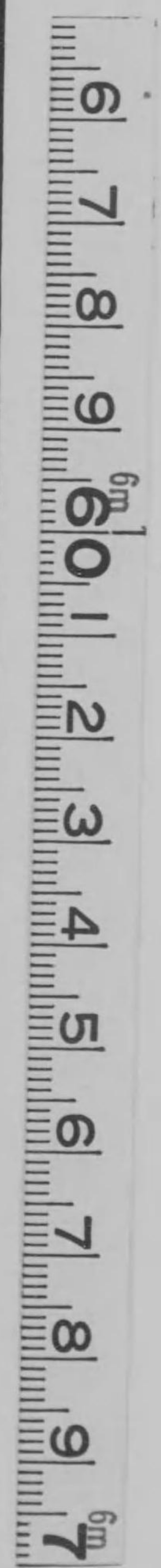


360
169



始



Small decorative border at the top of the left page.

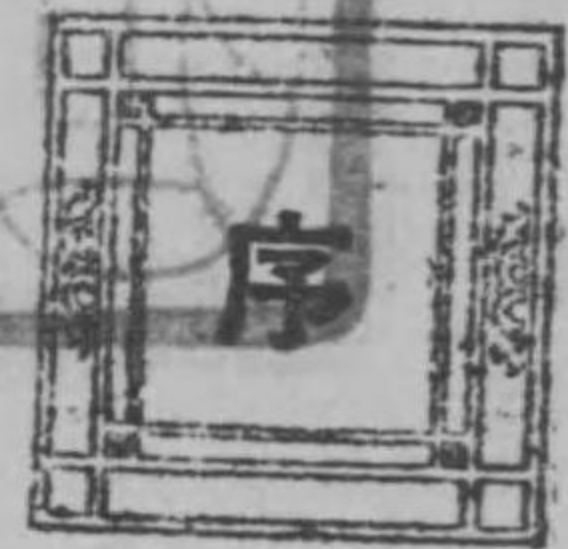
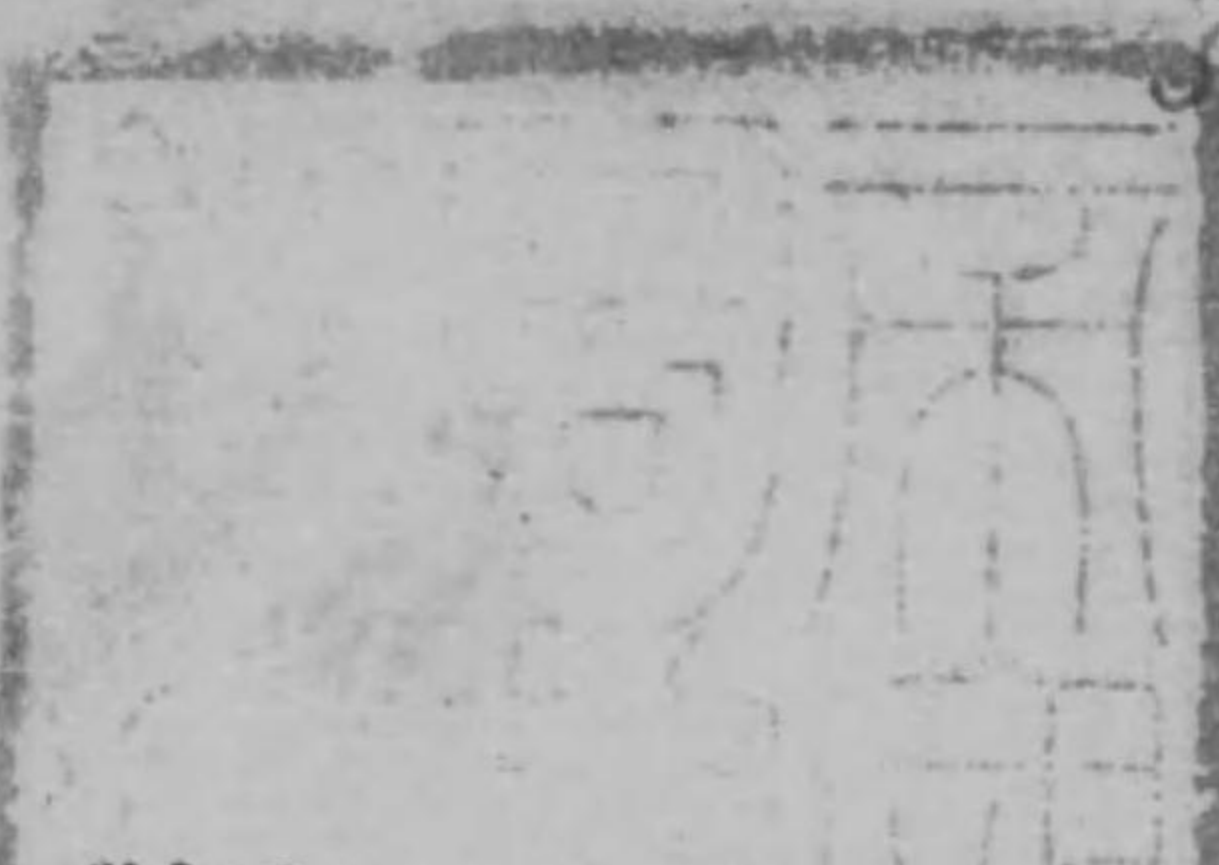
小店經理



Small decorative border at the bottom of the left page.

Small characters or a mark at the top of the right page.

360-169



實際商店と云ふ内の最大部分は、小店と云つて可い位である。而して此小店ほど開業し易く、成功し難いものも他には多
 あくるまいと思はれる、勢くとも引合つて行く、又は繁昌す
 ると云ふ小店は年々減つて行くやうである。併し著者は之れ
 を大店のやうに、何等の顧客吸引的背景を有つてゐない
 が、現代的經營法の勵行を疎かにした自然の約束であるかのやうに考へてゐる。
 れ丈け醒めた小店に發展の餘地の多いことを痛切に感ずるのである。
 小店には小店相當の經營法を必要とするのは固ありであつて、大店に最善の法
 が小店には最悪の方法であつたり、又は大店には思ひもよらぬ商策が、小店には
 壯烈のやうに必要であつたり、兎に角全く特別の經營法を研究しなければならぬ。
 今申したやうに何等の自然的好背景を有つてゐない小店には、別に此に代はるべ

大 店
 4. 8. 4
 内 交

()

き微妙の魅力を必要とし、この力を不問に附して、只店を開き店番をしてゐたのみでは、思ふやうに客が来てくれないのは當然でなければならぬ。小店の成功と失敗とは主として此魅力の研究である。

著者は此断定を基礎として、小店経営の真髓を語り、諸君の参考に供せんとするのであるが、實を云ふと著者は商界の最新傾向、顧客としての觀察、而して著者自身の経験より研究し、強い自信を以て本書を草したのである。それで本書に對して著者が私に得意とする點は、

- 一、小店に最も必要にして効果の著しい心理學的研究の應用を加味したこと。
- 二、損徳を顧みない小店の經營法のアリフレたお稽古は繰返へさないで、屹度當る特色ある店の繁昌的經營法と云ふ意味に於て述べたこと。
- 三、小店必適の繁昌的經營法なるも、中店・大店にも多大の參考となること。

四、同町内又は近傍に幾ら競争店があつても、此經營法で勝利の見込みのあること。

五、將來の發展が優に期待されること、雑誌の古種は再用しないこと。

六、普通の類書や雑誌などで能く見るステロにとつたやうな、而して當然のことを臆面なく書いて、士族に商賣を教へるやうなことは全然省いたこと。

七、過剰金一つ出して見たことも無い辭に、机の上でひねくつて見て出來たかのやうな——諸君の所謂書生記事では斷じてないこと。

八、現在營業してゐる諸君を主とするも、新規開業の諸君にも同一の參考となること。

九、主として顧客となつて研究し、且つ自分の經營經驗上痛切に感じたことを基礎としたこと。

一〇、さして効果もない小刀細工に重きを置かず、小店の繁昌的經營法の根本に對して一定の主義を立て、その守立てに努力して必勝を期すると云ふ著者の苦心と研究とに特に御注意を願ひ度いこと。

等であつて、著者自身から申すと、餘りに厚顔、餘りに樂屋落ちの觀があるが、著者は此等の點を眞面目に告白し、自ら記して諸君の御高見を仰ぎたいのである。著者は今日及今日以後の小店は懲うしなければ、決して繁昌しないとの自信を再び繰返して置きたいのである。幸ひに諸君の一顧を得ば、著者の満足は言辭にも筆にも盡されないのである。

大正四年六月

於東郷坂實務叢書文庫

井 關 十 二 郎 識

吃度
書る
小店經營法目次

第一章 緒言—諸君の店は能く賣れてゐます乎……………一

第二章 落伍—競争の壓迫に何うして打勝つ乎……………四

- (一) 東西南北凡てこれ魔の手の壓迫……………五
- (二) 不自然の經營で果して儲かる乎……………七
- (三) 小賣及小店には獨占の鐵壁なし……………九
- (四) 競争に對して研究すべき三問題……………一
- (五) 今日小店成功の絶好機會なり……………一四
- (六) 競争その者の範圍は極めて廣い……………一六
- (七) アラユル競争と共に打勝つ方法……………一八

第三章 商策——其意味と小店經營上の一大武器……………二

- (一) 商策は店の存在と特質との旗印……………二一
- (二) 特色ある商策の權威と其吸引力……………二三
- (三) 詮じ詰めた商策と其善惡鑑定法……………二六
- (四) 商策の印刷と之を公表する必要……………二七

第四章 引力——商策の構成要素たる引力の研究……………三三

- (一) 商策と素見客に對する根本問題……………三三
- (二) 素見客に對する最善なる待遇法……………三六
- (三) 小店には何等自然的好背景無し……………三九
- (四) 品物と共に是非満足快感を賣れ……………四一
- (五) 客が物を買ふ時何を要求する乎……………四四
- (六) 普通人ならば誰れも出来る藝當……………四七

- (七) 品物と共に満足を賣るとは何乎……………五〇
- (八) 顧客をはじき出す鐵條網の種々……………五二
- (九) 小店と品質の程度との實際研究……………五四
- (一〇) 何んでもあります主義と其可否……………五七

第五章 魅力——客の來る店(商策要素研究の二)……………六〇

- (一) 利益の程度はどれ位に定める乎……………六〇
- (二) 絶體に維持勵行すべき正札販賣……………六三
- (三) 御不満足の節は喜で御返金仕候……………六五
- (四) 店内御隨意に御縱覽の程願上候……………六九
- (五) 競争の起つた場合に執るべき策……………七三
- (六) 競争に打勝つ根本策と其三實例……………七八
- (七) 何か一の呼び物を賣る事の必要……………八一
- (八) 這入り易く出易く買物し易い店……………八四

(九) 各方面より見たる買物お届け制……………八八
 (一〇) 好商策のない小店に客足は無い……………九三

第六章 顧客—小店の生命たる顧客待遇法要訣……………九六

(一) 大店と小店巧妙極まる天の配劑……………九八
 (二) 小店の過半は口と身振りの經營……………一〇二
 (三) 顧客は人間じや犬や猫では無い……………一〇五
 (四) 顧客待遇法の根原は慇懃と熱心……………一一〇
 (五) 顧客が這入つて來る瞬時が大切……………一二四
 (六) 小店は顧客の心を温むる孵卵器……………一二九
 (七) 新客が常客となる機會の分岐點……………一二四
 (八) 商人の親切は果して通じない乎……………一二六

第七章 客扱—小店の生命顧客待遇法要訣の二……………一二九

(一) 大臣も立場も凡て平等の好顧客……………一二九
 (二) 買物外の來店者は何う扱はう乎……………一三四
 (三) 品物と客との結婚も仲人が要る……………一三六
 (四) 小店の顧客維持策の最上なる者……………一四〇
 (五) 目前の販賣是乎將來の販賣非乎……………一四三
 (六) 小店と表情及言葉其實際的研究……………一四六
 (七) 彼の客此の客夫々の最善待遇法……………一五二
 (八) 便利が却て仇となる電話の應對……………一六六

第八章 店番—店番は小店の死活問題附其雛型……………一六九

(一) 最も肝腎な研究其一店番の眼付……………一六九
 (二) 眼で物を云へ眼で忌やがらすな……………一七一
 (三) 最も肝腎な研究其二店番の視線……………一七四
 (四) 穩かな注目とデロリと見る視線……………一七七



小店經營法目次

(五) 實際多くて害の烈い種々の視線……………一八二

(六) 客は何う云ふ店番を最も好むか……………一八七

(七) 客は何う云ふ店番を好む乎其二……………一九四

(八) 客は何う云ふ店番は好む乎其三……………二〇〇

何所の都會や、地方を歩いて見ても、店は澤山ある、小店は特に澤山ある。而かも一町内に同じ種類の店が軒を並べてゐるが、さて其主もなお得意の家とは見ると、私達の眼が常に店と云ふことに引付けられてゐるセイか、何んだか買ふ人よりも賣る人の方が多いやうに思はれてならない。それで何の店も相當の賣上があつて、引合つてさへ行けば萬歳で、日本人の富は無盡藏と云つて然るべく、統計表の數字と反對に、事實世界一と云ふことになる。

ところが何の店を見ても、先づ能く賣れてゐる、成程巧いなと義理にも云へないのが案外に多い。お

客さんたる私達から見れば、小店の諸君には何故憊うも世事に疎い人が多いのであらう、何故お客と云ふものを解しない人が多いのであらう、何故賣れるやうにして賣り度くないのであらう、何故私達が原稿を書くやうに、商賣に一生懸命にならないのであらう、何故もつと氣を配つて案外ぐにやりと乗り易いお客を生擒にすることが嫌いであらう、何故自分の店がこんなに賣れないと云ふことに氣が附かないであらうなど、云ふ疑問が先きに立つ。續いて「諸君の店は引合ますか」と一寸お尋ねして見たくなる店がザラにある。

私が初め早々から憊んな氣不味ことを云ふと、或は諸君に叱られるかも知れないが、實際諸君の金庫が毎日銀貨や、紙幣ではみ出すほど賣れてゐるものなら、反對に云へば、諸君の店頭に私達の眼に見えない客が群集してゐるものなら、私が苦心して憊んなものを書く必要も何んにもない。然に如何に科學萬能の世の中

だと云つて、私達の眼に見えない透明體の人間があらう筈はない。既に店頭に客が稀だとすれば、先づ賣上げも少いと結論が立派に成立つ。固より現在に満足を持つてゐる方は、憊んな結論に交渉がないので、私が何を云つても吾不關焉で澄し込んでゐて下さつてもよし、或は三人寄れば文珠の智慧と云ふこともあるので、今日の五拾圓の賣上げが六十圓にも、七十圓にも殖える暗示を得られないとも限らないから、私がお客の立場から見ても、彼したら買ひに行かう、憊うしたら又行かうと思ふ店、及其店の經營法の要點をお話して見るのが此小冊子である。故に短刀直入に凡ての準備的のこと、假へば商人の資格とか、店の位地とか、或は開店の心得など、一口に云へば最初から遣り直さなければならぬやうな、現に殆ど凡ての小店の間に合はないやうなことは一切後廻しにして、お初早々から差當る主もな問題に進むことにする。

第二章 落伍—競争の壓迫に何うして打勝つ乎

小店が繁昌しない原因は固より種々ある、或は比較的大きい單純な原因もあれば、或はこれと反對に比較的小さい複雑した原因の集合もある。併し凡ての小店に共通の主なる原因として見るべきものは大小有形無形の競争に負け、或は自覺があつても力の足りない爲めに、或は全然自覺のない爲めに、何時とはなく他の優者に蹴落されて落伍者となることである。假へば一町内に三軒の煙草店があるとする、子供にでも出来るやうな恁んな小商ひでも、ソコに最も多く賣れる店と、最も少くより賣れない店とが必ず出来る、決して三軒とも同じやうに賣れると云ふ譯のものではない。其最多く賣れる店には屹度賣れる丈の心遣ひがあり其丈の努力があるのは火を嗜るよりも明かである。これ即ち最賣れない店が競

争の壓迫に苦しめられてゐる一現象たるに外ならないのである。競争と云へば直ちに大安賣を初めて、ブル・ドッグの喧嘩のやうなものであると早合點してはならぬ。お世辭一つでも競争である、商品の見せ工合一つでも競争である。落伍者は必ずこれ等の競争にまで負けてゐるのである。故に第一に競争に就て一觀察するの要がある。

□一□ 東 西 南 北 凡てこれ 覺 の 手 の 壓 迫

私は本書でも又諸君を威かさうとするのでないが、實際思ふやうに繁昌しない居の諸君は思ひ當られるに違ひない。今日小店を出すとする、未だお客が一人も來ない開店の瞬間から、既に其周圍には澤山の競争が眼をむいて待つて居る、東西南北何れを見ても、凡てこれ魔の手で、同じ土地の中心商業區の大店、中店に壓迫せられるのは固より、生意氣にも他の大都會の店までも、赤坊の手をねぢる

やうに、此等の小商店が當然客とすべき者までも、その魔の手を擴げて鱈も雑魚までも一所に攔んで行くことに努力してゐる。電車とか、通信販賣とか云ふ奴までが、大店・中店に味方をして居ると云ふ以上に、ケシをかけてゐる。

されば若し市外に店を出したら何うかと云ふと、市外の客も近來は益生意氣になつて、市内の店へ々と駈けて行く、電車などが又駈付け易いやうにして、何所までも弱い者處めを平氣でやつて居る。ソナラ地方で開店したらば何うかと云ふと、其地方相當の優勝劣敗の鞭が振はれてゐる外に、ホンの安ほい日用品の外は、三越や、白木屋などの御大を初めとして、名もない店までが大都會と云ふ天惠的背景を我物顔に利用して、番茶の一斤までも廣告と云ふ魔の手で攔んで行かうとしてゐる、生れ落る早々の赤坊が其日から横綱や大關、三役などにまで顔を合せなくてはならぬとは餘りに慘酷ではないか。三越は大店だからなと油斷

してゐる内に、お茶や、經節にまで手をつけて、此から先も何をやり出すかも知れたものではない。三越の賣上げが千五百萬圓より二千萬圓となり、三千萬圓となるに従つて、此等の赤坊の血まで幾グラムかつつ吸はれるのである。ところが三越一軒ではない、他に大關・關脇・前頭から禪かつぎに至るまで、我身相當の藝に夢中になつてゐる。慈悲も同情もない顧客が大きい力の強い關取衆に自然眼を移すのも無理はない。鯨は近眼にも見えるが、蟻は中々眼に見えない。

□二□ 不自然の經營で果して儲かる乎

斯して小商店は誕生の其日から恁んな塞の河原のやうな所に育たなければならぬ追々這ひ歩きが出来るやうになつても左様である、將來に於ても永久左様である一日も鬼の留守間の洗濯日とてはない。其上大きい店では、近來日に増しそれ商略、それ廣告のと、智慧のある限りを盡して、益小店の得意までも無遠慮に引張

ることに全力を盡してゐるのは固より、同じ小店同志の惻巧者が背に腹は代へられぬ同志打を初めて、隣のお客、向ふのお客、何んでも彼でもボンクラの店の腥めな内にと、水性のお客を引張り込むことに油断がないから、呆乎し、常識を欠きお客に賣つてやると云ふ考で居る時代遅れの小店が何うして繁昌しやう。それで小店が立派にやつて行けるならば、天下恐らく小店經營ほど安樂の仕事はあるまい。生存の爲めには、最簡單にして、最容易なるべきを食でさへ、今日は最善の商略——物を多く貰はんとする——を必要とし、顧客たる旦那さま方の心理研究に没頭し、之を扱ふことに全力を盡してゐるではないか。大豆をぶちまけたほどある、而かも何等の好背景を有つてゐない多くの小店が常識を缺いだ、而して客を弾き出すやうな不自然の經營をやつて、儲かる理窟が何所に見出されるであらう、ソナナ理窟はブラトーでも、鷲を鳥と言ひくるめたバリサイの人でも云ひ

得ないことであつた、將來とても地球の存する限り斷じて實現すべきものではない。

□三〇 小賣及小店には獨占の鐵壁なし

此等四周から押寄せて來る種々の魔の手には、何れも大なり小なり小店を威嚇するに足る丈の武器と援護とを有つてゐる。然に小店の多くは前にも云つたやうに、先天的に大きい建物とか、商品の豊富とか云ふやうな、顧客吸引の暗示になる背景に缺いてゐるし、魔の手の侵入を防ぐだけの保護もなければ安心もない而して多年の苦心で折角築き上げた相當の店でも、猫も杓子も商賣を初める今日では、少しでも有望と人の眼につく商賣は、直ちに同町内で他の若手などに真似をやられて、結局賣上は山分けになつてしまふ、而かも市場は天下の公路で、之を保護してくれる勝手の法律もない。古い競争店も、新しい競争店も、其店が

賣つてゐると同じ品を仕入ることも出来れば、販賣することも出来る、而して同じ値段で賣るのは固より、幾分づつか値を崩して客を引かんとすることさへ決して珍らしくはないのである。

故に一言にして盡すと、『小賣業にも、小店にも獨占又は商權壟斷と云ふ特殊の權利が無い』と云ふことになる。強いて此が保護を依頼せんとするものは、即ち現代式に則る小店經營法の研究より得たる法則である。

私は之を最も露骨に語つてゐるのであるが、今日既に營業して居らるゝ小店の諸君の多くは既に幾多の苦い經驗に依て之を認められるであらうと思ふ。或は思ふやうに賣れないドン底の理由に首肯せらるゝであらうと思ふ。故に慙う云ふ目前の悲劇に驚嘆して、折角獨立して開店せんとする眞面目な青年を躊躇さす場合も實際少くあるまいと思ふ。後は野となれ山となれの無謀の人を除いては、斯く

も眼前に展開してゐる小賣の海に、多くの難破船が憐れに漂うてゐるのを見ては寧ろ獨立よりは月給と云ふ安全な港に停泊してゐる方が利巧であると思ふ。感ぜざるに違ひない。固より月給で縛らるゝ身の意氣地もなく、將來の望みも少いことは分りきつた話であるが、さればと云つて二者何れを見ても冒險の海ならざるはなく、競争と云ふベストのやうな現代病が斯までに慘酷に魔の手を擴けて居るか、泌々感ぜざるを得ないであらう。

□四□ 競争に對して研究すべき三問題

競争は單に幻想の怪物に過ぎないとか、又は單に其さへ驅除すれば可いとか、頭から不問に附してゐる人がある。勿論其でも可いが、其怪物は現在目前に魔の手を擴けてゐる以上は、こゝに競争に對して自然に到達する一大問題が湧いて來る。問題とは何んであるかと云ふと、其は

