不能充分暢銷者，其間自有其原因在，平常無甚銷路之貨物，往往易於歸咎貨品本身之不良，或是社會不景氣，購買力缺乏所致。實則市場上除極少數之必需品外，如任其自然，欲希冀其自己推銷自己，實戛乎其難。故貨物不能暢銷之原因，爲一極複雜之問題，本書全篇每章所論各節，均有相當之關係，負推銷之責任者，在精密分析各種之原因而加以補救，若以爲貨物一經滯銷，祇可聽其自然，實屬大謬。須知銷路良好之商品，不一定是超等出品，反之無銷路之貨物，亦不一定是壞得不堪承教。關於應行注意之各點，茲擇要列舉如左：

1. 貨品之本身 貨品本身如發現有缺點時，對於實地試驗時，應多加注意，以便改良。

2. 需要之減弱 需要之減少如係因社會不景氣，購買力降低之故，當於價格方面補救之。一方當努力搜求新的市場，覓得商品的新用途，以便能新創另一局面。

3. 銷售之途徑 銷售之途徑，類別甚多，廠家所用者，是否爲最合宜之方法，在引用一種途徑外，尚須利用其他辦法，作補充否？例如新出問世之商品，已向各批發商推銷，廠家如能再僱用推銷員及向有希望之顧主作通訊介紹外，其推銷能力自可較前增加也。

4. 商品之外貌，商品之外貌，形式，包裝大小，均與推銷有甚大之關係，同業之商品如何，包裝形式如何，有研究比較之必要。

5. 商品或商標之名稱，商品或商標之名稱，是否極爲簡短顯明，易讀，亦應注意。

6. 推銷是否盡力，廠家出品較多者，最易忽略的，是對於每一種商品，缺少給與充分推銷的機會，無論廣告宣傳等等，設如用力不足，往往容易發生滯銷情形。

惟嚴格言之，如一種極其平庸之貨物，對於名稱，市場，推銷等等各方面，雖極注意，結果如何，顧客的反響如何，不問可知，故從根本著想，商品本身之價值如何，畢竟關係最大。

## 第十一章 商標

商人爲表彰自己所生產，製造，加工揀選，批售或經售之商品起見，得在商品上用一定之標識，或用文字或爲圖形記號，或此數者之聯合物，按照政府法律註冊後，卽所謂商標者是。

商標之應用近已日漸普遍，考其原因，約有下列數種：

1. 競爭之激烈。因競爭之日益激烈，於是市面之出品日多，同等之貨品有若干家之廠家分頭製造。苟無商標以示區別，欲在營業中占相當地位似屬非易，其中苟有少數採用商標，其他廠家卽隨之而興起，於是商標之應用乃愈傳愈廣矣。

2. 廣告之增加。年來廠家對於廣告之信仰，已逐漸深刻，較有價值之報紙雜誌中登載之廣告，瑯琳滿目，煞是可觀。其結果廠家之商標乃隨之而增加，蓋非利用商標，廠家將無從使外界知其出品爲該廠之物也。



3. 裝璜之應用。年來廠家對於推銷方面，已逐漸注重。貨品之內容與外觀方面，漸能並加注意。市面上大部份之貨物，均已裝有各種美麗之盒子或包皮紙等。是亦一種使廠家利用商標之重要原因也。

## 一 商標之效用

商標之應用既屬甚廣，論其效用亦有左列之三種：

1. 可以作為貨物之簡單名稱。廠家之不用商標者，欲使顧客知其出售何種貨品，勢必連同公司之名稱及貨名，一同敘明，方不致使顧客誤購他家貨物。例如上海五洲藥房製造之固本肥皂，此種極長之語句極易遺忘，今應用商標祇須「固本肥皂」四字，名稱既屬簡單，記憶自易，其利使自不可同日而語。

2. 可以維持商品之信用。廠家應用商標以後，對於其出品之品質方面，即負極大之責任，其他廠家自無從冒充。故無論買者販賣者對於該項貨物之可靠程度，可以完全信賴。

3. 可以促進營業。商標使用既久，其效力與廣告相若，容易深入顧客之腦海中。購者不憶及某種貨物則已，若一想起，便易引起商標之印象，營業之增進自爲必然之事。

## 二 商標之應用

普通之廠家，恆使用一種商標以概括各種出品，但亦頗有例外者，例如因出品品質之高下不同，若用一種商標，易使顧客發生誤會，故品質相差之貨物，自以用不同之商標爲上策，有時與他家競爭起見，亦可將同性質同一類之貨品用兩種商標區別之。以一種商品維持原價，另一種則售價較廉，期與他家之出品以低價號召者相競爭，廠家爲避免零售商之競爭起見，亦可設商標多種，使每個販賣商均占其一，俾無謂之跌價競爭，可以無形減少。

商標之使用，除廠家外，批發商另售商用之者亦極多，如先施永安等等規模宏大之公司，頗多自設所謂私家商標 Private brand 者，負有此稱商標之貨品，其來源多爲他家廠商之出品。（先施永安等百貨公司亦兼營一部份之製造事業，故其使用本牌商標之貨物，頗多自行製造者。）年

來之趨勢已向於應用私家商標，其原因約爲（一）能增加商號之信譽地位，（二）利益較高，（三）可以自登廣告，（四）價格可以較著名之廠家商標稍低，有此種種之利益，規模較大之公司甚喜用之，惟其責任亦隨之而加重，蓋一般商號如須向廠家進貨，則隨時缺貨，或品質參差不齊之缺點，任在有發生可能。欲維持信用頗屬不易。反之，廠家商標品雖利益不免較薄，然需要已在，無須費若何推銷之功夫，因之資本耗費可少，自亦有其存在之道也。

### 三 選擇商標之條件

商標之種類頗多，有用貨名，有用人名，地名，即公司之牌號，貨物之形狀，均可作成商標。選擇之際，須注意左列五種條件。

（一）須容易閱讀，商標所用之字或記號，應選擇其簡易而易於識別者，發音必須和諧，如用圖畫則以悅目爲最要。

（二）須與貨物有相當關係。商標須表出該公司出品之性質，及品質之程度，否則雖獲公眾

之信仰，但易與其他公司出品相混淆，完全失卻利用商標之原意矣。

(三) 須易於記憶。應用商標之最大目的，爲使購者易於記憶。大凡字形之容易閱讀者，記憶亦較易。複雜之圖形文字，應極力避免之。

(四) 須合於法律條件。政府對於商標使用者，有種種保護之方法，故請求註冊者，自須遵照法律所載之條件，方能獲得商標之專用權。欲用商標者，可依政府頒佈之商標法，向實業部商標局請求註冊。但有左列各款者，爲法律所否認，不得作爲商標。卽——

1. 相同或近似中華民國國旗，國徽，國璽軍旗，官印，勳章，或中國國民黨黨旗黨徽者。
2. 相同於總理遺像，及姓名別號。
3. 相同或近似於紅十字章，或外國國旗軍旗者。
4. 有妨害風俗秩序，或可欺罔公衆之虞者。
5. 相同或近似於同一商品，習慣上所通用之標章者。
6. 相同或近似於世所共知他人之標章，使用於同一商品者。

7. 相同或近似於政府所給獎章，及博覽會勸業會所給獎牌褒狀者（但以自己所受獎者，作為商標之一部份時，不在此限。）

8. 有他人之肖像姓名商號，或法人及其他團體之名稱者（但已得其承諾時，不在此限。）

9. 相同或近似於他人註冊商標失效後未滿一年者（但其註冊失效前，已有一年以上不使用時，不在此限。）

#### 四 商標註冊之手續

按照國民政府頒佈之商標法施行細則，商標之商品，共別為化學品，顏料，香料等七十項，凡呈請註冊者，預先認定自己之商標，屬於何類，然後繕具呈請書，並附呈指定着色圖樣十紙，及印板一枚，向商標局請求註冊，（可參看國民政府頒佈之商標法，商標施行細則及商標註冊須知。）其手續亦頗簡單，惟須注意左列各項：

（一）指定商標所用之顏色。（圖樣如不使用着色者，即以墨色為準。）

(二) 商標圖樣應用堅韌光潔之紙料，長寬均不得越十三公分。

(三) 商標印板應用金屬細鋼板或其他宜於印刷者，長寬不得過十三公分，厚不得過三公分。

(四) 凡由代理人呈請註冊者，應附呈其代理權證明字據。(但法人之經理或代表人，以其法人名義爲之者，不在此限。)

商標專用期間，自註冊之日起，以二十年爲限。在此期間即受法律之保護。凡有侵犯此種專用權者，政府依其情節之輕重加以處罰。

## 第十二章 貨物與包裝

貨物之有包裝，若一考其歷史，當亦甚久，惟最初祇限於若干種貨物；如流質，粉質，及食品等類。包裝方法，亦甚簡陋，蓋當時尚不知包裝之重要也。時至今日，因下列幾種新事實之發現，貨物包裝，遂為一般工商界所注重而日見改良。

(一) 交通之發達 一地之貨品，其到達地點，漫無限制，苟無適當之包裝，則貨物必受損壞遺失之虞。

(二) 貨物之標準化 自手工業淘汰後，機器工業起而代之。因機器工業之刻板，貨物乃日趨於標準化，有若干國家，對於工商業所出之貨品，更有標準化之法令，於是包裝亦隨之而日趨注重。

(三) 廣告之發達 近世廣告之發達，包裝乃公認為推銷之最好媒介。

有上列三種理由，包裝乃引起工商界之注重，而加以研究。歷來不用包裝之貨物，亦已漸次應用。試觀今日市上之貨物，幾於無一種貨物，不加包裝者。有若干製造家之貨品牌號，能為顧客牢牢記住者，完全由於包裝之介紹，日積月累所致。因此包裝之重要，與商標之施用，佔同等之地位。

