

商業叢書第三種

現代商業經營法

上海商務印書館出版

01769



現代商業經營法目錄

導言·····

第一章

最近商界之傾向與其特徵·····

二

第一節

近世企業發達之大勢·····

四

第二節

近世商業之傾向特徵·····

一二

第二章

零賣及批發界之變化·····

一八

第一節

零賣界之變化·····

一八

第二節

批發業之變化·····

二五

第三節

零賣商地位之危險·····

二九

第三章

時勢之劇變與現代經營式·····

三一

第一節

自然淘汰與智力競爭·····

三三

第二節

資本老店與腦力·····

三四

第三節

製造置貨與販賣·····

三七

第四節	最近之趨勢……………	三九
第四章	過渡式經營法之缺陷與其誤解……………	四一
第一節	前此之所謂新式經營……………	四二
第二節	新式經營之根本誤解……………	四七
第五章	現代式經營之本質與精神……………	五二
第一節	完全之組織……………	五二
第二節	現代商人與商業知識……………	五五
第三節	愛熱與其價值……………	五八
第四節	信用本位與確實本位……………	六〇
第五節	最大權威者之商業道德……………	六七
第六章	現代式經營之本質與精神(續)……………	七四
第六節	合理的努力集中主義……………	七五
第七節	經濟思想與經營經濟……………	七八

第八章	湯奧菩主義	八八
第九章	販賣之根本精神	九一
第十節	時代精神	一〇〇
第七章	現代式經營之本質與精神(續)	一〇五
第十一節	制度與人及其運用	一〇五
第十二節	現代式經營家之武器	一一五
第八章	促進的販賣手段及販賣方法	一二五
第一節	販賣商略及其利用	一二六
第二節	販賣計畫及其利用	一三一
第三節	飾窗之活用與其效力	一四一
第四節	商業旅行人及其利用	一四六
第五節	利用郵傳追窮顧客	一五三
第九章	促進的販賣手段及販賣方法(續)	一五九

第六節	販賣戰計畫·····	一六〇
第七節	通信販賣法及其利用·····	一六六
第八節	其他之促進販賣手段·····	一七二
第十章	現代式經營上之諸研究問題·····	一七六
第一節	最近之擴張販路手段·····	一七七
第二節	零賣之新式營業形態·····	一八六

現代商業經營法

導言

熟視最近十年間商工業之狀況。無不知有最新之潮流。滔滔然趨向吾人而來。而其傾向之重大。乃遠出於意想以外。自店肆之形式。與夫販賣法、廣告法、組織法、管理法、以至主從關係、營業方針。無論目之所見。與夫目之所不及見。革新現象。幾於不勝枚舉。不爾者其肆且將爲此潮流所汨沒以去。而所謂向上發展。將終不可期。今日者。賣主之數。乃過於顧客。是以競爭日烈。自然淘汰之鞭笞。乃不擇人而施。稍與時勢相遠。或稍不愜於人心。而忘現代式經營之真髓。則必至陷於墮落之悲運。在昔資本與老店。實擁有絕對之權威。今則其時已過。前者之權力。局於一定程度以內。後者則僅爲販賣暗示上之一便宜而已。今日者。智力互競之世也。農夫之子。或一躍而爲總長。官一等。故商家之勝負。不僅視夫資本之多寡。招牌之新舊。更當視夫其腦之優劣。資雄店老。而又有智識。能努力。則今日之小商人。明日一躍而爲

大商人不難也。是以資雄店老者。固不可不別求新勢力以助長其成功。設資本不厚。招牌不古。尤當以此新勢力爲唯一之武器。新勢力維何。卽了解現代式經營之真髓而應用之而已。夫世人所習用。有所謂新式經營焉。吾顧不用新式而用現代式。此意當於後文明之。特前此所謂新式經營。大都皆遺神取貌。拘拘於形式之末。以此而求繁昌。其又何濟。吾之特用現代式。將以示神形之兼顧。一言以蔽之。將別出新案。以商業道德爲信條。使顧客滿足於吾所售之物品。且滿足於吾所蓄之道德。而以科學的研究金錢勞力時間之節約。以求永久之繁昌而已。

第一章 最近商界之傾向與其特徵

如吾導言之所述。則今之最不宜率意輕舉者。厥惟工商家。時勢之遞嬗。實可驚詫。自然淘汰之鞭笞。乃專向弱者而投。雄資老鋪。已失其往昔之權威。賣者較難於作家。賣主乃多於顧客。物品雖佳。未必卽安。更求迫壓弱者之術。適者生存之法則。遂使達爾文益益有名於世。然各種階級間之垣欄。今已掃蕩無餘。智慧之士。得任其意之所欲爲。此真無強無弱。不可不發揮其全能以研究經營法之日也。近來新式

經營現代式經營之聲。以是日高。傲之者乃如雨後之筍。日夜滋長不息。然大都皆取其神似。忘其真髓。沐猴而冠。遂多失敗。縱不至大失敗。其效果必有以是而滅殺者。淺見之士。目擊夫遺神取貌者之多失敗也。遂以爲時機未至。或且詈爲無當。其實則實行者與批評者。皆僅察其外。未悉其奧而已。夫僅僅改造店面。濫發廣告。而絕不悟其精神之所在。此其危害。事實昭然。然現代式經營法不如是之淺薄。抑若孩提亦可模倣者也。設能明其精神。用之形式。內外皆能完全無疵。則其效力必有可觀者。縱使遺其形式。而能得其精神。亦必有明效大驗。現代式經營法之真意義。真精神。實在內的。心的。及其表。見於外。則或爲商略。或爲廣告。或爲新販賣法。決非徒有其表。而中無所有者也。故欲與其強敵抗衡。力圖向上發展者。必改爲真正之現代式經營。築根基於磐石之上。故吾書所重。不在敘述今世遺神取貌之事實。而以說明今世最缺乏之真精神。真主義。真意義爲主。旁及其由此培植而成之形式。當其初。固或有藉端相抗者。然經營能力。得以此而達於最高之度。而爲自然淘汰之適者。向上與繁榮。乃可得而期待也。吾於導言之中。以及本節之初。曾累述世變

之遞嬗。自然之淘汰。權威之顛倒。以警告工商家。夫此決非過言。事實或且較吾所言爲過。故於入本論之前。先爲具體的說明如左。以明吾言之非妄。且先覺者權威者之說。亦足稍資考鏡焉。

第一節 近世企業發達之大勢

吾人苟能悉心考察。當知最近之工商家。確有種種傾向與特徵。而以小賣界爲尤著。製造業與批發業。非有大差也。特小賣業爲數較多。與需要者有直接關係。故其有待於研究者亦自較多。吾書亦不免偏重於此。顧此精神主義意義。則爲一切大小商工業所共通。讀吾書者不可不知也。

(一) 大商業小商業之接近 由大體觀之。不能不致疑於經濟學及商業學原論。何以必別爲大商業小商業。大商業指批發業而言。小商業指零賣業而言。此人人所知也。此其爲別。意義甚明也。而按之今日之傾向。則此說實矛盾於事實。夫此區別。固自有其至正極當之時。顧今則其時已過。今日者。批發業固爲大商業。零賣業亦有大商業。夫吾人一聞零賣商業之名。則必以爲資本薄弱。規模狹隘。實乃不然。

蓋雖零賣商業亦無難與企業之大勢相抗。漸有集中之勢。而採用大資本大經營之法。其結果遂至引起社會問題。此實吾人所不可忽視者也。

(二) 工業的企業 自顧客生產時代。漸進而為市場生產時代。所為企業者。始得成立。及商業交通。日益頻繁。市場競爭。日益激烈。於是企業亦日以大資本之組織。行集中的經費。此為最近顯著之傾向。而尤以工業的企業為甚。市場生產之初。其工業組織。實以前貸制度為先。所謂家內工業。即此制特有之經營。所製之品。不直接售之消費者。而沽之於前貸人。前貸工業者。即以資本的統一散漫無稽之家內工業之制也。其次則為役使自由之勞動者。純然以營業的觀察點而經營之工業。其制集多數工人於一工場以內。力求經營之集中。洎乎最近。又有所謂託拉斯及企業者同盟。益謀獨占集中的生產之利益焉。

(三) 批發之傾向 批發業者。介於製造者與零賣者之間。故因最近工業的企業之趨勢。與夫工業及工業經營之進步。交通之發達。大小商業分界之不明。而組織上有所變化。或且將有變化。其最著者為原產者與消費者之接近。批發業者之地。

位。日在風雨飄搖之中。不得不擴充資本以應之。此事吾當別著於後。要其已有或將有變化。則事實也。

(四) 零賣之傾向。近來內外各國之零賣商業。惟日汲汲於裝潢門面。利用廣告。以招徠顧客。於是大規模之專門營業。遂勃焉興起。而此大規模之專門營業者。且不以販賣自足。更進而以支店制度通信販賣。以求擴張其銷路於異地。夫支店制度。固不能謂爲大經營。要不失爲大資本的組織。行支店制度者。於支店所在地。各自經營。以資本的統一之。適如工業之前貸制度。而通信販賣。則適如託拉斯等等。之以資本的獨占種種企業。最近數十年間。歐美諸國。有所謂零賣大商店。實開零賣商業獨占之端。此制凡有三級。首爲零賣大商店。繼卽一變而爲通信販賣。零賣大商店。又進而爲現金購買同盟。協合組織。此實爲零賣商業最高最大之商業矣。凡所謂零賣大商店者。資本雄厚。規模鴻遠。給事衆多。經營集中。集所有物品於一堂。令顧客得購所欲購。不假外求。而一面又利用通信販賣。吸引他方之顧客。要之前此零賣商業之缺點。實爲消費組合發生之原因。而消費組合之成功。又爲零賣

大商店勃興之淵源。消費組合爲消費者之團體。立於共同主義之上。而零賣大商店則爲零賣商業之企業。以營業主義爲生命。兩者之組織。與其根本主義。固各自異體。而經營事業之方針則一。其意皆欲行集中的大經營。而以價廉物美之商品。提供於消費之人者也。故兩者不能同時發達於同一區域以內。而必有其較爲發達者焉。

(五)集中的大經營之原因 集中經營之所以極盛如今日者。其主因蓋有三端。(一)近世工業技術大進。生產激增。(二)交通發達。來貨輻輳。互爭銷路。(三)零賣者日益加多。競爭甚烈。故欲制勝於競爭之場。必行最合理的經營。節經營之費。巧置貨之法。提供價廉物美之品。以滿消費者之欲望。且必竭其力之所能。吸收顧客。賣出商品。以圖資本之運轉。欲爾者非集中的經營不可。但此制之行。必以交通發達爲前提。故今日零賣界之革新。可謂爲競爭之壓力所促成。爲交通之發達所助長也。

(六)集中的傾向之實例 集中傾向。不僅歐美。卽日本亦已有之。以全國言。則集

中於東京。以東京言。則又集中於數大商店。前三井吳服店理事高橋義雄氏曾稱之曰商業上中央集權之趨勢。可謂妙評。高橋氏爲理事時已然。則今日必更有甚焉者。今以參考之故。介紹高橋氏之實際談話如左。

近來因輪船火車電車等交通機關之發達。都會商業大爲膨漲。商業上亦儼有所謂中央集權之勢。卽就余所執業之吳服商店言。夫吳服商自古有之。日本全國縱窮鄉僻壤。亦在在有之。設有所需。隨地可得。設或無之。則至鄰近之小都會而已足。自有輪船火車以來。往往有爲婚禮等等。而特來東京者矣。近且益甚。先以東北論。仙臺新瀉無論已。卽遠至北海道。亦皆必至東京。西南以靜崗爲界。亦多來東京。靜崗以西。始往名古屋京都或大阪耳。中國（日本地名）亦爲大阪之勢力範圍。越海而至九州。更遠而至臺灣。固無以此而特至東京者。然大都亦由郵局向東京定購。是以東京之勢力。及於九州臺灣東北地方及北海道一帶。我三井吳服店。由越後北海道九州臺灣等處。以信定製者甚多。前此東京商人之主顧。以市內爲限。今則地方較市內爲多。尤且逐日增進。其增進之方向。余以爲