(A) 競争店が提供し得ないことを、自分は何うして顧客に提供することが出来る乎。
(B) 競争店よりも萬事何うしたなら、自分は巧妙に經營することが出来る乎。
(C) 競争店よりも自分は何うしてお懶巧なことを研究し、且適用することが出来る乎。
如上の三問題は確に競争に關して研究すべき第一の態度でなければならぬ。即ち第一には之を商人自身に於て解剖して見ると、即ち人格・知識・組織の力・販賣上手など、之を競争店の外觀や、設備などに就て考へて見ると、其背後に控へて居る人物の才幹、之を其土地の適・不適——即ち單に商店數の數による觀察でなく、其商店の實質による善惡、而して之を大都會大商店の顧客吸引力の影響より見ると、其土他の商店の對抗力及對抗方法などに就て研究しなければならぬのである。

第二には現代式經營法、特に最善の小賣販賣法を研究しなければならないので

ある——而かも之を自分の店に適合又は選擇する意志を以てしなければならぬのである。個人の研究は最も望ましいことであるが、専門の善良な書籍や雜誌などは、或は暗示を與へ、或は知識を供する點に於て、其研究を極めて容易ならしむるのは、決して私の我田引水論ではない。

第三には所謂文明なるものが進み、社會に絶えざる變動の起りつゝあることを深く注意しなければならぬのである。今日は恰度衣服の風が變つて行くやうに思想も亦同じく變つて行くので、顧客待遇法も根本から變化しなければならぬのである。大正の人を遇するに、封建時代と同じのを以てしては、ソコにシツクリした呼吸が見出されないのは當然である。それで過去に築き上げた店其儘——精神形式とも——の安心を以て、今日及今後をも維持せんと思ふのは間違ひも甚しいので、早晚落伍者となるのは火を暗るよりも明かである。而かも過去の矜

りも、現在の背景もない平々凡々の店に至つては、其落伍の於以上に迅速に、於以上に確實なるは必然の結果でなければならぬ。

□五□ 今日、小店成功の絶好機会なり。

都會には段々無くなるやうであるが、今でも地方へ行くと、暖簾の古いのと、永い間のお出入とを以て金城鐵壁と依頼してゐる店が極めて多いが、店と客との斯かる薄弱なる連鎖は今日決して頼むに足らないもので、慙んな古風の競争は日を送ふに従つて消滅の運命を有つてゐる。故に今日及今後の成功すべき小賣經營は時勢と並行——寧ろ少しは時勢に先ち得る人の手に當然歸すべきは勿論、絶えず研究し、絶えず時勢の變化に伴ひ得る人の掌中に握られなくてはならぬことを固く信じて止まないのである。

要するに小賣業に於ける競争は決して子供の遊戯でもなければ、外國のお伽話

でもない。今日でさへ既に競争を最も眞面目に解し、顧客の待遇法に於て、店の設備に於て、品物と共に満足を賣ることに於て、而して一度得た客を再び三度び永遠に維持せんとする方法に於て、其全精神・全精力を傾倒してゐる店ほど、次第に安固の度を加へ、店も引合つてゐるのである。小店に於ては特にさうである。屢云ふ通り何等の顧客をチャームする力もなく、購買暗示を與ふる背景もなく、客足を繁くせしむる磁力もない店が、尙此重要事を顧みないで、而かも客の多からんことを期待するのは、苟も多少の常識を備ふる人ならば、遠ふの昔に覺醒しなければならぬ筈である。ところが依然客を再びせしむるだけの注意を拂てゐる小店が甚だ少いのは如何にも不可思議千萬のことではないか。如上の自然的恩恵に浴してゐない小店としては、力と頼むところのものは極めて單純なると同時に、極めて緊要である——一言にして盡せば常識販賣法である、常識からでも判

斷し得る客の扱ひ方と、品物の賣り方とである。尤も斯かる小店の多いだけ自覺せる人の成功の容易と機會の多數とがあるのを思ふと、今日は實に自覺せる小店の成功すべき最好の機會と云はなければならぬ。

□六□ 競争その者の範圍は極めて廣い

今日は徒らに自重するの日ではない、三越の大を以てしてさへ商略の實行と否とで、著しい客足の差を見ると云ふではないか、今日は既に客の心中の如何を顧みずしてすまして居られる時代ではない、銀座街頭三層樓の大店でさへ、其待遇を誤つたが爲めに閉店したではないか、客の方から見れば、買はんと思ふ物を賣つてゐる小店はザラに眼のつくほどある。不快を忍んで、品物と共に不満足の不愉快までも買はんとする無神経者が何所にあるであらう。過錢を出すことに於て買物を包むことに於て、返答をすることに於て、或は品を見せることに於て、貴

ひ時間の多くを空費し、客をして其無常識に齒がみをさしてゐるのも即ち競争に敗北してゐる一つである。店内に毫も繁張した空氣なく、客をして其不愉快に堪へない思ひをさせるのも即ち競争に敗北してゐる一つである。品物を十分見せることに於て何等の注意を拂はず、顧客と物賣との區別を立て得ないで、客をして再び其店を顧みるの勇氣を失はしむるのも、即ち競争に敗北してゐる一つである。何等の顧客吸引の設備も方法も考へず、徒らに物好きの客の來るのを無爲にして待つてゐるのも、矢張り競争に敗北してゐる一つである。重ねて云ふが競争なるものは、決して値段を競争するだけの意味ではない。競争の歴史から云ふと、値段の競争は最も古代史に屬するもので、今日に行はるべき意味の競争ではない。今の大阪商船會社などが當初運賃を競争し、遂には無賃の上にお土産までくれたことは私達の子供の時に話の種となつてゐるが、其が山陽線と競争する頃には、

この原始的の競争よりズツト進歩して、お互に客扱ひと設備と云ふ眞の意味の競争をしてゐるたではないか。斯かる競争こそ眞の競争であると同時に、所謂今日普通に行はれてゐるのである。故に其競争の範圍は極めて廣いのであるから、小店經營者たるもの、寔に油斷のならない時代である。

□七□ ア・ラ・ユル競争と其に打勝つ方法

試みに小店十軒へ買物に行つて見るとする、十人十色は固よりであるが、ソコに如何にも眞の商人らしい巧い店と、此でも商人のつもりかとかきれかへる圖々しい無常識の店とがある。勿論其は生れつきにも依るし、「商人は生るゝものにして作らるゝ者に非ず」と昔からの諺が一面の眞理を語つてゐないでもないが、要するに生れつきによる者は其だけハンデイキャップせられてゐるだけのこと、主として訓練と自覺とによるより他に良法はない。自覺と訓練とで容易に何んで

も達し得られることである。米國の『商賣往來』に恁んなことが書いてある。

『Aと云ふ一人の洋服屋があつた、彼は競争店よりもホンの少しだけ人間の體格を研究し、其を巧みに利用して果然無爲の競争店よりも評判がよくなつた。而して又Bと云ふ他の一人の洋服屋があつた、彼は競争店よりもホンの少しだけ熱誠をこめて營業してゐた。此二人は今日既に何れも十數ヶ所の支店を出すまでに成功の坂に上りつゝある。ところが茲に又Cと云ふ他の一人の洋服屋があつた、彼は競争店よりも、ホンの少しだけ廣告の仕方が巧かつたので、今日一廉の洋服店の主人となつてゐる。すると又Dと云ふ他の一人の洋服屋があつた、彼は顧客に満足を與ふると云ふことを唯一の主義として奮戦し、遂に今日は世界に名ある洋服店となつた……』

其には斯して又Eと云ふ洋服屋、Fと云ふ洋服屋があつたと云ふ風に甚だ巧妙に面白く書いてある。而かも其が今日世界を通じての小賣店成功の秘訣である。

決して一場の物語や、比喩でもない。一切の競争に打勝つ小店の最善の方法であると同時に、天より與へられたる小店特有の権利と云はなければならぬ。如斯既に権利である以上は、天は自ら助くる者を助くる代りに、自ら権利の上に眠る者を保護しないのは當然である。

競争者を無視することの危険なるは上述の通りであるが、併し競争者を或方法を以て打負すことの可能なるは勿論である。本書は即ち其最善の方法に於て諸君に暗示を與へんとするのである。

第三章 商策——其意味と小店經營上の一大武器

私が云はんとする商策とは普通に云ふボリシイである。主義である、政策である。其店が考慮し、研究して定めた營業主義を意味するのである。恰度軍隊に於ける聯隊旗と見るべきものである。ペテンとか、小刀細工の如きベストを意味するのではない。

□一□ 商策は店の存在と特質との旗印

如何なる小店とても、其店相當の聯隊旗たる商策を定めて、之を店外一般に明確に知らすと同時に、店内一般に嚴格に守るに於て、初めてソコに其店の存在と特質とが認識されることになるので、その聯隊旗の働きが著しければ著しいだけ、而して其神聖が保たれば保たれるだけ、其店の輪廓が擴大せられるので

ある。換言すれば間口五間の店でも、この聯隊旗が鮮かでなく、あるかなしかのやうであれば、之を完全に有する九尺間口の小店にも及ばないのは明かである。この原則は獨り店のみならず、人間物事凡てに於て見出されるのである。例へば辛うじて五尺に届くかどうかと云ふ私が大男連の立坊仲間に這入つたとする。社會は其でも一番私を見出してくれるかも知れない、何故かと云ふに私が立坊連中よりは於以上の聯隊旗をもち、肉體其者より此聯隊旗を見出してくれるからである。この意味に於て、無能な聯隊旗のない、假りにあつても鮮明でない、上製でない大きい店よりは、之を有つてゐる小店の方が公衆に見出されなければならぬ確固たる理由がある。あの粗末にして人の眼にもつかない、而して僅少の資本を有する日本名物の第百銀行が、よく他の外觀的大銀行を壓倒して世間に認められてゐるのは、矢張りこの聯隊旗たる第百銀行の行策のよろしきを得、其が公

家に確認せられたのに外ならないのである。他に味方をもたない、好背景のない小店が顧客に見出されて、小粒でもピリツとする山椒たらんとするには、この商策の利用に依つて第一に出發するのを、私は最善なる方法であることを確く信じて疑はないのである。私は之を私自身の經驗からでも斷言することが出来る。

小店が唯一の力とし、唯一の武器とする商策と云ふ意味はザツト恁んなものであるから、之を前提として小店經營上に就て一言したい。

□二□ 特色ある商策の權威と其吸引力

彼の徒らに値段さへ廉くすれば、他は顧みないでも立派に店は繁昌すると思ふのは單純な考へと云はなければならぬ。固より値段を廉くすると云う事も、小店商策の有力なる一法であつて、客を引く力が強いには相違ない。然ども冷靜に考へて貰ひたいのはこゝである。値段を廉くすると云ふことは決して其店の特色と

することが出来るであらうか、換言すれば他の店が容易に企て得ない特色と見ることが出来るであらうか。特色とは容易に他人が企て得ない權威である、故に何人も直ちに爲し得るものは特色ではない。假令今日唯一の特色と思はれても、隣の店が同じやうに値段を下ければ、其特色は一日經たない内に消えて仕舞ふ、而かも値段の競争は起り易く、且つ行はれ易いことである。されば何人も容易に行ひ得べからざることを以て特色としなければならぬのである。斯くして初めて權威あり、保護力ある、而して誇るべき其店の特色が燦として輝き、顧客は其光輝に喜んで集つてくれるのである。

前にも云つたやうに、今日に於ける小店の競争は最早賣價に於て絶體勝利が得られるものではない、敵を撃退し勇者となり得る最新最善の武器は顧客待遇・満足を賣る・信用・迅速など、品物と共に賣る各種の奉仕から組立られた客を引く力

其者である。この商策如何が將來の發達と失敗とを岐る鍵を握つてゐるのであるから、枝葉の小刀細工や的外れの努力の手を以てするも、酬いらるゝところは殆ど無いに極つてゐる。

大小商店の凡てを通じて、今日迄既に正直を以て絶體に必要なものとせられるが、併し正直のみでは未だ十分と云ふことが出来ぬ。商品を販賣する態度及び注意、顧客を好遇する方法、品を包み渡す工夫、及び迅速に而して快感を與ふる心懸なども亦多くの顧客に最も必要とせられてゐるのである。昔の顧客は對價を以て要むるところの品物を得ることのみ満足してゐたけれども、今日の顧客はマツチ一つを買ふにも、品物を得るのみにては満足し得ないのである、ソコに快感をも併せて得なければ止まないものである。この今日の顧客の心を洞察して、其に應ずることが即ち今日の小店經營法の最も秘訣とすべき一つであることを忘れ

てはならぬ。この根本の要件を抜きにしては、如何に飾窓を飾り、形式の高襟ぶつたことをしても、其効果や知るべきである。故に之を根柢とした特色ある商策を決定して、之を眞向うにふりかざして進まなければならぬ。

□三〇 登記詰めた商策と其善悪鑑定法

そこで一店が種々の事情(後で説明する)から研究して、其店特有の商策を定むるには、恰度一國に於ける憲法のやうに、網羅すべき絶體必要事項が尠くはないが、之を證じ詰めて見ると、如斯最極の目的は「客を引く力の最強の政策」を設定するに外ならないことになるから、如何に自ら最善の商策だと信じて、客の方から見て、其が最善の商策に思はれなかつたならば、折角の苦心も多く酬いられず、唯一の力と頼む商策のエイシエンシーを弱くする一大不利益があるので決定せる商策を自ら試験し、以て其適・不適を最初に鑑定するの必要が起つて來

る。これ小店にとつて根本的の死活問題である。

されば顧客に對して、其決定した商策の適・不適を驗するには何うしたら好いかと云ふと、其には最簡單で且つ有効な方法がある。即ち店主なり氣の利いた店員なりが店の出口に注意して、歸る客の様子——表情や、氣分などによつて其を讀むで知るのである。それで若し歸る客が十分に満足し、愉快の様子をしてるやうならば、其商策の正確にして有望なることを證して餘りがあるのである。この方法は私が嘗てニュー・ヨークの學校で教はり、顧客の顔色を讀むべく實驗に出かけたことがあるが、慣るゝに従つて殆ど百發百中の當るものである。人の顔は心に思ひるることの微妙なるメートルであるから、少し細心の注意さへ拂へば、満足と不満足、愉快と不愉快とは容易に認識されるものである。

故に若し客の様子に多少でも不満足か、不愉快の表情が見えたならば、未だ其

商策の完全でないことを示して餘りがあるから、早速研究を重ねて欠點を發見し之を改めなければならぬ、其代り斯して實驗を経た好商策であると、其偉力の大きなや豫想外で、到底少々の努力や、策略を以てしても動かされるものではない。小店が第一に武器とするものは、即ち此最善の商策でなければならぬことは能く諸君の了解を得たこと、信ずる。

□四□ 商策の印刷と之を公表するの必要

それ小店に於ける最善の商策は如斯絶體に必要にして、其吸引力の強大なること恰も磁石の如きものであるが、單に之を設定したのみでは、實際殆ど用を爲さないことを注意しなければならぬ、顧客之を知るに由なく、店員之に通ずることが期待されないからである。故に其店の目的と主義とを要述したる商策を意匠の好いカードなどに印刷し、而して機會のある毎に廣く顧客に知らすることに努むる

と同時に、店員の日々の教典に供し、而して店員自らも固く之を反省し、實行するの備忘に備へなければならぬのである。

商策を印刷して店員の日々の教典にする効果は頗る著しいのである。店員が主人の方針とするところや、意のある所を解しない、客に不快と不満とを與ふる例は最も多いのみならず、現在の小店に於ける最大欠點と云ふことが出来るのである。彼等は兎角主人の言ひ聞かせを忘れ勝ちなのが常で、主人が折角の苦心を片端から崩して行くのみならず、甚しきに至つては、自分の店が如何なることを今顧客に廣告してゐるかも知らないで、客をして忌氣を起さしむることも決して尠くないのである。これ店主獨り飲み込んで居るのみで、之を正確に店員に知らさない罪である。顧客に對しても店自身のみ了解して居るのみで、之を極力知らすことに努力しなければ、其損失や蓋し莫大のものである。然し之を印刷に附し

店員日々の教典にすると共に、顧客にも發表し、實行するに於ては、こゝに初めて商策も活きて十分の働きをすることになる。

斯く云へば其麼まどろくさいことでは追付ぬと云ふ人があるかも知れないが、決して追付かないことはない。結局は成功の最も近道である。その實例は山と算ふることが出来るが、現に今日世界に名を知られてゐる小賣店の巨頭セルフリツヂ商會の如きも、當初より一日も欠かさず、毎日毎週毎月毎年根氣よく同店の商策を公衆と店員とに知らすことに努め、同店がする廣告の重要部分をこれに充て、毫も倦まないのであつた。尤もこの杞憂者のやうに、當初は例の廣告文句と見られて、世人に信ぜらるゝことが極めて薄弱であつたが、今日では凡ての人に認識せられてゐるのみならず、セルフリツヂが今日の大をなした所以は、全くこの根氣よき商策の絶えざる發表であると云はれてゐる。セルフリツヂの如き大商

店に於てさへ左様とすれば、他に何等の武器のない小店に於ては特に然りと云はなければならぬ。

以上は單に最善の商策を定め、之を聯隊とし、之を唯一の武器として、小店が他の小店に打ち勝ち、大・中の店に對抗することの最も必要にして、小店經營法の眞髓なる所以を述べたに過ぎないが、如何にしてこの商策を設定すべきか、詳言すれば如何なる條項を商策に加味すれば最善のものが出来るかと云ふことに就て其各要件の主なものも左に章を改めて述べて見やうと思ふ。

第四章 引力—商策の構成要素たる引力の研究

小店に於ける商策が既に小店經營の繁昌的土臺石でありとすれば、商策は即ち顧客をして其店を好くか、好かよいかの旗印と見ることも出来るから、其中に含み有すべき要件の適・不適によつて、其店の繁昌と否とが分れるのは當然である。故に本章に於ては、引續いて其要件とすべきもの、主なるものに就て注意を加へ、諸君の店に最も適するもの、選擇を勧めたいのである。

□一□ 商策と素見客に對する根本問題

私は常に屢云つてゐることであるが、現在の多くの小店に於て、一品でも買はなかつた時の客に對する態度ほど拙なものはあるまいと思ふ。自覺せる店は段々之を改良してゐるが、而かも尙十中七八までは此小店衰微法を繰返して毫も覺る

ところの無いのは餘りに非常識である。若し世に愚かな人がありとすれば、私は此等の店主や、店員を其最たる者であらうと思ふ。現代式經營法では此等の諸君と反對に、所謂素見客なるものを利用せんとさへしてゐるのである。

此等の店に限つて、一品でも買はない客を凡て素見客にしてしまつて、其時の態度と云つたら見られたものではない。客が一番癪にさへるのは實に此際時である。彼等は第一に素見と云ふことに大なる誤解を有つて居る。其結果客が物を買はないことを凡て客の罪に歸し、客の悪意に解し、何故買はなかつたかと云ふ原因を考へて、毫も反省する所がない。少し冷靜に其原因を考へて見たならば、我店は小店の爲めに、客の要むる品が無いと云ふことに想倒し、普通の人間であつたならば、却て自ら赤面し、一大奮發力を起す動機となるに違ひない。然に自分のことは凡て棚に上げて、一旦店へ這入つた以上は、不満足の商品でも、不用の品

でも、客は是非買はなくてはならぬ義務を有つてゐる者と考へてゐる、愚も亦甚しと云はなければならぬ。こんな常識でも容易に判断の出来ることさへ分らないで、而かも商人を以て自ら任じ、商賈を以て己が職分とし、大に金を儲けんことを期するのは、實際圖々しさも甚しいではないか。如何に小店は誰にでも其日から開業することが出来るとは云へ、此では餘りに商賈と云ふことを愚弄してゐる行爲である。彼等は既に頭から商人たるの資格はないのであるが、只商賈は自由たるの故を以て、己が資格の如何をも顧みず、商賈は儲かる、他に行きつまつたので小店を出すのに相違ない。然らざれば他に合理的に考ふことが出来ないのである。小店の多くが屋賃も出ないので困るのも當然のことである、買ふ人よりも賣る人が多くなつて、共倒れの喜悲劇を演じてゐるのも亦當然のことである。單に素見客に對する一事に徴しても如斯ものがあるから、他は押して知るべしで、

頭から人間其者の何者なるかを知らず、而かも此を相手として甘い儲けをしやうと思ふ。愚にして蟲のよきことや實に滑稽の極である。

彼等は物質はない客を見て素見客と云ふも、客から見れば、

- (A) 此店は自分の欲する品を有つてゐない爲め、或は自分の欲する代價と相違する爲め
- (B) 後日買入れんと思ふ品に就て、豫め用意又は参考の爲めに聞いて置かん爲め、
- (C) 敝店をあさつて、其中より品質・型・代價など最も氣に入つた店より買はん爲め、
- (D) 飾窓や、廣告などから興味を起して、其實物を見る爲め、又は見て決心する爲め
- (E) 氣に入つたなら買つてもよい、廉ければ買つてもよいと思ふ爲め、
- (F) 友人又は親族などよりの依頼で、其品の實見に出かける爲め、

などが買はない原因の大部分を爲すのが常で、殆ど凡ての場合に『不得止買はないで出る』と云ふことが伴つてゐるのである。眞に初めから素見して一番困らし

てやらうなど云ふ客は甚だ諷いのである。然に彼等は凡て此を侮辱の意味の素見客と云ふことに結論してしまつて、悪意に解して居る。彼等の品の貧弱なことや價の高いことや、品質の悪いことや、満足を與へ得ないことや、態度の不謹慎なことや、凡て自分の弱點は毫も氣附かないで居る。恰度見合をして其容貌の醜なるが爲めに、縁談のおじやんになつたのを、己が醜なる爲めなるを顧みないで、相手の男を憎み罵倒する女の愚なると同じである。天下到る所に青山あり、花嫁は充滿してゐる、何れの物好きぞ、醜婦を選ばんと云ひたくなるではないか。慙んな心がけて萬事小店を經營して行かうと云ふやうでは、其店の失敗に終ることは大病人の早晩死することを豫言し得ると同じ正確を以て豫斷することが容易に出来るのである。

□二〇 素見客に對する最善なる待遇法

物質はない客に對する待遇法を誤ると、其店は單に其時の賣損ひに止らず、其客を永遠に失ふことになり、甚しきは其客の知己までも失ふことになるから、一人の客を一度失ふことの不利益の大なるや想像外のものである。小店は如何に倒さに立つて努力しても、到底三越丈の客を呼ぶことの出来ないのは極りきつた話である、其客の數は店相當に極めて範圍の狭いものである、田舎へ行くほど特に左様である。故に一日に一人づゝを失ふとしたならば如何。彼等の客種は早晩盡きて仕舞ふではないか。客足の少いのも決して矛盾はない。之を現代式經營の根本的經營精神たる「一人の客をよく満足さして、永久的に之を扇のやうな未廣型に擴けて行く」——拙著「現代式經營」參照——と云ふ最善の方法に比すると、全く反對のやり方である。この待遇法は小店經營上未だ覺醒せざる店の多い今日特に商策に加へて、ふりまはして利益の多いことは私の何所までも斷言し得ると