### 一 包裝應用日廣之原因

近時包裝之發達，前已約略言之。茲更詳述其根本原因之所在：

(一)貨物之保護 近世交通發達，海陸空之運輸，佈滿全球，大有海角天涯無所不至之概。惟輪車上下，以及車輪海浪之擊動，貨物難免有受損傷之虞，於是用適當之包裝，以保護之，不僅損傷可免，且可使貨物潔淨，易使顧客對於貨物本身，發生好感，尤其於飲食類之貨品，更屬必要。此種利益，顯而易見，故製造家之做辦者日見其多，此所以向不用包裝之貨物，今亦廣為應用也。

(二)引起購買 包裝已公認為推銷之最好媒介，前已言之，有若干種貨物，其貨物本身往往



平淡無奇，若加以美麗之包裝，即可引人之注意，而使發生購買之行爲。俗語云「佛要金裝人要衣裝」，若加一句「貨物要包裝」，誰曰不宜。蓋貨物之包裝，設各配製得宜，則顯明之文字，美麗之圖畫，即有引起顧客注意之價值，而達到推銷貨物之最後目的。因此種見解之日漸爲人所信仰，於是利用包裝者，亦日見其多矣。

## 二 預備包裝

吾人在預備包裝之際，約有兩種原則，須加注意：其一爲貨物是否獲得充分之保護？是否易於授受？便於運遞？用何種材料製成？大小式樣如何？包裝貨物既爲保護貨物而包裝，則上列各點，自屬根本問題。其次即爲廣告技術上之各點，如包裝之式樣，顏色，文字，圖畫，如何能使顧客發生購買之行爲均是。茲將計劃包裝應行注意之各點，列舉於左：

### (一) 屬於包裝本身者：

(1) 貨物之性質 擬用包裝之貨物，當先考慮其性質，所謂性質者，又可分爲用途性質與實

在性質二種。用途性質，即須知貨物爲奢侈品乎？新奇品乎？經濟用品乎？日常用品乎？實在性質者，須知貨物易於久藏乎？易於敗壞乎？易於變色乎？易於變味乎？

以上各點，均應先行分析，於是適用何種包裝，方可決定。

(2) 包裝之目的 貨物之性質，詳細分析後，於是包裝之目的，亦可隨之決定。包裝究爲美觀乎？抑爲保護貨物而設乎？抑爲便於推銷乎？其目的不可不先明瞭。

(3) 包裝之式樣 所謂式樣者，應包括長短，高低，闊狹，大小，方圓，三角，扁形等類。所須考慮者，(一)外表美觀，(二)便於攜帶，(三)不易損壞，(四)商店儲藏之便利，(五)陳列之便利。

(4) 包裝之外表 包裝式樣既定，第二步當注意者，即包裝之外表所當考慮者：(一)圖案之選擇，以簡潔爲尙，惟須能表明貨物之性質及用途。說明以簡單揭要爲上，不可過於累贅，免讀者之費事；(二)圖畫及商標 所用圖畫及商標，應注意其地位；(三)色彩 是否適合貨品及其吸引力如何，如衛生用品，及夏季用品用白色，冬季用品用深色。

(5) 包裝之附帶條件 (一)廢物利用 貨物取出或用完後，此項包裝尙可作他用否？有甚

多之包裝貨物，顧客之購買目的，不僅在於貨物，而在於要利用包裝，其例甚多。(二)持久，此項包裝，其持久性若何？(三)包裝內應附有說明之附件，使顧客便利，便於參攷。

(二) 屬於推銷方面者：

(1) 顧客之類別 顧客之階級不同，性情不同，嗜好不同，習慣不同，類別因此不一。貨物如何投人之所好，則包裝亦有其連帶關係，不可不注意及之。

(2) 零售商之種類 貨物銷售之方法甚多，代售我廠之貨物，究爲何種形式之商店或批發商，亦應胸有成竹。

(3) 同業之競爭 同業方面之包裝方法如何，堪與匹敵否，亦宜隨時注意及之，庶可截人之長，補己之短。

(4) 同類貨品之連帶推銷 包裝時能否將同類貨品裝在一起，亦包裝時應注意之一點，有時連合之包裝，頗能增加推銷力也。

### 三 包裝之顏色

有顏色之包裝，其吸引力較諸無色澤者爲大，此已爲一般人所公認。關於顏色之選擇，雖無一定之規則可繩，然亦有數點須加注意：卽（一）顏色與貨品是否合宜（二）揀定之顏色是否爲顧客所歡迎？（三）在櫃臺上或陳列櫥中陳列之際，包裝上之顏色，能充分顯現否？（四）所採取之色澤在燈光及日光之下有模糊不明之處否？

至最爲一般人所歡迎之顏色，究爲何種，各國彼此不同，我國亦尙無大規模之測驗。普通似以紅色黃色及綠色，較受大衆之注意，良以紅色之色澤，最爲富麗，在國內又表示喜慶快樂之象徵，黃色亦爲富麗之色，且在黑色之背景上，極爲顯明。綠色之色澤雖弱，然平時尙受歡迎。有時製造家如用二套或二套以上之顏色，則色澤如何調和，亦頗關緊要。在決定以前，自以向美術專家請教爲宜。又出品如須運銷國外，則該國人士對於色澤之好惡如何，亦須注意，例如回教教徒禁用綠色，因綠色被視爲神聖之色也，此正如我國之憎惡白色，同一理由。

#### 四 包裝之圖樣

包裝所應包括者爲何，最重要者當然爲貨物之名稱，其他之花邊，說明或商標等，均依此爲中心。貨物之名稱，應在包裝之較高部，字跡應用清楚顯明之正體字，忌用隸書或不易立即認明之字體。包裝無論爲方爲圓，貨物之名稱，最好前後均備，則無論如何移動，與顧客相見之機會甚多。再須注意者，即圖樣全體以簡單爲宜，蓋惟有簡明之圖樣，方足以引起讀者之注意。一切詳細說明，均應避免，事實上顧客除非已購得貨物，或能加以閱讀，否則在一駐足之間，非但毫無用途，且反因此而妨礙視線也。

## 五 包裝之類別

包裝之種類，約可分列如左：

(1) 內外包裝 *outer-inner package* 屬於此類之包裝如牙膏及藥品之包裝是。普通均外面用硬紙盒，內中之商品上，復有廣告說明。此際所應注意者，爲外面之包裝，須較內部者，更爲顯明奪目，切忌印有詳細之說明文字，免分讀者之注意力。必要時內部包裝內可

另附傳單，說明商品之優點用途等等。

(2) 類聚包裝或連合包裝 combination package 俗語云「物以類聚」此語大可應用於包裝貨物，蓋凡性質相同，或用途相連之貨物，即不妨以數種，或數十種不同之貨物，裝於一個包裝，亦為推銷之一良法。例如文具盒內，裝以鉛筆，橡皮，捲筆刀，筆尖等，又例如家庭日常必備之藥箱，裝以數十種不同之藥品，及救急用品，如紗布，橡皮膏等，此均為類聚包裝之佳例。

(3) 禮品包裝 gift package 親友餽贈，禮尚往來，亦為社會之常事。有因時而送禮者，如我國舊俗之所謂端節，中秋節，年節，西俗之所謂復活節，Easter 聖誕節，Christmas 蘇嗎節，Valentine 等是。有因事而送禮者，如結婚，做壽，小孩彌月，旅行等是。如貨物能加以送禮之包裝，必為顧客所歡迎，於推銷上必大有裨益。惟預備之包裝，僅能適用於一時期，節期一過，即無用處，亦屬非計。則包裝時，宜有適當之預算，或擇其易於改裝者。普通均用宜於送禮之花紙，包於紙盒之外，節期過後，可以撕去，亦有專製禮盒，套於原來包裝之外者。

除上列各種之包裝外，亦有若干廠家，出品頗多，須用包裝多種者，即所謂同類貨品包裝。是此項包裝，如圖樣與形式均能類似，使人一望而知為某公司之出品，則彼此標榜之力，亦頗偉大。故廠家對於本廠出品之包裝，大都力求其類似，惟為顯示某一種貨物之特點起見，所用之顏色可以各別，而形式則彼此仍屬一律。

要之包裝究宜如何方為妥當，廠家自應詳細加以考慮。惟最後之歡迎與否，尚為顧客，故包裝之一切形色，圖樣，色澤等等，自應處處從顧客之眼光着想，年來頗有若干廠家，登報徵求一般讀者之意見，或徵求圖樣，因而得良好之結果，亦頗值得做法者。

## 第十三章 商店經營概說

零售商之種類甚多，小者如沿街販賣之小販，大者如規模宏大之百貨商店，資本數百萬，雇用人員有上千者，均係零售商，惟零售商，亦非一定限於門市，兼營批發業或自行製造貨物之一部或甚至全部者亦頗不少。亦有製造工廠，因出品較多，而自設商店發售者，種類不一而足。按零售商之類別，亦頗難有詳細之界限，有自稱百貨商店，而其規模實不足以名副其實者。約略別之，有左列數種：

### 一 零售商之種類

甲、普通商店 unit or general store 此類商店，最爲普遍，凡普通的小商店雜貨店等等均屬之。大概店主便是經理，舉凡店內一切進貨售貨招待顧客等事務，事無大小，均躬自顧問，與店



內夥友共同操作。

優點 (1) 進貨售貨，以及接待顧主等一切事務，因係躬自操作，故店內情形，極爲熟悉，管理因之便利不少。

(2) 與顧客接觸機會甚多，買賣雙方之感情，自易敦洽，營業較易發達。

(3) 規模既小，事權簡單，營業之方法，可以隨時更改，適應環境需要。

(4) 店址大都開設在接近顧客之處，購買時頗爲方便。

缺點 (1) 事事既須躬自顧問，顧此失彼之虞，在所難免。頗有某類店主，擅長營業，惟不諳會計，以致賬目紊亂，盈餘虧本，均不知其原因何在。

(2) 經理因須常在店內照顧一切，對於中心市場，反致失卻聯絡機會，市面消息既不靈通，趨勢需要更難明瞭。

(3) 個人之經濟能力有限，招股擴充之機會較少。

乙、百貨商店 department store 百貨商店乃一種規模頗大出售各種貨物於同一店堂內

之商店，店內恆分爲若干部，每部專營一業。如上海之先施公司、永安公司等均屬之。百貨商店與普通商店有時亦頗難區別，如某種公司規模雖不甚大而貨物確係分部出售，普通往往視其規模如何爲定。百貨公司因其範圍廣大，多兼營批發業，亦有自行製造一部份貨物者。