不在市內而在地方。此則交通機關完備之故也。東京與地方之商業關係。既有如斯。故地方商人。逐漸失其顧客。而其所失之顧客。乃滔滔流入於東京。東京商店賣出額之增加。非全國之賣出額能增加此數也。僅東京之賣出額。增加此數而已。以上爲東京與地方之關係。若僅以東京市言之。則當德川時代。各街皆有武士公所。零賣之店。卽環此公所如辰星。幾於各自爲獨立之都市。合此無數之小都市。而成江戶。其後交通發達。電車四通。而購物遂多趨向於日本橋之大商店。今日各區小商店之所以尙能成立者。則因乘車赴日本橋。欲其待我購物而歸。往復車費。必在一元以上。故大者不論零星物件。仍多取之近處。此小商店之所以能支持。然交通機關完備之後。則殊不爾。一切皆集於中央。而於中央之中。尤集於最大之商店。此時之來。會當不遠。由全國集於東京。由東京集於中央之大商店。此今日商界之著象也。此亦不僅日本爲然。美國商業。號稱極盛。近亦有零賣大商店之制。大都會中。有分爲兩店者。有分爲三店者。所謂零賣大商店。卽集一切人生必需品於一堂。一入其中。必可得其所欲以去之制也。規模既大。進

貨必多。進貨既多。貨價必廉。貨價既廉。賣價必減。近者此制盛行於美。地方之小商人。大爲困苦。夫美之交通機關運輸機關。其完備數倍於日本。據云以動物一頭。由極東送至極西。由極南送至極北。運費僅二元四角耳。如爲物品。較此尤廉。是以縱身居僻壤。而欲求得物品於都會。其事亦正不難。如親自置辦。旅費亦甚簡約。地方商店。遂有不得不衰之勢。日本之運輸交通機關。日趨發達。則遲早必同於美國。蓋交通便。則運費廉。所謂零賣大商店。自必應運而生矣。以上所述。雖以吳服商業爲主。其實一切商業。大抵皆然。爲商人者。固不可不知此義。卽一般公衆。亦不能不留意於此也。

(七)集中的傾向與市況之蕭條 去年之秋。市況蕭條之呼聲極盛。吾曾爲一文登之實業界。今轉錄於下。以明中央集權與市況蕭條之關係。以爲零賣界受逼之警鐘。

蕭條之聲。今旣日增月盛。不知所屆。欲坐待其恢復而不謀所以救劑之。是猶俟河之清耳。今日之蕭條。與過去之蕭條。原因大異。如吾儕之所信不謬。則此蕭條

之聲之大紀念塔。在銀座（街名）之正中。心齋橋之附近。直可與尼羅河邊之三角塔爭勝。此大紀念塔。一面爲大正零賣店之特徵。一面乃貽不祥於後世。且此決非空言。今正逐步見之事實。而零賣商乃漠然不自知其大革命期之日迫。寧不可歎。此蕭條之現象。所以重苦零賣商者。其原因固非立談可傾。而因交通發達。凡事皆有集權之勢。實其主因。而物品之購買法供給法。又在皆有進步。讀本誌者。類能先人一步。此即可爲吾言之徵佐。故吾以爲研究之對抗之。實爲脫出於蕭條重圍之第一武器。時勢已轉變矣。競爭之烈。乃有過於奧塞之戰。自然淘汰之鞭影。日日宕漾於吾人之前。經商之法。日有變化。零賣與批發之分界。乃不如前此之明瞭。此實零賣商所不可忽視。例如呢料。今批發處亦可零剪。洋服店不能如前此之得多金。買客大都能知質料之美惡。而以算盤品評其貴賤。任意索價。必失顧客。此一小例也。類於此者。何可深數。製造者與批發者。逐日侵逼零賣商。而蠶食其領地。零賣商既處四面楚歌之中。其不能仍以陳腐之頭腦當之。蓋亦明矣。地方與都會。或稍不同。然亦僅程度之差。決非有無之別。地方之商

店亦以通信販賣之發達。都會商人之分號。集金郵便之辦法。而其顧客爲人所掠奪。此亦世人所知也。要之零賣商人不知時勢之推移。不學因應之智識。則所謂市況蕭條。決無恢復之望。坐待其恢復而不知所以自救。則猶於大正時代之男子。坐待其或挽古式之髻也。醇酒婦人。曾不惜其一元半元者。獨於可以吸收新知識者。則斤斤於一二元之間。是則真無望矣。真無望矣。

地方之零賣商店。其所受之影響。必較過於有零賣大商店之都會中之零賣店。反抗此集中經營之法。尙當別詳於後。而都會大商店之通信販賣。則誠可爲地方商店寒心。夫支店制度。尙有限制。都會大商店之分設支店。必擇地方有名。而人口較多者。通信販賣。則雖山陬水隈之販路。亦可得而蠶食之。況今又有所謂通信販賣零賣大商店耶。又如三越公司。今益盡力於通信販賣。勢力之大。不可端倪。故更另節詳言之。

第二節 近世商業之傾向特徵

前節所述。重在因企業發達而有競爭。因企業競爭而有集權之風。然試放眼以觀。

則當知社會組織愈益複雜。商業之組織與方法亦隨之變化。而有種種現象與特徵。本節所考察較前節爲廣。并及集中傾向之反抗傾向焉。

(一)靜的時代與動的時代 一切社會組織日益複雜。惟其複雜遂生變化。此人所易明也。獨至商業組織商業方法亦逐時勢而變化。則往往爲人所忽視。我國商家今尙得稍稍超然於適者生存之原則以外。繼續應用其古來相傳之經營法與頭腦。其所以能維持不敗。乃僅由於一種之惰力。夫惰力非動力也。惰力者以物理學言之。逐時衰退。終陷於消滅之悲運。欲求抵抗此悲運。則非別與以動力。生死而肉骨之無他道矣。遠者固勿論。卽如日本變化之期。已有二期。明治維新爲一期。明治與大正前後又爲一期。過去之事。或可視爲酒後茶餘之談助。若今後之事。則直爲生死所係。此惰力之悲運。設不力圖抵制。則早晚必罹於吾人之身。夫靜的時代。有靜的時代之經營法而已足。動的時代。則必有動的時代之經營法。故最近商工界及一切人人所引以自慰之百年計畫。在歐美則早已縮之爲十年計畫。今後必將更縮之爲五年。爲三年。未可知也。蓋靜的時代。變化甚少。故有百年計畫。已可

自慰。若在今日變化無方之活的時代。則今日所引以爲上策者。明日或已降而爲中策。而別有至善之方。百年之久。變化何窮。徒守成法。必受其害矣。

(二) 日本商界過去之傾向。靜的時代。其經營法至爲單簡。惟能柔順待人。自足以招徠顧客。設今日之社會組織。不甚複雜。主客之關係。亦猶君臣之密切。而每店皆有一定之主顧。則所謂招徠法經營法。皆可棄置勿用。顧今日已非其時矣。自明治維新以來。日本商界。亦悉心研究順應時勢之經營法。或叩異國之情形。或爲海外之視察。於衆人醉生夢死之中。自有獨醒先覺之人。於是遂有模倣外國之傾向。同是模倣。而又以其所主之國而異。或爲英派。或爲美派。或爲法派。或更就日本固有之法而改良之。號稱新日本派。夫此諸派中。孰爲最適於日本。孰爲最有效力。固非吾書所能詳。特一貫今世一切商業。其中確有顯著之現象。則爲不可爭之事實。故不能不略述大凡。

(三) 一貫傾向之一。今日顯著之現象。決非屈指可盡。而其中第一可注意者。卽前此競爭的商業方法。近已稍稍變爲共動的。是也。此種傾向。今後將與世俱進。商

店爲自衛計。不容不爾。固守島民根性。絕不悟大勢之所趨。真可驚歎。前此對於同一商品。個人間之競爭。甚烈。競爭之極。或致兩敗俱傷。絕無協力以當消費者及大經營者之意。同業之間。互相仇視。絕無一致以圖共利之心。今則不然。同業者乃知互相接洽。共謀利益。各種商業。不乏其例。此可爲多數小資本家對抗少數大資本家集中經營之自衛的防禦。惟其欲同當大敵。故不得不捐棄私怨。協力互競。然以才智論。去大經營者猶遠。且必了解現代式經營法之精神而應用之。庶乎有效。否則所謂烏合之衆。雖多何益。此種傾向之由來。固由於商人之自覺。思想之進步。與夫其他之刺激。而其最大原因。厥有五端。(一)近世官營事業之增加。(二)產業及消費組合之發達。(三)托拉斯之流行。(四)其加協力事業之增加。(五)下項所述三現象之一之對抗。其他或尙有足記者。顧以此五者而知同業互仇之無益。且爲事實所不可能。因趨於共動之途。亦自然之勢也。近時歐美諸國。且有聯合一鎮一城一國乃至一切商人。組織大共動的販賣法。以對抗他鎮他城他國而招徠顧客者。日本每當歲末。往往聯合一鎮。公同減價出售。卽其具體而微者也。要之今日之

商界確已由互競的而變爲共動的。研究今後之經營法。於此不可不慎。

(四)一貫傾向之二 今世商業之第二特徵。卽如第一節所述。商業之規模益益鴻遠。而亦益益複雜。是也。此固亦由於時勢之所不得已。而其直接原因。則(一)交通便利。不以道遠爲苦。(二)世運演進。規模日宏。小資本或個人之經營。成功渺不可期。設以合資組織。股分組織。則資本之量厚。而成功之望多。(三)因同業日多。競爭日烈。欲於同業中出人頭地。勢非厚集資本。設備完全。不可。此其原因之最著者也。由此所謂零賣大商店及支店制大商店。遂勃然興起。英美兩國。此制既風行一時。而如日本之三越白木屋等。亦實取法於零賣大商店。支店制大商店。現尙爲日本所無。今後亦未必不有。支店制大商店者。卽定一處爲本店。由本店購入商品。轉發於其分設於各處之販賣品。進貨既多。物價自必較廉。易言之。卽以大規模進貨。而以小規模出貨之制也。以零賣者而論。此制較之零賣大商店。尤爲可懼。現此制已盛行於英。如資本一千三百萬元之白慈文具店。二千五百萬元之利別頓食品店。九百萬元之梅白爾牛乳店。一千萬元之伊司東生肉店。皆支店制零賣店之大

經營也。況乎因交通便利而所謂通信販賣之制。日本雖不如美國之盛。然亦足使地方之無能零賣商。辟易退讓。故此第二傾向。亦不可不注意。

(五) 一貫傾向之三。今世商業既規模鴻遠。競爭劇烈。所需經營資本。自亦隨之而增。設仍墨守成法。則利息之對於資本。當然不能相應。故無論商業之大小。皆汲汲焉設法維持其資本之利率。近世之新商業語。謂當求資本之運轉迅速。出入頻繁。此即其維持之法。利息總率。藉以增焉。且此不僅為近世最顯著之特徵也。尤為最重要之特徵。靜的商業時代。大多置貨無多。而獲利甚厚。今則唯求商品運轉迅速。於此得少利益。以維持利率。彼馬克司利典白爾。即以此為動靜之分界焉。

(六) 一貫傾向之四。最後即為商業能率增加法之傾向。彼科學的管理法。既適用於工場管理。大奏厥效。於是遂欲適用於一切經營。以求發揮人與物與作工之最高率。蓋競爭既烈。獲利遂稀。當此而盡人力作工之力之所能及。實適於經濟之大原。而亦無違於向上之大法。因此而經營法有此傾向。亦時會使然。不能自己。此制之在日本。今始萌芽。方將日夜滋息。在歐美則既以破竹之勢。風靡一世矣。(此