ころである。

されば之を何う待遇するかと云ふと、其は常識でも分ること、極めて簡単なことであるが、その實行には案外に努力と訓練とを必要とするのである。訓練は特に店員に必要である、所謂親の心知らずで、不謹慎・不訓練・不肖の店員によつて演ぜらるゝ例は枚舉に遑がない程であるから、何より第一に最も嚴重に仕込まなければならぬと同時に、御大自身も亦先きに立つて模範を示さなければ駄目である。物質はぬ客——素見客など云ふ不穩にして不適當の語は全然廢するが可い——の待遇法は要するに、御満足を與へ得ないで恐縮する、又はお氣の毒に堪へないと云ふ態度が心から現はれさへすれば可い、而して成るべく客が平靜に心何等の刺戟を受けないで、店を出易いやうにする注意を拂へば可い。すると客は必ず此理め合せに次に何かの物を買ひに来るものである。是動すべからざる顧客の心

理である、人情のやさしいところである。こゝに氣がつかないで之を反撥させるのは策の最も拙なるものである。或場合にはこの商策一本鎗でも十分に勝利の見込みがある。

□三□ 小 店 には 何 等 自 然 的 好 背 景 無 し

小店の經營は大・中店のやうに種々複雑した面倒がない代りに、顧客を吸引するに足る何等の背景、自然に有する販賣暗示と云ふやうなものがないから、販賣方法その者に全力を傾注しなければならぬことになる。商賣の盛衰が主として販賣の多寡に依つて分岐することは大・中・小商店を通じての分り切つてゐる原則であるが、特に小商店に於て最も痛切に之を感じるのである。小商店は多く賣れると賣れぬとで早速勝負がつく、それだけ小商店は凡ての經營法の中で、何うして多く賣らうかと云ふことを第一に計劃しなければ、何んの自信も工夫もなく、店さへ

開けば客は来てくれると思ふやうなアヤフヤで開店したならば、既に其日から其店の土臺石はぐらつき初めてゐるのである。然に今物買はぬ客のところでも苦言を呈して置いたやうに、何うも販賣と云ふ第一要件を輕視してゐる店が多い。此は一面に於て、小店は何人にも容易に開かれ、婦人・子供でも商ひが出来ると思ふ早合點から起るのもあらうが、其が却て間違ひの基ではないか。假令薄何やらでも、元の横綱大砲の如きは、體格の偉大と馬鹿力と云ふ自然の好背景を有つてゐるから、この背景の徳で一層相摸としての強さを有つてゐるのであるが、普通の力士は此自然的の恩恵に浴してゐないので、何かの力を以てこれに當らなければ勝ち味がない。それで精巧な關取は此何かの力を一生懸命に研究し、利用しては能く勝つてゐた。小店が販賣方法に全力を傾注しなければならぬ譯も恰度此と同じである。幸ひ今も云つたやうに、小店は單純であるから、この販賣に多

大の力を盡すことが出来るのである。

□四□ 品と共には非満足及快感を賣れ

巧妙にして客を喜ばせる販賣の手段・方法は勿論種々あるが、最後の目的は客に満足と快感とを與へ、客が何んとなく其店を好むらしい店だと思ひ、自然其店へ吸ひ込めるやうに仕向けることである——おあいそを能くするのも、お茶の一杯を出すのも、マッチの箱も添えてやるのも、ツマリ此最後の目的を達せしめんとするに外ならないのである。然らばこの最後の目的を達するには、何うすれば最も効果が強いかと云ふ實際問題の研究が必要となつて来る。同じ努力をするならば、成るべく金的をねらうに限る。

其は各種の細かいものまで注意に注意を加へて、其目的の成就に努力しなければならぬとは當然であるが、其等の原則となり、元締となり、最強大の力を有

つてゐるものは即ち品物と共に満足及快感を賣ることである。この金的をねらはないでは、如何にお茶を出しても、秋波を使つても、平らかな氣分になり得ない客は少しも甘いと思つて茶を飲まないであらう。折角の秋波にも却て不快を感じずるであらう。飴棒一つでお客は釣るものではない、凡てのお客が必ず飛びつく餌は、品物と共に満足と快感とを得ることの外には何んにもないのである。どんな九尺間口の小店でも、この餌さへ絶やさなかつたならば、中々其味を忘れるものではない、半丁や一丁は廻り道しても其店へ來るのである。これ何よりも先きに小店が準備すべき顧客を釣る最良の餌である。餘りに餓え切つて居る顧客でない限り、餌の選擇をするのは凡ての動物の本能である。而かも顧客は無手で御馳走になるのではない、自分の大切な金と云ふお土産を持つて行くのであるから、お土産まで出して粗末な餌を食はされ、而かも手荒に扱はれて快よく思ふ者が何

所の世界にある。然に這麼分り切つた道理さへ分らないで、顧客を欺き、顧客を有難い者とも思はず、勝手に頭をさけて自分の店へ來ると思ひ、顧客に不満足・不愉快を賣ることを本職としてゐる店の多いのは、生れ付きの低能者か、餘程何うかしてゐるとよりは思はれない——萬一其れ丈けのつもりでないと思ふ人は、其は商人と云ふ表情の仕方を知らないのであるから、先づ二三ヶ月店を締めてその演習にかゝるが可い。俳優ほどの必要はなくとも、小店の店主・妻君・店員など兎に角店へ出る者は、或程度までの表情術を絶體に必要とすることを忘れてはならぬ。そのワザとらしからぬ上手と下手とで、小店の賣り上げは確に上つたり下つたりすることを私は顧客として何所までも斷言する。一町内の小店で流行るのと、流行ないのと、何所が違ふかの實地研究を諸君が自らせられたならば、第一にこの點が明かに眼につくであらう。

□五□ 客が物を買ふ時何を要求する乎

商策中の最重要たる販賣の根本方針を樹立するに於て、第一に研究しなければならぬのは、其對手たる顧客である、特に顧客が物を小店より買ふに當つて最も切に要求するところのものは何かと云ふことである。この琴線に觸れない以上は、如何に多くの努力を以てするも、効果の顯はれることは甚だ渺いことになる。故に顧客に満足と快感とを品物と共に賣り、而して其顧客の足を二度より三度、三度より四度自分の店へ向けしめて、年々歳々堅實なる定顧客の数を増加しその累積的效果を経済的に利用せんとするには、第一に知らなければならぬのは、今日の顧客の要求するところのものである。この要求を見出して、これを充すことに注意すれば、所謂勞少くして効果多く、而かも他に特殊の事情の起らない限り、其顧客を永久に引きつけることが出来るのである。

されば今日の顧客を研究して見ると、昔の顧客と大變に相違して來たことが見出されるのであるが、其は決して複雑したこともななければ、又少しも六が敷いことではない。現代人として當然のことである。私は此點に就て拙著『現代式經營』で可なり詳細に述べて置いたから、本書で同じやうなことを繰返すことをしないが、要するに三越の日比專務が實際上最も痛切に説破してゐる左の

「昔、客が來るのは唯その需要を充つのみであつた。マツチを呉れ、マツチを洗す、客はそれで満足して歸つた。昔の客の目的はマツチを手に入れると云ふことより外に何もなかつたのである。所が世が進歩すると共に、さう單純に行かなくなつた、即ち客の要求が殖えて來たのである。マツチを呉れ、マツチを洗す夫れ丈では客は満足しなくなつて、一服おつけなさい、御茶を召し上れと云ふ様な調子で客に或一種の快感を與へないと満足せぬ。マツチをくれ、宜しいと云ふよりも、有難うございます、まあ一服召し上れと云つて

客に一種云ふべからざる快感を與へると、他店より安くなくとも高くさいなければ喜んで其店に客が来る。即ち客は品物を手に入れると云ふ當面の目的よりも、此快感に接すると云ふことを樂る主として居る。』

に盡されてゐるのである。これ即ち今日の顧客が共通的に有つてゐる最も切なる要求で、この要求は品物を買ふことよりも、實際大なる勢力を有つてゐることは争ふことの出来ない事實である——早い話が若し諸君が御馳走を食ふべく料理店へ行くとする、普通の料理外に、ソコに何等の快感と満足とを得べきものがないか、つたならば何うである。一方に之を有する料理店を知るに及んでも、尙不快を忍んでも其方へ出かくる勇氣と義務とがあらうか。料理店などは特殊の背景を有しない限り、料理と共に満足と快感とを賣つて始めて繁昌することは既に何人にも氣附かれてゐることである。この原則は料理店たると、普通の小店たると毫も變

りはないのである。故に今日の小店はこの顧客の要求を充たすやうに設備し、心がくると否とに依つて、繁昌するとせざるとの分岐點となつてゐるのである。

□六□ 普通人ならば誰にも出来る藝當

假令顧客が買物をするに當つて、其要求するところが昔より複雑になつたとは云へ、考へて見れば何んでもないことである。馬鹿でない限り何人にも容易に出来ることである。此品を買つてやるから、倒立ちして見よとか、土下座をせよとか、少しも難題を持たむのではない。この世智辛い世の大切な金を拂ひ、而も澤山ある店の中で、特に君所で買ふのであるから、金と品物と引換に渡せば文句はあるまいと云ふのでは餘りに色艶がない、假令半袖一つ買つても、能く買つて下さつたと云ふ顔さへ見せれば、何となく可い心地がする、バットを一つ買つても、マツチを拵つて出されて見ると、ソコは人情の云ふに云はれぬ甘味のあると

ところで、決して悪い心地はしない。今の客はツマリ品物と共に此を景物にしないと、何んとなく物足りなく思ふのみである。この心がけさへあれば、誰にでも出来ることではないか。

この主義から割出して、假令物を買はうが、買ふまいが出来る限り顧客に満足と快感とを與へ、品物を賣れば、品物だけでなく、この二つをも一所に賣つて初めて賣つたと云ふことにせよと云ふのである。何所に六か敷いところがあるか品物と共に満足を賣ると云ふことは前にも一寸云つたが、甚だ肝要のことであるから次項に今一つ説明するとして、如上の金も何んにもかゝらない口先や、表情や、氣轉のお景物を添えることが何うして出来ないものであるか、これをしも天性出来ないと云ふ人があらば、其人は矢張り天性商賣人に不向きに出来てゐる人であるから、早く思ひ切つて他の適當した仕事に従事した方が最も安全である。

小店には何うしても此景物を先天的に必要とする——換言すれば小店が客を引く何よりの頼りである、客は三越や白木屋の如き大きい店へ行つても、少しでも不愛想にされたり、不快なことをされたり、顧客たる待遇をせられなかつたならば、必ず心中平かならざることが多い、蟲の居所が悪ければ再び此店の敷居を跨がないうぞと思はぬこともない。豈んや渺たる小店に於ておやと云はなければならぬ。而かも小店には三越や白木屋の如き物質的設備の援助がないから、精神上的の景物を與ふることに於て、大店よりも數倍でなければならぬ。其を兩つとも與へないで、雀の涙の如き自分の店へ來いと要むることの矛盾や無智や考へて見るが可い。元來こんな當然のことは云ふ方が無常識のやうに思はれるが、實際眞に此呼吸を解して、忠實にやつてゐる店が少ないので、小店經營上今日商策の一に加へて、十分勝利を得る見込の多いことを注意するのである。

〇七〇 品物と共に満足を買るとは何乎

今日の顧客は上述のやうに、對價を拂つて單に品物を受取るだけでは決して満足しない、ソコに氣轉・懇切・感謝の表情などの景物が添えられて初めて不愉快を感じないのであるが、十分の満足を買ふには、尙此以上に最後の重大なものがあつたことを注意しなければならぬ——即ち前に云つた品物と共に満足及快感を買ふことである。而かも品物に對する満足を買つて、初めて最後の愉快と満足とを品物と共に賣つたことになるから、其客と店との連鎖が立派につながれることになり、其満足と愉快との度が強ければ強いで、その連鎖の力も亦強いのは云ふまでもないことである。斯かる連鎖を以てして漸く顧客は維持されるものである然に當初より何んの連鎖の要意もせず、其上悪い方の印象を與へて、其客を一度限りに扱ふのは實に經營經濟上容易ならざる損失である。小店の生命が此に依つ

て左右せらるゝことを常に念頭に置かなければ、只偶然の客を得るに過ぎないので、販賣上に現はるゝ成績は常に憊憊たるを免れないのである。廣告よりも何よりも小店の生命は顧客待遇法の如何によつて決せらるゝことは、私の何所までも斷言し得るところである。

それで顧客の要求を完全に充して、初めて得られるこの強い連鎖、即ち顧客を再び自分の店に引つける引力と云ふものは、

- (A) 品物と共に或一種の快感を與へること。
- (B) 品物と共に其品に就ての凡ての満足を一所に賣ること。
- (C) 品物と共に或程度までの巧みなる表情をも賣ること。

の三つを合して初めて得られるものであるから、其内の何れを缺くも、『品物と共に満足を買ふ』と云ふ完全な意味にならないので、其能率は夥しく減せられ

ることになる。故に勉めて此三つを完全に聯結して活動せしむるの要がある。斯して初めて顧客は段々に増加して行く、一人を得て二人を失ふの比に非らざることとは、心から注意し記憶しなければならぬ。この要意なくして小店で成功せんとする努力は殆ど期待し得られない、偶然の機會の外、徒勞に歸することは鏡にかけて見るが如しと云つて可い。

□八□ 顧客をばじき出す鐵條網の種々

されば品物と共に満足を賣らんとするには、云ふ迄もなく多くの小店の著しい缺點として、凡ての顧客に認められてあるところの

- (A) お客次第で一厘でも高く賣らう。
- (B) 客の思違ひから起る返品・返金の拒絶。
- (C) 何でも彼でも賣付さへすれば可い。
- (D) 客が不愉快に思ふが思ふまいが氣にしない。
- (E) 買はない客を冷遇し侮辱する。
- (F) 剰金の出し方、買物の包み方の愚圖つき。

(G) 不愛想極る待遇、不活潑なる返答。

(H) 度々来る客を何時も新客の様に忘れること。

(I) 品物を押し付け又は偽つて賣付けると。(J) 客の送迎に不注意・不誠實なること。

(K) 品物の見せ方の骨惜み。

(L) 賣付けに急なるより起る種々の不快の言行。

(M) 品質の吟味は勿論、眼前のこのみ考へ、毫も將來の損益を打算しない種々の言行。

(N) 客の利益は全く眼中になく、自分の利益のみを先きにする。

などは絶対に改めなければ駄目である。此等は何れも決して品物と共に満足を賣る所以ではないのである、此等を冷靜に考へて見ると、客が其店に對して好印象を残さないのは勿論であるが、假りに一步を譲つて、悪印象を残さないとしたところ、一度来た客を再び引つける引力・魅力は何所にあるか。何かの忘れ難い好印象を與へ、其が一度よりは二度、二度よりは三度となつて、永久客の頭に確然たる記憶が残る。其記憶が何かの物を欲する時に、殆ど無意識的に、或は意識

的に客をして其店に向はしむるのである。客と云ふものを餘りに呑んでかゝることの不利益や押して知るべきである。斯くして顧客が殖えないと云ふ理由——他の關族的要件の大なる缺欠のない限り——は決してないのである。殖えないと云ふ事實も決して無いのである。

□九□ 小店と品質の程度との實際研究

品物と共に満足を賣る第一の要件は固より品質の善良なることであつて、彼の店の品は信用が出来ると云ふことが、其店の商策の一として顧客に認められることは事實極めて迅速なるものである——彼の店の品は駄目だと云ふ噂が廣がる迅速と敢て變りはない。如何なる點より見るも、善良なる品を販賣すると云ふことに對しては、絶対に批難の起るべき餘地のないのは勿論である。然ども大に研究しなければならぬのは茲である、小店として考へなければならぬのは茲である。

品質善良主義は何所までも尊重し、精神としなければならぬが、若し其小店が或種の階級——假へば主として官吏とか、職工とか云ふやうに——の人々を主たる得意とし、又はせんとしてゐる場合には、品質善良主義を絶対に守るが可いか或は彼等の多數の要求する品質に止めて、他に全力を盡すが可いかとの問題が起つて来る——否この問題を作つて實際の研究を重ね、夫れに依て研究することが必要となるのである。

其小店が主とする得意が上流者であるならば、品質本位の確守の有利なることは勿論であるが、之を若し其小店が下流の人々の多く居る町であるとすると、其程度に應ずる品質を選択しなければならぬのも當然である。然に經驗の浅い小店では往々この點を誤解し、品質主義を唯一の旗印とすると云ふ考へからして、其店の所在地の如何を顧ることを第二にする結果、僅少の上得意のみを得るに止

り、上得意には喜ばれるが、範圍が狭いので賣上げも少いと云ふことになる。何んと云つても小店の得意は近所が主でもあるから、如何なる程度の品質を提供すべきかの實際問題は其店の所在地の得意を綿密に研究して定め、而して其程度に於ける最良品を選まなければならぬのである。品質の善良と云ふ意味の要は頭より一流の品と云ふことよりは、其程度の最良品と云ふことに解しなければならぬのである。

東京の如き上・中・下何れの階級の人間も群居してゐるところでは、飽くまで品質本位で押通しても、人間が多いだけ、その成敗の憂ひも少いが、地方に行くほど融通がきかないから、この間の意味を早合點してはならないのである。尤も今日の販賣法の教へるところによると、出來得る限り一流品で押通せと云ふのである。社會一般の要求もこの傾向に早々向つてゐると云ふのである。蓋し傾聴すべ

き説であると信ずるから、下流品主義をとるよりも上流品主義をとつた方が非常に安全であらうと思はれる。

□○○□ 何んでもあります主義と其可否

小店にも種々の種類、種々の事情の差があるから、従て旅印とする商策にも夫々の差を生じて来る。併し乍ら一般に通じて能く見る「何んでもあります」主義の可否に就ては、豫め明確なる斷定を下して置くの要がある。如何なる種類の店でも、又は如何なる地方の店でも、私は此「何んでもあります」主義は結局不利益であることを信じて疑はないのである。この主義は田舎に行くほど多いし、又實際の必要上この主義にすることになつたのは勿論であるが、この商策の一大缺點は凡ての客を却て甚しく満足せしめ得ないことである。品種を多くする結果、同種品の種類は反對に貧弱となるのは止むを得ないので、どの品を求むるにして

も選擇の自由なく、客は不止得求むるか、又は斷念するのが常である。それで此主義の店へ來る客の多くは、近所の他の店で得られないが爲めに外ならないから其品が他店に未だ無い内は未だしも、一度競争店にも其品があるやうになり、多少でも競争的態度に出られたら最後、其客の多くを失ふに至ることは暗易き理である。故に酒屋へ三里、豆腐屋へ三里の片田舎を除くの外は、成るべくこの主義は或眞に必要な程度までに制限することが却て結局の利益であることを私は斷言して憚らないのである——不得止買ふ僅かの客を失ふよりは、品の豊富で引付ける客を得る方が利益が多いのみならず、將來の望も亦著しく期待されるのは明かである。

故にこの何んでも主義は都會に行くほど禁止すべきで、一時流行した大店のデパートメント・ストアの成績の甚だ面白く思はれないのも、其主たる原因は此に

外ならないのである。何でも主義は三越——其でも未だく不足——以上にやつて初めて成功する、多種類を集めても、其大仕掛なるが爲めに一種毎の品が豊富となつてこの欠點に陥らないからである。この見地から、私が若し現在の白木屋などを經營すると假定せば、却て吳服大専門店に返つて、他の力を各部分に分つてゐる際に乗じ、吳服なれば白木屋に限ると云ふ方に見たいと思ふ——其には本邦の現狀では、未だ多くのデパートメント・ストアを要求する程度にゐないから、三越一つで澤山で、これに對抗し、凌駕せんとの大努力より、遙か専門店に返る方が樂でもなり、前途の光明も多いからである。この原則は毫も大店たると、小店たると其間に差は見出されないのである。

第五章 魅力—客の來る店(商策要素研究の二)

小店の唯一の武器たる旗印としての商策の利益と、その商策は如何なるものを要素として作るべきやに就ては、既に前二章に於て主なもの述べたが、尙同一の必要を以て加ふべきものが少くない。それで客の來る店として尙何を加ふべきかに就て、本章は前章の續きとして之を述べて見ることにし、十分の注意を以て研究せられんことを望んで止まないのである。

□利益の程度はどの位に定める乎

商品は廉賣するに限るとは云へ、大凡その標準を定めることが商策上にも、又經營經濟上にも特に必要である。如何に商人は顧客に對して凡ての満足を賣らなければならぬとは云へ、公衆の便益を圖ることを義務とし、主義としなければならぬ。

らぬとは云へ、正當にして適度の利益なくして、故なき慈善を施す譯はない。其は勿論商賣々々に依つて割合が異なるのは勿論で、三割の利益を標準として相當のものもあれば、二三分の利益に我慢しなければならぬものもあるけれども、要するに其標準は第一に破損・減損其他の損失の危険程度により、第二に周圍の事情により、決定することが正當である。假へば硝子器の如きは第一の理由により、勢ひ利益率の多大を必要とすべく、化粧品の如きは第二の理由により、自然其利益を低くするの止むを得ないことになるであらう。故に此二つを主として標準にし、而して出來得る限り低廉に販賣しなければならぬが、無意味の低廉は一方に於て店の基礎を犠牲にするの愚に終ることを忘れてはならぬ。されば廉賣と云ふことに就て、今一息の研究を必要とする。

常に人の云ふ『出來得る限り廉く賣れ』と云ふ主義は勿論商策上最も必要で、

廉く賣れば賣るほど顧客を吸引し得るは理の當然であるけれども、損益の計算を正確にしなかつたり、又は原價以下にくひこむことを考へなかつたり、餘りに熱狂し過ぎては、店其者自らの破壊を企てるのと同じことであるから、こゝが小店として最も細心の注意を拂はなければならぬところである。

それで私の云ふ正當にして適度の利益で賣れと云ふのは、出來得る限りの廉價を意味するのである——詳言すれば、原價以上の出來得る限りの低廉で販賣し、僅少の利益を度々繰返せと云ふのである。(この原則は後節で述べる) 然に他の同業者は二割をかけてゐるから、自分の店も二割と云ふ遠慮、又は慾を云ふよりは、之を一割半に下げると、其だけ特色ある商策の一要素とすることが出来る。斯しては競争を刺戟して、凡ての販賣に儲かるものは無くならうと云ふ杞憂が起るかも知れないが、其には確固たる防禦法もあれば、凡ての杞憂が現實しないと云ふ