優點：(1) 規模宏大，貨物種類繁多，廣告吸引力最大。

(2) 分工管理，責任分明。

(3) 貨物種類既多，利益薄者與較厚者可以互相均勻，不致發生危險。

(4) 進貨數目較多，可得額外之折扣。

缺點：(1) 開銷較普通商店爲多。原因爲(a) 百貨公司注重服務，如送貨不取費等等。

用自須增加。(b) 因過於注重分工須用多數管理人員。(c) 其他一切開銷均比例增高。此在營業增加時尙不成問題。一旦社會發生不景氣或其他變故，一般購買力降低時，營業數字減退，減少開銷，頗非易易。

(2) 管理方面，雖雇有多數人員，亦較普通商店困難多多。無論人事、貨物、營業，等等均因業

務之龐大而管理爲難。有時爲防止弊端起見，而施行極嚴密之管理制度，結果頗有費用增加反而得不償失者。

(3) 因設備週到，易使顧客利用服務制度，因而發生額外之消耗。

內、連鎖商店 chain store 此種商店以在各熱鬧處所，分設支店爲方針。每一支店均有一經理主持，受總店之管轄，一切重要方針，概歸總店決定。各店之商品，亦由總店發給。各支店之門市裝修，陳列佈置，往往彼此一致。我國之舊式商店中，性質亦頗有近似之者。

優點 (1) 支店分設各處，店名可以各方傳播，廣告少而收效大。

(2) 一切進行均合乎標準，進貨廣告等均歸一個機關辦理，效率增加，成本減輕。

(3) 管理與人才均能集中，頗爲經濟。

缺點 (1) 事權集中於總店，一切事務，須秉承總店意志或總店預定標準辦理。支店經理之職權有限，而各方情形究屬不同。總店難免有隔膜之處，因之發生需求不能相應，及其他種種意外之阻礙。

(2) 總店與各方顧客接觸之機會較少。

(3) 進貨與銷貨兩方，因非同處一地，聯絡不易。

(4) 進貨集中，大量採辦以後，雖能酌減進貨成本，惟同時須在各地多設倉庫，費用仍須增加。

丁、通訊商店 mail order house 嚴格言之，通訊商店，乃專藉通訊出售貨物為營業之商

店，不做門市買賣。在英美等國此種商店頗多，吾國則頗少見之。有之乃兼做通訊營業之商店，完全賴通訊為營業者，可謂絕無僅有也。通訊商店以美國為最發達，有營業極廣者。惟交通愈臻便利，顧客多樂於親往店中選擇貨物。近來美國最著名之函購商店如 Montgomery Ward; Fears and

Roebuck Co. 等亦另已開設零售店，兼營門市營業。(關於優劣各點參看第八三八四頁)

戊、專門商店 specialty store 此類商店大多僅專門發售某一類或性質相似各類之商品，如音樂店鐘表店等是。售價雖較一般商店稍昂，但因較為專門之故，所備貨物種類亦多，便於選擇，頗受一部份顧客之歡迎。

己、消費合作社 cooperative store 消費合作社者為顧客自己營業之商店，每位股東，僅能

購買少量之股票。股東即係自己，故無須用廣告，或他種招徠方法，費用自能減低。

庚、小販 沿街喊賣之小販，雖不能稱之為商店，惟發源最早，實係零售商的鼻祖。

## 二 商店管理之基本條件

零售商店之性質，與一般廠家不同，其經營方法自有區別。惟各種零售商之經營原則，並無若何相異之處。例如百貨商店應注意進貨與放賬，小規模之商店，亦何獨不然。茲述一般零售商店經營上應注意之條件如左：

(1) 地點之選擇 欲商店營業發達，首須選擇適當之地點。大概商店開設在交通便利人口稠密之處，總較冷靜偏闕之地方為佳。惟重要之原則，為商人所應注意者，乃「店與顧客必須接近」。故有時店址附近經過人數雖多，如非屬於顧客一類，仍不得謂適宜之地點。其次須注意者，為同類商店的區域。例如書店在上海以設在四馬路河南路一帶為最宜。因該處書店林立，購書者多往其地瀏覽故也。又如南京路日昇樓一帶現已成爲百貨公司的區域，若某某公司，忽欲在離南京路極

遠之處設立一規模極大之百貨公司，則於吸引顧客一端，必感不便，蓋往百貨公司購物之顧客，多喜在各大公司往返瀏漣，各方比較，某公司地點較遠，即不易受若干顧客之光顧矣。

(2) 佈置與陳列 商店之地點問題解決後，對於內部及櫥窗陳列，亦須妥為佈置，設備並非必須如何華麗摩登，但應清潔醒目，庶能引起顧客之注意及發生快感，其效力實不亞於廣告也。  
(詳見第十五章)

(3) 人員之訓練與選擇 商諺中有云：「祇要用人得宜，其他條件，均可迎刃而解。」極言其用人之重要也。事實上商店營業，全賴人力推廣，故進用人員是否能與其職務相稱，是否能勝任愉快，實為商店能否成功之基本條件。我國習俗，用人多為親友或親友所推薦，以致人事不相稱者，比比皆是。商店之倒閉者亦大半因此。故在進用人員以前，應預先定有標準，務使人地得宜，報酬相稱，人員進用以後，尚須加以個別注意，并須隨時予以相當之訓練。在規模較大之公司，可以資助辦事員至附近夜校就讀或自設專門班訓練之。辦事員之學識既增，商店即間接受其利益。

(4) 廣告與宣傳 欲使顧客知某種貨物，可在某處購得，非藉廣告之宣傳不為功。所謂廣

告，不僅是廣告上告白，即門面裝修，櫥窗陳列，內部佈置，傳單書信，均係極妙之宣傳品。其他如服務週到，貨真價實，對於商店之信用，亦可增加不少。

(5) 進貨 『進貨適宜，不啻已賣出一半。』此為人人所知之俗語。可見商人於售貨之外，進貨亦為極重要之問題。進貨人之主要職務，為明瞭本店之需要，及貨物之來源，旁及製造方法，市面價格，及競爭情形等等。

(6) 予顧客以各種便利 商店營業之發達與否，貨真價實，固有極重要之關係，惟服務之週到，使顧客感覺種種之便利，對於業務之增進，亦有極大之幫助。外國商店中，常有『顧客總是不錯的』(customer is always right) 的警句，如能處處從顧客方面着想，則營業之道思過半矣。

(7) 會計制度 會計制度，為商店之命脈，營業之盈虧，貨物之購買，均不可不先有精密之預算，庶幾一切進行得有標準可繩，規模較大之商店，並可實行成本會計，以便在相當時期後，知某部貨物除去一切開銷及成本外，究能獲利與否，藉作他日決定營業方針之基礎。

(8) 營業方針之決定 際此商業競爭極烈時代，每個商店均應抱定一定營業方針，庶事

事得有所遵循。例如商店之中有專注重服務者，因服務週到，開支自須相當增高，成本加重，售價或須稍昂，惟果能辦理周妥，則顧客之中亦有願出稍高之價，而求得此種便利者。故商店如抱定服務週到為宗旨，則雖價格較高，亦能受人歡迎。又如商店中亦有專注重售價低廉者。顧客之中當然有貪圖便宜，其他條件稍次，亦無妨礙。

(9)健全之組織 商店應如何組織往往為一般商人所忽視。在規模較大之商店，組織尤屬緊要。組織不健全，各部之責任不明，事務缺少聯絡，對於整個進行，隨時可以發生阻礙。

(10)各部合作 小規模商店之唯一優點，即各項事務能彼此接洽，共同進行。迨至規模較大，如組織不妥，易生各自為政，彼此缺少聯絡之弊。例如進貨與營業兩部，雙方如無相當接洽，則所進各貨，是否為顧客所需要，不免隔膜。促進各部合作之方法，首在組織良好，各部自然能互相聯絡，其次則在隨時促進辦事人員之合作及互助精神。

### 三 零售商店之事務



上列之十點乃關於商店能否成功之基本條件。欲達到此項基本條件尚須注意下列之事務：

(1) 房屋生財之保管與修理。房屋與生財為經營營業所決不可少之件。故平時應妥為保管與修理，自極重要。美國百貨公司之組織，普通均分為四大部，即 (a) 營業部 Merchandising Division (b) 會計部 Controllers Division (c) 廣告宣傳部 Publicity Department 及 (d) 財產保管部 Store operating Department，觀於此，可見保管之重要矣。

(2) 接收外來貨物。採辦之貨物送到後，須加精密之檢查。貨物之數量是否與發票相符。貨物之品質，是否合格。均應詳細審核後，方可送棧妥為保存。又貨物之運輸方面亦須加以比較。如從何處轉運最為迅速妥當，如何運送費用最廉，均賴平時之深切注意。