制之詳請參觀實業界第七卷第二號所載「科學的管理法及能率增加法之概念與其應用擴張之最新傾向」。

以上所述固僅最大之傾向與其特徵。然欲確立今日及今後經營上之有利方針。其必不可不注意於斯矣。

第二章 零賣及批發界之變化

吾於前章之初。既大聲絕叫商業界之厄運。讀者或不能無言過其實之感。甚或疑我神經異常。然此種傾向。現方著著見之事實。而前輩諸先生。於此亦若不勝其憂思。吾今欲一一羅列其議論。竊恐其記不勝記。今唯述上田貞次郎所投於實業界之言論。以窺見其一斑。此蓋研究現代式經營法之前提也。

第一節 零賣界之變化

因交通機關之便利。自由競爭之劇烈。技術及經營上知識之進步。十九世紀二十世紀之工商業。遂生一大變化。此諸君之所知也。而其事業之規模。闊大實其最著之象。工業界無論矣。即商業方面亦然。批發業無論矣。即零賣業亦捲入此旋渦之

中實行所謂產業革命。此產業革命於歐美諸邦既引起可驚之變化。日本亦漸有此傾向。商業之上。且既已實行之。而零賣界之所以有此變化。其主因實在交通機關之發達。而以市街鐵道爲尤有關係焉。

(一)西洋日本都會之比較 余於明治三十八年之秋。以至四十二年之初。皆僑居歐美。而於余僑居之中。東京之電車。乃著著進行。別開新線。故返國以來。覺吾離國前後之東京零賣界。實有非常之變化。其變化實與吾所得於西洋者相近。特東京之變化。今猶在革命之初期耳。凡曾旅行歐美者。無不知其都會之職業。各以地域而異。人之一身。五官四支。各有所司。其他之都會之職業。亦各以其地場而異。東京一隅。此種秩序。雖不甚明瞭。然以大體言之。則日本橋區。京橋區。爲商業之中心。大街之中。零賣商之所集也。深川本所以至品川。爲工場之所卜居。麴町本鄉麻布各區。則多邸宅。此亦一秩序也。特其狀不甚明瞭。幾於村落之集合。猶未足以當大都會之目。若西洋都會。則此種秩序。乃釐然可指。今試以倫敦爲例。其中心當然爲希欺。而英蘭銀行尤爲希欺之中心。凡股分交易所。銀行。保險公司。及其他金融

機關。皆集於斯。由希歎而東。爲貿易商、批發商、運輸商之事務所。更進遂爲倫敦之港。工商與貧民窟。抑又東矣。由希歎而西。則爲零賣商之區域。更進而爲劇場、旅館、酒樓之所在。高廈聳天。喧聲動地。又西而皇宮在焉。官廳議院使館與夫華貴之邸宅。相與錯綜於其間。是以貴族羣在西。而貧民羣在東。中流人士。相率居於外郊。所謂外郊者。非遂荒涼可怖也。不過爲倫敦最外之一環。公司員銀行員以及一切工商業者。每日皆乘電車汽車。往市服務。而零賣店則多在西方。高軒巨肆。鱗次櫛比。其他各處。非遂絕無零賣店也。然其間亦自有規律。散布於住宅間之零賣店。大多以販賣日用品爲主。故多麵包店魚行菜肆食品店之類。每日由店派人分送所需於各戶。亦如日本然。而其設肆於繁華之地者。則多取時行之品。如衣服玩好皮毛車馬之屬。與日用品大異。就此購物者。必比較其價格。品第其高下。不能如購肉購魚之易。故一般消費者。日用品多取之鄰近。時行品則購之大街。每星期六。爲貴婦人出外購物之日。故此日大街中異常繁盛。因而此地遂有購物區域之名。

(二) 零賣商之分布與原因 零賣商之分布。乃成一定之程序。此其原因何在乎。

其最著者莫如交通發達。都會中心地價日貴。不適於普通生活。因遂讓之商店。而別擇適宜之地。例如東京前此居牛込者。購物於牛込之商店。居麴町者。購物於麴町之商店。今則此風漸破。稍稍高貴之品。必利用電車。求之於日本橋京橋之中心。而住居於中心地之人人。則以其與生活不相應。遂遷居較靜之地。或更移至與市街鄰近之郡部矣。

(三) 零賣商經營法之變化。此其變化。即所謂零賣大商店之興起。而以吳服店家具店裝飾品店爲主。雖云販賣一切物品。而其主要目的。決不在尋常日用之物。此等大商店。不唯吸引都會全部之消費者。且能吸引都會鄰近之消費者。於是小街及小都會之商店。漸爲此大街大都會之商店所遏抑。今日小街中之商店。所以尙能成立者。僅藉賒賣於中流消費者之一法。延其一線之生機而已。蓋大商店不能如小商店。一一明其顧客之底裏。故不能行賒賣之法。此則大商店之不如小商店者也。

(四) 支店制零賣店。夫所謂大商店者。非必盡爲零賣大商店也。專賣一二種商

品者。卽亦甚多。凡此者大多皆出賣上等物品。以吸引市內上等人士爲目的。自上等之馬具毛皮衣服。以至茶葉咖啡煙草之日用品。無不有專門發賣者。蓋上流人士不厭躬赴市街之中心。求其所欲之上等物品。故雖日用之品。亦遂有集中之經營如斯也。對於一般人之食用品。都會全體無處無之。特今日亦有集中之勢。此卽支店制之零賣店。是支店制零賣店者。卽設本店於一處。由其處購入商品。其所進之貨甚多。故所進之價亦廉。遂以此廉價購入之商品。分撥於散設各處之販賣店。今倫敦市中。一面有一千八百萬資本之荷華伊德雷。七百萬之哈洛特。二千六百萬之梅白爾。皆所謂零賣大商店也。而他方則一千三百萬之白慈。（藥品文具店）二千五百萬之利別頓。（食品店）九百萬元之梅白爾。（牛乳店）一千萬元之伊司東。（肉店）則所謂支店制零賣店也。其中若利別頓者。於倫敦及各地都會。凡有支店四百外。此飲食店中。如一千二百萬元之拉伊盎。四百五十萬之司雷泰。一百九十萬之愛比希。支店徧於中市。殆亦支店制零賣店之類矣。此制之所以優於普通零賣商店者。進貨既多。貨價必廉。買價既廉。賣價隨之。且支店之所無。可卽取

之於本店。令客無煩他求。此其所長也。而其困難。則在店傭之監督難周。

(五)行大經營之商店。零賣商之商品。大多可分爲兩種。第一爲日用品。第二爲高貴品。高貴之品。其行大經營之法。蓋已久矣。日用之品。則行之殊難。故今仍有小經營之店鋪。散處於各地。然自支店制之零賣店創始以來。兩者之勢力範圍。乃爲所破除無餘。此吾人所以於此種零賣商之前途。不能不懷無限之悲觀也。

(六)大都會與小都會之競爭。以上所述。以都會之內部爲主。爲中央商店與小街商店間之競爭。而大都會之商店與小都會之商店間。其形勢亦復有然。卽如吾前之所述。大都會之商店。不僅吸引其都會全體之市民。且欣動地方上之土著。其尤大者。如倫敦如巴黎。且欣動全世界之顧客。外人之來遊於大都會。投資購物者。數乃至巨。尤以美人爲甚。是以紐約之商店。謂爲倫敦巴黎之商店所遏抑。亦無不可。若在一國以內。則小都會之商店。無論如何。必爲大都會之商店所遏抑。據近時所聞。東京之三越吳服店。嘗派員至關東北陸各地。開設臨時支店。其地之吳服店。因此大受響影。西洋則更進一步。凡有名於大都會之大商店。必普設支店於小都

會。在德處處可見欺茲(店名)之市招。在英則婁烏伊斯、霍部、白慈之市招亦隨地可見焉。

(七)通信販賣業之勃興 其次又有所謂通信販賣。日本二三商店亦嘗行之而效。歐美於此則其規模又非常鴻遠。美國大農組織之新開地中處處有農村散布其間。其人又皆富於購買之力。於是所謂通信定貨之制遂盛行於其間。此不唯兼營零售大商店及其他大商店而已也。例如芝加哥之希耶司洛巴克公司且以通信定貨爲專業。三四十年前。美國大都會中必有一二家專賣吳服及其他商品者。今受通信定貨之影響。幾於不復有此矣。日本今亦既有此傾向。地方之吳服商等等不可不爲之備也。

(八)革命之暗潮與其來襲 吾意前述之變化。今後必且及於日本。惟西洋之日用必需品與日本之日用必需品。因風俗習慣而異。則其集中之品類與其方法。當然亦有不同。例如英國都會有統一煤之零售。而爲大經營者。由煤店自備車馬。按日分送各戶。及夏乃兼營冰業。卽以送煤之車馬送冰。然此制有不能行於日本者。

蓋英國之火爐多燃煤。故以煤爲生活之必需品。而日本不爾也。何種物品。當以何種組織而行大經營。此事甚難。非吾輩門外漢所能詳。當待之實際從事商業之人。特此革命之暗潮。早晚必侵及日本。捲起絕大風波。則吾之所不憚斷言者也。

第二節 批發業之變化

零售界之變化。余既述之如前。批發業與零售業。互相係屬者也。今更進論批發組織之變化。

(一)批發組織變化之原因 批發組織之所以變化。其主因亦在交通發達。與零售業同。特工業之進步。亦於批發大有影響。而其變化之結果。第一爲生產者與消費者。日漸聯絡。其關係幾於直接。前者商品必經由無數商人。乃入於消費者之手。然多一轉折。卽多一費用。欲以廉價供給於人。則惟有與生產者直接交易。以節中間人之回用。於是批發之業。日卽衰零。而別出最新之法。此於英美久已昭著。德爲後進。然於過去五六十年間。亦確有一大變化。日本今日。尙在萌芽。然日德情勢。正復相似。能見於德。必卽見於日。欲知日本批發業之前途者。就德求之足矣。

(二)日本批發業之前途 數十年間。德國小都會中之所謂批發商。大都存貨甚富。隨時足應地方零賣業之求。不虞匱乏而已。然自郵電舟車普及於世。已不必多積存貨。每有所需。僅需電知其生產地。或輸入港。即可得。其所欲之商品。故批發一業。不如前之重要。小都會之零賣業。乃不必經由其地。或附近批發業之手。而直接訂購於生產地。或輸入之港。且近又有專門之商業報紙。得以迅速詳知各地之商況。即不經批發者之手。亦不甚覺其困苦。例如前此輸入砂糖、咖啡、茶等外國農產物。大多由漢堡之輸入商。脫售於大都會中之大批發商。又由此大批發商。脫售於小都會中之小批發商。更由此小批發商。脫售於零賣商。中間凡幾經轉折。今則各地零賣商。直接向漢堡之輸入商定貨矣。即國內產品。如西勒沙之機織家。前此售之於白萊斯洛之商人者。今則直接售之柏林矣。如來因之金物商。則不僅與柏林直接交易。且自派店員至外國。直接推廣其銷路。其尤著者如製靴公司。往往自設零賣店於各地。不惟不經批發商之手。且以製造者而兼營零賣之業焉。

(三)大商業家之新營業法 因直接交易之盛。而大商業家遂別創經營之新法。

此卽所謂商業周行員是也。凡曾旅居於歐美諸國內地者。必知其都會之中。舍紳士所寓之旅館外。別有專寓商人之地。此卽隨商業周行員之制而生。衣帽等之製造家。大多必派周行員。以謀推廣其銷路。周行員卽攜商品之標本。周行各地。每至一地。卽入其地專寓客商之旅館。陳列其所攜之標本。然後歷訪其地之零賣商。語以今年之流行品。如彼如彼。新式出品。如此如此。欲得最廉之新品。惟吾店爲最宜。今標本陳列於某處。務必前來賞鑒。雄辯滔滔不竭。於是零賣商等。遂羣至其地。加以品評。定購某貨若干。某貨若干。周行員卽以報告於本店。而定其年之出數。周行員之職務。似易而實難。販賣之成績。一以周行員之手腕而定。而如機械類之定貨。尤必其人能通機械學。且能實地應用者。乃能充選。如西門子。如亞爾開曼伊納。有名之電氣機械公司也。其所派於國內乃至全世界之周行員。往往以工科大學之卒業生充之。誠重之也。今日本一隅。各國大製造家所派來之周行員。當亦不少耳。