事情もあるから、別節に記すことにする。

□□ 絶對に維持勵行すべき正札販賣

東京の小賣店では如何なる小店でも、十中七八までは正札販賣を勵行するやうになつて、顧客も亦慣れ其便別にして安心なのに満足してゐるが、大阪の如き他の大都會は固より、地方には未だく十分に行はれてゐない。大阪などは特に顧客は値切らなければならぬものとして、時間の浪費と口の疲勞とを敢て意とせず、一厘にても負けさせんとする者が甚だ多いやうである、それで正札販賣の勵行が如何にも困難のやうで、折角其主義に改めた店も相手が承知しないからと云ふ理由の許に、多少困憊の色も見えるやうであるが、併し顧客を教育する一時の苦痛を忍ばなければ、永遠の便益を得る機會は何時來るとも分らないのである。東京とても一時この犠牲を拂つて、今日の効果を収めたのは勿論、世界各國の實例が

皆同一の徑路を示してゐるのみならず、日に増し正札販賣勵行の傾向に向つてゐるから、顧客にしても一度正札の味を了解すると、この制度の便益は店と客と兩方に多く認められるので、其店に對する顧客の信用を増加するに至るのみならず競争をも價格以上の氣の利いたことに置くことが出来る利益がある。

されど特に小店はこの正札販賣を維持する上に於て、絶えず顧客の誘惑に遭ふことが常で、而かも地方に行くほど負ける／＼で手きびしくやられるのは何所も同じであるが、此は今も云つたやうに、絶體に其維持に努力し、意志を曲げないやうにしないと、一度崩す癖をつける以上は、到底店の信用を保つことが出来ないし、正札販賣を随々しく商策として矜することも駄目となり、到底折角の目的を達する見込は無くなつてしまふ、何故かと云ふに若し顧客が一度にても其店が正札より負ける事實を知るに及んでは、全然正札を信用しなくなるのは勿論、將來

其店の廣告に對する信用も甚しく薄弱となるからである。故に一度正札販賣の制度に改むる以上は、如何なる事情あるも飽くまで其を固守しなければ、到底成功するものではない。其代り顧客も日にまし正札の意味も了解して來るし、了解した顧客は大に其便益を喜ぶの風があるから、其維持に費やされた苦心は數倍となつて、酬いられるのは經驗者の等しく稱道するところである。小店の商策として飽くまで之を加ふるの利益は私の十分認め得るところである。

□三□ 御不満足の節は喜で御返金仕候

次に進歩的の大・中店の多くに於て、最も廣く用ゐられてゐる商策の内に「御不満足の節は御返金可仕候」と云ふのがある。日本でも近來この商策を採る店が段々多くなつて、其店の如何に買ひよく、進歩的經營をしてゐるかの暗示を與へることが甚大であるが、其最も盛んなのはアメリカの店で、必ず其文句を廣告其

他に入れるやうに努めてゐるから、不案内の客などはこの文句を見て安心して買ふことが出来るので、之を商策として實行するのは勿論、成るべく公表すると大に顧客吸引の上に於て、而して維持の上に於て利益が多いのである——尤も品の性質により實際不可能に近いものもあるが、出来得る限りは之を廣義に解釋し、履行する方が眼前の小利益よりは、遙に將來の大利益を見ることが出来るのである。

然に實際を見ると、一旦賣渡した品は其事情の如何を問はず、容易に之を肯んぜざる店が寔に少くない——假令顧客の強要に依て之を爲すも、不承々にしたり又は初めから返金するにしても、其不機嫌なる態度たらない、顧客の不快は絶頂に達し、用を果す早々再び斯かる不快を繰返すに忍びないと感じて其店を逃げ出すのが常である。此等の舊習は特に小店に多いのである——或店ではソナナこと

は出来ないと言ひ、或店では自分の店には返金主義は適しないと云ひ、或店では此主義で賣らなくても可いと云ひ、又或店ではソナナことをしてゐては商賣にならないと云つてゐる。

然ども他の店に之を實行して居なければ居ないほど、小店經營の諸君は之を飽くまで厲行して、諸君の店の旗印とせられんことを希望する——大店・中店に出来て小店に出来ないと言ふ譯は決してない、全然品に缺點のあるならば、之を卸店なり、製造元へ返却することも出来るし、日に何十人と云ふほど澤山あるものでもない。日に一つか三日目に一つか遭遇する此等の手数や、眼前に一寸損のやうに見えて其實損でもない此等の返金を潔くして、却て之を有利に活用するの恰憫を敢てしなければならぬ、而かも小店のほど慙う云ふ時に快よく、且つ迅速に客の需めに應じて、以て他日の競争の際の準備に供すべきである。一旦賣つ

たので、返金するは誰も惜しいには相違ない、併しソナナことを惜しむよりも、其客を永遠に失ふことを大に惜しまなければならぬのである。

其客及其客の友人までを永久に得意とするか、敵とするかは何れも満足を與ふると、與へないにあるから、一旦買取つた客が不満足に思ふ以上は、其店へ再び足を向けないのは勿論、其店の品の不良なことを至るところで不平を云ふのは多くの客の常である。事ここに至らば既に遅く、その不評判を取消す事に由がないことになる。小さい町か村の店に行くほど其客の範圍を狭める程度も著しいのである。悪事は千里を走ると云ふ通り、善い評判より悪い評判は十倍以上も迅速に且つ廣く擴がることを忘れてはならぬ。それで萬一品の種類によつて、到底引とり難きものが萬一あつたならば、之を賣渡す時に特に明かに事實を告ぐべきである——米國邊の小店では能くこの方法をとつてゐるが、客も却て氣持ちよく思

ふものである。其他品の交換など勿論これに準すべきである。

□四□ 店內御隨意に御縦覽の程願上候

大店には大抵「縦覽御隨意」と云ふ札が入口にかけてあるのみならず、今日では假令この札はなくとも、其主義を採つてゐる。然に小店の多くは客が一步店內に這入れば、何か買ふべきものにしてしまふ結果、客も經驗上その出悪いことに懲り懲りしてゐるので、餘程の確信がなければ折角一寸見たいと思ふ心は動いても、容易に這入ることをしない。前にも云つたやうに、何んな事情でも素見客の待遇の浮目を見るが快くないからである。大店・中店が既にこの縦覽御隨意制をとり、店も客も共に實際大なる便益を感じてゐるのに、小店のみ此制に倣うとしな

からと云つて、決して客に敢て賣付けやうとする愚を演ずるには及ばないではないか。小店には小店相當の顧客があるのみならず、顧客の方から見ると、自分の要求し、又は慾望を起す品は其大店たると、小店たるとを毫も問はないのであるから、小店とても大店のやうに「縦覽御隨意」のカード又は看板を出し、凡ての廣告にも記して、之を商策の一にし、買ふと買はぬとを決して眼中に置くことなくして、一人にても多くの客に喜んで見て貰ひ、素見して貰ふべきである。素見客に對する考の正反對なることは前に述べた通りであるから、寧ろ素見客大歡迎主義をとるべきである。三越にしても素見客の凡てを追出したならば、店内の淋しさは何んなであらう、而して其が後から々と來る人に與へる暗示の薄弱となる事は何んなであらう。只眼前の素見と云ふ行爲、而して其客一人のみを見るから大なる誤見を生ずるのである、其素見客の將來の永いこと、即ち今日の素見客が

明日の大盡客であるかも知れないことを考へなければならぬ、一人二人の素見客が通行人にどれだけの購買暗示を與へるかと云ふことを考へなければならぬ。未だ何れの店をも知らない客が、町内に同種の店が數軒ある時に、能く人の多く這入つてゐる店に何んとなく足を向けることは常に見る實例である、料理店・食物店などには特に此傾向が多いのである、客既に多し、其店は廉いか甘いかの爲めであらうとの暗示を受けるからである。

故に頼んでも一人も多く店内に這入つて貰ふことが何れだけ利益が多いかを覺らなければならぬ。この覺醒さへあれば、素見客の待遇は前節の如き杞憂なく自ら變つて來るに相違ない。私は常に買物に行つては屢餘りの愚かさに呆れる爲めに之を云ふのではない。覺醒しない諸君の利益の爲めに之を何所までもお勧めし店員をも能く訓練せられんことを切に御注意するのである。

小店が縦覽御隨意主義を快く採用する利益は未だ他にも考ふることが出来る。今も云つたやうに、今日の顧客は日に増し大店に教育されて、買ふと買はぬとは頭より氣にせず、店内の品を遠慮なく見ることに平氣となつたまでに仕こまれて來たから、タマに小店へ行つてこの習慣の爲めに、何んの氣なしに品などを見る、直ちに例の小店特有の素見客の不快な眼に遭ふから、其店に對する憎惡の念は一層強くなるのである。反之自由に見、自由に聞くことが出来る、却て陳列品に誘惑せられて、見れば欲しくなるのは人の弱點で、即座の購買心を起すに至ることは極めて多いことである。特に婦人は——呉服店で其著しい例が見られる通り——種々とこの品を見るのが天性好きに出來てゐるから、見てゐる中に夢中になつて欲しいと思ふ品に誘惑せられることが特に多いのである。この人間の弱點を利用して購買運動に向せないと云ふのは餘りに考のないことであるから、

これも小店としては是非直ちに商策の一に加ふべきである。其場で買ふと買はぬとを問題にするの淺見は直ちに捨てなければ駄目である。

□五□ 競争の起つた場合に執るべき策

競争を挑めた場合には如何なる商策を以てこれに對抗すべきかは、小店としても亦豫じめ研究し、決定して置くべき重要な實際問題である。これを實地に就て研究して見ると、最も成功せる商店では、仲間の競争には至大の注意を拂つてゐるに拘らず、顧客に對して全然知らざるが如く装ひ、毫も競争のことに就ては何をも云はず、何をも舉動に現はさないものである。而かも自分から攻勢に出ると云ふことは絶対にしないのが常である。

最近實業心理學者の研究せる確かな説によると、若し甲の店が乙・丙等の店に競争を挑み、其惡口などを云つた場合には、之を見聞した顧客は却て競争を挑ま

れ、悪口を云はれた乙丙等の店の方へ注意を向け、而して好奇心を起すのみならず、其が動機となつて其店へ行つて見やうとの興味を起すことが甚だ多いと云ふのである。この説は商店經營者の首肯する所となつて、今日では「若し競争店が自分の店の悪口を云つても、全く知らない顔で放任して置くが可い。如何なることを競争店が云つても、毫も心にかかる必要がない」と云ふ新しい金言が出来て能く守られてゐるのである。

私は嘗て「競争者に對する最善策」と題し、卑見を述べた事があるが、競争は重大な問題であるから、左に其一部分を抜き重ねて注意を願ひたいのである。

『XXX吾々は子供の時から「鎗を削つて戦へ」との諺を教へられてゐる、而して大和男子に恰好な諺として尊重されてゐる。併し乍ら營業に於ては吾々が常に遵奉すべき諺とすることは出来ないのである。勿論戦争に鎗を削つて戦はなければならぬ、商戦も亦鎗を削

つて戦はなければならぬ。然れども競争者に對しては絶體に不可である。競争者と和交を修むることは商人の常にとるべき根本の最良策としなければならぬ。然りに世には是非の別もなく、同業者とさへ見れば、忽ち之を敵視してかゝる商人が甚だ尠くないやうである
XXX。

『私は第一に「商人は、斷じて競争者を誹謗しない」との覺悟を諸君に強請しなければならぬ。假令敵が我を誹謗することがあつても、諸君は毫も介意するに及ばないのである。己れに出でたるものは己れに歸る。道徳と言ひ、商業道徳と云ひ、何たる根柢の差異の無いのは當然のこと、其禍や必ず彼が身に及ぶは明かである。勿論彼は一時或はこれが爲めに利するところがあるかも知れないが、遠からず内に其陋劣極まる性格は能く萬人の看破するところとなつて、我は益々尊重せらるゝに反し、彼は益々顧客の信用を失するに至るや云ふまでもないことである、只一時の快を食らんが爲めに永遠の失墜を敢へてするは今日の商人なる權威に對しても避けなければならない陋事である。

『今日文明國民の最も尙ぶところのものは營業の自由である。既に營業が自由である以上は其競争も不正でない限りは亦自由でなければならぬ。故に自由競争は營業の自由より來る當然のことたるのみならず、營業上の事物の進歩が此の自由競争に負ふところが甚だ多いのと思ふと、競争の自由も亦甚だ尊しと云はなければならぬのであるから、現に一都市に於て新店が日の出の勢で繁昌してゐるもの、尠くないのは、即ち舊來の店に何かの缺點がある爲と云ふことが出来るのである。』

『或は廣告法に於て、或は商略に於て、或は飾窓の有無又は巧拙に於て、一時人後に落つることがあつても、其損害は改善に依つて比較的早く恢復することが出来るが、「親切」と「禮儀」と「注意」との三點に於ては斷じて人後に落ちてはならぬ。一旦此三者又は其一にても失ふことがあつたならば、其恢復は殆ど絶望である。萬一幾多の努力に依つて恢復することが出来るにしても、一日に失つたものを一年十年を費して漸く恢復し得ば未だしも幸ひである。一旦破れた操は時日の力も到底之を以前に戻すことが出来ないと同じやうに、商人に於ける此三者の失墜は即ち人の自操に比すべきものである。』

『私は常に地方の諸君より荷に餘るほどの相談を屢次受けるのであるが、其中で「競争が激しくて困る、競争者を如何にして撲滅すべきか」との質問が過半を占めて居る。私は此等の相談に對して、「根本策としては競争者と成るべく親睦し、互、相訪問し給へ、而して彼れ若し商業上新式の良法を採用したならば、諸君も亦之れに倣ひ給へ。頑迷自尊自己の方法を以て最善なりとし、之を株守するの愚を敢へてしてはならぬ。競争者、誹謗してはならぬ」と答へて居る。すると往々ソナン孔子や基督の説教の眞似事では到底目前の役に立たないと反問される人があるが、私は何處までも此を最善の根本策として勧めてゐるのである。』

『恁う考へて見ると、如何なる方面から研究しても、同一の地に於て、同一の商業に従事せる人々は互に相親和しなければならぬ。相親和することは實際出來得べきことであ

つて、相互の利益である。競争は決して同業者を利する所以でない。而して他人を顧慮するまでもなく、自ら其心掛けを以て居れば、社會の信用は未だ決して絶望したものではない。い×××」

□六〇 競争に打勝つ根本策と其三實例

顧客に對して最忠實にして尙且無遠慮な競争を挑まるゝ理由があるであらうか事實は明かに斯かる矛盾・無法を許さないことを證明して居る——どんな種類の商賣にも明確な實例を見出すことが出来るのである。左に記す三つの實例に就て能く味ひその真相を了解して貰ひ度いのである。

〔甲〕 或客が壁紙を買ひに行つて、種々の中で百合の花の一番氣に入つた。すると店員は折角御氣に召したのであるが、其色彩が認め易いから御廢しになつてはと注意した。客は店員の言葉を確く信じて、その正直なのを喜び、終に其より少し高いのを買ひ満足して歸つ

た。

〔乙〕 或客は背廣を注文するために、初めての或新店へ行つた——尤も初めての洋服屋に注文する時には、一種の不安を抱くのは何人もすることであるが、この客も亦其例に漏れないのであつた。一通り客の希望を聞いてから、主人は見本地にあるのは何れでも仕立てるが客の希望してゐる地とスタイルとは此れ丈の長所もあるが、又一方に此れ丈の短所もあることを説明し、長く型の崩れないのは憚うした裏地と仕立とが必要であることを、商賣氣を放れて親切に述べたので、客は如何にも其説明の理由あることに心服し、其店を信じたのみならず、親切なのに安心して、大なる満足をして注文した。

〔丙〕 或客が醫者から教へられて金物店へ肉汁搾りを買ひに行つた。ところが番頭は指定通りの品を見せた後、素人方が御使ひになるには、ソナナ病院で使ふやうな宏大なのは御損で、憚う云ふ簡單で代價も三分の一以内があると云つて其を示して、効力の少しも違はないことを説明して聞かせたので、この正直の爲めに、客の喜んだのは固より、將來の得

意とする基礎を作つたのみならず、其客より友人間にも讒人となき披露せられた。

如上の甲・乙二例の如きは何れも客が大凡その見當をつけて来た代價よりは高い品を賣つて、能く販賣の目的を達し得たのみならず、却て客は其誠意のあるところを認め、喜び満足して之を買つたのである。而して丙の例はこれに反して、黙つて客の需めにさへ應じて居れば、利益もズツト多い方の高い品を賣ることが出来たに拘はらず、店員は正直に客の爲めを思ひて、三分の一分ほどの廉い品のあることを述べて其を見せたので、一寸考へると如何にも馬鹿正直の損をしたやうに見えるけれども、事實は其客の満足と信頼とは非常なもので、將來幾度にも幾倍にもなつて、酬いられるのみならず、即ち店と客との間を堅うする所以であつて、いま競争などの起つた場合でも、慙う云ふ客は容易に動かすことが出来ないのであるから、平素よりこの準備さへあれば、徒らに競争を恐るゝ不安は少し

も無くして済むのである。

顧客に満足を與へ、而して忠實なることが露骨な競争に對抗し、而かもよく撃退し得る證據は幾らでも擧げることが出来るのみならず、假令顧客の要求の爲めに廉い二流の品を賣るに當つても、如斯忠實な店は決して廣告にもこれを「最上品」など誇張のことを書かないのみならず、店員にまでも注意して、其實際を顧客に説明させるやうにしてゐるから、顧客に對する忠實の爲めに、顧客は却て競争店が賣り出してゐる廉い品より、一流の高い品を買ふことがあるのは屢見るところである。

□七□ 何か一つの呼び物を賣るの必要

呼び物とは即ち客を引付ける囚鳥のやうなもので、如何なる店にも凡て必要であるが、他に此と云ふ自然的の恩恵を有することのない小店には特に必要である

この意味から、前章と本章とで述べて居る此商策を以て呼び物とするのであるが、其内に又販賣品にも一つ此呼び物を作つて置くことが、顧客を吸引する上に於て最顯著な効を奏するのである。假へばこの呼び物は菓子店などには多く例を見ることで、假へば鹽瀬の最中とか、松風の梅干とか云ふやうに、一種の特に頭拔けた、而して價を廉くした品を作り、それで顧客を集めるのである。斯して集まる顧客が又他の品に手をつけることは事實多くあり得ることである。又料理店などでも、よく何かの一品の呼び物をつくつてゐる。此は店としては極めて精巧な、而も極めて自然的の顧客吸引法であるから、其店相當の品の内で、一種この呼び物にすることが特に必要である。

同じ小店と云つても、若し事情が許すならば、何か自製品で此を呼び物にする、第一に經濟でもあり、他店に眞似の出来ない特色をも有たす便益があるが、

事情が之を許さなかつたならば、何かを一つ選び、而して極力之を廉く賣るが可い。外國の小店の呼び物の例を調べ見ると、その呼び物だけは、大抵原價より僅か上に賣つてゐるやうである。假令此は原價又は少々切れ込んで賣つても、其手数と損失とは容易にこれが爲めに引付け得る他の賣上への増加で償うて餘りがあることは明かなる事實である。何等の特色及び客を引く力のない小店ほど、此呼び物を作る利益の大なることを忘れてはならぬ。

序でながら申すが、今日では彼の販賣商略、即ち各種の賣出しにも、原則として此呼び物一つ作り、此で大に客を集めんとしてゐるのである——果して其は大に成功してゐるのである。假へば見切品賣出しに當つても、此と云ふ突飛のものがないと、注意を惹くことが少いので、大に公衆の注意を惹く爲めに、其内の一種を突飛に安く賣り、此好餌で客を釣らんとするのである、決して惡意あつて

のことでないから、是非この呼吸を呑込むことが必要中の必要であらうと信じてゐる。

□八口 這入り易く出易く買物し易い店

小店の生命は勿論店賣りにある、而して其店賣りの盛になると否とは、種々の原因の綜合の結果であるが、機微の點から岐れることが事實少くない——即ち店によつて何んとなく這入り易い店と、這へり難い店とがあり、出易い店と出難い店とがあり、而して買物し易い店と、買物し難い店とがある。注意の粗漏な人や素人などが却つて能く此點で失敗する。屢云ふ通り、小店は他に此と云ふ大磁石力がないから、細心の注意を拂つて、客の出入りに出來得る限りの故障を除かないと、一寸したことも客を逸することが多い。其が大きい背景を有つてゐる大店であれば、客は其背景の引力の爲めに、少々の故障位は忍んで來てくれるが、

小店となると左様云ふ譯に行かないから、店頭の實地研究は固より、精神上、設備のことまで極めて細い研究を必要とする。それで近來實驗心理學からも種々援助を得て研究されてゐる、假へば客がかける椅子一つでも、腰の落付きの悪いのと、落付きの好いのと大變に違ふし、亭主の据り場所さへ餘程影響があるから他の點の充實を圖るのは云ふまでもないが、小店としては第一にこの研究を忽せにしてはならぬ。店さへ出して置けば客は來てくれるものとの考へは凡て改めなければならぬ、恰度小鳥を捕る時のやうな頭で、囚鳥の置場所、ハゴのかけ所など、小鳥を呼び寄せるに最善の方法を考へるやうにさへすれば、客の來る店とすることは決して難事ではない。斯くして來ない所は品物が高いとか、悪いとか、他に必ず大なる障害がなければならぬ。

小店として此理屈は一番分り切つてゐるに拘らず、諸君の店に細心の注意が果

百分率	小計	の其他店	帽子店	電氣器具店	賣藥店	貸本店	金物店	菓子店	雜貨店	和洋店	子菓店	水菓店	書店
七二	二八	二	一	一	三	三	一	二	二	一	一	三	三
一九	七	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一
一九	七	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一
七五	二九	三	二	一	三	二	一	二	三	三	一	二	二
六六	一六	二	一	一	二	一	一	一	四	三	一	一	一
二九	一一	一	一	一	二	二	二	一	一	一	一	一	一
三三	一一	一	一	一	一	一	一	一	二	一	一	一	一
六六	二六	一	一	一	一	二	二	二	一	一	一	一	一
四四	一七	一	一	一	二	一	一	一	四	二	一	一	一
三八	一五	一	一	一	一	一	一	一	三	一	一	一	一
七九	三一	二	一	一	三	三	二	四	二	二	三	二	二
二九	五一	一	二	一	二	一	三	六	三	三	五	七	七
六六	二六一	一六	八	五	二二	三三	一〇	一九	二四	二五	一五	二〇	二〇
三三	一三三	一一	四	三	一〇	七	四	九	二二	二二	七	二二	二二
一〇〇	三九四	二七	一一	八	三三	二〇	一四	二八	三六	三六	二二	三三	三三