(3) 自用品。商店之自用品，最易浪費，應從嚴管理。

(4) 危險之預防。商人經營企業，投資所在，最重安全，惟危險之發生，無例外之倖免。故平時之保險，一切防範設備等等均關重要。

(5) 人事問題。人事問題對於商店經營之重要，不言而喻。最緊要者在使進用之人員其

才能與職務必須相稱。

(6) 店堂巡視 在大規模之商店中，管理人員應常到店堂內視察，多與顧客接觸。

(7) 進貨 進貨與銷貨占同等的重要地位，苟進貨之數量，質地，價格，均極適宜，則銷售時方便極多。

(8) 廣告與宣傳 見商店管理之基本條件項下第(5)條

(9) 銷售方法 銷售為零售商店之主要職務，應特別注重。

(10) 服務 服務須力求週到以期顧客滿意。

(11) 財政 商店對於財政應有一個統盤計劃，否則其他諸點雖極順利，一旦財政擱淺，使要束手無策。

(12) 文件之往來與保檢 文件之書寫，應婉轉簡明，文牘歸卷之方式，應求其檢提便利。

以上所舉之各點，雖似與貨物推銷無直接關係，實則商店內之各項事務，均互有關連，不能偏重任何一點而忽略其他，欲求貨物之能推銷，實不能不對上列之各則同加注意也。

## 第十四章 吸引顧客

顧客者，乃貨物最後之受主，經濟學上所謂消費者是也。有若干種貨物，經受主之使用，可立刻完全毀滅者。譬如鞭炮，一經燃放，則數分鐘後，已完全毀滅無餘，如欲再放，必須重購。有若干種貨物，須經過若干時期而始完全毀滅者。譬如吾人日常所用之肥皂牙膏等，一經用完，非立即重購不可。更有若干種貨物，經過若干時期之使用，其物質雖未完全毀滅，然往往因其式樣之陳舊，或污穢破損，而終遭遺棄者。譬如吾人之衣服裝飾用品為最顯著之一例。一遭遺棄，則又非重購不可。綜合上述貨物，實可分為毀滅與遺棄二類。故貨物一旦遭主人之毀滅或遺棄，其主人必重行購買，以替代之。在此文明發達之世界，吾人不能自己供給者，均非購買不可，「購之於商店，經使用而毀滅之，遺棄之，往商店重購之，」如此循環不已，即吾人之經濟生活，孳孳演進，而不稍輟，經商者實利賴之。夫此實行購買與重購者，在商店視之，即所謂「顧客」是也。故無論何種商店，欲求營業之發達，必希

望顧客之光降川流而不息。設者謂「顧客乃商店之真正主人翁，」詢不誣也。進一步而言，尤須使顧客對於商店能感滿意空手而來，滿載而歸，於是營業之增進，可操左券。故商店營業之發達與否，其權操於顧客之手，而顧客之光降，其權操諸於商店招徠之方，即在於如何能使顧客滿意。貨真價實，當然為招徠之第一步，但了解顧客之心理，而求迎合之道，尤為推銷貨物之重要關鍵。是以吾人欲推廣營業，先決問題，自在研究「顧客」始。

### 一 顧客之分類

顧客同為商店之買主，除男女大小，貧富職業，為當然之分類外，（參看第八章市場調查）表面似無再分類之可能。然一按其踏進商店之動機，與其走出商店之結果，更可分為下列三種：

1. 在購貨之前已胸有成竹者，
2. 決定購貨而毫無成見者，
3. 有走馬看花不為購貨而來者，

上述三種顧客，其動機主見，既不相同，於是商店應付之法，亦隨之而異，茲分論之：

1 顧客在購貨之前，已胸有成竹者。此類顧客在未出家門之前，已將欲購貨物，早以在胸中決定，其購物較多，難於記憶者，則更記於小簿中，以免遺忘，然後整衣就道，逕赴其目的地而去。一考其所購之貨物，必為日常用品居多，其所往之商店，亦必為其時常光臨之處，離家較近者。蓋日常用品，各店所備者，均為老牌貨品，即有不同，其相差亦甚微。苟非有特殊之原因，顧客自無棄近就遠之理。商店對於此類顧客光臨時，除小心對付，使顧客滿意外，殊無施行勸誘之必要，蓋亦無機會也。若購貨者為公私機關之出店，或私家之傭僕，則均受命令而來，除購其主人囑購之物外，殆無決定購買其他貨物之主權。（少數例外）此類顧客，最易應付，除誠實供給貨物外，交易殆無有不成者。惟日常用品以外之貨物，價值較為昂貴者，顧客來時雖已有成竹在胸，然臨時見到商店之陳列後，頗有審慎選擇，經幾番比較而始決定購買者。售貨員遇此種情況時，則當施其如簧之舌，盡量供獻選擇之意見，說明貨物之優劣，如有新出貨品，更當盡力介紹，說明其改良優勝之點，如有機會，當觸類旁通，介紹其他有連帶關係之貨品。如應付得法，則顧客無不樂於購買者。如此可以達到多賣之目

的，殆爲推銷最好之機會。惟售貨員亦須隨機應變，靜觀顧客之心理，如顧客不願多購者，則應適可而止，不可緊迫而使顧客勉強購買，交易雖成，然已引起顧客不快之情緒，或竟有使顧客憎厭而不敢再來者，如此得不償失，售貨員不可不注意之。

2 決定購貨而毫無成見者 此處所謂無成見者，並非指顧客「毫無主張」之意。蓋此類顧客大多對於購物，已有相當之決定，所未定者，在貨物之選擇。譬如式樣，顏色，質地，用途，價值等，均有待於臨時之決定，如婦女之購衣料，爲最顯著之一例。售貨員遇此等顧客降臨時，則立刻須負起兩種責任。推銷貨物果係對於商店應負之責任；幫助顧客，以解決其購貨之困難，則可稱之謂對於顧客應負之責任。苟顧客得其幫助，欣然購物而去，則其對於雙方所負之責任盡矣。故此種顧客，亦可分爲二種，其一賴店員之供給貨物，而自行選擇者。其二聘店員爲臨時顧問，而予以滿意解答者。對於前者店員應指導顧客參觀各種陳列貨品，多予以接觸之機會，在此情況之下商店之陳列方法，自應注重，各種貨物均宜排列整齊，置於櫃上或架上者，宜使人目光易及，手能接觸，則顧客可自行翻閱，任意選擇，取其所好，舍其所惡，於是在不知不覺中，交易即藉此成功。如貨物不能由顧客自行

取閱者，售貨員即須察看顧客興趣之所在，將同一性質之貨物，取其不同之牌號，式樣，顏色。儘量羅列顧客眼前，任其自擇，切不可因麻煩而置諸不理。我國商店中往往有不明此理，以為顧客有所詢問，方將貨物取出，即已盡其能事者，不知顧客反自覺恐擾人太甚，不敢再行啓齒，而已取出之貨，則為彼所不喜，則顧客必掉頭他去，交易即無形走失矣。後者必須店員予以解答者，則應細察顧客之心理，視其問範圍之廣狹，予以適當之答覆，苟一時答覆有感困難，不妨婉和相問，至明瞭顧客之用心後，再作詳細之解答，庶不致有違顧客之心理。蓋此種解答為交易成功與否之關鍵，不可忽視也。總之，顧客有所問，必起於顧客心中之疑慮，則店員之答覆，自應翔實清楚，切不可含糊其詞，所答非所問，否則反引起顧客之不快，欲使其滿意難矣。店員欲明此道，平日對於店中所購貨物之商標廠名，貨物之分類，分部，貨物之性質，用途，貨物之價目及廣告，均宜時時留意；洞悉一切，則顧客有所問，可以應對自如，不致忙無頭緒矣。市上有若干顧客購買無一定成見，往往極願採納店員之解答建議，以定其取舍。苟店員解答能使其滿意信任者，則價值雖稍高，顧客亦樂於購買也。

3. 有走馬看花不為購貨而來者 此類人士，大多為顧客同來之伴侶。或無事逛街者流。驟視

之，似非真顧客，店員無招待之必要，殊不知此輩人士正爲商店最好之顧客，有若干種之花色貨品，或奢侈品，往往爲此輩人士之好奇心所吸引，而大量銷售焉。則所謂走馬看花者，已實行購買矣。貨物之能吸引此種顧客，端在於貨物之陳列，如陳列之地位適當，方法美觀，一切廣告物能悅目動人，富於吸引力，則顧客經過時必駐足而觀，同時若店員善於逢迎，加以吹噓，則顧客一駐足之間，交易成功之機會卽在此矣。

除上述之分類外，自顧客之性情方面而言，則又可分爲（一）性急者，（二）遲滯者，（三）懷疑者三種：第一種之顧客有秉性躁急者，有寶貴光陰者，有公事忙碌者，購貨祇求迅速，不事選擇。店員遇此類顧客時，宜以敏捷直爽之態度對付之。此類顧客以男性較多。第二種顧客，適爲第一種之反，購貨時往往遲疑不決，可買可不買，對於此類顧客店員應有忍耐功夫，因性情遲滯者費時間必多，同時應用勸誘之方法，說明貨物之優點或功效，及一般同類貨物之比較，以堅定顧客購買之決心。第三種之顧客，則對於商品往往抱極端懷疑之態度，大多爲市上新發現之貨物，或顧客初見之物，向未用過者，驟見之自不敢立刻決定，蓋耗費金錢而購一無用之物，卽爲上當，爲人人所不願，



此亦人情之常，店員遇此類顧客，自宜虛心靜氣，詳爲解釋，免除其疑竇，則交易亦非絕對不能成功者。

## 二 顧客之希望

顧客之類別雖多，然對於商店之希望則一。售貨員對於應付各種不同之顧客，果宜平日細心研究，以便臨時應付，然對於待遇顧客之普通原則，更宜明白遵守，則顧客之來者庶可人人滿意而去，不致受人指摘。所爲普通原則者，不外下列各條，茲申論之：

(1) 禮貌 凡屬人類均富於自尊心，決不肯隨便爲人所屈待。顧客走入商店如能受店中一切人員（包括司閤人，電梯夫，售貨員）之尊敬，則心中必感快慰，可以促交易之易於成功。否之則顧客必感不快，或竟動怒，是不但交易無成功希望，而使顧客不敢再來矣。故店員之對顧客，必以禮貌待之，所謂禮貌者即客氣與和氣二意，俗語云：「和氣生財，」良有以也。

(2) 週到 店員應付顧客，不僅要有問必答，且必須爲顧客忠實地設想計劃，以幫助顧客，

得到滿意之解決。

(3) 敏捷 招待固不厭週到，前已言之。惟同時手續必須敏捷，一切俗套式的繁文虛儀，非店員所宜有，蓋顧客購物，必喜歡迅速者居多，店員不可令其久候，以浪費他人寶貴之時機。且店員尤須寶貴自己之光陰，生意忙時，更宜注意。