(四)買賣方法之變化 前此之賣買。皆以實物爲憑。今則有所謂標本賣買焉。有所謂標準賣買焉。此固由於交通機關之發達。而尤有賴於製造之進步。往者職工

各自閉門製造。雖由行家收買。貨色終不免參差不一。設示以標本。而謂吾有與此相同之貨若干。此決非事實所能。今之工場。純用機器。品物質地。可望統一。定貨縱多。手續甚簡。德之撒遜。機業地也。五六年前。其地之機業家。必裝車赴市。賣之其地之中繼商（批發處）又以其時機業尙幼稚。非將貨物一一檢查。不敢放心。故非賣者買者。直接會面。置貨物於目前。不能交易。所謂開市。卽由此而來。今則以郵信可矣。以電報可矣。標本買賣。尙非郵遞不可。若標準賣買。則電報已足。及夫標準賣買之既盛。雖遠在國外。亦得以電信交易。自發電以至得覆。不過數小時而已足矣。

（五）商業道德與商品統一 今日者。賣買之額日巨。故不可不用標本賣買或標準賣買之法。設泥守不見實物不能交易之故風。則商業終無發達之望。於是而檢查綢料。統一蠶種之議以起。特欲實行此進步之交易法。固有藉於技術進步。尤須置重商業道德。設據標準訂約。而他日所交之貨。乃不能悉如標本。則其法終不能歷久而不敗。西洋之商人。亦非能自始卽正直如今也。迫於時勢之必要。而不敢行不正手段耳。日本則今尙有此弊。此不唯有損道德。且亦阻全國商業之進步焉。

(六)批發商領域之收縮 自郵政發達。標本賣買標準賣買盛行以來。批發商之領域日益收縮。往者批發商各有專用之棧房。存積商品。客來則示以實物。相與議價。今則批發商人不必專設棧房。可存貨於棧房公司之內。憑棧單以爲交易。批發商之職務。可於極小之事務所中了之。在漢堡繁盛之區。得巨屋中之一室。略置桌椅帳簿信箋電話打字機。卽可以經營聳動世界市場之商業矣。蓋批發商之職務已完全脫離技術上之關係。純變爲商業上之關係。故必以精通市況爲第一武器。不爾者。則製造家零賣者。自取其位置而代之不難也。故批發商之前途。亦非絕望。苟於大商業之中心。而能周知市況。運用巨資。則無論生產交通如何變化。斯業必日趨隆盛。而如對外貿易者。縱不自投資本。營批發之業。僅於兩者間執介紹之勞。亦不無發展之餘地。唯在內地小都會。自設棧房。而立於製造消費者之間者。則必爲此大勢所掃蕩耳。爲今日計。唯有破壞前此之故習。越過中間人之手。得以廉價之物品。供給於消費者。此一切商人所不可不知也。

第三節 零賣商地位之危險

以上所述。自謂已足盡近來商界之暗潮與其傾向之大要。今更轉錄坂西由藏所著警告零賣商之文之一節於左。坂西氏神戶高等商業學校之教授也。

(一)前此零賣商之缺點 零賣商以不規則之經營爲主。往往不能適合消費者之欲望。且規模愈小。所負之經營費愈重。而又有因賒帳而受損失之虞。又貪得餘利。零賣商之物價。往往較普通爲貴。此其最著之缺點也。此卽消費組合之所由生。亦卽零賣大商店之所由起。消費組合者。爲消費之共同團體。其目的在不經零賣人之手。所有日用必需之品。直接購之批發者或生產者。或更自設工場。得以廉價供給良品於組合員。自消費組合起後。以非常之成功傳播於各地。前此零賣商之販路。大爲所蠶食。消費組合者。蓋以零賣商店爲無用而有害。以其所得之餘利爲不當。而以破壞零賣之制。悉收零賣之餘利於消費者之懷中。爲其主義者也。反抗此勢而猛然奮起者。則有零賣大商店。零賣大商店之成立。固有種種因緣。然消費組合之成功。實足以促其興趣而助其發達。此亦不可不知也。要之零賣商店之缺點。爲消費組合發生之因。消費組合之成功。又爲零賣大商店勃興之源。小經營之

零售商店。外有消費組合之壓抑。內有零售大商店之競爭。遂汲汲不可終日矣。

(二)零售商所不可不知之要義。消費組合與零售大商店。一爲消費者之團體。一爲零售商業之企業。一主共同。一主營利。故其組織與主義。皆若相背而馳。特其經營事業之方針。欲行集中的大經營。以價廉物美之商品。供給消費之人。則一而已矣。故使其地消費組合之根蒂。既已鞏固不搖。則無須於再有零售大商店。余嘗謂在倫敦以外。多以消費組合代零售大商店。爲英國特殊之情形。此非特殊也。既有消費組合。零售大商店卽難發生於其地。亦理之所當然也。反之消費組合。不甚發達者。零售大商店卽易於成功。若其以零售商店而自足。猶未甚覺察其弊者。則兩者皆無成立之望。日本消費組合。既未發達。零售大商店。亦成立絕少。零售商店。或尙可高枕無憂。願此僅一時之現象。所謂消費組合。所謂零售大商店。遲早必有勃興之一日。零售商人不可不預爲之防也。

若夫因此暗潮傾向而生之影響及現象。則當別述於後章。

第二章 時勢之劇變與現代經營式

商界之變化。漸由歐美而及於日本。前章述之詳矣。文運既進。水陸距離。日形減縮。此亦自然之傾向。無足怪也。淺識之士。目擊夫今世商店經營之困難。與其發達之遲遲。以爲此皆市況不振之果。市況一振。卽百無所畏矣。夫市況不振。固亦一因。然其最大之原因。則固由吾前述之傾向。自然發生者也。市況不振。一時之現象而已。而此種傾向。則方日益加厲。無後止境。考其起因。推其結果。而謀所以處置之法。實爲今日急務中之急務。故求其傾向之影響於日本者何如。競爭之程度如何。實爲講求現代式經營之唯一真諦。今日以前。其言新式經營者。猶削木爲刀。用以愚人。外似鋒利。實乃無益。自今以後。苟非求精神的新式經營。及由此而出之形式的新式經營。則決不足以維持其商店。發展更無論矣。今吾書卽具體的說明此意。以促商界注意而策其實行。諸君中有已覺醒而謳歌形式的新式經營者。當知今日之世。必更進而謳歌精神的新式經營。唯欲諸君能確知此精神之所在。故吾書之總論。乃較冗長而繁複。非欲徒逞文字以苦諸君也。（按據著者自述。本書爲本叢書之總論全書名曰新式經營實務叢書凡十二卷。此處所謂總論係指本書全體而

言非指本書之總論言也）

第一節 自然淘汰與智力競爭

第二章所述之傾向。今無不已見將見於日本之商界矣。苟其視此如夢。或漠然視若無與於己。固不必論。若其稍知驚覺者。則無不汲汲焉求所以善處之道者。請略述之。

(一) 商略之翻新 時勢者。變動不居者也。此人人所知也。今則其度益著。觀於最近數十年間。大小商業之狀態。無不知有最新之潮流。滔滔然趨向吾人而來。其精神的變化。姑置不論。卽形式之變化。已足令人驚訝。古式之門面。忽變爲洋式。零賣之組織。忽改爲陳列。卽所謂良賈老鋪。亦隨時勢之要求。不得不點綴其門面。然苟觀此時勢之進步。而不悟其原因在智力之競爭。則現代與經營者相去益遠。今日之世。有所謂新式之競爭焉。彼開展覽會。我卽設演藝場。彼以獎品動人。我卽請人觀劇。彼減價出售。我卽較彼更廉。彼羅致時品。我卽較彼更新。競爭日劇。不知所屆。始猶限於都會。今乃漸及地方。凡此種種。皆由上述之傾向所自然發生者也。

(二)自然淘汰與商戰之慘。今人所引爲大懼者。有所謂生存競爭焉。有所謂適者生存焉。有所謂自然淘汰焉。其實皆異名而同實者也。惟人無不由少而老。而商界則由老而少。有元氣。有精神。乃能致勝。夫商界之所謂成功者。能隨時勢之進步而成。功於現行經營法者之異名也。不爾。卽得失敗之弔詞。易言之。自覺之努力。家力避。自然淘汰之鞭笞。此卽所謂成功者。漠然不省時勢之推移。茫然不自知其與世相遠。自然淘汰之鞭笞。得乘虛而入者。失敗者也。失敗固可慘。而尤莫慘於商戰之失敗。人常以戰爭爲天下之至慘。然較之商戰。其慘尤僅在一時。惟商戰之失敗。乃足以破產。亡身。累及其友。乃至累及其妻孥。其至苦極痛。爲少年人所夢想不及。且他種失敗。尙有自道之途。惟落於時勢之後。之失敗。則直絕望。而無可救。夫吾今茲所言。非在曩時也。亦非在別一世界也。今日我商界中。已見其端矣。第二幕。第三幕之來。蓋可逆睹。商況之不振。果將繼續。至於無盡期乎。驅逐此自然淘汰病時代。果尙有逾於現代式經營法之良劑乎。吾國人不可不察也。

第二節 資本老店與腦力

謂資本非萬能乎。則前此之以資本之合同。經營之集中。示威於商界者。不幾與此相矛盾乎。此世人所或有之疑念也。然而無疑也。資本之威力。其一面也。資本非萬能。其又一面也。讀吾書者。幸毋誤解。

(二)資本與腦力 資本者。工商業活動之一大源泉也。此無論過去現在未來。一也。然以今日之商業言。則僅有資本。不足以經商於今日之世。擁資一萬而無能。將不如擁資百元而有智者之活動。僅有金錢。不能經營。而合理的經營。足補資本之缺乏。自昔已然。於今爲烈。夫人固不能無金而生。然黃金者。死物也。夫存金於銀行。可以生利。固也。然此非黃金之力也。必有人以之存入銀行。其利始生。設其人能更出智慧。用之於其他有用之途。則其利益溥。故資本之爲物。必加以人力。而後其資本。乃能活動。故同一之資本。亦視乎其用之者之腦力如何。而活動之結果大異。易言之。商業之盛衰。當視乎其腦力之如何。不僅恃資本之多寡。以經營法之不得其當。有資本雖大而營業不振者矣。而失敗者矣。資本雖微。而經營得宜。反覺欣欣向榮。此非吾言之鐵證乎。商業津梁(書名)有曰。

「苟能是則貧者難期顯榮而富者不致困窮。此固然也。然今則有幼富而終貧。幼貧而後富者矣。」（此語當爲日本古諺）今日之世。初與三百年前無異。運命之女神。今尙未離單獨之商人而去。成功之門戶。正爲若輩而開。特欲開拓今後之進路。必較前此所需之腦力尤多。苟能出其思慮。則大公司大商店之侵削。無可懼也。單獨商人對於合同事業之競爭。不在資本而在腦力。如以爲資本之競爭。自不能不傾於悲觀。如以爲腦力之競爭。則雖與數千萬元之大公司抗。何餒焉……今世單獨商人。頗思拓其心胸。於資本競爭以外。作成一資本所不能至之店之人格。因以吸收其爲制店大商店所侵奪之顧客。無智慧之商人。固仍致怨於大資本大商店不已。然大商店之所以爲大。吾未見其有逾於人格者也。

（二）老店與腦力 資本之不如腦之有力。固也。而老店亦然。在昔世變未激。老店之勢力。足以籠罩商界而有餘。今則決非僅恃老店可以安枕之日矣。夫店愈老。則世人之信用愈厚。較無名之商店。於販賣暗示上。自較有力。然以爲專恃聲名。即可維持顧客。則實大謬。世變既進。顧客之智慧。亦與前大異。競爭之勢。又愈演而愈劇。