吳服店	文具店	煙草店	類種の店
一	四	七	取くなとん何店い悪のきけ
一	一	四	店い悪の場足
一	一	三	なしを足駄無のらなはれけ店だん間
一	五	五	なだ館に入出店
一	七	四	が度館の員店なとん何を客店るせさ避く
一	一	三	いな居の番店
三	四	一	設の他其子檢に全完不の備店
二	五	七	る過淡冷り録店
四	二	一	る過淡熱り録店
一	四	一	上。店なザキ店る過品
一	三	六	異行不の除掃店な快不他其
四	七	九	入用々豆餅其い難し物質及店
一八	四三	四九	計小器店上以
一五	一六	二三	通管は又通管店き善の上以
三三	五九	七二	計合数店

して拂はれてゐるであらうか。主人の意思がよく妻君・番頭・小僧にまで了解され同じやうに行はれてゐるであらうか。實際は不幸にも之を否定してゐる店が尠なくないのは遺憾である。私が最近に参考の爲めに實驗をして見た表をこゝに掲げて見やう、勿論これは東京に於ける麴町と神田との二三町内づゝの小店の而かも一回分の實驗(兩區を一所にしたもの)であるから、その不完全なは云ふまでもないが、小店として注意を拂ふ餘地の多いことを知るに足るであらう。

この表は山本・金子兩君と私と三人が、約一ヶ月間に實驗したのであるのみならず、この標準表を作つて、成るべく公平に記入はしたつもりであつても三人の手心又は感じが同一と云ふ譯には行かない上に、一日中の時間、又は月の初めと終りとに於ても多少の差を免れないので、正確と云ふことは出来ないが、大差のないことを信するので、現状の大體を知ることが出来るであらうと思ふ。此實驗で見ると、最後の百分率が示す通り、小店十軒の店の内普通又は其以上の法を用ゐてゐないのである。故に小店は這入り易く、出易く、而して買ひ易いやうにすることの必要なるを知ると共に、今日十分この商策で客を引付ける餘地のあることを知るに足るのである。

□九□ 各 方 面 よ り 見 た る 買 物 御 届 け 制

一般の小賣店と云ふことから云ふと、今の大店が實行してゐるやうに、買物を届ける制度を採るに越したことはないが、一旦其と極めた以上は迅速に且つ快よくしなければ、害はあつても益のないことになるから、兎に角都會と地方、而して小店の程度によつて、十分之れを研究するが可い。原則から云へば、如何に小店だと云つても、この新制度をとるの利益は多大であるし、且つ未だ他の小店が殆どやつてゐないから、之を商策の一に加ふる妙味も頗る多大である。それで参考の爲めに私の考を少し述べて見やう。

自分の店で配達制度を採用する以上は、顧客の要求に應じて出来得る限り快よく且つ迅速に届けるのは勿論、假令顧客が他店で買った品を澤山携けて來ても、自分の店で買った品と一所に届けてやるやうにし、お届けするところが又營業の一部分であるとの氣持ちで、出来るだけ快く届けなければならぬ——快よく届ける

ことが出来ない位ならば、初めからこの制度は廢める方が結局の利益である。生意氣に新經營主義を標榜しながら、實際が甚しくこれに伴はないで、却て客を失望させ、不快ならしむる例は今日誠に多いのであるから、お届け主義など此の點に注意することが特に必要である。

今日の顧客の多くは買った品物を宅に届けてくれることを非常に喜ぶから、諸君がどんな品物を賣るにしても、其を届ける主義をとつて決して引合ないと云ふことはない。勿論其が爲めに要する幾分かの費用は増すが、その増加する費用は賣上げの増加によつて必然的に償はれて餘りがある。それで若し市内だけのお届け主義を一層擴張して市外にまで及ぼすことが出来れば、顧客吸引法の一として、商策の一として、必ず費用倒れになると云ふ憂ひはないのである。英國の或小店の成功者は「私は賣價は既に届ける費用まで含んでゐる性質のものと考へて

ゐるので、多数の小店が未だやつてゐない内から、お届け主義を實行し、三年目から倍以上の好得意が殖えた爲めに、今日あることが出来た……一度其便利を感じた客は屢店へ来て下さる……」と「小僧教へ草」と云ふやうな意味の本に述べて居る。私も諸君が許す限り、眼前の損益を第二にし、永遠の利益を土臺として、出来るか出来ないかの研究を眞面目にお勵めしたいのである。

斯く云ふと、其は大店か中店かには出来ることで、小店には全然交渉の無いことであるとの論が出ないものでもないが、私は反對に小店ほどお届け主義をとることの著しい利益を主張したのである。さなくとも同業店間には絶えず有形・無形の競争が行はれてゐるし、三越の如き集中經營主義の大店に壓迫され勝ちであるから、此等の大店に對抗する上から云つても、大店や、中店の多くがやつてゐるお届け主義をやるのが實際に必要と思はれるのである。

前にも云つたやうに、大店・中店ならば兎に角、如何にお届け主義の利益の多いことを認むるとは云へ、小店では到底費用と手数との關係から實行が出来ないのでない何人にも思はれるのであるが、どうせ小店は人一倍の努力をしなければ左様甘く世間が許すものでないから、一人の小僧でも居る限りは、古自轉車の一二臺も備へて、駈け廻るべきである。骨惜みをする店に限つて、どれ丈け忙しかと云ふと、多くは眠つてゐるか、欠伸をしてゐるではないか。店が忙し相に見えるだけでも、どれだけ暗示を與へるかも知れない利益がなる、而かも小店の客は主として近所であり、何里向ふの客が五十錢や、一圓の品を届けてくれと云ふ非常識のものも少いから、やつて見ればやらないうで心配するほどのことではない、かく杞憂のみ抱くのは、恰度時は金なりと人並みのことを云ひながら、其黄金たる時間を徒費するのと同じ人々ではあるまいか。

このお届け主義は他の商策と同じやうに、之を地方の小店に於て實行するとき、其地方に最適するやうにしなければならぬのは勿論である。地方々々によつて、其地方々々に適した商策を選択すべきことは云ふまでもないから、能く各種の方面から研究して、その選擇と否とを決定しなければならぬ。併し都會に於ける小店と同じやうに、此お届け主義の研究は忽にしてはならぬ。又或無人の小店では、商策としてはお届け主義をとつて置いて、届け賃として幾分づゝの割引きをしてゐるが、此は餘りにコセ／＼してゐるから、出来ない位なら、初めからこの制度をとらず、其代り他の商策で埋め合すやうにするが可いと思はれる。

□一〇□ 好商策のない小店に客足は無い

以上は只範圍の廣いものゝみを擧げたのであるが、他の暗示の章や、顧客の章

や、工夫・販賣などの章に記して置いたことも亦商策の中に加ふることが出来るのであるから、諸君の店に最も適した特色あるものを選んで、之を諸君の店の商策として、他の凡々たる店より頭抜けて戴きたい。諸君の店をして客が来る店たらしめ、繁昌の綱を握らんとするには、この商策の樹立ほど確かなものは外にないのである。無意味の小刀細工に如何にあせつても、其効果は殆ど微々たるものである。故に私は最も新しい小店の繁榮的經營法として、飽くまで之を勸めて止まないものである。

重ねて注意を乞ひたいのは、第一に家族・店員の凡てに能く商策の意味を理解せしめて、その實行に不熱心と忘却とのないやうにし、何時も彼店はとの感じを與へさせなければならぬことである。訓練されない、常識のない店員の爲めに店が取返しつかぬ損をすることは毎日決して少くないことであるから、店主・

店員一身同體のやうになつて、一旦極めた商策の前には誠心誠意仕へなければ、商策の効果も十分に發揮されないことになる。第二に之を明確・簡潔・正直の文句に綴つて體裁のよいカードなどに印刷し、機會ある毎に之を顧客に廣く知らせるやうにし、而して其一言・一句が悉く事實として顧客に認められるやう努力しなければならぬのである。この二つを缺いては、折角設定した小店に最も有力の商策も、其形式のみの美に止り、毫も實際の效をなさないことになるから、私は特に再度の注意を乞ふ所以である。

「最も客の多く来る店とは、最も秀でた商策を工夫し、之を實行する店の意に外ならぬ」——是今日の小居經營法の秘訣として實際が教へてゐるところである。

第六章 顧客——小店の生命たる顧客待遇法要訣

賣價・品質・數量・種類其他の凡てが普通であるとすれば、小店の生命を制するものは、何んと云つても顧客の待遇法である。相當耻かしからぬ店でありながら客足の少い店が案外に多いのは、十中八九まで顧客待遇の大切にして細心の注意を要することを知らず、その要訣を甚しく誤つてゐるからである。而かも事實この覺醒のない店の多いことは、私が屢今日まで注意して止まないことの最大なるものである。此が大店であたならば、假令顧客が少々不満・不愉快を感じても、其店に行かなければ特色ある品、利益ある品を買ふことが不可能の爲めに、客は我慢をしても行くことがあるにしても——大店が顧客待遇を粗にして可いと云ふのでは決して無いが——小店は性質上慙う云ふ頼むべき資格がないから、この弱い

と云ふ點を特に肝に銘じて、自惚などの心は微塵も起すことなく、七分三分のねあひで顧客を吸引するより外に方法がないと覺悟し、以て顧客をして快からしめ、満足せしめ、記憶せしめ、而して自然と足を向けさせるやうにしなければ、到底十分に客足を惹くことは出来ないのである——私は多くの事實を見、自分の經驗により、飽くまで責任を以て之を斷言し得るのである。

顧客をして快からしめ、満足せしめ、記憶せしめ、而して自然と足を向けさせる方法中の一番有力にして、一番効果の多いものは即ち顧客待遇法に要を得ることである。今日の顧客は何んなもので、又單に品物を買ふ外に何を要求して居るかと云ふことは前章既に説明して置いた通りである。されば之を土臺として本章に於ては此最大切な、而して小店繁昌の金鍵たる顧客待遇法の要訣を述べたいと思ふ

既に販賣すべき商品の品質、販賣すべき價格、顧客吸引の種々の方法など、自分の店に最適にして、最善なるものを商策として選擇したところで、尙研究しなければならぬ商策の要素が頗る澤山ある。就中重大中の重大なるものは店と客との直接關係である。折角多大の努力と苦心とを以て引き得た顧客でも、この直接關係の一段になつて誤つたならば、到底少々の金銭では見積ることの出来ない大損失である。人多く目に見ゆる五錢・十錢には注意を拂ふが、此等目に見えない大損失には殆ど無頓着のは商人としてあるまじきことである。金銭は何人にも見えるので早く氣がつくので損失も少ないが、見えないのは却つて大きいことが多い。順序として本章に顧客待遇法を述べんとするのも亦この理由からである。

□一□ 大店と小店巧妙極まる天の配劑

解り易く例へて見ると、大店は其外見で自然に公衆を引付ける力を備へて居る美人のやうなもの、反之小店は其外翻だけでは、少數の鼻下長連を除くの外は、他に何かの力を藉らなければ、一寸人を顧みさせることの困難な十人並、又は多くは其以下の婦人のやうなものである。小店諸君には甚だ濟まないが實際が左様である。この力其自身が即ち小店の成敗の鍵を握つてゐるものである。故に徒らに美人の眞似をして、顔や手足にクラブ・御園などを何時塗付けたところで、女ひでりのしてゐる客か、ホンの一時の間に合ひ客を得るに過ぎないのは明かである。ソナナ無駄なことに浮身をやつすよりは、心で来いと云ふ方に全力を盡さなくては偽である。

故に熟々考へなくたつて解る話であるが、天の配劑は中々能くしたもので、大男は鈍いが小男は鋭しこい、別嬪は美しい代りに、兎角……然に十人並以下は

美貌の援助がない代りに、其を償ふだけの他の或物を有ち、又有たんことに努力してゐる。此れでこそ世の中は太平無事、今日まで女の社會主義者も出来ない譯であるが、斯く考へて見ると、こゝに著者に大變解らないことが出来て来る、理知のある人には誰にも解らないと思ふ。

何が解らないかと云ふと、今日の多くの小店は美貌で人を引付ける力の無いにせに、自惚か、無意識かは知らないが、圖々しくも美人氣取りで居る。さも客の方から大惚込みでやつて来てくれるやうに思つてゐる。いやにツンケンして、自分が何んなものかと云ふことを全く棚に上げて居るから、客たる者むかつかざるを得ないではないか。而かも今日は大店の方が却て自然の美貌に加ふるに、此力の方にも一生懸命になつてゐるので、客も先きを争うて千里の道を遠しとせずして通つてゐるのは無理のないことである。この點を能く自覺し、その力の發揮

に全力を盡さない以上は、數の多い小店が相當の成績を擧げて行けるものではない。而かも小店は自然的に大店より此隠れた偉い力を利用するに便宜が備つて居るから、大店に對抗するには此より外はない、この分り切つた理窟心から感じて之を何より大切に實行しなくては到底見込みは立たぬ。然にこの點に平氣である人の多いのは驚くほどである。著者が解らないと云ふのは即ちこれである。今の世にソナ無神經・不熱心・不勉強で何うして小店が經營されて行かれる。それで行けるものなら、天下小店の經營ほど樂な、而して儲かるものは無いと云ふことになる。然に天はソナ不公平なことはさせない、それでも未だ自覺しないで居る者に至つては、頭から間違つて商人になつたと見るより外はない。

と云ふやうな譯であるから、最善なる小店經營法の中心點は第一に最善なる商策、而して第二に巧妙なる顧客待遇法にあると云はなければならぬ。一寸した飾

り方や、品の爲めに賣ることが出来ても、其はホンのマダレ當りで、決して永久の繁榮策でもなければ、一度來た客を二度引付ける所以でもない。飾付けや新しい品の刺戟や、勿論小店經營に欠く可らざる手段たるには相違ないが、其等は第二位に屬するもので、第一位に置くべき根本的のものは實に如上の二つに歸するのである。第一の商策に就ては略まし述べたので、こゝには第二の顧客待遇法に付てその要訣を述べ、而して順次他のことに及ぼさうと思ふのである。若し著者の言の露骨過ぎるところがあつたら、其は容して戴きたい。

□□□ 小 店 の 過 半 は 口 と 身 振 り の 經 營

如上の的確な小店經營の原則と實際とから、今日の多くの小店の顧客待遇法を見ると、著者は不得止最も露骨な、而して最もお聞き苦しきを云はねばならぬ場合に立至つたが、著者の確信する理論も實際の前には、如何に云い悪いことで

も筆を曲る譯にも行かないので、忍んで耳をかして戴きたいのである。夫れで幸ひ既に實行して居られる方は、一層の信念を以て益努力され、さほどまでに考へて居られなかつた方は、早速改めて、於以上の繁榮をして戴きたいのである。又著者の云ふほどでないと思はれる方は、自ら顧客となつて、十軒なり二十軒なり實驗されたならば、蓋し思ひ半ばに過るものがあらうと思ふ。重ねて著者は無遠慮を謝して少し筆を進めて見る。

故に著者は頭から今日多くの小店が爲しつゝある顧客待遇法は絶対に改めなければならぬ、店主も店員も醒めなければならぬと絶叫する。諸君の店は諸君が自ら考へて居るほど、顧客の頭には存在も、魅力も、背景もないことを注意する。而して諸君は我が十人並み又は其以下の容貌で、何うして美人の中に立交りつゝ、

人の注意を惹かうかと云ふ或力、又は方法の研究に死頭せらるゝことの最利益あることを忠告する。この原則は獨り小店の經營のみに存するのではない。所謂適者生存の今日は、凡ての階級、凡ての人に通ずる生存の所以である。而して頭拔る所以である。不注意・無顧着・不熱心・不忠實・無知識・不自覺・不勉強などが今日人間らしき人間となる鐵條網であると同じやうに、小店經營の成功にも同じく成功の鐵條網となつてゐるのである。然に今日諸君の多くは、第一に顧客待遇法の拙劣無智と云ふ此等の鐵條網を張つて、而かも決死的顧客の多く飛び込んことを待つてゐると云ふ現象が私達には澤山見える。國民の凡てはお國の爲めには一人・一人として決死を辭する不忠者はないが、僅か五十錢か、壹圓の買物をするにソナナ危険を犯す者があらう。萬止むを得ない時に飛込むのみである。其より少しでも安全で、休み心地の善い店へ行くのは當然である。口一つ身振り一つも輕視

してはならぬ、小店の經營は半分以上口一つ身振り一つの經營である——其他に何があらう、帳面も片手間につけられる、店員を四方八方に操出す心配もない。勇躍して顧客待遇に全力が盡されるではないか。大店が如何に努力するも、到底望んで得られない顧客との親善がはかられるではないか、顧客を再び來らせる絲がつかぬではないか。こゝを考へて貰ひ度い。

□三□ 顧客は人間じや犬や猫では無い

著者は重ねて云ふ、多くの小店のなすつゝある今日の顧客待遇法は絶対に改正しなければならぬ。主人も店員も醒めなければならぬ。如何に多賣法や、顧客吸収策に腐心するも、一商店の基礎たり、根本的生命たる顧客待遇法にして依然現状の儘ならんには、特殊の方法の効力が殆ど其効果の大部分を妨げらるゝのみならず、隨性を以て漸く營業し得つゝある今日の賣上げも漸次減少を來し、其内早

く醒めたる小店の爲めに、客の凡てを失ふに至るは、著者が斷言して憚らないのである。斯かる時代の到達は必ず近い將來にあるのは最も明かである。大きく云へば『時代の精神』此大勢力に抗するに現在の遅れたる方法を以てせんとするのは、大膽と云はんよりは寧ろ餘りに無智である。さなくとも多数の人々を相手とする小店は常人よりも機敏でなければならぬ。時代の推移や精神を捉ふることに忠實、且つ迅速でなければならぬ。斯く云へば著者の言葉は餘りに過激極端に見えるかも知れないが、其は豫じめお断りがしてある。

實を云へば本題目ほど度々繰返され、且微臭い問題はあるまい。然ども凡てのもの、根本となるべき本題目が未だ多くの諸君に痛切なる覺醒や印象を與へない限りは、多く賣らんことは絶対に駄目である。要言すれば完全なる顧客待遇法あつて初めて賣上増加策や、顧客収法法等が生命を與へられるのである。生命のな

いものは即ち零である。零は幾千幾萬之を加乗するも無限に零である。故に著者は如何に繰返されたる問題にしても、一商店の心臓たる待遇法に就て遠慮の無い意見を献じなければならぬ。人の性として忠言なるものは聞くに面白からないものにしても、此が小店の生命たり、成敗の出發點たるに於ては、諸君は如何なる努力を以てしても再讀三讀して著者の確信ある苦言を心から了解して貰はなくはならぬ。著者が云ふ所は實に平凡であるかも知れない、然れども米の飯である三百六十五日平調の故を以て米の飯を廢することが出来ないと同じやうに、待遇法は一日として輕視することは出来ぬ。皮肉に云へば三歳の兒童にも分らなければならぬ此の重要事が一般に鷲毛よりも軽く視られつゝあるのは、基督か殘せる奇蹟以上の奇蹟と云はなければならぬ。

小賣販賣上、人の性質を研究することは最も必要で、之を等閑に附する商人は

到底成功を期することが出来ぬ。若し此研究を度外視するに於ては、如何なる顧客に接するにも、判で押したやうな同一の方法を用ゐることゝなるであらう。而して特に甚しきは、顧客に感謝と満足とを與ふる方法を知らず、不快の感を抱かすに至るであらう。斯くして尙販賣者としての成功が得られるなれば、其は實に煎豆に花である。小店には特に機轉が必要である、自然的に客の氣に向く言葉と表情とが必要である、眼先が見えなければならぬ、注意を深く拂はなければならぬ。如何なる顧客をも同一の方法で待遇する商人は、猶凡ての病人に同一の藥を盛る醫師と同じて、迂の極、愚の骨頂と云はなければならぬ。近來益々商店經營學に於て、「商品販賣に於ける人性の研究」が盛んとなつて來たのは、決して無理からぬ覺醒と云はなければならぬ。

當今多くの顧客吸収法や、顧客維持策が講ぜられるが、要するに容に満足と與

ふるの方法に過ぎないのである。而して人の性質は各人の顔が異なるやうに異なることと云ふ者があるが、併し大きい流は大抵相似てゐるものであるから、所謂孔子の「己の欲せざる所之を人に施す勿れ」との訓言を守るに於ては、茲に容に對する親切も、慇懃も自然に湧き出るのである。店舗に至て何物かを買はんとする時買物の多少に係らず、顧客としての尊敬を拂はれんことを欲するは何人も望む所であらう。故に諸君も亦前述の金言に従て、第一に凡ての顧客を遇するに敬意を忘れず、決して其買物の多寡を問うてはならぬ。今日の小店諸君が明日の大商人となり得るが如く、否な之よりも確實に、今日の小顧客は或は明日の大顧客であるかも知れぬ。要するに客を冷遇するは不利益なる廣告となると同時に、顧客を厚遇する効果は必ず顯著なるものである。而して其の効果の最も著しいのは其廢時かと云ふと、謙遜の言話と動作とが自然に發する時である。

□四□ 顧客待遇法の根源は慇懃と熱心

顧客に對する慇懃は何と云つても商策中の根源で、實際之を基礎としない商策は如何に形式は善美を盡してゐても、顧客の心の琴線に觸ることは出来ないものである。其代りに慇懃が強く顧客に了解せらるゝに至れば、客と店との連鎖は豫想外に強いもので、到庭競争店の小刀細工で断切られるものではない。然にかゝはらず、今日の小店の多くに此慇懃が果して見出されるであらうか、其香ひさへ少いのが半ば以上である。木で鼻をくゞるやうな挨拶をする店は甚だ多い、然ども快い感じを與へる店は甚だ少いのである。殆ど二の句が出ないやうな返答をする店は甚だ多い、然ども無口の客までも口を開かせるやうな快い返事をする店は甚だ少いのである。欲しければ賣るまでと云ふ態度をする店は甚だ多い、然ども多大の感謝を以て一つの買物を二つも願ふと云ふ感心な態度をとる店は甚だ少い

のである。客の方が極りの悪いやうな仕方をする店は甚だ多い、然に客にすまない心を見せて、快く歸してやる店は甚だ少いのである。物を云ひかけられても不熱心でウエルカムしない店は甚だ多い、然に能く來てくれたと云ふ態度で客をチャームする店は甚だ少いのである。品切れ又は自分の店にない品物を求むる客を、東京の所謂『おあいにくさま』、何所やらの『おまへんでした』で氷のやうに冷くなる店は甚だ多い、然に再度の鎖をつないで置く店は甚だ少いのである。此等は凡てその根源たる慇懃を缺く自然の結果である。