概括言之，顧客對於商店並無多大之奢望。為店員者祇須時時設身處地，從顧客之地位着想，「已所不欲者勿施於人」，則一切固無絲毫困難，而商店之發達，實利賴之。

### 三 購貨之心理程序

無論何種顧客，其購買行為的成立，普通須經過下列三個步驟即：

(1) 引起注意 顧客之購買貨物，最初時在貨物之能引起其注意，此固不限於貨物之實體，凡一切文字之說明，圖畫之表示，一切廣告與宣傳，均足以引起顧客之注意。此外店員口頭之提示，效用亦著。如對買鉛筆者，問其要橡皮否，對買皮鞋者問其需鞋油否，此種提示，甚可引起顧客之

注意，而發生購買之行爲。

(2) 發生興趣 僅僅引起顧客之注意，不一定能發生購買之行爲。注意之後，必須使其發生相當之興趣，交易方屬有望。例如一種新到之貨品，雖因式樣新奇，能引起顧客之注意，如未將其特點約略標明，則顧客決無發生興趣之可能。

(3) 實行購買 顧客之興趣發生後，尤當使其發生估爲己有之慾望，即促其發生購買之行爲。惟有時顧客雖有購買之慾望，但因經濟能力不足，或因需要不切，或因他種關係，尙須加以考慮者，在此猶豫期間，若店員能猜度顧客購貨之動機，以合法之口才，從旁推動，則交易之成功，必大有希望。茲將購貨動機之類別，說明如左：

a 趨時 趨時爲人類最普遍之心理，古語所謂「好新惡舊」，今語所謂「摩登」者是也。趨向時髦之心理，婦女較男子爲尤甚，如婦女服裝式樣改變之迅速，其例之最顯著者。利用此種心理以推銷者，爲數可驚。

b 競勝 好勝心亦爲人類普遍之心理，譬如有目不識丁者，在衣襟上亦插一自來水筆，蓋其

用意無非誇示好勝耳。又如婦女之購首飾，亦無非用以炫人耳，初無實在用處，亦競勝心理十足之表現也。

c 求知 人類爲滿足個人求知之慾望，對於貨物之足以滿其慾望者，必願多購，如書籍雜誌無線電等，均因此動機而得以出售。

d 情愛 情愛爲動物最富之天性，爲父母者之愛子女，往往喜購玩具以貽子女。購買禮品，餽贈親友以祝賀親友之喜慶，均爲「情愛」之表現，卽購貨之動機也。

e 收藏 收藏爲人類普通之嗜好，尤以智識階級爲尤著。如收藏郵票，字畫，金石，器皿，動物，標本等，此類顧客，爲滿足個人興趣起見，往往不惜投巨資以搜羅者，金錢初非彼輩所計及也。

f 需要 「工欲善其事，必先利其器。」欲書者必購筆，欲畫者必購色，欲去污必購皂，欲知時辰者必購鐘表，均屬需要而發生購買之動機。正如飢餓者之求飲食，病者之求醫同其迫切也。

總之顧客之購貨，必有其動機，店員能識其動機，而施以相當之手腕，大致可以戰無不勝，攻無不克，亦卽店員職責，盡於至善。

## 第十五章 窗飾與內部陳列

### 一 窗飾與內部陳列之重要

窗飾與內部陳列，均係零售商最重要之販賣手段，一般之商店，除報紙或雜誌等之廣告外，咸利用窗飾與內部之陳列，為吸引顧客之工具。其實商店之與櫥窗，猶人體之有雙目，目光有神之人，眼風所到之處，自有一種吸引他人使之注視之魔力。善於利用櫥窗之商店，即若人之有光彩弈弈之雙目，自能招攬許多顧客進店。嚴格言之，良好之廣告與櫥窗，其效力至吸引顧客進店為止，貨物之真能推銷與否，端視內部之陳列是否合宜矣。

### 二 窗飾與內部陳列之效力上試驗

窗飾與內部陳列之廣告上的效力，究屬如何，在國內尙無人加以試驗。據美國銷路最廣之商業雜誌 Printer's Ink 所載紐約市的 Scribbs Sons（美國著名藥廠）曾將該廠發售之二種藥品作一試驗。試驗之方法係在美國之該廠代理商店中選擇十家爲櫥窗陳列之所。陳列之結果與未陳列以前之銷數比較，計效力最佳者銷數增加一倍有半，最差者亦增加半倍，平均增加一倍。其中之一店，平時每星期之銷數祇有一打，陳列以後，每星期竟售出三打有餘，計增加在三倍以上。

關於店堂內部陳列之試驗係以牙膏爲試驗品，方法分爲：

1. 選擇已登廣告之藥房二十家爲一組，試驗結果，在未陳列之一星期內售出一百五十五管，陳列之後，售出共有四百十二管之多。

2. 選擇未登廣告之茶葉一種在二十家商店中試驗。其試驗之結果，未陳列之三星期內售出二十六包，陳列之三星期內共售出六十三包。

由此可知開設商店之急務，在將各種貨物之優點，儘量表現於顧客之前，方能引起顧客之購

買慾而交易因以成就。

### 三 窗飾之種類

窗飾陳列可以分爲單式與複式兩種：

1. 單式 單式陳列係以一種物品爲陳列之中心，即有一二之陪襯物亦係附帶之用品。例如一座陳列鐘表之櫥窗內，用黑白相間闊的錐形線，自上下左右注射於一個中心點，中心點內陳列鐘表，且有使觀客對之注意之吸引力，即係單式櫥窗之最好例子。

優點：（1）櫥窗地位寬敞，便於佈置。

（2）陪襯物易於美觀，使觀客之印象深刻，易於牢記。

（3）調換便利，可與廣告相呼應。

缺點：（1）浪費地位。

（2）奪去其他貨物陳列之機會。

2. 複式 爲各式貨物均有陳列之櫥窗。

優點：(1) 櫥窗地位可以儘量利用。

(2) 不必因廣告更改而隨之調換。

缺點：(1) 佈置時偶一不慎，易於雜亂無章。

(2) 印象不深。

(3) 難於適合審美條件。(年來美術觀念，崇尚簡單，故複式櫥窗用之者較少。)