僅以老店自雄。惟有坐視顧客之見奪於人耳。商店雖小而經營如法。嶄然露頭角於世。蓋不難也。而膾炙人口之老店。忽焉消滅於世者。又比比也。故今日之所最可懼者。實在其人。其店不能應大勢之所趨。而落於時世之後。例如日本之三越英服店。東京唯一之老店也。惟其能洞察時勢之趨勢。採用新時代之經營法。故至今仍保持其繁榮。且有日趨於發展之盛況焉。

第三節 製造置貨與販賣

資本與老店之勢力。今固日趨於彫落。而以製造置貨與販賣相較。販賣又遠難於製造置貨。今以次述之如下。

(一) 製造與販賣 世運未進。大多製造必難於販賣。此各國所同也。今以利用機械能率之故。遂致販賣反難於製造。蓋商品需要與年俱進。而交通機關之設備等等。又甚便利。需要供給。自必較前回活。但類似之商品甚多。時勢之變遷甚劇。新品之出現甚速。苟非持以謹慎。處以敏活。則或多積他人賣餘及流行已過之品。自陷於不可挽救之窘境。而今日之商人。則大都不能與時勢俱進。坐視其客見奪於外。

人者也。於是遂有所謂新式販賣術。多設販賣之新法。力求吸收維持其顧客焉。

(二)置貨法之變化。置貨之巧拙。爲商業之成敗所由分。西諺有言。廉價購入之商品。無異已賣去一半。此義今日仍有宗之者。泊乎最近。則此義乃有缺憾。夫置貨之成功。卽謂爲販賣之成功。固無不可。然在今日販賣極難之世。巧於置貨。猶不若其巧於販賣。謂等於賣去一半。未免樂觀太甚。夫以廉價購入良品。固爲必要中之必要。然僅以廉價相招。顧客未必卽羣集於吾前。集矣亦未必遂能達販賣之目的。大凡顧客之所以購取物品。有數因焉。(一)信用其物品。(二)認其商品之確實精良。(三)感其待遇之佳。(四)以其物爲必需價值之廉。固亦爲促其購入之一因。但僅僅廉價。而無其他之條件。則決不能達販賣之目的。今日最善販賣法之精神。在令顧客滿足。一度與我交易。卽永久爲我顧客。不再他適。若純動於其價值之廉。則雖交易一次。而或以待遇及其他之不周。至下次不再與交易。况廉而入者。未必遂廉而出。所謂持寶待腐。安足貴乎。則其遠不如今世所謂湯奧部法則。蓋亦明甚。湯奧部法則者。其詳當別述於後章。大要謂求資本運輸次數之多而且速。每次得少

利益積少成多。利率遂高之謂也。故巧於置貨。在今世不能僅此而即安也。

(三)良品之不足恃。物品較良。即其於經營上之地位較優。古今一也。然今世事態繁曠。縱理所當然者。或以其他原因而事實上或竟不然。故不能以有良品而遂自安。物品精美而不爲需用者。所知亦決不能暢銷。於是門面廣告轉成必需之品。門面廣告拙劣不堪動衆者。無論矣。幸而成效佳。能得顧客而販賣之法。不宜亦終不能持久。况今世精良之品。日出不窮。今日所以爲精良者。明日或即不能受人之歡迎。未可知也。故門面廣告。縱極巧妙。而無與此相應之販賣法。猶之造佛而不能造佛之魂。終不能得最後之勝利。歐美人之斤斤於販賣法。非無故也。

第四節 最近之趨勢

觀於前數章所述。當知今日商界。已入於腦力互競之世。泊乎最近。則前之集中於增加機械能率者。今乃轉向人類能力而來。思有以增加一切事物之能率。不容優游逸樂。再爲明治太平記維新前安逸錄中之人。故吾以腦力互競與夫能率增加兩者。爲最後之注意。吾書之生命。實此兩者之產物也。

(一)腦力之要求 日本之文明力逐西洋之後塵。日本商業之進步亦日隨西洋而步趨。此事實也。故今日行於美國之競爭。早晚必見於日本之小賣界。此不必將來也。今已開其端矣。競爭之度。方將與日俱進。易言之。今日之商業世界。已入於戰國之世。僅有資本。不必其能成功。覺資本之外。必別有一種力量。此力愈厚。斯成功之望愈多。此力何力。即所謂獨創的腦力。與夫現代式之經營法。而能適用。能率增加。是矣。能率增加法者。科學的管理法之精神也。

(二)增加人類能率之研究 科學的管理法。既奏效於工場管理。遂欲以其精神原理。應用於一切事物。即商業經營。亦應用之。而風靡一世。日本今日。亦有以此爲言者。故前此所專注於形式者。今乃漸及於精神。力求抽出隱藏不盡之力。而以極少之時間。勞力爲極多之事業。以此用之販賣。則同一之努力。得以增加販賣。得以增加人與事與物之能率。競爭劇烈之世。此義尤爲必要。夫此能率增加法之適用。無論中外。皆爲最大而最近之傾向。故吾叢書之中。無論何卷。皆以此爲基礎。第七卷之「能力經濟工場管理法」。尤爲著明。「新式販賣術」。亦以此爲綱。而求增加販

賣能率之道。其他店員待遇法等等。雖程度不無稍異。要皆以此精神主義爲歸。今後諸君所尤不可不注意者。必此能率增加法也。

(二)經營應用心理學 商工業之經營。既加以科學之力矣。最近則更加以心理學之力。往者所謂心理學。不過一二學者之幻想。與哲學同科。近年以來。始與實際生活之現象相接觸。教育醫學法律等等方面。已得實地應用。而於其中占不可缺之地位。今更侵入商工業之經營。當雇入店員時。試驗其能率之高下。知識之精粗。決意之遲速。則適用之。廣告則適用之。販賣則適用之。實驗包裹之適否。檢查學生之知覺。節省學習之經濟。則亦適用之。凡此有益之適用。今尙日進而不已。此與前述之能率增加法。皆爲吾人所不可忽視者也。

第四章 過渡式經營法之缺陷與其誤解

吾今亦不願再作危詞。以苦諸君。且卽盡此一書。亦安足窮吾之所欲言。今吾卽讓千步百步。謂集中經營之傾向。至今日之程度。已中道而盡。諸君亦當知並世尙有無數與我互競之人。卽再讓一步。謂今世已復於封建之舊。經營不甚困難。諸君亦

當知封建之世亦必力求最善之經營法。然讓與不讓。理論也。而事實則既如此矣。前述之傾向趨勢。既顯於人人之目中。則今日已非理論之日。惟當以現代式經營爲唯一武器。轉輾奮鬥。以求最後之勝利耳。故今日之勝敗。實以其能否領悟神形兼至之現代式經營法爲斷。故今日商界流行病之最良劑。莫妙於現代式經營散。與夫能率增進丸。顧此現代式經營法究何物乎。其本質精神何如乎。其應用法又何如乎。此不可不有具體的研究。今後所述。卽欲研究此種種。而期其可無遺憾者也。

第一節 前此之所謂新式經營

新式經營一語。對於良賈深藏之舊經營法而言者也。不幸今世所採用。乃多遺神而取貌。絕少神形兼至之作。此猶絕無知識之儉。頂大學之制帽。外觀非不儼然學者也。而其實中無所有。徒辱制服耳。沐猴而冠。冠固被辱。猴亦何益。此所謂喜劇之悲劇也。惟吾欲述此弊。必先明日本現有之三種經營法。

(一)日本現時之三種經營法 此三者之別。人人知之。(一)舊式經營法。卽日人

所謂丁髻的經營法也。(一)新式經營法。此爲今日所盛行。大都皆規倣現代式經營法之形式。(二)現代式經營法。卽新經營法之神形俱備者也。夫此三者。固以時代爲別。但亦未必自爲一期。舊式全盛之時。其中亦或有新式現代式者介於其間。新式者現已擴張至偏鄙之麵包店。而現代式流行之程度。乃遠不如其勢力之偉悍。三者皆並存而獨立。適如聚天寶人慶應人明治人於一市之中。過渡時代。此亦必至之勢。特其將來之運命。則大不可言而決。就實行者之數以觀。丁髻式早已不成問題。今後將逐日衰歇。與世長辭。今日占最多數者。自必首推新式經營。現代式經營。今猶較少。特以此真價之認識。與夫過渡式經營者之覺醒進步。今後必盡驅前二者而爲劇烈之發展。夫其增加之程度。固必以工商家之覺醒如何而斷。然今後之最富於光明者。必爲此最後之經營法。吾之專注於是者。職是故也。

(二)現時經營法之實例 此三者經營之結果又何如乎。丁髻式之日就衰落。逐處可證。過渡式亦過渡時代所必至之勢。蓋惟有此始有今日之光明。其效亦甚宏多。惟不求精神。專務形式。易於爲人模倣。往往如過食傷神。不能保其健康。如前之

日本醫油股分公司。近之北濱銀行。與夫並軒而居之所謂新式經營店。外形皆冠冕堂皇。足以震懾庸流。然以缺於精神。未有不中道衰凌者。世人有謂新式經營不適於國情者。大要即因此遺神取貌者而發也。至吾所謂現代式經營。則現世尙不多見。前此之結果。固甚良好。將來之發展。尤有旭日初升之勢。如彼三越吳服店。中山太陽堂。實足爲此種經營式之代表。此種經營精神充足。一切商略商策。與夫形式經營。無不由此而出。於是得顧客之滿足。而立永遠不朽之基。較之前此之所謂新式經營。不揣其本而齊其末。猶之建岑樓於砂土之上。少風即偃者。蓋不可同日而語也。

(二) 過渡式經營法之空虛 事非成於成之日。此真理也。凡百事物。無有一蹴即至者。縱其過程之長短繁簡。不能無異。而其不能絕無過程則一。則於丁髻式現代式經營法之間。而有所謂新式經營法。即亦事理之所當然。新式經營法者。過渡時代之橋也。惟此橋在當日固新穎動人。今日則已覺其陳腐可嗤。缺憾甚多。乃猶有無數人通行於其上。其危險何可言狀。要之新式經營法之弊。在精神之空虛。猶之

不培其本而欲枝葉之扶蘇。吾嘗用真正神形兼至，或完全等等形容之詞。以別現代式經營於新式經營。亦以示兩者區別之標準。實在其精神何如耳。欲求得理想的經營法。與將來現在之理想事實一一鏗合無間。決不能炫其外觀而遺其精神。新式經營。卽坐精神缺乏之弊。此其弊較之缺乏形式。爲尤可恐。尤不能得佳果。其不能抵抗絕大之趨勢。蓋無待言。往者丁髻式被驅。新式經營遂風靡天下。今日則已至驅逐新式經營而創設現代式經營之時矣。凡我商人。其不可不有此覺悟也。

(四)新式經營法與同盟軍 前此之新式經營法。無統一之組織。無完全之規制。無充實之精神。無使顧客滿足之主義。無店與人之品性。無幹部與店員之聯絡。無求永遠利益之觀念。無選擇商品之智識。無主客共利之策略。無一貫之方針。無美備之方法。無顧客本位之覺悟。無研究理由之態度。無推測人心之見解。無了解時勢之機敏。無排斥卑劣手段之勇氣。無尊重商業道德之忠悃。無訓練店員之能力。無發揮人事物三者能率極致之偉抱。無審察機先之明鑒。無規律正義之學問。無投資與浪費之區別。知飛行機之能飛而不妍究其所以能飛之原理。不知事業之