店主にも、店員にも解つてゐるか、ゐないかは第二の問題としても、事實多いから悪まれ口をきくのである。若し了解しての上のことならば、失敬ながら其等の諸君は確に能力が不足してゐるか、世態人情の何物をも知らざる箱入男か、何れにしても商人となつたのが誤つて居る。今や總理大臣でもニコボン主義でなければ

ば、實際評判が悪いではないか。況や眇たる小店諸君に於ておやである。若し心では左様でなくても、表情が下手でと云ふ人があるかも知れぬ、其なれば諸君は先づ第一に其下稽古を勵まなければならぬ、顧客はソナナことを知り、斟酌するの餘裕もなければ、義務もない。商人には商人らしき表情を必要とし、或程度までの誇張をも必要とする——而かも此は立派に許されてゐる自然の約束である。二銭の買物をして毎度難有と云ふのは即ち其である、たゞの二銭の買物、其を皆儲けたとて矢張たゞの二銭ではないか。然るに之を誇張して如何にも難有けに云ふのは、即ち或程度までの誇張が商人に許されてゐる自然の約束である、之を何んだ二銭かと云ふ顔をするの可否如何。何人も問題にもしないほどの明瞭なことであらう。然に此が少しく目先が變り、複雑して來ると、すぐ何んだ二銭か流をやつて平氣な店が多いと云ふのである。兎に角顧客に多少でも不快の念を起

させる凡てのことは此懇懃の理解が徹底してゐないからである。小店は何所まで謙讓でなければ、吾は小店なりとの自覺がなければ、顧客は決して喜んで飛込む者ではない。高く止る人、分らないで居る人、分つても實行が伴はない人の三省を切に望まざるを得ないのである。

これにつれて注意すべきは店内の一致である、詳しく云へば世間に多くある例であるが、主人が巧くても店員が拙かつたり、又は反對に店員が可なりであつても、却て主人が下手であつたりして、歩調が揃はないことである。澤山の人なら行届かないと云ふこともあるが、小店でこんなことがあるのは、屹度他にも拙い不注意のやり方の多いのを示すのであるのみならず、客の方でも店に居る者を見定めてから這入ると云ふやうになり、ツマリ機会を失ふ損失を多くする。店主先づ守り、店員を嚴重に訓練しなければならぬ。

□五〇 顧客が這入て来る瞬時が最大切

著者は此を心理上から「新式販賣術」(拙著實務叢書第四卷)に於て詳しく其最大切なる所以を述べて置いたが、顧客が店頭へ這入つて来た一瞬時に受ける印象は小事に似て實は最も大切なものである。この一瞬時の挨拶、又は會釋の巧拙、又は有無は實際客の心に強い快感と不愉快とを劃するもので、損得が既に此時からどちらかに付きまとうてゐるのである。

此は店主とか、又は店員とか、其時衝に當る一人にのみ云ふのではない。「一羽の燕では夏にはならぬ」と云ふ諺のあるやうに、店主初め店員一統が一致して心得て實行しなければ駄目のことである。一人にても不注意者・不心得者が交つてゐると、全體を崩して仕舞ふのは云ふまでもない。此一致の必要は今も既に云つたやうに絶體に必要である。

折角客が店へ這入つて来て、不熱心な態度で迎へられたり、氣乗のしない應答をされても、早や十の購買心が七にも五にも減つて仕舞ふのが常であるが、反之ソコに熱心あり、感謝あり、懇懃があり、緊張した氣分があつたならば、十の購買心が十二にも十五にもあほられるのが自然である。能く語に身が入ると云ふのもその理由は一つである。人は相手次第で乗り氣になつたり、冷淡になつたりする。故に店の方から熱するやう仕かけないのは偽である。

それで客が這入つて来ると、直ぐ愛嬌ある視線を向け、丁寧な禮をして、客の云ふ所、望む所を一も漏らさず聞き且つ察することが最も肝要である。一三人も客が居ると、新たに這入つた客は所在なげに待つて居ると云ふやうでは、既に其第一歩から失敗したのと同じである。故に販賣心理學に於ては、此最切の印象に特に重きを置いてゐるのである。而して早く此客は何を望んで居るか、何う云ふ

風の客であるかといふことを洞察することも亦極めて必要である。後手に出るのは、先手に出るのとは大變に損得のあることは何事にも同じであるが、小店では特に一時も早く客の最望んでゐる點を察して、これにぶつかつてゐることをしなければ、客の方では先天的に小店と云ふ呑んでかゝつてゐる気分があるから、直きにいらへくして来る。一旦最初に於て客の心に多少でも波を起させては、店の方には返しのつかぬ不利の地位に立つて仕舞ふ。故に客の這入つて来る瞬間に最も意を用ゐ、如上の要意を忘れてはならないのである。

次に客が望む品を見んとする時には、迅速に客の前に来て、其一瞬間は何んな仕かけてゐる用事でも一時中止することを忘れてはならぬ、用事をしながら、碌々客の方は見向きもせず、應對してゐることは多く小店に於て見るのであるが、此は心理上嚴禁すべきことである。其間仕事を止める時間とても僅かのものである。

る。然に客に與へる感じには雲泥の差を生じて来るのである。而かも小店にとつては顧客を待過するほど重要な仕事は他にないのであるから、此意味から云つても、顧客には全力を注がなければならぬ。自分から熱心にならないで、顧客のみ熱心ならんことを希望するのは矛盾も亦甚しいもので、斯して賣れないことをかこつは餘りに蟲の可い話である。全力を盡して尙顧客に満足を與ふることの出来ないのは、其は店の罪でなくして、人爲の如何ともすべからざることであるから其以上を望むことは出来ないけれども、全力を盡くさないのは其れ丈け經營に不熱心・不忠實なので、この調子では今の世何事にも成功は期待されないのである。全力を盡す店に不景氣は未だ嘗てないのである。比等の誤つた言行を平氣でしてゐる店は餘りに小店經營を輕視し、侮辱したもので、自ら衰運の穴を作る無智の人足にも比したいと思ふのである。

然に既に前客があつて、店員なり店主なりが其客のお相手をしてゐる爲に、直ちに新客の前に來られない場合が一つある。この場合著者が屢實見する所によると、彼等は新客の來たことを氣附いたのか、氣附かないのかは知らないが、何れにしても一寸見たまゝのや、聲をかけられても祿々返事をしなかつたり、手際の店員が呆乎してゐたりするやうな例は甚だ多いのである。新客の爲めに先客を捨て、仕舞ふことは固よりすべきことではない。併し一寸したことにも小店が呼吸を必要とするのはこゝである。客の方では店員が先客に侍してゐると云ふことは固より知つてゐるけれども、自分にも今少し何うかしてくれて可い、自分の存在を於確かに、於重く見てくれないとの不快を起すのは何人にも免れないのである。店の方から云へば「あちら立つれば、こちらが立たず、兩方立つれば身が立たない」と頭から觀念してかゝつてゐるのか知らないけれども、眼はよく物を云ひ、表

情は能く心話を話す、ソコに十分の工夫がなくてはならぬ。而かも一言「一寸失禮、只今直ぐにお相手に参ります」の意味を眼と口とで通すれば、客は快よく待つてゐる、其が分らないやうな野暮天は居ないのである。たゞホンの一寸した心づかひにある。これさへ惜しみ、これさへ無神経で居るのは、小店の經營者としては矢張神經が鈍り過ぎて居るのであるから、注意しなければならぬ。或は椅子をすゝむるなり、品を見せて置くなり、要は店の者が凡て自分を重く扱つてゐると云ふことさへ思はして置くやうにすれば可いのである——此が云ふ可くして出來ないと思ふ人は、外の事も何んにも出來ない人である。客相手には何にも向かない人である。

□六□ 小店は顧客の心を温むる孵卵器

著者が嘗て學び、而して實際に最忠實に履行して見て、心から其然る所以を感

じた金言が一つある。其は或外國の「商賣往來」に「小店は顧客の心を温むる孵卵器となれ」と云ふ一條であるが、要は小店は顧客の心を温めなければ決して繁昌せぬ、少しでも冷したら雛は孵へぬと云ふのである。實に小店經營の神髓を語つて餘蘊がない言葉と思ふ。

然に之を實際に見るに、眞の意味に於て挨拶すると云ふ秘訣を解してゐる店が少いやうである——即ち顧客が店員に向つて話しかけると、店員もこれに應ずるのは固よりであるが、其熱の乏しさと云つたら甚しいもので、顧客の心を温むることよりは却て冷すことが多いのである。たまには店員の方からしかけてかゝる熱心者も亦あるが、惜いことには研究が足らなかつたり、要點を無視してゐる爲めに、折角の挨拶も却て客にうるさがられたり、不快に思はれたりする。兎に角店の方からはづんでかゝらないで、客の心を反對に冷してしまふことが多いので

ある。甚だ野卑な例ですまないが、相手のどちらか冷淡では情死は成立たないと同じやうに、しかけてかゝる位置に居る店の方が冷淡であると、客は熱したくても熱しられるものでない。然に店の方から巧く客の心を温めてかゝると、随分客は一つ買ふ物が二つになり、三つになりと云ふことは十分期待されることである。諸君に敢て藝者などの手管をと云ふのではないが、ソコに曰く云ひ難しの呼吸を呑込むの要がある。自分が何所までも孵卵器となる心で、客の心を温めてさへ行けば、何日か立派な雛が孵へると云ふことを信條としなければならぬ。この信條の欠缺の爲めに、販賣は機會なりなどと云ふ自暴自棄を起して仕舞ふのである。

斯く云へば顧客ほど面倒臭く、氣勞れのする者はないやうに思はれるが、一面から云ふと、顧客ほど掌中に丸め易い——下等な意味でなく、進歩的の待遇法で

——ものもないと明かに云ふことが出来るのである。著者は之を机の上で想像して云ふのではない、自分の経験から之を云ふのである。著者は場合によつたら、一日諸君の店頭にお手傳ひして、著者の云ふところを自らお目にかけて得る自信を以て斷言するのである。

然に如上の要意を缺いて、尙顧客をして其店に執着せしむるまで、顧客の心を温めることが何うして出来るであらう。何かの買物の爲めに店へ這入る時に、丁寧に會釋せられ、さも難有さうに歡待せられる満足は何人も痛切に感ずるに違ひない。而して一度でも行つたことのある店では、先方に自分が記憶せられてゐるほど快く感ずることはない。於茲顧客を能く記憶し、その表情をみると云ふことは小店が客を維持する上に、千鈞の力を有つてゐると云ふことを日夜忘れてはならぬ。三度或は四度、何時も路傍の風來客のやうに扱ふのは決して客を屢招き寄

する手段ではなく、客の心を冷やす氷の刃であることを肝銘しなければ駄目である。商紳ヘルメス嘗て「物賣る人」を教へて曰く、「決して顧客を失望せしむること勿れ。顧客の期待は常人の期待なり、汝をして倒さに歩むことを要求する者なし、失望の大小は汝等の店と顧客とを斷つ斧の大小となることを子孫にまで傳へよ」と。ところが此を傳へることを忘れたか、傳へられても守らない不肖の子が多いと見える。著者などは傳へられないでも、之を忠實に覺えて居る。

茄子の蔓に瓜が生らぬと同じやうに、慇懃と熱心の蔓にも顧客の失望が生まれないのも確かである。慇懃と熱心とを守らないで、小店らしくもない小店の顧客待遇を當然と思ふ店に、何うして繁昌の神が宿るであらう。この商策の根本要素の缺欠は只貧乏菌・執達吏菌・蜘蛛の巢菌などの人工養成に著しく成功するのみで、紳商ヘルメスなどは之をベスト以上に嫌つてゐらつしやるに違ひないと、著

者は見て来たやうな眞實を云ふ。

□七□ 新客が常客となる機會の分岐點

又今一つ這入つて来る客に對して特に注意を拂ひ、熱心・丁寧を以て快き感じをせなければならぬのは、通りがより又は新しい客に對しての取扱ひ方である。古なじみの客はお互に知り合つてゐるから、店の方でも容易く這入つて来るし、間の抜けることも少いが、反之新客の方は其店の勝手も分らない上に、店の出やう一つで愉快にも、又は不愉快にも感じ易いのが常であるから、この點に細心の注意を拂ふことが極めて必要である。

斯く云へば新客には區別がつかない、或は初めての客と思ふにしたところで、慥う云ふ客に限つて通りがかりの所謂風來客が多いのであるから、如何に盡しても常得意とする見込みがないと云つて、暗に其必要を認めない人もあるが、其は

思はざるの甚しきものではあるまいか。小さい土地に行くほど特に其必要が認められないのであらうか。新客には勿論通りがかりの風來客も多いであらう、併し新たに近所に引越して来た人、又は新たに近所に通ふやうになつた人も亦多いことを考へなければならぬ。故に此等の新客に對して特に懇懇に、而して所謂痒いところに手の届くやうな取扱ひをしない以上は、到底新客を轉じて常客にする機會はないのである。これ客が入口に立つた時の印象の最大切なのと同じやうに、初めての客の最大切なる所以である。

何れにしても此等の新客を懇懇に、且つ機轉よく取扱ふに於ては、其店をして於多く買はしめ、又再び來らしむることは火を暗るよりも明かなる事實である。而して其店に對する好感は其店を買付けの店に定むるのみならず、機會ある毎に又他の人にも自然に紹介することもあり得る事である。反之若し其取扱ひが如上

の原則に反せんか、其客は買はないで店を出る場合も少なからざるのみならず、又其後の得意を失ひ、悪く廣告せらるゝことも争ふ可らざる事實である。

□八□ 商人の親切は果して通じない乎

次に注意及び親切と云ふことは當然懇慫の中に含まるべきものであるが、誠に些細な注意や親切が販賣上に意外な効果を奏することが屢あるものである。一寸した小さい例であるが、著者は先日夕刻子供をつれて近所を散歩してゐた。ところが何うした機会か恰度下駄屋の前で子供が鼻緒を切らしたところが、其所の主人が飛んで来て、子供を抱えて椅子に腰かけさせ、而して鼻緒をすけてくれたので、其代金を聞いても何うしても要らないと云ふ。著者は偽りの大きい親切よりこの眞實の小さい親切と注意とを泌々嬉しく思つた。それで子供のことであるから、下駄は幾らも要るので、其所から心持ちよく一足の下駄を購つて歸つたが、

著者の一家が其店に對する印象は深かつたので、其が縁となつて爾後其店より買ふことにして居る。斯して其店と著者の家庭との懇意は益増して來るので、何か特殊の事情の起らぬ限り、其店以外で下駄を買ふ機會は少からうと思つてゐる。

此は實に取るにも足りないやうな一小話に過ぎないが、商店が顧客に對して與ふる注意・親切なるものが如何ほど瑣細であつても、其効果は極めて著大である一例として見るに十分であらうと思ふ。然るに世人往々斯う云ふことを云つてゐる即ち「商人の親切なるものに眞實がこもつてゐないのは何人も知つてゐる通りである。故に如何に親切を以て客に接するも其程の効果もあるまい」と。商人の親切・注意は果して顧客に通じないであらうか。併し之を信じてはならぬ。斯かる言は極めて陳腐にして人情を解しないものと云はなければならぬ。

世人が往々商人の親切な言葉を目して、「其は全然商賣的である」と云ふのであ

るが、多数の人々か人情を失はない限りは、親切は何處までも活動するのである。假令一二町の道を迂廻しても、愛想の善い、快活な商店に至るを辭せないのは人情であつて、世人は決して悉く冷淡であるものではない。一度親切に取扱はれたのを喜んで、其後も買物あれば其店に至らんと、殊更に數町の道を迂廻して悔まない人は随分多いであらと思ふ。故に若し人に假令十錢か、五十錢の品物を買ふにも如上の傾向がありとすれば、多くの品物又は高價の品物を求むる場合には、尙更ら其の傾向が大きくなければならぬ。

顧客に對して注意深く親切であることは、即ち經營に對して熱心であり、且つ忠實なる所以である。客を客とも思はず、其最大切なるを解せず、而して人の心と云ふものを頭から知らない店の反省を乞ふて止まないものである。

第七章 客扱——小店の生命顧客待遇法要決の二

顧客待遇法に就ては、尙夫々の場合や、主もな點、特に今日小店の多くが誤つてゐる考へに就て述べなければならぬことが澤山ある。

□一□ 大臣も立坊も凡て平等の好顧客

一旦自分の店へ立つた顧客には凡て平等の扱ひをしなければならぬ、身なりに惚れるのは日本人の常とは云ひながら、店頭では大臣でも、立坊でも凡て公平・平等の扱ひを必要とする。買物の多少は毫も身なりの如何に關係しないのみならず、只身なりの拙い故を以て、其待遇に差別を見せられると、侮辱を受けた——而かも多數——顧客の心は其瞬時より店から去つてしまふ。店へ買物に行くのは宴會に行くのでもなければ、芝居見に行くのでもない。小店へ買物に行くとして衣

服まで着換て行くおしやれは極めて少いであらう。然に風采の善惡によつて、待遇がよかつたり、悪かつたりしては、ソナ面倒な店へ行く物好きは段々に減つて来る。小店は實に弱いものである。一から十まで氣をつけることに於て、初めて客を引くことが出来るのである——其他に客を魅する何等の引力があらう、自惚れては駄目である。故に小店は何所までも平等主義をとらなければならぬ。何所までも細心の注意を拂はなければならぬ。而して上に諂ひ下に驕ることを慎しまなければならぬ。

然に之を東京は固より大阪・京都其他の各地に於て實見するに、大小となく顧客の外見によつて其態度を加減する店の方が多いのは確かなる事實である。否獨り日本のみと云はんや、著者自身無階級・平等主義の親玉を以て任じてゐる米國の店でも尙この不謹慎・不合理の態度を示す多くの店員を見たのである。甚しき

に至つてはジャップに高い品は縁が無いと云ふ風を明かに見せる店さへあつた。然ども人は外見によるものではない、華族の令嬢が一圓より買物をしないで、消防のお神が十圓の買物を易々として行くかも知れないのである。故に米國の學校で教へる販賣法にも、必ず此不平等の憤まざる可らざることを特に訓戒して居るのである。單に外見が顧客の上下、購買能力の標準となるならば、却てこれほど骨の折れないことはないが、世の中は決してソナ單純なものではない。此を思ふ毎に、著者は何時も三越の休憩室に於ける給仕女の態度の公平、その訓練の行届きたるに嘆稱を禁じ得ないのである。單に茶のみ飲みに入る子守女にまで同じ慇懃を以て茶をすゝめてゐるではないか、この態度に出なければ偽である。

著者が嘗て級友と共に紐育のビジアンと云ふ雜貨店に實習に出かけた時に、販賣員教程として渡された中に左のことが記されており、且つソコの支配人より懇

々その教程の重大なる所以を説き聞かされた。

『美服を纏ひ、金持ちに見え、而して高慢さうな顧客だからと云つて、其日暮しの労働者と少しも待遇を異にしてはならぬ。店から見れば凡て平等の顧客である。故に其外見は如何に貧弱に見ゆる顧客とて、十分の注意と懇懃とを以て接しなければならぬ。其は店が小さくなるほど、一層其必要の度を増すのである。』

『嘗て或る流行遅れの、而かも新しくない衣物を着た元氣のない婦人客があつた。某百貨店の衣裝部で、販賣員が先客にのみ相手になつて、自分の方へ早く来てくれぬのを忍耐して待つてゐたが、遂に一人の女販賣員が前に進んで、例の通りの『何を召します』との問を發しながら、其婦人客の頭から爪先までシツト見上げ見下して、『お廉いのに致しませう』と獨斷の粗末な言葉で云つた、而してサツサと一番廉物の上衣を並べた。』

『其婦人客の怒り方は一通りでなかつた、實は其婦人は當時人格の大を以て嗚つて居た某博士の夫人で、百萬富者の一人であつたが、餘りに其無禮の大なるにあきれて、物をも言はず

他の百貨店の客となり、永久顧客として之を競争店にとられてしまつたのみならず、其日に婦人が買入れた衣裝は實に二千弗以上にのぼつた。これは一場の作り話ではない、現に此間あつたことであるが、此種の不作法で客を失し、販賣を失ふことは實際極めて多いのである……

實際分り切つた理窟でこれほど行はれ難いものも少いであらう。これは獨り店のみではない、玄關に取次ぐ下女を初めとして、殆ど凡ての場合にこの不作法は演じられて居るが、他は他として小店は心して氣を附けなければならぬ、常に店員にも注意を與へなければならぬ。就中以上の例に似たもので、多くの店に繰返されてゐるのは、客が『彼の品を見せ』と云ふ時に、店員が『あれはお高うございます』と云ふ言葉と態度とである。何んたる無禮、何んたる不作法であらう。今日尙方々で繰返されてゐるのは言語同斷のことである。小店に果して何れだけ

の高價品があるか。店主諸君は理解せられてゐるにしても、諸君の無智・不訓練の中僧・小僧によつて屢この爆列彈が擲られてゐる。諸君は不在の時の店をも特に注意しなければならぬ。

□二〇 買物外の來店者は何う取扱ふ乎

未だ一面識もない人が諸君の店頭に来つたならば、諸君は何う云ふ風に彼を遇せらるゝであらうか。或は一見其人の地位を識別して、其の地位相當の待遇を與へらるゝであらうか、或は數年來の好顧客と同一の待遇を與へらるゝであらうか。著者達が多く自ら見る所では、直接金錢上の報酬がない限りは、大多數は客を疎略にする風が歴々と見透されるのである。又服裝の賤しくない一見最上の顧客らしい人が店頭を訪れて、言葉を交へて後、彼が僅に何かの品の注文取りに過ぎなかつたならば、諸君が彼に對する待遇法は何うであるか。手の裏を返すやうに

乞食が強請漢かのやうに冷眼を與ふることは無いであらうか。

今も云つたやうに、苟も店頭に来る以上は大臣も、乞食も、注文取も、好顧客も一切平等に待遇しなければならぬ。斯くの如きものは客に非らずとの考は極めて淺薄であると云はなければならぬ。彼等が受けた不快は將來其店の爲めに決して善い廣告とはならぬ。只口先や親切を以て彼等に對し、以て彼等の口を利用して無料の廣告をなさしむる丈けの寛裕と惻巧がなくてはならぬ。著者は此を前にも云ふ素見客と共に、重大な、而して料金を要らずの巧みな利用廣告法と常に思つてゐるが、普通多くの商店は全く留意して居ないやうである。斯くして販路擴張や、賣上増加、或は高い料金を出しての廣告など、表面ばかりに高襟つてゐるのは著者の斷じてとらないところである。人氣を唯一の頼みとして生きてゐる小店にはふさはしからぬ拙策である。故に著者は斷言する。何人に限らず、之を冷遇