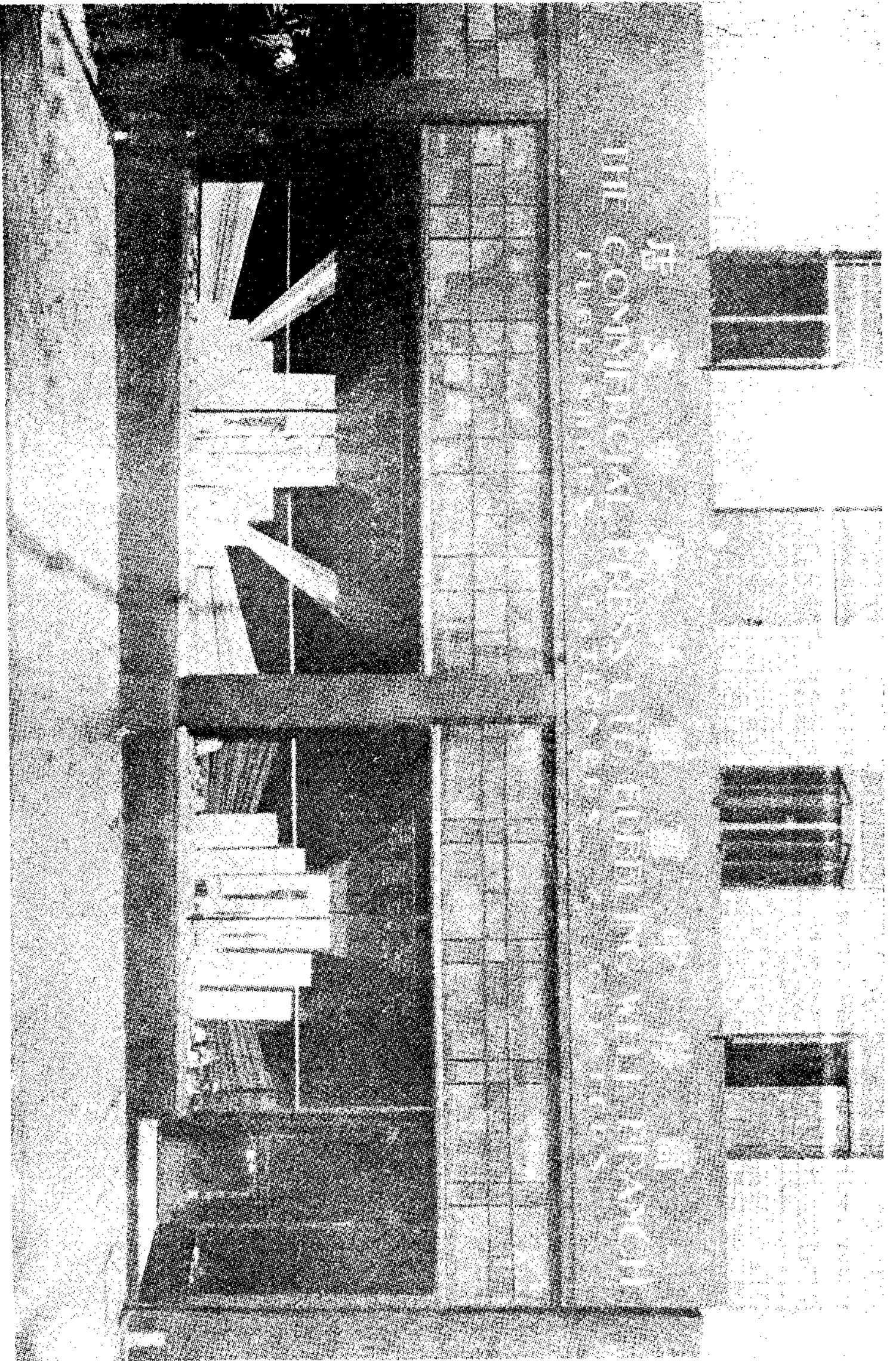
#### 四 櫥窗陳列之原則

(一) 美觀 櫥窗陳列之第一原則，爲清潔美觀，此層又須分別注意左列各節：

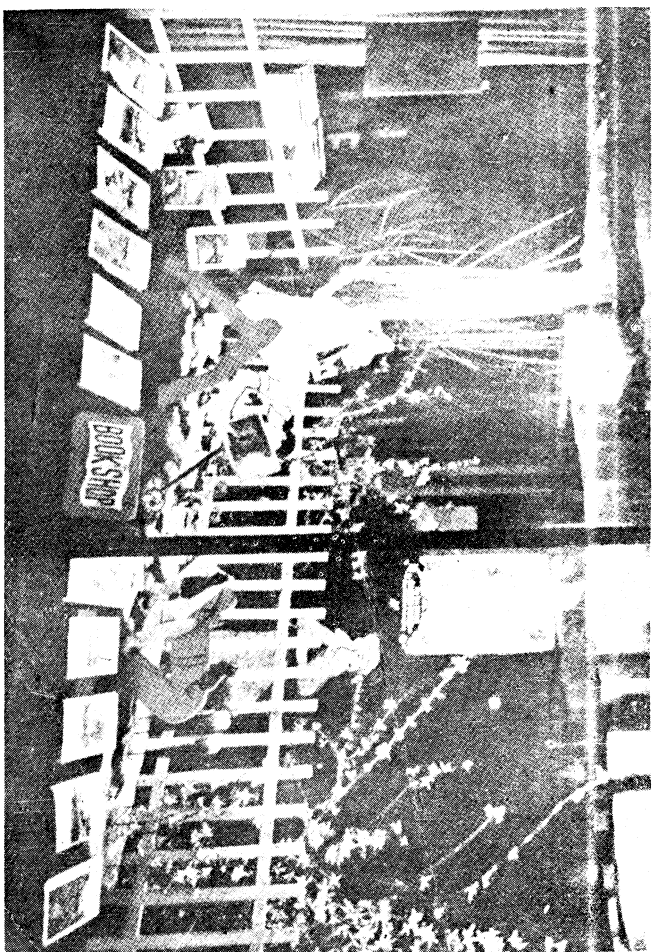
1. 光線充足 光線應充分注射在陳列貨品上面，切勿注射觀客的視線，反使貨品有不能畢現之缺點。如須借用電燈光線，則電燈本身須加隱藏。

2. 用具不可顯露 櫥窗內所用之貨架小檯之類，除特製者外，均應加以遮蔽，不使顯露，庶不





第一圖 商務印書館靜安寺支店開幕時所陳列之櫥窗整齊富麗兼而有之



第二圖

上圖乃一美國新式書店之櫥窗，曾獲得一九三三年櫥窗競賽會一等大獎，窗中陳列，有如一極秀麗之花園，二三女子攜書作徐行而過之狀，窗之平面，置關於園藝花卉等書若干本，故頗能引起讀者之注意，發生興趣而完成購買之行爲。

致擾亂顧客視線。

3. 陳列物須保持平衡 無論何種貨物，陳列時首貴均衡，如側重在一面，殊不相稱，易使觀者生不快之感。

4. 須有對偶 兩邊陳列，須有對偶，則整齊可必。

5. 須單一集中 單純為美觀之基本條件，所謂單純集中，即陳列之貨物如以一種物品為中心，較易吸引顧客之注意力。惟如櫥窗地位較大，不妨分為數個單位而陳列。

6. 色彩配合須有刺激性 圖畫之色調最貴柔和，所謂柔和即以相近之顏色配合而得。如綠色可用淡青色襯托。惟用之於陳列方面，有時不甚合宜。陳列之色調要強有力，顯明，而有刺激性，如黑白相間或紅白相間之色線，反應力強而有刺激性，易於引起觀者之注意。

(二) 注目 欲使櫥窗陳列為人注目，應注意下列各點：

1. 須有中心點 一切襯托應處處顧全中心點，務使注視力集中。

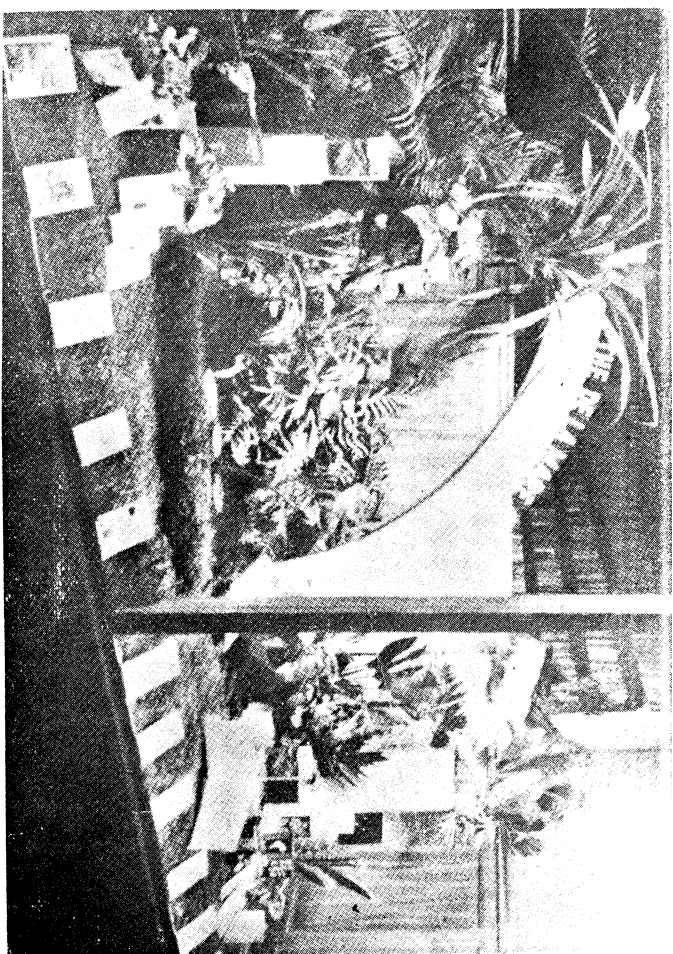
2. 須分別主副 陳列之貨物，有為主體，有係副體，陳列之位置，自應有輕重之分。

3. 須意趣生動 陳列物品應以意趣生動爲原則。例如欲在櫥窗內陳列網球用品，最好畫一個人穿了運動衣服，手執球拍正在拍球的樣子。此種陳列，方能引人入勝，令人憶及拍球之樂趣，而一方面又可顯示陳列品之功用。

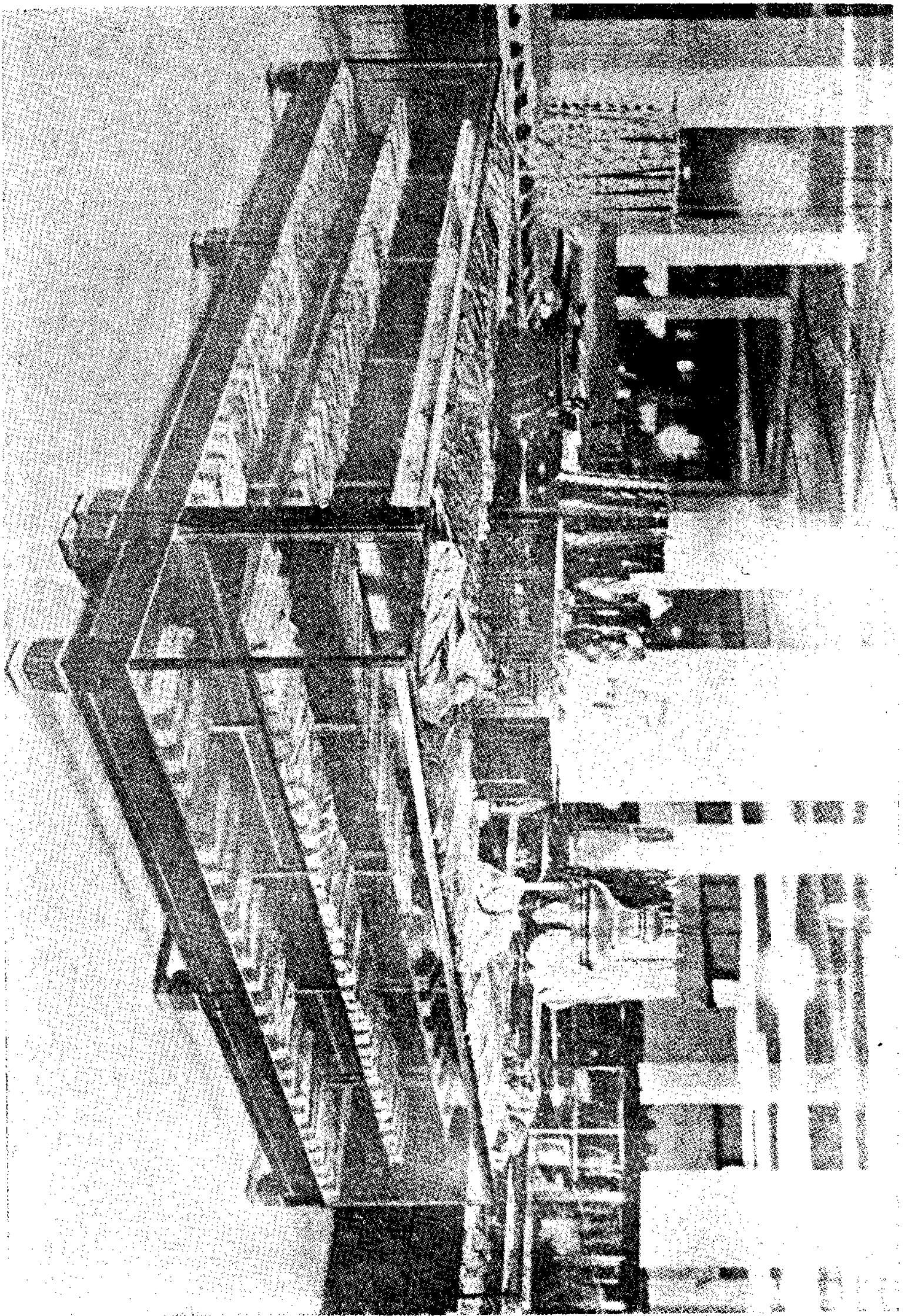
(三) 發生興趣 櫥窗陳列之又一重要原則，即在使觀客能發生興趣，即在設計陳列時須有一種寓意，下列諸點均係普通採用之材料。