成功。必由於店主與店員之統一。設吾必一一列舉其弊。可以更僕而不能盡。要之無異以荒儉而服大學之制服而已。以原始的時代之偶一成功。遂以爲可歷久不敝。此其危險。真難逆睹。大正與明治之間。今又有一大變化矣。此商家所不可不察也。今吾試以日本軍與英法同盟軍爲譬。而說明新式經營與現代式經營之異。日本軍之所以無敵於天下者。以其神形兼至故也。以其完全故也。同盟軍則不免遺神而專貌。故其強盛之度。不能過於一定之程度以上。日軍上自元帥。下至士卒。無不抱忠君愛國之大和魂。故其組織制度。能趨一貫。團百萬二百萬爲一體。而爲最善之戰鬥。世界各國之海陸軍。於此大精神或有缺焉。是烏足與日本敵者。以此譬兩法之優劣。當亦可不煩言而解矣。

(五) 過渡式經營之運命 見其外而不察其內。此世人之常也。如彼三越吳服店中山太陽堂。其隆盛之淵源。實在其能以現代式經營奮鬥於舉世未醒之日。而不自滿於新式經營。設三越不能解現代式經營之精神。惟以新式經營自足。則縱日比翁助如何奮發。彼其部下之四天王。如何堅忍。至今或仍奄奄於駿河町之一角。

恃越後屋之隋力而生。未可知也。而白木屋亦然。而克拉布亦然。中山太一。無論如何自矜。桑谷定逸等。無論如何死力相扶。苟非能用神形兼至之經營法者。克拉布之名。爲文藝俱樂部。蘆邊俱樂部。所專有可也。要之此過渡時代之一時的現象。今已當消滅之期。且憾其消滅之過遲。夫過渡期云者。決無悠久之意。過渡期既去。過渡期之經營法。自亦當隨之而去。明治維新爲一期。大正又爲一期。今人既日向新思想新潮流而進矣。明辨審思。實爲此轉化期之所必需。諸君其亦隨時勢之轉變。共進於新經營法哉。

第二節 新式經營之根本誤解

自新式經營之潮流。震撼於日本海濱以來。世人遂以爲繁榮發展其商店之道。得以此一舉而解決之。夫此意亦何嘗非是。顧其所以爲是說者。殊不能免根本之誤解。多數之人。皆爲此誤解所囚拘。致令吾人不得不別唱現代法經營法。則考其誤解之所由來。亦吾人題中應有之義矣。

(一)目的以外之研究與其疲勞 新式經營。徧及都鄙。店主店員。無不汲汲於此。

然其初雖熱忱可掬。久乃疲勞厭苦。甘心放棄而不自惜。此其故何耶。既已懷滿腔之熱望。力求繁昌之策略。顧久而久之。不惟商勢依然不振。又且絕無繁昌之兆。此其所以厭苦也。然此非不可思議也。有必至之原因焉。原因所在。卽在新式經營之不解精神而徒重形式。縱販賣商略。亦僅斤斤於形式。效果因而大異。卽其偶爾得當者。大都皆於無意中適與其精神相觸者也。實則新式經營之真價。在其精神。在由此精神而流露之形式。精神主也。形式則從。研究新式經營者之所謂新式經營。不幸發軔之初。卽誤趨向以主作從。卽以從當主。既熱中於形式。遂益放棄其精神。於是而一大缺陷生焉。其堅忍之努力。熱心之研究。勇敢之實行。固已無微不至。乃絕不涉其精神之根本。終遂有疲勞困倦之態。今試畧舉其所以致誤之主因。以備今後之參證。

(二)最大之兩誤解 因其趨向之誤。遂有如前節第四項所述之弊。專以形式的吸引顧客。而其中最大之兩誤點。如吸引顧客之觀念。與主從關係之觀念。尤不可不加注意。不然。則縱創作現代的經營法。終必仍復於前此之新式經營。循環往復。

不知所屆。不可不慎也。

(三)顧客之得失 其第一之誤解。卽斤斤於形式。力求招徠新客。絕不悟舊客之逐漸衰足。今之所謂新式經營。惟知如何而後可得顧客而已。商店繁榮策之全體。僅有招徠新客之唯一觀念。此意既充滿於人人之腦中。故既得第一次之光顧。對於其顧客之熱忱。卽如煙消火滅。而更專注全力於其他之顧客。夫喜新厭故。亦是恆情。然正唯爲此恆情所拘。而彼等之繁昌。乃不能與其努力一致。夫一切商業。固不能不望有新客。然必以平均爲前提。苟不注意於此。必召失敗之因。新式經營法。以得顧客之滿足爲精神。不平均則與此精神相去日遠。而新式經營之奏效。遂不能如世人所預期。凡此無根本智識之販賣商略。決不能保永久的價值。愈形努力。其價值乃愈覺可疑。故輕視至要之點。而不能慎密研究者。決無成功之望。今日商家所當研究者。爲如何而後能知現在顧客之要求如何。而後能滿足現在之顧客。若如今日之所爲。因得五十之新客。而失五十一之舊客。則眞所謂非徒無益。而又害之者也。

(四)販賣商略根本之缺陷 濫用無精神之販賣商略。吾曾爲文有所警告。今轉錄其一節於此。曰無論何種商店。其最要者。第一當求物美。第二當求價廉。此二者爲顧客所切望。如其所望以與之。斯能得顧客之滿足。而引其樂用之心矣。人人知此爲當然。然能行此當然者。乃絕無而僅有。顧客所望於商店者。以此爲主。待遇法又在其次。……此種形式上之吸引顧客。絕不能了解其根本。於事實何益。實行者往往以是失敗。夫顧客之所渴望者。決非此。哄騙孩童之商略也。惟求價廉物美而已。無此者。則他日復過其門。將視如道旁之塵埃。彼苟於此所買之物價。果較貴於他店。則其心中決不遺忘。此實營業上之所宜切戒也。故以貪心而高抬其價者。無論矣。亦或有因偶失檢點而定價較貴者。故於同業之價格。必時加注意。不可或怠。……然此中尙有絕不悟時勢之推移。今猶拘拘於無秩序時代之舊習慣。而爲形式上之經營者。東京大阪亦在在皆是。舉其一例。則如賣與此客之價。乃較貴於賣與前客之價。而自誇以爲手段。且力獎其店員孜孜於此。以爲妙計。嗚呼。此於目前或少得利。然來客之門亦卽以此而斷。貪一時之小利。而貽無數之損失。彼店價貴。

之聲浪。將如電光波影。不脛而走於四方。將來之悲運。將千百倍於一時之所得。而有餘惜乎。此輩目光如豆。乃不及見此也。……不問其爲批發零售。爲大經營小經營。欲求成功於今日之商業場中。必其店主店員。皆能與世推移。夫吾此言。非獎勵欺僞之經營法。亦非欲以極端之亞美利加式。一一輸入於日本也。謂經營法非隨社會公衆之進步發達。相與改良而進行。則終無繁昌之望而已。更以具體的言之。則商家欲求成功。必日日增進其知識改良其商品。減廉其價值。而養成其以得顧客滿足爲最大愉快之習慣。凡此皆爲進步之要素。不可或缺者也。

(五)主從關係思想之誤解 外此可視爲新式經營之根本缺陷者。卽店主對於雇員之思想態度是也。此其謬誤。或由思想固陋。不識時勢之變化。或由於老店相傳之成例。而兩者皆不脫封建時代主從關係之思想待遇。主人無異獨裁之君主。而雇員則等於平民。甚或視同奴隸。彼其頭腦之中。絕無今日之憲法。絕無思想上之知識。而惟自安於封建時代之生活以爲快。則其專走於形式。與新經營法之精神相矛盾。又何足怪。店前之窗飾電燈。雖亦輝煌奪目。要不過隱庇此木伊乃之棺。

擲而已。英諺有之。主人無能。店員亦必無能。此至言也。夫店員與店之關係。其重要盡人所知也。店主縱諳練識事體。然其能精通店務。熟悉商情。過於最良之店員者。固不多見。然必使店員信服其主。以其主爲店中最善之人。此主人無能。店員亦致無能之說之所由來也。將軍雖勇。孤身不能赴戰。必上自店主。下至學徒。皆能一德同心。團結一致。而後可與敵軍相抗衡。新經營法者。置重於組織。不一致不統一之營業法。皆其不能了解此精神者也。

第五章 現代式經營之本質與精神

吾人既痛詆前之所謂新式經營。稱揚斯世所不可缺之現代式經營法。則以程序言。以責任言。皆不能不於此明確敘述其本質與精神。本書後半所述形式上之方法。必了解此原則而後始有生命有光輝。商工業者。得用爲鞭策天下之利器。

第一節 完全之組織

過渡時代。因不明新式經營之精神。故以店之利益爲主。以顧客之利益爲輔。現代式經營法。則絕對以顧客之利益爲主。一切方針。一切方法。皆由此出。兩者之間。截

然大異。而此區別。實爲現代式經營法之生命之價值。必有此其組織始有生氣。不問其商店之大小如何。要必以此爲歸。非謂僅大商店當如是也。亦非爲無精神之組織下注脚也。

(一)組織與材料之關係 今之人亦既以組織規制爲言矣。以爲組織規約。達於完全之域。則成功可期。經費可節。而商業可盛。何處可以節約經費。何處可以增加販賣。皆可一目瞭然。夫此言固含有一面之眞理。較之不規則之組織。收效自較宏富。特不能謂僅此卽能得充分之效果。必加以腦髓。乃能至於至善。組織雖佳。而不能活用者。此例蓋甚多也。組織之自身。非如世人所想望。卽能增販賣而節經費也。縱其書式方法簿記。能一一分類得當。亦不過一善良之機械而已。其活用終恃乎人。終恃乎幹練之人。選適當之材。置之適當之地。而後此機械組織。乃能發揮其全能力。呈可驚之效果。以組織之完全自安者。猶之裝點門面。遂謂可以雄視一世也。組織雖居第二流。而有人以活用之。則較之第一流組織。而無人者。爲尤有望。此吾人所不可不知也。吾人於人之特質。性氣教育。往往一例看待。此於活用組織。亦殊

不利。才能之不能強同。亦猶容顏之不能無異。苟能發見而利用之。則於其自身。於店主。皆受其益。凡人自爲其適當之事。幾若不勞而成。決不至以作事爲苦。故能用得其當。實爲使其組織有效之根本原則。

(二) 組織與腦髓之關係。店主與經理。縱極多才。亦決不能事事躬親。故必有完全之組織。置適當之人於適當之地。以求發揮其能。率達於最高之度。故其人而有所事。爲苦者。決非能居於適當之地者也。用人之經濟。與否。實較金錢之經濟。與否。尤有關係。故雖店中生徒小使。亦必注意其特長。從而授之以事。今人唯不能注意於此。往往三人所。能了者。致五六人。亦不能了。可念也。

(三) 組織與人物之關係。組織雖佳。無人以運用之。則組織亦一空論而已。故形式猶爲第二義。第一必慎選店員。毋使使用違所長。此又重形式而忘精神者。所不可不知也。發揮人之能率。實爲一切事物之根源。輕視根源而存奢望。決無成功之理。今之模倣新式經營者。乃若以此爲無足重輕。而惟與時俯仰。汲汲於講商略。裝門面。真可寒心。

(四)主任與屬員之職務。今使有一店於此。其店中除主人外。僅有夥計一人。學生一人。然欲維持最善之組織。則其主人決不能束縛於日日之特別事務爲主人者。惟當組織腦之機械。而完全之而支配之而已。若重局部而忘全體。其勢必以失敗終。故必嚴選店員。使其組織有生命。活用無遺憾。此其詳當別述於商工管理法中。今不過發其大凡如斯。

第二節 現代商人與商業知識

商人無須學問。此古諺也。特時勢推移。至今商人遂不能無商業知識。而於現代式經營之世爲尤甚。人而無商業知識。則雖努力無益也。

(一)幸運與成功之問題。近有叩成功之原因於商人者。其人必曰營業狀態。時時可一目瞭然。此實第一原因。吾之聞此說於大組織之商店公司中重要之人。蓋已屢矣。夫大商店大公司之要人。或將求其一目瞭然。若中小店主。則自無不一目瞭然者。不待求也。故此說幾於不成問題。然則成功之原果何在乎。世或有以此歸之幸運或機會者。夫所謂幸運者。果有之乎。機會者果成功之要素乎。今試解剖此