するほど小賣販賣に悪影響を及ぼすことの甚しいものは無いと。

又往々見る如く、顧客に對しては愛嬌を振舞いても、顧客で無い者に對しては傲然としてゐる表裏の態度をとる店は、客に不快を與ふることが少なくなく、時に意外の失錯を演ずる實例も甚だ多いのである。著者は管々しいから其例は引かぬが、此點も亦切に一考を望んで止まないものである。

□三〇 品物と客との結婚も仲人が要る

著者が知つてゐる或小店は、忍耐して此主義と、何所までも顧客の便を計ると云ふ主義とを押し通して、現在の地位に達し得た人であるが、主人と其店員とは今日尙昔日よりも一層其主義を貫徹することに吸々としてゐる。主人の確信が既に斯く著しく現はれて居るので、再三來る顧客を見る毎に、彼等は感謝を表し、而して若し顧客に見限られることがあると、彼等は之を待遇法の宜くなかつた爲め

として益々注意を加へて止まないのみならず、凡ての來店者に満足を與へ、巧みに之を利用することに努力してゐるのである。

今茲に二個の小賣店があつて、賣價に甲乙がないとすれば、人は必ず愛想の善い而して客を好遇する方の店を選ぶであらう。乍併微笑と親切との外に、尙必要な或物があることを知らなければならぬ。親切な言葉も、愛嬌も、此が誠心から出たものでなければ、却て所期に反する結果を生ずることがある。品物は生きた物でない以上は自ら賣れるものではない。必ず中間に人を要するのである。品物と顧客との結婚には、出雲の大神様を煩はさなくてはならぬ。この役をつとむるものは何かと云ふに、即ち懇懇である、親切である、快感と満足とを與へる言行である。正直な賣價である、熱心である、而して客と店主及店員との間に通ふ温い流れである。就中店と客との親密は其最も大なるもので、小店の一大武器たる

と同時に、假令三越の大を以てするも、到底小店ほど企て及ばないのは此親密と云ふ、一寸彈丸も、刃も通らない小店の専有物である。

故に小店が多く賣らんとし、多く顧客を維持せんとするには、商策の外に尙十分の注意と要意とを以て、店と客との親密をはかることに浮身をやつさなければならぬのである。その方法は心がけ一つで勿論種々に考へられるが、例へば顧客が百姓であれば、農事の話に自ら興味を感じるは彼を虜にする所以である。若し顧客が鍛冶屋であつて、鍛冶のことを云へば快よく傾聴しなければならぬ。假令鍛冶屋にせよ、彼は顧客である、而かも彼から幾分かの新しき知識を得ることが出来るのみならず、能く彼の心を收攬することが出来るのである。斯して二度は一度より、三度は二度より益店と客との親密が築かれて行くのである、而して親密になつた客に對しては、又別に種々の商略が工夫され、一方に於て一旦得た

客を維持することが出来ると同時に、他方に於て於多くの賣上げが計劃されるのである。眞の意味の經營經濟は一錢や十錢の眼に見える金錢のみでなく、常顧客の累積的効果によつて多く得られるもので、如何に一面に於て物質上の經濟に注意し、あらん限りの努力をしても、他面に於て二の顧客を得ては、二又は三の舊客を失ふやうなことをしては、小店の運命は知るべきのみである。顧客の吸引を計劃することは勿論今日凡ての店を通じて一大重要事であるが、舊客を失はないことに努力することは於以上に必要なることを寸時も忘れてはならぬ。不注意の店が多くするやうに、新客を得る爲めに、舊客を犠牲にして顧みない愚を學んではならぬ。小店から常客を取去れば、ソコに果して幾何の客があるかに想到し。戦慄して常客を大事と奉仕に全力を盡して、初めて小店の經營は前途の光明が認められるのである。

□四□ 小店の顧客維持策の最上なる者
大小表面に現はれることは何うでもよい、深く小店經營成敗の岐る、根柢を考へて見ると、商策を經とし、親密策を緯とすることが最善の方法であることが了解される。

嘗て或學校出の青年が、十年前の小店から今日の大商店となつた主人を訪問し、小店經營成功の秘訣中の秘訣を一言漏らしてくれと云つた。すると主人は莞爾として、『何んにも教へることはない常識經營法で必ず成功する、多くの小店の失敗には必ず非常識が伴つてゐることを忘れさへしなければ可い。只私が經驗として申して置くことは、小店は一人も多く知己を作ることである。資本には限りがあるが、知己には限りがない、而してアナタの知己は少くとも、一名十圓づゝの資本に値ひすることを忘れなければ、其で成功する』と。

此成功者の一言は實に小店經營の一大秘訣と云はなければならぬ、諸君が知己をつくる時間は決して空費ではない。特に善い印象を與へ得た時に於ては、最も有益に時間を利用したものと云はなければならぬ。諸君の知己は勿論悉く諸君の店の顧客ではあるまい、然れども能く彼等の心を收攬し得るに於ては、無形の廣告は彼等の口から發して、諸君の店を益することは少々ではないであらう。而して親密は獨り朋友知己のみでなく、宜しく世上一般に需めなければならぬ。彼は未だ一度も我店より買物をしたことが無いから、彼との親交は毫も益が無いと云ふのは愚の極である。如何に貧賤な人であつても、絶對的に孤立して無勢力なものではない、繩帶の荷車曳でも、猶ほ社會に自分よりも有力な知己を有してゐるかも知れぬから、其勢力は如何に微少であつても、之を味方とするのは、之を敵とするよりも遙かに利益がある。小店商人は威張つて通はせる華族様では決して無

いのである。故に何人にも親切であるならば、直接其者から利益を受くることが無いにしても、間接に味方を得るのは可能のことである。

於茲乎小店商人は人に接して快談することを必要とするのみならず、又何人も能く知ることを必要とするのである。故に家族又は商業の状態などを問ひ試むるは時にとつての方便であらう、斯の如くして冷淡でないことを示すに於ては、好意を持つに至るは人情である。これ諸君の友情を廣告する方便として輕視すべからざるものである。斯くの如き日常事は小都會の小賣店主に取りて容易のことであるから、斯う云ふ習慣を得た商人は一里四方に殆んど知らない人なく、營に彼等に親しむのみならず、彼等の性質や嗜好の如何等をも知悉することが出来るから、何人に對しても快活にして、而かも恭謙人をして能く談話の機會を得せしむるは明かである。故に此種の商人は必ず自他の間に城壁を設くるが如き不

愛想な同業者を凌いで大に成功するのは自然である。

□五□ 目 前 の 販 賣 是 乎 將 來 の 販 賣 非 乎

茲に又普通小店經營者が働もすると蔑如しつゝある一事がある。即ち最も巧みに、且つ正直——何んでも彼でも目前に自分にのみ勝手の可い品を賣付けやうと云ふ考へを離れて——に顧客を指導しなければならぬことである。斯く云ふと甚だ奇矯のやうに聞えるかも知れないが、決して左様でないから少し左に述べて置きたいと思ふ。

看よ、顧客は時として自己の目的に適當な買物の選擇を誤つて、歸宅後大に失望することが少くないのである。這麼場合に、親切で而して正直な販賣者の判斷は顧客に多大の助力を與ふるもので、適當の方法を以て顧客の要求を的確に考察し、親切且つ正直に之を指導することを得るならば、雙方の利益は蓋し大なるもの

であらう。
斯く云へばとて、勿論販賣者は自ら顧客を指導するものなりとの生意氣な念を懐いてはならないが、販賣者は兎に角常に顧客を適宜に指導しなければならぬ、詳言すれば現代式經營法の一大精神たる品物と共に満足を賣る主義より打算して、目前の小利に迷はず、將來の大収益の爲めに、客の誤りと自己の都合との如何を問はず、凡て客の最要求する品を提供し、顧客が不案内より誤る商品の見立てに對して、後日客に不満足の念を起させない丈けの注意を與ふるやう、之を親切にしなければならぬ。乍併大に注意を要するものもこゝで、著者が主張は決して今日多くの小賣店で何人も頼の一つに數へてゐる彼の番頭・小僧達の知りもしない生意氣の口調とは大に意味も實質も違ふのである。彼等のは指導ではなくて、糞腹の押付けが、又は客よりは自分の方が知らぬ無智の表白である。斯かる口調を指

導と思ふやうでは、著者の主張は頭から取消した方が最も安全である。
彼の無暗に客に物品を勧めるのは小店として絶対に客に侍する方法でないから決して著者の云ふ指導ではない。唯だ客の間に應じて親切且つ正直に答ふれば其で宜いのである。客の弱味をつけ込んで、仕入れ過ぎた品物などをつかまさんとするは拙策中の拙策と云はなければならぬ。又客から偶々持合せの無い品物を問はれた時「其品は無いが、丁度其と同じやうなのがある」など僞ることは一寸利口の遣口のやうであるが、著者は斷じてとらないのである。客の多數は所謂「丁度其と同じやうな」と稱する似ても付かない品物を賣付けんとするやうな商人を好まないのである。多數の人々は實驗に依て、彼等が「丁度其と同じやうな」と云ふ品物は、十中八九まで販賣者が是に依つて奇利を得るものなることを推知するからである。

斯くの如きは商人として、特に小店經營者として是非避くべきことである。諸君は淺慕な考へより斯くの如き語を用ゐるよりも、寧ろ正直に有無を斷言するに如かないのである。今の客は普通商人などよりは多くの知識がある。島の奥の人のやうに、自分が云ふことを信ずると思つては大變である。假令客が無知であるにせよ、斯かる卑劣な根情を有する商人は到底競争線外に蹴落されて仕舞ふのは明かである。故に若し客が物品の選擇を諸君に放任し、代價をも問はないで其送達を依頼して歸るやうなことがあれば、斯かる時こそ諸君にとつて唯一の好機會であるから、斯の如き客には正直に物品を選擇するは勿論、其代價は諸君の迷惑をも顧みないで、矢鱈に代金を値切る客に對するよりも、一層安くしなければ偽である。

□六□ 小・店・と・表・情・及・言・葉・其・實・際・的・研・究

客が来る、不相變籠の緩んだ顔、だれ切つた氣分、ステロにとつたやうな、而して少しも融通の利かない表情や言葉で客に接する、此が若し役者でもあつたならば、馬の脚にもならないのは勿論、其日から早速無代でも客は來なくなる。小店には或程度までの巧みな、且つ自然的な表情と誇張とを必要とする。此は度々云ふ通り、其背景が極めて貧弱で、客を吸引する磁力がないので止むを得ない次第丁度可弱い蟲どもが、木や土の色にミミクリして其身を保護すると何んの變りはない。

我は堂々たる商人なり、何んぞ河原者の眞似をするに忍びなると云ふのは小店として面白いほど失敗する、官吏上りの小店主などに特に此先生が多いのは理りありける次第である。新式々と新しがる。今の世に特に科學利用論者として力味返つてゐる著者が恣意なことを主張すると、氣でも狂つたのではないかと心

配せらるゝ諸君もあらうが、著者は「現代式經營」(實務叢書第五卷)で何んと云つてゐる、其一節に「主張してゐる」――

『現代人は日にまし單純に生きる事が出来なくなつてゐる、而してあらゆるものに價値つけずにはゐられなくなつてゐる、即ち單なることに満足し得ないで、所謂「價値創造」の要求にあこがれて居る。これは意識的に又は無意識に上中下凡ての階級を通じての現代人の心であり、進歩である……』

『これが著者の現代式經營の本質、精神に對する信念であり、絶叫である。それで誤解者の多くが平氣でやつてゐる不自然な經營や、誇張した表現の最後の審判の日の近い將來に必ず來るべきを信じて止まないものである。然れども再び考ふべく、留意すべきは、こゝである。今例にした演説にも意見發表の形式――約束――があると、同じやうに、商店にも亦當然告白又は表現に伴ふ形式即ち約束があることを理解しなければならぬ。換言すれば商店日常の所謂現

代式の經營振りを公衆が嚴肅に判断し、綿密なる注意を拂ひ、而して能く理解してくれらなければ、何等の告白又は表現を必要としない譯であるけれども、商店としては一般の公衆をして其商店の有する性格・特長を遺憾なく了解せしむる事は不可能事ではなからぬ――勿論一度大なる満足を得た顧客から、他の將來の顧客への電波的の擴がりは十分期待されるけれども、現代式經營經濟の基礎とし、更に手を伸すことを主義とし、必要とするから、如斯く觀察するを正當とする。

『於茲乎之を表現し、一般公衆の胸に傳ふる適當の方法を講じなければならぬ。これ即ち今云つた約束なるものである。従つて不自然を脱せよと云ふ内にも、商店としてはその約束の範圍内に於て多少の不自然は到底避け得ないのは勿論である。否、獨り商店のみならず、これは藝術に於ても、其他に於ても、多少の不自然は免れ得ないのであるが、その約束の研究に於て、その約束の活用に於て、現代式經營の光輝は燦として輝き、こゝに永久の堅い基礎が築かれるのである……』

即ち此約束なるものは、現代の經營に於て、大中・小凡ての商店を通じて絶體に必要であるが、特に大店とは違つて、他の力と頼むものが一つもない小店には此巧みな約束の活用を於以上に必要としなければならぬのである。五厘の買物に對しても、難有さうに禮を云ふのは即ち此約束たる或程度までの誇張に外ならないのである。宮吏上りなどの經營者の多く失敗するのは、凡の點に於て不慣れな爲めであるのは勿論であるが、其最大部分は例の「人民」臭がとれないので、この約束の表現の味を知らず、或程度までの誇張に極めて下手であるから、其代價を渡して品物を受取るだけでは到底満足し得ない今日の客を引付けることが出来ないからである。今日の客は郵便切手一枚を買ふのでさへ、成るべく愛想の好い局の方へ行く、此が現代人の心であり、満足の要求である。著者は少しも狂つ

てゐるのではない。浦島太郎が久々で故郷に歸り、百年前と現在とを同一の心で見てるやうな不注意・無神經・人間離れの小店主人こそ狂つてゐるのではないか。

それで著者は一歩進んで、小店經營者は第一に開店の必須的準備として、或は小店經營の必須的資格として、大きく云へば演藝、當然に云へば販賣者としての一通りの表情術及び談話術の學習を主張したのである。他の點には満足であつても、此點に欠欠してゐる店の多いのは實際である。今も云つたやうに、小店には或程度までの表情と言葉とを放して、十分な經營を考へることが出来ないのである。而かも此は今日流行の販賣心理學からでも、立派に其必要の説明が出来るのである。而して尙慾を云へば、更に此より百尺竿頭一步を進めて、賣手から仕かける新式販賣術の應用さへ勧めたいのである。

□七〇 彼の客此の客夫々の最善待遇法

顧客待遇一般の原則の外に、後章に於ても述べる通り、客の種類を大別しても十餘種になる、或は怒り易い者、値切ることを好む者、獨りで来る者、野次の友達と一所に来る者、機嫌の好い者、機嫌の悪い者など種々に別けることが出来るが、夫等に對する應接の仕方は販賣の章に述べることにして、小店の顧客待遇上大體心して置かなければならないのは、素見客・子供客・女客・土地の客・田舎の客・怒る客・苦情を云ふ客などであらう。常識を根本として待遇すれば、大過なきに近いのは勿論であるが、参考の爲めに、その大要を述べて置くのも強ち無用のことでもあるまい。

(a)素見客——この種の客に就ては既に大體前章に於て述べて置いた通り、著者は年來素見客歡迎主義を主張してゐるものである。素見客の爲めに強ひて店が

損するところのものと云へば、只其間の接待店員の徒勞に過ぎないのである。而かも之を裏面から見ると、決して徒勞には屬せないのであるが、假りに之を徒勞に屬する者としても只これだけである。然るにその利益と價値との方面を考へて見ると、中々澤山算へ立てることが出来る。其は改めて次節で愚見を述べることにしやう。

(b)花嫁・花婿——著者が常に機敏にして注意深かるべき小店の主人にあるまじきこととして——小店のみには限らないが——冷淡に構へてゐるのは、彼の花嫁花婿、即ち新世帯持ちなどに對する特別の擒縱策を講じてゐないことである。著者はこの種の人々に對して、豫てより興味を以て研究してゐるから、少しく愚見を述べて諸君の参考に供して見やう。

種々の種類の顧客の中には、顧客平等主義の原則の一方に、當然販賣の目的

を達し、且つ快感を與ふる爲めに、特殊の努力を必要とする場合がある——この種に屬する顧客の最重要なる者は即ち花嫁・花婿、即ち新世帯の人々であらねばならぬ。著者は此等の顧客に對しては、特に親切丁寧に而して販賣員たる心を離れて、親友たるの利益をはかる心で待遇することが小店にとつて利益の莫大なることを主張し、且つ注意を乞ひたいのである。何故かと云ふに、彼等は此から世帯をもつ者や、又は持つて間もない人々であるから、舊世帯の人々より必要上必ず多く買物すべき時代に居るのみならず、その出立點に於て愉快と満足とを以て待遇せられると、其が先入主となつて、後來引つゞき喜んで其店で買物をする癖のつくもので、當初の努力が何年にも互つて多く酬いられることは確實であるからである。此は事實に於て多く證明せらるゝのみならず、心理學から見ても、この傾向は明かに成立つのである。此も亦前に云つた最初の印象の原則からでも説

明することが出来るのである。

(c) 子供客——此も亦本邦の小店には甚だ等閑に附せられてゐるが、著者は矢張り反對の意見を有つてゐる者である。即ち一は子供の將來に期待する準備の爲め而して一は母親客の歡心を得て置くことの利益の爲めに、子供客に特に注意を拂つて、母親も子供自身をも共に満足させたいのである。普通小店へ子供を連れて買物に行つて見ると、十中八九までは大人客にのみ注意を拂つて、子供はあつて無きが如く、店員の眼中には殆ど存在が認められてゐないのである——子供は父親のステツキや、母親の洋傘と一所に見られて居る。小店として斯かる不注意を敢てすることを著者は甚だ遺憾に思ふのである。之を好遇し、大人と共にその存在を認めることの利益は、左の二つの方面から明かに考ぶることが出来ると思ふ。

第一、子供の大きくなるのは夢の様に早いものである。故に數年ならざる内に

此等のステッキ視され、洋傘視された子供も其店の立派な顧客となることを思ふと、今日より更に善い種を蒔いて置くことの利益は云ふまでもないことである。彼の三越の兒童博覽會の如きも、開催中の利益は多くを期待することが出来なくとも、其子供等の幼い白紙のやうな頭に、早くより「三越」と云ふ印象を彫みつけて置くことの將來の利益の莫大なことを思ふと、日々母親などに連れられて来る子供に、其店の好印象を残す利益の大なることが容易に理解されるのである。眼前のことばかり考ふるのは昔のこと——其も水平線以下の人々の——今日の經營法の原則は眼前の小利よりも、於多く將來の大利に着眼することを主義とすることを教へてゐるのである。

故に子供にも機嫌をとり、五厘のもの一つでも與るやうにしたり、又は繪本や視眼鏡などを準備して、子供の退屈（而かも買物中此事が多い）しないやうに注

意し、子供が其店へ来ることを楽しみにするやう萬事心がけなければならぬ。斯くすればソコは正直な子供のことであるから、必ず著しい効果か現はれてくる。又家庭に於て子供が買物の暗示を與ふることの多いのも見逃すことの出来ない事實であるから、常に御機嫌をよくとつて置く店は、何かの新買物をする場合など、子供に暗示せられて、其店に行くことなど日常多くある例である。而して最も多い利益は子供等が成長するに従ひ、小さい時より頭に染み込んで居る店に特別の馴染を有ち、其店との間に容易に斷つことの出来ない連鎖をつくることである。この點に就ては、著者は特に諸君の注意を乞ひたいのである。

第二、斯の如く子供を好遇するは、即ち母親其他彼等をつれて来た長上者を喜ばせ、快感を與ふる所以であるから、この方の意味から云つても、子供をステッキ扱ひにしないで、何所までも喜ばせる手段をとることが必要である。故に販賣

商略にも近來この子供を利用する趣向が著しく發達し、而かも顯著な効果を奏してゐるのである。

(d) 團體客——小店で云ふ團體客は大店のとは意味を異にして、仲間の多い學生會社員・組合員などを稱するのであるが、この種の客にも特別の注意を拂ひ、好い印象を深く彫み置く利益の大なることを思はなければならぬ、而かも現在多く考へられてゐないやうである。この種の客に限りて、店へ來るときは一人乃至數人で何んにも目立つとがないので、兎角輕視されてゐるのであるけれども、其店其品・其値段などを、彼等の仲間に善惡とも擴げる力は實に恐いほどである。現在の客は一人乃至數人に過ぎないでも、特に注意を拂つて十分の満足と與ふるに於ては、彼等はよく店の爲めに生きた廣告なつてくれるのみならず、その廣告力は實に力が強いのである。然に反之何等の思慮もなく、多少にても不愉快・不

満足と與へんか、この反動は目前に一層の誇張を以て現はれ、爲めに其店は一人の爲めに數人・數十人の敵をつくることになつてしまふ、競争の多い店ほど、其利益も打撃も著しく現はれるのである。

ウイスコンシン大學ネイストロム教授は、新著「小賣販賣と經營」にも、心理上左の如く此問題に觸れて居る、曰く

「……此種の客は其善用に依て、店の爲めに大した廣告の援助をしてくれるものである。而して之を聞傳へて來た友達等は、先天的に其店に對する信用と快意とを以てゐるから、店では何等の手續と苦心となく、既に販賣過程の最後に近いてゐるので、販賣上の利益の大なることは云ふまでもない。然るに之に反して、悪い評判を擴げられると、一人の爲めに數十人の現在及將來の客を失ふことになる。故に此種の客に依つてなされる廣告は、到底印刷廣告などの遙かに及ばない所を、只待遇上の注意一つの外、他に何等の費用をも要しないのであ

る……』

(e) 苦情客——苦情客に對する販賣上の原則は、今日は全然昔日と根柢の考を異にして來てゐることを注意しなければならぬ。前にも云つたやうに、今日の販賣の總原則は品物と共に満足を賣ることを鐵則としてゐるのである、從て販賣と云ふ語に對しても其定義が改まつて來た。即ち往日は販賣と云へば、單に品物を引渡すと同時に終結し、而して其後の苦情と云ふことには深く注意されなかつたものであるが、今日では其考への全然非なることが明かになつて、假令法律には成文が無くても、商品が全部消費されて初めて完全な販賣の終結と云ふことになつて來た。それで店で其品を賣る時に、品質なり待遇又は説明なりに最も注意を拂ひ、正直・親切を以てすることが最善の商策であり、且販賣の意味を完うするものであるとの説が勝利を占めたのみならず、事實が又著々之を裏書きしてゐるのである。