1. 時令 如春日宜於出遊，即可採用此種意思，陳列照相器旅行物件等等。
2. 時事 如社會或國家有任何重要事故發生，即可利用時機酌量陳列。
3. 功用 顧客購買貨物之動機，多半出於自利。爲滿足渠等之需要，對於貨品之功用，自然最易發生興趣，上列所舉之拍網球，亦即含功用的例子。
4. 環境 如附近有名勝可資遊覽，即可利用環境來設計陳列。

## 五 店堂陳列



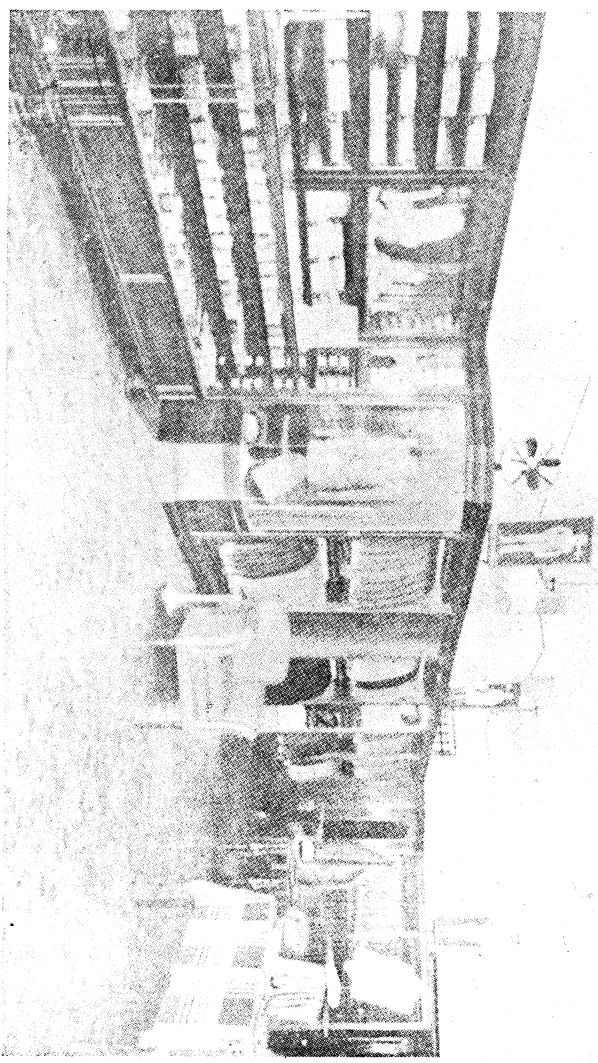
第三圖 上圖與第二圖用意相若在競賽會中獲得第二名獎狀



第四圖 引人注目之領帶陳列



第五圖 商務印書館靜安寺支店之店堂



第六圖 男子服裝之陳列法



窗飾陳列能恰到好處，自能引人入勝。惟顧客既經光臨以後，櫥窗即失其效力。此時之重心，完全在店堂內部之佈置，是否能引起顧客之購買慾，所以窗飾與店堂陳列，兩者互有因果，不分軒輊。關於內部陳列，應注意左列各點：

1. 清爽整潔 所謂整潔乃指整齊清潔而言。無論何種貨物，均應佈置得井井有條，庶幾買客進店，容易發生快感，因而引起購買慾。又店堂清潔，亦極關重要。在晨起店堂未開門以前，自應妥為打掃一番，即在營業時間以內，亦應隨時留意。

2. 光線充足 店堂內之光線須極充足，如日光不足，即應利用電燈以補足之。此在範圍較大之商店尤應注意。常見有若干之商店，為惜些微之電燈費而使店堂全部呈暗淡之色，實屬大誤。實則光線不足，最易使顧客發生不快，遑論購買。

3. 儘量陳列 凡經營商店者，均知出外聯絡推廣營業之重要，聯絡之目的，無非在多拉顧客到店，故店內貨物應儘量陳列，店堂內之地位，亦應儘量利用，庶顧客光臨以後，可以各方瀏覽，本不預備採購之物，亦能引起渠等之注意而實行購買。在規模較大之商店，雖有目錄傳單，然讀者未必

能將每種貨物均行牢記，爲店員者，亦不能抓住每位客人，告以店內有何種貨物出售。故唯一的方法，自在多多利用地位，將貨物充分陳列出來。

4. 陳列物須時常調換 一家商店如久無新貨到店，人將目之爲舊貨商店，而裹足不前。商店內之一切存貨，亦有同樣之情形。故陳列之貨物，應規定時間常時調換。依據經驗而言，新到之商品固應陳列，即舊有存貨，亦應隨時推陳出新的陳列，如由甲櫃臺的貨物調到乙處，或反其道而行之，均有極著之效驗。論其理由，亦頗簡單，時常光臨之顧客見店內之貨物時時不同，自能多加注意。在此一注意之間，如貨物合宜，則銷售之機會頗多。

5. 滯銷貨物應特予注意 經營商店重要原則之一，是要貨到即銷。絲毫無滯銷貨，事實上當然不能完全免除，故如何設法減少各種滯銷貨，自爲商店之重要問題。自店堂陳列方面言，應將滯銷貨物陳列於最爲顯明之處，普通貨物次之，繁銷的貨物又次之。（有時極繁銷的貨物，爲引起顧客注意，須儘量陳列者，及新到之貨物，自屬例外。）

6. 陳列物應注重時令 窗飾與內部陳列，應同項的注意時令。又在櫥窗中陳列之貨物，在店

堂中亦應置於顯明之處，庶能互相呼應，

## 第十六章 推廣營業

談推廣營業者，每以為其唯一之任務，在乎多賣。推廣之方法，於是變為削價與廉價之別名，以為非減低價格，即不足以廣招徠。多賣固屬重要，但方法則不必限定於減低價格。目前流行語中，有所謂「安內必先攘外，攘外必先安內」之爭論，在國家大計中，究竟安內與攘外孰為重要，非此處所應討論，惟自營業方面着想，則安內與攘外，實占同等之重要位置，而尤以安內為最。譬如品質極劣之商品，廠家不在改良品質方面努力，而一味藉廣告與推銷之力，炫耀買客，雖一時營業，或能有多少增進，日久必失信於顧客，結果非但不能推廣，信譽反致全失，是豈得為經營商業之正當方法哉。吾人試觀美國之婆羅計算機公司，(Burroughs Adding Machine Co. 即製造收銀機者)其所設之營業推廣專部，注重業務之範圍甚廣，固不孜孜於減低售價即以為盡推廣之能事也。

### 1. 各種出品之推廣；

2. 旅行推銷員之監督與管理
  3. 預備各種推廣之資料小冊等等
  4. 預備樣品
  5. 調查研究營業失敗及增加之原因
  6. 籌設各種展覽會
  7. 聯合同行感情
  8. 設立訓練班，教授公司內部職員以各種機器之常識。
- 觀於此可知推廣營業，應具之條件極多，大都均與公司之整個計劃有關，若廉價競賣則僅爲推廣品中之一種手段，殊難以代表全體也。

#### 一 推廣營業之條件

欲營業之能推廣，不能專從「營業」兩字着想，前已言之。各種有關之條件，均須全部顧到。茲

## 分別論之：

1. 貨品是否適宜。貨品是否適合於市場之需要，為推銷成功與否之根本問題。所謂適合需要，不一定指品質惡劣。惡劣之商品，當然不能在今日之競爭場中占一席之地。廠家之最忌者，為出品與顧客之需要成背道而馳之勢。購買之習慣，各處不同，嗜好亦異。如何適用之，以應其需求，推銷者之責也。美國各大公司，常有將其出品，選擇若干之顧客，請求其說明所以購買之原因，彙而集之，即以其最多數者為推銷之工具，於是營業乃能增進，法至善也。蓋廠家自己有時並不知利用此種優點，而專作隔靴搔癢之舉，貨物不能暢銷，乃為自然之結果。復次，同行之出品，亦須詳加注意，吾人固常習聞一種銷路極好之老牌商品，因替代品之疊出及推銷之不得其法，公衆愛好之心，逐漸舍此就彼。待至發現失敗時，再加挽救，又不知須費幾番心血。故新式之廠家，時時改良其出品，隨時調查需要之趨勢，蓋非此實不足以言競爭也。

2. 市場是否已充分發展。推廣營業之又一條件，為注意市場之已否充分發展。有時認為營業已達最高限度之處，一經調查，往往可以發現新的銷路。即使本埠銷路已達限度，亦可向外埠或

國外尋覓市場也。常人以謂一個公司每年營業如係逐漸增進，即認為推廣已盡能事。此語似是而非，蓋營業進步有為自然的，*natural growth* 有為人工的。自然的增進，完全為環境之優越所致。大凡社會情形，無甚變動，營業逐漸加多，為必然之事。故一個公司之營業，即使已有相當進步，仍須嚴密調查一切，蓋非如此不能必營業之推廣也。又最易忽視者，即為盲目之推廣，結果往往得不償失，此亦事前未能調查市場之購買力故也。

3. 廣告與推銷是否聯絡。廣告為推廣營業之重要工具，盡人知之。廣告之利用，自須與推廣營業抱同一目標，共同聯合，始足以實現廣告之真正目的。故有時廣告工作在某一場所，業已積極進行，但因缺少合作之故，該處並未如何推銷。或推銷極為努力之處，廣告則絲毫並未利用。於是廣告與推銷之效力，等於虛擲。營業推廣自不可能。至廣告方法之必須切於實用，則為當然之事。