以幸運機會而成功者。則確有內部之勢力。不過外間所見。僅有幸運或機會而已。夫所謂幸運。所謂機會。固不得謂絕無此物也。特利用此事。愚者不能。若竟以此爲唯一之成功要素。又何以今日之世。乃無數萬數十萬之村井。兵衛。中山。太一。應運而挺生乎。則商業知識之偉大。可於此覘其微矣。談商業經營者。亦時用腦力兩字。此其義僅謂觀察目前之事實與機會。詳考而默識之而已。然無商業與準備者。未必能此。腦力之中。有得之遺傳者。而商業上所謂腦力。則既非得之遺傳。亦非可學而得也。惟讀書問道。觀察人事。漸乃得之耳。

(二) 研究與知識之效果 今使能招成功者百人。聚談於一室之中。一一叩其成功之源。則其歸功於商業知識者。必十人而九。且必自言其知識非苟焉而得。旁觀者羨其幸運機會。而不知其人當時之慘澹經營。固煞費苦心也。淺識之士。乃謂商人無教育。亦不必有教育。商人而研究商業知識。猶行道者之急於得食。此大謬也。商人之成功。其得力於深夜孤燈。正與學者同耳。其研究之方法。雖有不同。要其吸收商業知識。必費無數之苦心。則決然無疑。今後之商人。其成功之途。亦決不外於

是。若僅視爲幸運。爲機會。甚或以爲別有魔力。而不明此爲商業知識之效果。是適足爲不知新式經營法者文過耳。

(三) 商界現象之悲觀。尤可驚歎者。卽成功之商人。決不自以現在之知識而自足。仍日日讀書研究。解決業務。不敢稍懈。彼蓋時時開拓其心胸。吸收一般商業及其所營商業之知識。然今尙徬徨於低級之商人。果亦有此精心毅力乎。果思有以突過其同輩乎。平庸之夫。果思所以勉致於平庸以上乎。證之事實。不能無疑。卽店員之中。其能高瞻遠矚。知儲蓄知識爲必要者。並世亦不多見。苟有其人。必爲第二成功者之有望候補者。居今日競爭劇烈之世。乃欲乘機任運。徼倖萬一。而不悟知識之要。此真天下之大愚矣。

(四) 物的資本與腦的資本。今日者。競爭之世也。大資本壓抑小資本之日也。此吾言之屢矣。然小資本家果遂任其壓抑無可抵抗乎。是又不然。天下事理。萬不能如是簡單。知識精神。苟充滿無缺者。則以資本言之。雖勝於百倍之俄國可也。美國紐約市中。有力製商品之小店。抗托拉斯之壓抑。維持其商勢。擴張其銷路者。其名

遂大著於世。彼以其勇氣。注意研究之力。雖專橫之托拉斯。亦不禁爲之感歎。以爲彼其所爲。乃不弱於吾巨大之資本。則彼能以腦的資本。卽以健進不息之努力。商業知識之活用爲唯一武器。故也。故無論競爭如何劇烈。大資本之壓抑如何嚴酷。苟中小店能鼓勇與抗。自有致勝之道。此卽所以證明腦的資本之勢力。遠過於物的資本也。商業知識爲現代式經營法之精神要素而不可或缺。胥是道矣。

(五) 自身營業知識之偉力 精通自己之營業。使競爭者知世間有此一人。此猶已得最高之金鷄勳章。設有合併之議。買收之談。決不致之度外。且事事可得便利。故精諳自己之營業者。猶之武裝之戰士。雖遇襲擊。不致失敗。故不能諳練於商業者。必失敗。亦猶不知讀書而坐擁皋比。不識愛比西地而謬充通譯者。必失敗。夫此亦當然耳。天下固有不知博奕而能獲勝者乎。吾未見絕無素養而能謬入跳舞之場者也。商業亦然。缺於自家營業及商業知識。則在同輩中。或可閉幕稍遲。要以其失敗爲歸。一而已矣。

第三節 愛熱與其價值

昔日之商業。以資本招牌爲主。專保守而輕進取。尊舊習而斥新進。尙金錢而不悟節約努力與時間。一言以蔽之。卽非努力主義之經營法而已。現代式經營法。適與相反。集中經營之趨勢。隨競爭之劇烈而益盛。則其有需於精力及元氣。抑亦當然之事。所當考求者。惟此增進能力一切之愛熱而已。

(一) 資本之愛熱 吾聞商家之言矣。曰。吾惟恐資本之不充耳。資本充實。何事不成。夫商業之作戰。不能無資本。固也。作戰愈久。所需資本必愈多。此亦人人所知也。黃金萬能。亦旣爲世人所公認。然苟無觀察周至之判斷。經驗湛深之經營法。亦未必其遂萬能也。資本雄厚。非不因應咸宜。然遲之旣久。漸不如意。則始之出如脫兔者。終或至守如處女。由此言之。資本勢力。遂覺有時而窮。惟愛熱之爲物。乃爲絕對之生命。乃有絕對之偉力。不若資本之不能深恃。百元之金貨。所以不能代百元之愛熱者。以此也。

(二) 組織與愛熱 組織之中。愛熱愈多。斯勢力愈強。金錢雖萬能。較之愛熱。蔑如也。樂於任事者。其效必數倍於厭苦其事之人。故諳練商情者。必知愛熱於組織上。

之勢力。其效遠過於金錢。金錢之糜費雖多。而失其愛熱。所損已巨。若夫運用自在。而自動之組織。則愛熱之力強。能率可高。而金錢可節。故金錢固要。尤不可不知愛熱之偉力。

(三)愛熱之發見 夫吾非謂有精力與愛熱。遂無需於資本也。商業何可無資本。特現代之經營。則愛熱實較資本爲重。其價值實在資本以上。愛熱之活用與必要。適與今世所謂增進能率之說相一致。然此愛熱之組織。將如何而後得之乎。道在得運用得宜之能員而已。店主之愉樂。無過於得能員。能員不易多得。然亦未必絕無。今試就店員之中。一一加以考查。則其中大都皆有隱而未宣之能力。引而出之。培養而訓練之。能員不難致也。夫以世人之倦於搜羅。致懷才者泯沒而不克自彰。豈唯商畧爲然。則吾此言。又不僅爲商界發矣。

第四節 信用本位與確實本位

往者以烈士不二爲最高之道德標準。故亦以信用與確實爲經商之本。夫固有商不厭詐之言。然商人之言詐而行僞者。決不爲世人所尊信。今日以招牌之古自矜。

者。皆其以信用本位確實本位而成功者也。

(一)現代式經營之光輝。自新式經營之潮流。波及日本以來。世人心醉於其形式。乃不顧其內而專務其外。甚即目此形式爲新式經營。於是而矛盾以生。廣告之所誇示。乃與其實在之物品。相去如霄壤。薄信用本位確實本位如無物。然信用本位與確實本位。實現代式經營之膽魄也。之精神也。之眞義也。必以此爲本位。籌議一切手段。一切方法。而後足以顯現代式經營之光輝與偉力。現代式經營者。決非如淺識者流之所爲。惟以新奇動人注目。遂謂其手段方法已盡也。蓋必守其根本原則。根本原則維何。如吾下述者是。

(二)誠實踐約。今日所謂新式經營。其最多而最大之缺點。莫如不能踐約。觀其廣告。非不誠實可恃。儼然文明商人也。一入其中。無不驚其表裏相差之巨。蓋其形雖新。其腦則舊。耗大金以招顧客。顧客乃望而却步。而商家顧絕。不悟注意於此。眞可浩歎。當其販賣之時。定貨之際。信口開河。聊快一時。及其不能踐約。則徒耗廣告及其他形式上莫大之費用。而絕不能見信於人。反不如不以新式經營自炫者之

爲得天下之不經濟。孰有過於此者乎。世人往往非難新式經營。以爲新式經營。消耗實多。不知其根本原因。皆由於蔑視此原則故也。欲以現代式經營爲主義。抵制一切。立永久之基。則非以樹立信用爲根本。而唯斤斤於形式上之小智小術。終不能達其目的。然而今猶有以新式經營爲小智小術者。此何故耶。店主固當訓練其店員。使毋誤入迷途。店員亦宜勉自鞭策。以求泯此缺點。三越之日。卽繁昌。非必其資本之雄。招牌之古也。以信用本位確實本位爲其中樞故也。誤入迷途者。聞吾此言。其亦可以慄然思返矣。

(三) 經濟經營之真髓 苟非由現代式經營法之精神而來者。則縱其商畧雄偉。裝潢華貴。究與沐猴而冠無異。非時時注射以興奮之劑。立卽萎靡不振。然注射之效。逐次而減。斯世之中。已不乏實驗之人。而世人顧絕不之思。其陋甚矣。夫販賣之必信實約束之必履行。實爲現代式經營法精神之所寄。此吾已詳述於新式販賣術中。今可勿庸贅述。特此精神實爲一切經營之原則。不僅販賣已也。設店員之中。有缺乏此種精神。而又不率教誨者。當視爲根本破壞者。而放逐之。此輩之力。足以

破壞新式經營而有餘。留之適以自斃。其何惜焉。夫欲見信於顧客。固有須金錢努力。與苦心。特較之欲得不見信之顧客。則其所需金錢。努力。苦心。且必數倍於此。經營經濟之真髓。實在於此。區區伙食。開支。固與根本經濟無涉耳。

(四)主要之例證與其警告 履行約束。爲商人所當竭力遵守。苟預存傲倖之心。或以爲毀約無妨。而冒昧訂約。則其結果必以不能履行。招莫大之損失。此非指金錢而言。而其尤重要者。約有六端。(甲)不能如約解貨。或不能如約取貨。此事之當遵守。與其不能遵守之害。人人知之。然而不能遵守者。今世猶不乏其人。此皆其人對於信實之觀念太弱。不知因此而來之危險。將至無可恢復故也。譬之建一美屋。需時甚久。需費甚巨。一旦砍以不信實之斧。不三四日而倒矣。人知破壞之較易於建設。則當思及冒昧定約。其價值乃至高無上。非確有成算而定約。實爲商家所大戒。夫經商亦何能無約束。要必確有見地。乃可不當。至約期已屆。復有轉輾躊躇之態。及約而躊躇不決。則其腦中已無現代式經營成立之望。惜其弊終不能杜絕於斯世。於是而努力於新式經營之店。事實上遂儲一破滅之種。且約束之當履行。

尤不當問金額之多寡。事件之大小。須知耳目之所不及。其中所含利益與危險之量。猶有過於耳目所能及之地也。(乙)代理者之無責任與失約。店主與經理皆極可信恃。而其代理者或店員之意志行爲。乃適與相反。此亦世所恆有。但此亦由店主經理之不注意。不監督。不訓練。漸次養成。於不知不覺之中。即亦不得不歸之信用觀念之薄弱。新式經營店。往往其對外之發展。與其店員之行爲。相去如霄壤。亦此類也。此實足使店主經理蒙不虞之毀。故注意訓練監督。爲今日所不可忽視。

(丙)商品及廣告之不信實。此弊爲新式經營所最多而最易犯。絕不自悟其已種破壞之根。而其起原即在崇形式而忘精神。同是藥也。用之而當。奇效立見。用之不當。即以殺人。新式經營亦猶是矣。夫所謂現代式經營。非如世俗所爲。只求賣出物品。只求招徠顧客。縱欺世昧心亦所不惜也。必求顧客有滿足之感想。注目於永久之利益。以其累積的效果。謀達經營經濟之極致。而又置重於其精神主義。力求隨此精神主義而來之活動的營業法。一面招徠新客。一面不失其舊客。故現代式經營。非無令人括目之方法。特其法皆由精神所發出。決非專重形式者可比。若夫