ある。

之を近世商業經營史から見ても、現今一流の店が標語としてゐる『御氣に召さなければ御返金する』とか、又は『御満足を保証す』とかの原則を遵守することに努力した店が、最多くの成功率を示してゐることが解るのである。それで一層進歩した店では、この主義を擴張して『顧客の云ふことは凡て尤もと思へ』と云ふことを店の信條とし、之を以て苦情客に對する新主義を實行する店も追々に出來て來たが、十人或は二十人或は五十人・百人に一人あるか無いかの苦情客に對して、其御尤も主義を嚴守したりとて、店の方より見れば殆ど損害なく、而かも多くの利益は認めることが出来るのである。

勿論この満足主義、特に苦情客に對する直接の御尤も主義は或場合には實行が困難のこともあるし、又往々惡意の顧客の爲めに欺かれて、不測の損害を蒙る

ことが無いとも限らないけれども、其は今も云つたやうに、凡ての顧客から見ればホンの僅かで、永い間には屹度勝利を得ることは確である。顧客が苦情を云ひ出すのは、大抵品物の不完全、待遇の不行届、奉仕の不親切、販賣員が眞實を告げなかつた事などである。されば假令顧客の方が無理であらうが、店が損をしやうがしまいが、その苦情の原因を丁寧^{ていねい}に聞き、主義の前にお辭儀をする積りで、一言あやまりさへすれば、直ちに解決のつくもの、而かも其は店が如上の商策を忠實に守つてさへ行けば、殆ど數ふるに足らない程であるから、この主義の勵行は決して心配するほど店が損失するものでないのみならず、その勵行から酬いられる直接・間接の利益は甚だ尠くない。大店は當然のやうに思はれるので、顧客に著しく好印象を與ふことが比較的少いけれども、小店が之を勵行すると、顧客に感動を與へることが深く且著しいので、小店の商策としては躊躇なく行ふべきものであらうと信じてゐる。

(i) 怒る客——怒る客や、粗暴極まる客は何う取扱つて可いかとの問題は今に種々研究されてゐるが、其は消極的に考ふるよりは、一步進んで積極的に考ふれば敢て六ヶ敷い問題ではあるまいと思はれる。著者達の生張してゐる現代式經營法から云ふと、斯かる場合に販賣員の販賣能力が著しく現はれるもので、この新經營法の許に訓練された販賣員であるならば、之を私事としての亂暴とも、又は無禮とも少しも考へないのである——詳言すれば、顧客は店員に向て怒り又は亂暴なことを云ふのであるけれども、店員は之を自分自身に對してと思はず、店に對して怒られ、又は亂暴の言を吐かれるのであると云ふことを承知して相手になるので、何を云はれても反抗心を起すの、顔色を變るのと云ふことはなく、この態度がとれさへすれば、既に販賣に過半成功したものと云ふことが出来るので

ある。勿論此等の客に向つて、若し店が何等かの緩和手段をとることが出来ればこれに越したことはないが、其が出来ない場合には販賣員は何等の口答もせず、靜肅にして居るか、又は自分よりは上の店員或は店主の手に移す事が最上手段である。多少にても辯解したり、負惜みを云つたりするのは拙策中の拙策である。斯して熱する者は必ず冷める者であるから、暫時すると如何に怒つてゐる客でも、店員の出様により冷めるのは當然である。其から靜かに話せば、十中八九客の機嫌が直ほらなると云ふことはない。要之靜肅に無言のまゝ客の熱のさめるのを待つことはこの種の客に對する唯一の方法である。

要するに小店としての顧客待遇法は個性にぶつかることを以て秘訣中の秘訣とする、而かも此が本店には多く望んで得られないで、小店が有する最大武器であ

り、且つ最大特典である。然らば個性にぶつかるとは何う云ふ意味で、何うするのであるか、而して何故に小店にのみの特權であるか。

元來本店は組織上凡て機械的に仕事をして行かなければならないので、販賣及販賣員の仕事に關することまで、機械的にやつて行くと云ふことになるが、反之小店であると、客の数が少く、而して一人又は數人で始終同一の客に接することになるから、ソコに客の個性を段々呑込むと云ふことが出来るのである。假へば村の小店が七兵衛さんは何う云ふ質の人、八右衛門さんは何う云ふ風の人と云ふやうに、客の性質や、氣風、嗜好などを能く呑込んでゐるやうに、小店なれば段々此が分つて來るのである。故に其人々の個性に適合するやうに、接觸して行くの便が多いから、彼等の満足を得るも容易である。此は本店とて古い販賣員などは或程度までなし得るけれど、到底小店の半分にも、三分の一にも企て得られない

ことである。顧客待遇上及び販賣上小店が心して利用しなければならぬのは此である。少し注意深い店員になると、大抵三四回で其客の氣風など一般を推知することが出来るから、小店としては之を待遇の根本とすることが是非必要であり利益である。

□八□ 便・利・が・却・て・仇・と・な・る・電・話・の・應・對

其他は常識に訴へて爲すべきで、一々之を説明するにも及はないと思ひ省略するにしたが、多くの實例上最も注意すべきは電話の應接である。電話を有つてゐる小店は一方に於て多くの便利を有つてゐるであらうが、他方に於て於以上の損をしてゐるとが多い。其は顧客より間合せ其他の爲めに、電話のかゝつた時に普通受持のやうに出る小僧・中僧の不作法と無責任との爲めである。電話をかけて氣持の可い小僧と云つたら殆どない。何故こんな常識上のとまで分らないの

であらうか。

著者は多年の經驗上商店へ電話をかけて、其應對振りに依つて、容易に其店の繁昌をしてゐるか、又は居ないか、或は買物に行つて見たい居であるか、頭から行く氣のしない店であるかを殆ど直覺的に判斷することが出来るが、未嘗て殆ど當たらないと云ふことがない。人の本性が裸體になつてゐる時に最も能く分るやうに、商店の實際は電話をかけて見て一番よく分るのである。要するにこの電話の爲めに毎日諸商店が客を失ひつゝあることは莫大なものであらうと思ふ。

著者は『心理學上から見た電話應接の顧客吸引力と顧客反撥力』と云ふやうな研究を本書に加へるつもりであつた。併し如何にも長くなるので省くことに改めるが、要するに電話の應待は

(a) 小僧・中僧の應待を廢して、必ずよく店務及商品に添せる番頭又は主人自ら出る事。

- (b) 店頭の應待より一層丁寧・親切の言葉を用ゐること。
 - (c) 電話のきつばなしの無責任なきやう注意すること。
 - (d) 成るべく一度にて能く顧客の云ふ所の要領を了解すること。
 - (e) 電話は店頭販賣より敷衍大切なる所以を店員一統に理解せしむること。
 - (f) 電話口に出る店員が一々長らく客を待たしては、係りの者へ聞きに行くことを止めて、初めより分りたる店員電話口に出ること。
 - (g) 心理上快活な、透明な、而して歯切りのよい聲は顧客を吸引するに素晴らしい力を有つてゐることを注意し、なるべく電話へはこの聲に近い持主を出させるやうすること。
 - (h) 少し客から小言でも云ふと、如何に顔が見へないとて、手の裏を反したやうな挨拶をすることを絶體に廢止すること。
- の八つに注意し、現在電話の爲めに多く客を失ひつゝあることを忘れないやうにし、注意しなければならぬのである。

第八章 店番—店番は小店の死活問題附其雛型

何んな小店でも只店頭に人を集めたり、一度だけ買はせることは馬鹿にでも出来ることであるが、一度でも来た客に二度・三度と引き付けては、所謂常得意を殖して行くのは主として商策と店番との力である。この二つを除いては最善なる小店經營の原動力は無くなつてしまふ。如何に巧みに飾窓を飾り、生きた廣告をし、澤山商品を積んだところで、原動機の動かない機械と同じである。よく流行りさうな店構へをしてゐながら、少しも流行つてゐない店などは、大抵この原動力たる店番が悪いからである。

□一□ 最も肝腎な研究其 一店番の眼付。

小店經營には何んにも複雑した六ヶ敷いことは要らない。急所々々をおさへて

行けば成功は何所までも保証出来る、反之急所を棚にあげて他のことに何んなに骨を折つても、如何にハイカラでも其は骨折り損の疲勞儲けである。
然に人多く仕入・店構・看板に至るまで、非常の苦心もし、研究もするが、其を動かして自由自在に働かす肝腎要めの店番の方法に至ると、如何にも手軽に考へ過ぎて有合せて濟せる風がある。自分の性質や、適・不適から考へて、どうして最善な店番になれるか、自分は果して那邊まで自ら訓練することが出来るかと云ふ點に至つては全く眼中にない。中には著者見たいな小男が平氣で力士となつて、何故大關になれるのであらうと、簡單に考へてゐるやうな人や、又は香氣にもこゝまでさへ考へず、此商賣は見込みがないとばかり、逃けたり、廢めたりする人さへ少くない。嗚呼何んたる矛盾であらう。何んたる常識の無いことであらう。又中には習はぬ經を讀まんとする蟲の好いや、店さへ出せば品物は自働的

に賣れるものと思ふ素人衆や、君の顔や、容子でお客が吸込まれるか、先づ鏡と相談し玉へと忠告したい人なども到るところにある。氣の毒ながら此等の諸君は今一步肝腎な研究が足らなかつたので、店番がそれほどまでに大切であるか云ふことが解なかつたのである。著者は初め此で小店を出すとは餘りに圖々しいと此等の諸君を可笑く思つたが、併しソナナ方ではない、たゞ氣が附かなかつたに過ぎないと思つてゐる。
店番に最も必要な顧客待遇の要訣に付ては、既に前二章に亘つて大體注意すべき點を説明し、其半面を述べて置いたから、本章では他の是非注意し、守らなければならぬ二三を参考に供し、以て大に店番其者に重きを置かなければならぬ暗示にする。

□二□ 眼で物を云へ眼で忌やがらすな

吾々は妙なもので、盆暮などの贈物の買物をするにも一通りならぬ苦心をするやうに、物を買ふと云ふこと其自身は樂みの深いものであるに拘はらず、中々骨が折れるものである。商人から云へば賣るに骨が折れると云ふであらうが、顧客の方から云ふと、於以上に買ふのに骨が折れる——時間もとるし、足も運ばなければならぬし、時には不快な目にも遇はなければならぬ、而して其でヤツト買物を済ましたところで、何んだか意に滿ないと來ては、實に顧客たる者は割りの悪いものである。於茲乎成るべく時間のかゝらないやう、骨の折れないやう、買ひ易いやう、不快な思ひをさせないやうにして、初めて其小店は人々に覺えられ彼の店にと云ふことになる。賣るに骨の折れることや、顧客は我儘を云ふ癖に中々買はしないものなど、自分の方のことばかり思つてゐる店に限つて、顧客に對する同情がない、同情がないから慇懃もない、その結果顧客と物貰ひと同じ待遇

をするやうになる。

顧客にこの不快な思ひをさせない其第一歩は店番の眼付きから初まる。勿論人間のことであるから、顔が人々で違つてゐるやうに、眼付きも幾何學的のイークオールは持つてゐないが、柔和な眼付きと、忌やな眼付きとに分けることが出来る、而かも心がけ一つで或進んだ程度まで、この眼付きを柔和にすることが出来るのであるから、小店の店番に當る者は、この訓練からしてかゝる事が實際に於て必要である。

斯く云へば如何にも大袈裟に聞えるかも知れないが、事實は何所までも事實である、現に婦人客や、子供客而して神經質の人などは、馬鹿に眼付きの忌やな店番を嫌ふ癖を有つてゐるので、單にこの點のみで賣上げを損することは決して少なくないのである。少しでも自分ながらこの欠點に氣がついたならば、注意して

直すことにすれば、屹度その勢に酬いられる以上のことがあるのは著者の斷言し得ることである。

ところが之と反對に眼付きが柔和であると、少店の店番として種々の利益を得ることが出来る。尤も眼ほどよく物を云ふものはなく、『新町絲屋の娘は眼でころす』と云ふ位であるから、慙う云ふ店番の居る店は何んとなく這入りよいのも事實である。故に少し嚴格に云ふと、店番の資格検査をするに越したことはないが、實際はソコまで及ばない事情も種々にあるから、眼付きが小店にどれほど深い關係があり、且重要なものであるかを念頭に置いて、その修業に心すべきである。著者は顧客として、而して心理學者の信すべき實驗として、決して誇張したことや、面白半分のことは云はないつもりである。

□三□ 最も肝腎な研究其二店番の視線

以上は主として有つて生れた眼付きと、其改良及び小店との容易ならぬ關係を注意したのであるが、これに關聯して、同じやうに大切な視線の研究が最も必要である。眼付きは直ほすに骨も折れるし、又生れ付き大變徳な人と、損な人とがあるが、視線の向けやうは注意一つで何うでもなることであるから、實際と心理學とから之を研究して、諸君の店へ客が這入り易いやうに、成るべく邪魔になるものを取除いて仕舞う注意を呈することにせう。

視線とは云ふまでもない店番が顧客又は往來に向つてする直視であるが、先づ普通店番がする視線を別つて、(a)隠やかな注目、(b)チロ々々眺め、(c)念入りの眺め付け、(d)愚弄的の睨み、(e)裁判官式の視線及び(f)羨望的の眺めなどに分ることが出来るが、この使ひ方一つで、客が自然と店へ吸る込まれたり、追出されたり又は怒つたり、忌やがつたり、或は喜んだり、乗り氣になつたりするのは不思議

のやうであるが、而かも考へて見れば決して不思議でも何んでもない。日常のことに幾らでも見たり、考へたりすることが出来るのである。其を却て店番が不注意で居るのが不思議である。苟も商賣をしゃうと云ふ以上、其道に何所までも賢かうしてこそ初めて經營して行けるので、小店商賣ばかりに何んの素養・研究がなくて出来得べき筈がないではないか。然に前にも一寸云つたやうに、商賣と云へば直ちに仕入とか、棚の並べ方とかばかりに重きを置き、後は何んでもないやうに思ふ人が多いのは、實際この世智辛い世の中に儲けて行かうと云ふ、常人以上の機敏の要る商人としては解し難いことではないか。此等の人々は賣れないと直ぐ何んでも彼でも不景氣にしてしまつて、自分の經營法がどれ丈け間違つてゐるか、どれだけ欠缺してゐるか、頓とお構いなしと來ては、素人よりも商賣が下手と云つても決して悪口ではあるまい。

ところで右に大別した店番の普通なる視線に就て、之を心理・實際の兩方面から研究し、店番が更に之をして好いもの、して悪いものの二つに分けて見ると、

(甲) 店番がして、好い方——穏やかな注目の一つだけ。

(乙) 店番がして、悪い方——ザロ々々跳め、念入りの睨付け、愚弄的の睨み、裁判官式の視線、羨望的の視線の五つ。但し最後のは絶対ではない。

になるが、一寸簡単な例を擧げて其然る所以を述べ、諸君に是非實行して繁昌策の一つに加へて貰ふことにせう。

□ 四 □ 隠 かな 注 目 と ザ ロ リ と 見 る 視 線

(a) 隠やかな注目——此は熱心・懇慫に伴ふ自然の視線で、殆ど凡ての場合に出来る限り必要である。斯くすれば自分の心を客に集中することになるから、客の意のあるところを早く了解することも出来るし、客の心の變つて行くところを覺

つて之に應じ、或は暗示を與へたり、或は熱心ならしめたり、何れにしても客に快感を與ふる店番としては心してなすべき最善の視線である。他所を向きながら、客に相手になつたり、視線が定らなかつたりすると、客に興味も熱心も起させることが出来ないのは、日常何人も経験して知つてゐる通りである。

(b) チロ々々眺め——どんな大きい髯男でも、誰でもチロ々々人に見られるのは實際好い氣持のするものではない。心中に少しでも心配になつてゐることや、又は氣のとがめるやうなことがある時には、一層忌やな心地がするのは男女何れも同じである。其も其筈で、元來人をチロ々々眺めると云ふ行爲は、此奴は怪しいとか、可笑いとか、何れにしても普通でない場合にするに極つてゐるものであるから、一寸店へ這入りかけても、店番がチロリとやると、ヨク／＼の場合でなければ不ツと通り過ぎて仕舞う、通りがりの客や、初めての客などは特にさう

である。若い女達の忌やがるのは猶更のことである。

心理學者の説明するところによると、人間は二つの反對した性質をもつてゐる假へば一方でチロ々々眺められるのを嫌うと共に、又一方では虚榮に充ちた時か特に自慢な時などには、所謂見せびらかしたい根性をもつてゐるから、恣廢場合には却てチロ々々眺められないと、何んだか張合を抜かす氣味があると云ふのであるけれども、此とて店番が巧みに利用するのは極めて稀な事のみならず、其を利用する位熟練した店番ならば、決して不注意のチロ々々はやらないに極つて居る。假令其廢場合であつたにしても、チロ々々直視されては見せびらかしの度を越えて參つて仕舞はずには居られない。今は餘りないが、以前大呉服店が女店員を使ひ初めた當時には、女客が却て女店員を忌がつたのは、主としてこのチロチロをやられる點であつた。それで中以下の服装をした女客などは自然足が遠ざ

かると云ふ傾向を著しく現はして来る。獨り女客のみではない、男とても或程度までは同じ感じをもつもので、只女ほど甚しくないと云ふ迄である。チロ々々やられるのは、自分の服装が拙いのか、異様なのか、又は何か奇態なところがあるかと云ふ不安を感じるからである。凡て何事によらず、客に不安を感じさせるのは店頭で鐵條網を張るのと何んの異なる所はない。

尙この慎むべき視線に就ては種々の例を擧げて説明することが出来るが、店番が最も慎まなければならぬ場合は、第一が客の無い時に往來をチロリ／＼何物かを物色でもしてゐるやうに睨み廻すことである。幸ひ他には何んの障りもなく、折角客の足がスラ々々と其店へ向きかけた時に、フト此視線に遭つたら最後で、客の過半は去てしまふ——客は凡て平安な氣分で這入られ、不安なく買物の出来る店を特に喜び、且忘れないものである。此ことはアメリカの『販賣員虎の巻』に

も必ず戒めてあることで、その爲めに店に客のない時、又は少い時などには販賣員が店の入口を出入する客にチロ／＼をやらないやうに、而して平安な氣分で客が出入し易いやうに、販賣員を入口に向つて立たせないで、必ず體の側面が見えるやうに斜めに立たせるやうにしてゐる店も少くないのである。兎に角にもチロ々々は案外多く退屈まぎれに店番がやることであるから、特に注意する次第である。我身の臭さを知らずと云ふことさへあるから、先づ自分で一二チロ々々やらせて見て直すも一層注意が深くなつて可いであらう。

店番が最も慎まなければならぬ第二の場合は店内に於てである。第一の場合は入口であるが、此が又店内でされることは一層多いやうにも思はれる。例へば甲の店員が相手をしてゐる客を、乙や丙などの手のすいてゐる店員がチロリ／＼やるということが屢ある。客はやられてゐると思ふと、實に不快を感じるもので、折角販

賣の心的過程(拙著「新式販賣術」参照)を順潮に進んで、購買の終了に近づきかけてゐるのを邪魔し、フト心を他に轉ぜしむる不利益が往々無いとも限らないのである。何れにしても甚だよろしくないことである。

□五□ 實際多くて害の甚い種々の視線

(c)念入りの睨め付け——この種の視線はよく疑ひ深い店番がやつて、客をして氣もち悪さに戦慄せしめ、早々にして店を飛出させるのである。勿論何所の店にも、萬引と云ふ油断のならない僞客が入りこむから、その要領をしなければならぬのは當然であるけれども、どの客もこの客も露骨に睨め付けては、客は刑事にでもつけられてゐるやうで、少しも落付きが出来ない上に、見たいものまで見ないで済ます。特に甚しいのになると、小僧が一々後をつけてくる。片手に捕縄をもち、片手で招いてゐると同じである、其を又店主なり、番頭なりが當然のや

うに見て居る。咽喉から手の出るやうな品を見付けられない限り、先づ落付けて客は買ふものではない。而してこの風のある店は、店内の空氣が凡て人を盜賊のやうに思ひ、侮辱してゐると云ふ不快に充ちてゐるから、日々の販賣の損失の大や知るべきである。特に反省すべきことである。

これと全く反對の好實例は彼の丸善に於て見ることが出来る、彼の廣い二階一杯にある洋書がどれでも、且何人にでも自由勝手に引出して見ることが出来る、而して澤山の客が之を落付けてやつてゐるのに、一人として店員が睨んでゐるものは無い、後をつけて来る者もない。それで客は満足するほど漁つて見ることも出来るし、落付くことも出来るから、三冊のものはツイ四冊買ふことになる。此は著者が常に感ずるのみではない、誰に聞いても同じやうな快感をもつてゐる。元來客は千里眼でもなければ、神様でもないから、店内にある凡ての品が眼に入る

ものではない、故に成るべく客に容易く且つ平安に探ることが多く賣る秘訣である。物を見て慙しくなるのは、人間が生れ落ると同時にもつて居る一般の特性であるから、販賣は之を巧く利用することに於て成功するのである。それで今日の廣告は初めから短氣に買へとは強くないで、兎に角見てくれと云ふ誘引手段をとるのである。然に未だく、小店の多くは之と反對に、見せまい主義をとつて居る愚者が少なくない。吾黨の諸君の乗すべきは今である。此等の醒めない店を驅逐して一日も早く客を倍加すべきである。丸善の如き大店に於て既に實際が然りとすれば、小店に於ては猶のことである。若し丸善にして見せまい主義・疑念主義をとらんか、其賣上げは確に半分以下に落ちて仕舞ふ。此は著者の推定のみではない。丸善自身が之を云ひ、斯く公開主義・客皆紳士主義をとつて居る所以である。萬引の豫防は客の凡てを睨まなくても、別項に記すやうに、他に幾らも方法

がある。此種の店は一の商品を失くさないが爲めに、十の客人、百・千・萬の品を日々賣損つてゐるものである。假令少々とられたにしたところで、大體から勘定をして見るが可い。

(d) 愚弄的の睨み——此も身なりの割に好い品物を見たり、又は見せよと云つたりする時に、往々生意氣なと云ふ心から慙う云ふ視線を投げるのであるが、買物は決して身なりなどには比例しないし、又假令比例する傾向があるにしても、店番として決してなすまじきことである。此視線はとりわけ生意氣盛りの番頭や、世の中知らずの店主などに多いやうである。客を平等に且つ尊敬して扱はない店に榮えた例がない。

(e) 裁判官式の視線——慙う云ふと大變六ヶ敷いやうであるが、此は主として物の分らない老人に演ぜられることが多いやうである。特に其店の隠居などが帳場