4. 對於顧客之服務是否週到。顧客購買貨物，其最大目的為得到滿意，故貨真價實而外，尚須注意於服務之週到。此在機器等貨物，須常加修理者，尤關重要。故欲推廣營業，須先問對於顧客服務，是否已盡其能事。

5. 售貨員有否相當之訓練。一般人以為售貨員之職位，最屬輕而易舉，此實大謬。廠商之第一道防線，即為售貨員。無論貨物如何精美，價格如何適宜，服務如何週到，如售貨員不能稱職，即屬全功盡棄。鑑貌辨色，對應恰當，非具有充分經驗及廠中出品之智識者，不能勝任。廠家之責任，即在訓練售貨員，以必要之學識，工欲善其事，必先利其器，此之謂也。

6. 同行推廣已否努力。廠家之推銷方法，雖頗有與顧客直接往來者。惟大多數仍唯同行是賴，故同行推銷之得力與否，關係於營業之推廣者甚鉅。同行是否得力，可由三方面加以觀察。第一，同行是否得人，其能力如何，努力與否，殆完全為人選之問題。第二，推銷之途徑是否恰當，蓋同行類別頗多，功效亦異，如向由批發商推銷一切者，改用特約所辦法後，營業能否增進，須隨時妥為研究。第三，廠家是否已盡幫助同行之能事，蓋同行之學識，大都不若廠家之專門。故輔助同行，亦為廠家推銷部分之重要責任。

此外若全公司之方針，必須趨於一致。顧客之善為對付，主事人員責任之分明等等，殆皆為推廣營業必具之條件。要之推廣營業，不能僅僅從幾種廉價或減價方面着想，管理完善，設備週密，出



品精良，價格正當等等，均爲必要之條件也。

## 二 幾種推廣營業之方法

一個公司之管理，已極完善，上述之各種條件，亦均具備。營業之增進，乃爲必然之結果。惟經營商業，競爭爲烈。有時爲抵制他家，或爲特別推廣起見，於是推陳出新，應用各種方法以出奇制勝者。方法雖多，惟通常用者，約有左列之數種。

### (1) 大廉價 special sales

大廉價者，卽公司貨品之售價，較平時特爲減低之謂也。此種方法，以其最爲簡單，故用之者亦最多。

吾人試向各熱鬧街市一爲調查，卽可知廉價之舉幾於無日無之。有以「出清存貨」爲名者，有以「週年紀念」爲名者，有以季節爲名者，如「春季大廉價」「冬節大廉價」等是。甚致有用紀念孔子，遷移房屋，或其他特別事項爲廉價之藉口者。其利害之點如左。

1 利的方面：

- A 因廉價關係，買者增多，售價雖較減低，但因多買之結果，反能獲利。
- B 顧客因受廉價之引誘，本不預備購買之商品，亦先事採購。
- C 顧客增多後，公司中其他商品售出之機會較多。
- D 底貨或滯銷費，得因廉價之機會而出清。

2 弊的方面：

- A 顧客驟然增多，售貨員不敷應接，其結果，必致招待不週，顧客必感困難，而引起情緒之反響。
- B 次等貨物出售後，易招顧客之反感，失卻以後往來之機會。
- C 售價過廉，易使顧客對於平時售價，發生懷疑。

由是以觀，舉行廉價雖營業容有推廣之機會，然得失相較亦難超必勝，况同業之如法泡製，又為必然之事，利益更將減少。故舉行廉價，必須確有正當之理由，不可藉口，致失顧客信仰，且次數愈少愈佳。滬上若干之商店，幾於每月均有廉價之舉，實為不取。又一個公司，如為出清存貨而廉價，至

少亦須聲明係次等貨廉價，決不可藉廉價之機會，將劣貨混入出售，自失信用。須知存貨過多，或滯銷貨之存積，乃進貨時之錯誤，故須從根本方面着想。廉價爲不得已之舉，不能以此爲推廣營業之正當方法也。又在舉行廉價以前，必須妥爲佈置，務使招待不週之事，能減至最低程度。

### (11) 犧牲品 Loss Leader

所謂犧牲品者，即公司中提出一種或數種商品，特別減低價格，以期吸引顧客之謂也。目的爲藉犧牲品之幌子，使顧客得購他種貨物，因而獲利。故犧牲品多用素所聞名，及有商標之貨物，蓋非此不足以資號召也。

#### 1 利的方面：

A 增加營業；

B 使一般顧客發生公司售價低廉之影象；

C 減少登廣告費用；

D 售價雖較平時爲低，但因多賣之結果反能獲利。

## 2 弊的方面：

A 因犧牲品之定價過低，其他商品之售價，不得不特別提高。

B 顧客如發現公司係實行犧牲品方法時，容易使其專買犧牲品，而置其他商品於不顧。

C 容易引起其他廠商之反感，如實行同樣方法，結果每家均受損失。

犧牲品之選擇，須確為大眾所知，而又為日常應用者，存貨必須充足，庶顧客不致因購買不着而生反感。且不可過分利用，反失其原有之效力。至顧客被引至公司後，是否能購買其他商品，則為經營完善與否之責任矣。

### (三) 向顧客徵求意見 consumer contests

向顧客徵集意見，亦為推廣營業方法之一種。例如徵求商標名稱，或商品之用法，中選者給予相當之酬報。此在商品新出問世時用之者，最為適宜，一方面可以引起公眾之注意，效力與廣告相等，而徵求之結果，公司或能採用之以為推銷之工具。例如一種商品之用法甚多，其中容有為廠家所未及見到者，今因徵求而發見，有時可利用之而為廣告之良好資料，故向顧客徵求意見，雖為廣

告方法之一種，其最後目標，仍爲增進營業。選擇徵集之方法時，須顧到出品之本身，務使其發生連帶之關係。最近如上海棕欖公司之拚圖遊戲，卽有抽籤得獎之機會。某糖菓公司，請公衆試猜盒中所盛糖菓若干，均爲方法之一種。惟須注意者，卽與出品不可毫無關係，以免競爭之期限過後，效力卽等於零。又在採行公開制度後中的者，雖得有酬報而滿意，但落選者其數更多，易起怨望。某公司對於凡應徵而不中的者，均贈以些微之紀念品，較之毫無所得者，自屬稍勝一籌，亦良法也。

亦有應用售貨員；或同行之售貨員作營業之競爭者，例如在指定範圍及期間內，營業數目超過定額者得有獎金。惟所懼者售貨員過於努力之結果，或使一般批發同行均滿儲存貨，亦非所宜。又在競爭時分組之法，較以個人爲單位之競爭爲佳。個人易生幸災樂禍之思想，分組則合作精神較佳。弱者因強者之努力，仍能勉爲進取。

#### (四) 展覽會 exhibitions

商店之主要目的，在吸引顧客，顧客既到我店中，則貨物出售之機會，卽屬較多。故如何能吸引顧客，自爲經營商店之重要問題。普通吸引顧客之方法有二：卽良好之廣告（或宣傳）及適宜之

櫥窗陳列是。惟商店亦可特設展覽會之類，以哄動顧客。此種展覽會之範圍包含甚廣，大都須帶一部份之教育性質。例如對於某種商品之製造程序及各種用法在店中陳列，即易於引起一般人之好奇心，而加以注意。如該項商品之各種用法，確能使人滿意發生購買之行爲，自爲必然之事。又如設立時裝展覽會或國貨展覽會等等，均能使顧客對於時裝或國貨發生深切之認識，因而引起渠等之興趣。此種展覽會之舉辦，國內已數見不鮮，惟出奇特異者，尙不多見耳。實則大規模之商店利用各種之機緣甚多，可以隨時研究舉行。試以兒童之應用商品而論，自小兒之誕生時起，至就學時止，其間不知須用多少種類之商品，而每一時期之需要，又屬不同。據編者所知，國內之大商店中尙無將兒童用品專設一部者。如能匯集各種商品標明其用法，設一展覽會，則市場上之已有子女，或將爲人母者，不知凡幾。自能引起渠等之注意而加光顧也。如在展覽會中，設一問訊櫃，聘請醫士或有經驗之看護婦任對答如何看顧兒童之各種問題，自能更增興趣。其實此種展覽會尙可推而至年齡較長之兒童玩具書籍等等，均爲極需用之商品。誠能利用之，亦頗易吸引顧客也。

規模較大之商店亦可設一服務部份 Service Department

客解決各種問題，如時裝

之趨勢，家庭預算之應用等等，均能予顧客以好感。

美國之百貨商店中，尚有專門預備房間，供婦女、音樂、慈善團體等開會之用者，其用意在多使人經過店堂，貨品出售之機會自隨之而至，不僅使此種團體發生好感而已。

其他如贈品、送紀念品、競爭給獎等等，殆均為吸引顧客之方法。

此外推廣營業所應注意者，簡言之，尙在使現有交易各顧客之滿意，及挽救往來中斷之顧客。前者感情既厚，推廣自易，推廣之費用，亦較新來之顧客爲少。後者首先應注意無往來之原因何在，然後設法補救之，得一顧客難，失一顧客易。既有往來，除特殊情形外，總應儘力維持之。

年來頗風行一時者，尙有發行刊物，以增加讀者之興趣。此法在美國行之者最多，即所謂公司機關報 house organ 是也。此項公報有專爲同人閱讀者，如商務印書館發行所之同舟是。有爲顧客外界所閱讀者，如商務發行所之同行月刊，浦東電氣公司出版之通訊錄等等是。內載各種對於顧客有關係有興味之材料，此種刊物之編制，因係取讀者之態度，以讀者之興趣爲前提，故其效力有時反能勝於廣告也。

中華民國二十三年三月廿八日友

\*\*\*\*\*  
\* 版 權 所 有 \*  
\* 翻 印 必 究 \*  
\*\*\*\*\*

\* 五七六五

同 誦 五 館 館 ( 磅 )