不信不實。現代式經營直蛇蝎視之。今日市場之中。有其外面所記之品質大小分量。與其臭味。與匣內之所儲大異者。亦有裝潢精緻。專恃廣告利口以欺顧客者。如有志於現代式經營。則其物足以招顧客之不快。卽當棄置不顧。一時之所以爲利者。非必卽永久之利也。(丁)付款之不如約。與言之不一。此事固非現代式經營之要件。然近代商業。益趨重於信用制度。故對銀行及其他信用交易。較多於現金之授受。則此事之信用。亦不可不竭力維持。克拉布化妝品之中山太一氏。其所以有今日之成功。實因當時曾出一三百元之期票。不惜傾家抵償。以自明其責任之所致也。故能忠實維持金錢上之信用。其效果實等於資本。乃至在資本以上。於籌議廣告商略之前。必先注意於此。烈士出言如金石。以示不二也。而今日之新式經營家。則似無此信念。無此信念而斤斤於形式。此其所以致誤之初因也。在英雖普通之人。凡能確守信約。人必稱之曰君。乃有似商人。商人信實之見重於世如此。蓋必如此而後現代式經營乃能有力。不致爲暴風烈雨所摧殘。隱然爲一種無形之大資本焉。昔者吾嘗叩之西儒某君。謂現代式經營所最不可缺之要件究何物乎。

某君曰。是在言而有信。吾國商人。其言語之信用。乃無異於第一流之國債。舉世爲之驚歎。彼其言語無藉於紙筆也。縱重要之契約。亦不必勒爲信據。一言之出。堅如金石。較之署名。尤爲可恃。黃金貴矣。較之信用。乃無如物。苟以此換算物的資本。殆非千百之數之所能盡。故蓄積此稀有之力。而又能盡其商才。發揮無餘。此卽現代式經營之根本要件也。(戊)蔑視對於顧客之眞精神。世人日常所言。不離金錢二字。然信用與確實。實爲資本之根源。故有信用之商人。惟求此潛資本之繼長增高。平凡之商人。乃僅注意於帳面上之金錢。蓄積信用。他日必爲無限之黃金。黃金則不過爲我所有時。爲我資本。一旦脫手。卽無歸來之望矣。金盡緣絕。豈唯青樓。唯信用所化之黃金。則其情不若是之薄。而此重信之商人。又於百尺竿頭。更進一步。汲汲於以信用爲基。別作一累積的大資本。此累積的大資本。他日亦可換算爲黃金者也。其物維何。卽主顧是矣。能理解而信用其店之主顧而已。主顧者。商店活動力之源泉也。以此而得之主顧。較普通所想像。尤有確實之價值。而於此。尤當注意者。卽排斥所謂奸詐手段。此爲現代式經營法上之刑事問題。無論如何。必當堅拒者。

也。(己)乘人之不解而愚之。觀其門面。讀其宣言。閱其廣告。非不儼然新式經營店也。然且乘客之不甚諳練。爲違心之不德行爲。而自誇爲一種手段。此亦與現代式經營之眞精神眞主義大相矛盾者也。夫人者。非能長此不知不解者也。殆其既知既解。此店之信用。乃飄散若太空之雲。貪一時之微資。失百次之巨利。其得失必有能辨之者。其他如標本與實物之互異。三年貯金之勸誘。隱其損傷之處。與普通物品同一出賣。皆非能以信用本位確實本位爲標準者。爲商人者。不可不痛自懺悔也。

第五節 最大權威者之商業道德

現代式經營法之基礎。必築於商業道德之上。而信用尤爲其至要之端。此吾既述如前矣。凡爲商人者。必知除商業道德以外。無所謂現代式經營法。苟不爾者。卽自陷於過食傷飽之新式經營。現代式經營之具體的方法。一一皆由精神而表著於外。設非由精神而來。則無論形式如何奇拔。目前如何有益。皆無用之長物而已。本書全體。無非闡明此理。似可不必另立一節。特以爲其一切方法之基礎。故先述大

略以告諸君。

(一) 世人不皆蠢愚。加拉伊爾。英之文豪也。與拉斯金皆爲絕對的道德之鼓吹者。顧乃謂世人皆愚。余甚尊敬加氏。崇拜加氏。特此言則難心服。今世之不正商店。其所以欺詐世人如孩提。視爲真正之營利方法。皆此世人皆愚之一念。有以中之。然細察商情。熟視顧客。此事之有損無益。可以不辨自明。一至其店。卽不願再至此。非世人不皆蠢愚之確證乎。雖續出新法。續邀新客。顧注射之效。有時而窮。此屋召租之門條。遂爲其最後之一幕矣。現代式經營法。當視舉世人人如神明。人人皆賢。智。卽隱微之地。苟其事及於商業道德之標準。亦必嚴自制。止而又以永保此神明。而賢智之人人之愛顧。爲唯一之目的。力求發展之人。已經失敗之人。與夫行將失敗之人。皆不可不三復此言也。

(二) 治外法權之謬見。吾嘗聞愚商之言矣。曰。所謂商人者。以營利而經商者也。苟能達其目的。一切手段方法。惟求無背乎法律。邪正曲直。非所計也。故營利之事。不能以道義爲準繩。雖或賈世人之非難。抑亦不得已耳。嗟乎。此其所言。抑何顛乎。

德義者。處世之第一要義也。亦成功之第一主因也。豈商人乃獨可背德忘義乎。顧標榜新式經營者。亦多不能擺脫此習。則真令人驚歎矣。彼輩意中。殆以商人好偽之古諺爲唯一之信條。或且以此爲商人之道德。然商人非於道德上有此治外法權者也。世固有以此爲商人之特權者。要亦一種皮相之談。侮辱之詞而已。非以此爲運用現代式經營法之良法也。據吾所知。適足暴其最後之悲慘耳。而或者疑之以爲天下以不正而致富者。斯世不乏其例。夫吾非謂今世絕無此事也。然其所以致富之原。非必悉由於不道德。傲倖於萬一而已。設以誠實行之。其富或更數倍於今日。夫就各人之成敗。一一調查其原因。固不無以奇異狡獪之手段方法。致富者。特就一般之商業成功以觀。則此等例外。乃渺無足數。故少數不正者之成功。不能以之律一般成功者。吾前嘗引加拉伊爾之言。若極端之道德論。亦無益於商界。此實因商業之爲物。究與加拉伊爾派半人半神主義不相容。經濟需要之原則。終與紙上之空談。不兩立。故終爲常識所屈耳。實則今日之實業。在在爲商業道德之法律所支配。爲商人者。一與背馳。卽陷於無可挽救之悲運。不可不察也。

(二) 傭者與被傭者間之道德。商業道德之法則。不僅支配外部也。且支配內部。而以傭者與被傭者之關係爲尤重。若傭者蔑視被傭者之價值。遇之不以其道。則被傭者之能率。決不能發揮盡致。甚或別就其能善遇之主。試熟察成功者之成績。殆無不得力於其股肱。乃能遂其目的。亦不僅商人然也。政治家亦然。帝王亦然。傭主之吝嗇利己。不學無術者。往往不知善遇所傭之人。致令憤而求去。而自於冥冥之中。受莫大之損失。惟亦有待遇甚優而不能得相當之利益者。然若傭主能自具識力。辨別其智愚賢不肖。置適當之材於適當之地。而又能遵行能率增加法之原則。自能消彌此種缺點。最近欲以利益分配制及其他類似之方法。融和主傭之關係者。亦卽由此原則而來也。若傭主自以其人爲無益於店徒。耗報酬則亦儘可斷行。罷斥絕無遺憾。由是言之。違反此經濟原則者。終必大受其害。其能占最大之利益者。必其營業方法。適得其宜。善選雇員。得其死力者也。必從需供勞力之原理。必給相當之報酬。於得力之雇員。且使與其利益之分配。此實爲內部商業道德之重大問題。抑此僅傭者對於傭者之道德要求也。傭者對於被傭者。亦復如是。特吾已

詳述於店員待遇法中。茲不復述。要之今日之商業。店主店員當一德同心協力共進。故道莫重於互利。必互利而後向上發展。乃可得而冀焉。

(五)不知商業道德之能員。大白爾台姆台者。美人也。初爲學生。終成巨賈。嘗著「賣物之人」一書。警告謬誤之新式商人及店員。今特轉錄其一節。以供參考。其言曰。「余友嘗荐一敏腕之店員於余。余受而用之。乃知敏腕與性格。截不相蒙。性格者。人之真性情也。所謂敏腕。則不過外人所得見之一面而已。此人誠如吾友所言。動作敏捷。才氣縱橫。亦嘗語吾以增加販賣吸引顧客之道。顧其法雖巧。然皆破商業道德而不惜。余乃語之曰。余前此販賣方針。一以誠實勤勉爲旨。若夫不正手段。則非余之所能行也。顧吾雖警告之。仍任其照顧一部分之顧客。其始亦甚敏活。外觀成績甚佳。余於其人。亦有厚望。然不久而顧客乃羣來訴苦。考其原因。則悉由於販賣手段之不正。余又語以今日之商人。不能專顧目前。不顧將來。彼乃自悔前非。謂余自幼習商。不幸所居皆以詐僞狡猾爲對顧客之唯一武器。猶未嘗就事於誠實之商店。故不知以正直得客之愛顧。惟知詐欺一時。愚顧客而得暴利。而亦不自

悟其非。自悟其不利於將來。今聞良言。如夢初覺。今後敢不以正直自勉。後其人亦果成大器。知吾所言之不謬。故忘却精神而唯斤斤於小智小術以愚客者。以新式經營爲玩具者。炫於一時之繁榮者。必率循正道。毋詐毋虞。乃可期最後之成功。苟非手段善良。行爲誠實。則至最後裁判之日。必受無形之酷罰。終局之勝利。決非不正手段不善行爲所得倖致。此爲商者所不可不知也。然則僅有才智。猶之無濟新經營。固不能無需於才智。特尤需於商業道德。一旦誤入迷途。則其危險蓋萬萬矣。

(五)公衆之大聲疾呼 商店工場。皆以社會公衆爲其唯一之生命者也。當過渡時代。公衆亦以思想之輸入。形式之崇拜。而尊重道德之念較弱。今則道德之觀念大熾。對於工商家之要求非難。遂極猛烈之致。下列一文。爲一有名紳士所著。屬余爲之發表者。是可以知公衆非難之急。且可促商家之反省矣。其文曰。「視人如盜。此古諺也。而尤足以表日本之社會心理。至於實業界中。雖謂爲絕無道德。亦非過言。日本之道德。本僅存於武士之間。商人及其他實業界無有也。商人尤卑劣。幾於

無詞可以形容。近來粗製濫造之品。日出不窮。此非必由經濟之枯窘。實因事業家絕無道德觀念所致。海外輸出品之卑陋。有損日本之聲譽。固無論矣。洎乎最近。學校等公建築物。亦復凌雜已甚。往往收容數百學生之學校。落成未幾。卽爾傾圮。誤傷他人子弟。凡此實業家之苟且。皆由於道德觀念之缺乏。又如日用之品。以至染織之物。亦無不脆弱而不耐用。此非經濟之關係。而實不解實業道德所致也。……損害他人。唯求自肥。此誠今日之時代病也。夫得失之間。固當計較。但能不賣不利於他人之商品。不製不利於他人之商品。則實業道德。在其中矣。易言之。處處以利益爲言。而不慎選商品。注重製造。實業道德。終不可期。余近嘗病目。時用英藥。亦用德藥。德藥尤有效。是可證其注意製品。不厭煩瑣。而價乃較廉。此注意製品不厭繁瑣之所爲。豈唯可見德人之氣質。亦可見其實業道德之尊重。日本近來商品。外觀甚美。內味甚惡。力求手續之簡。以期獲利之豐。此種盜賊根性。殆爲今日實業界之通性。一言以蔽之。貪一時之微利。而忘永遠之利益而已。此則真正之功利主義。不能見之實行之結果也。……英國人之所以有今日者。以其能將功利的倫理。身體

而力行之也。英人之中。無論如何高貴之紳士。無不抱利害之觀念者。於一定程度以內。必維持其利害之觀念。且力求無背於道德。彼彌勒之倫理。真英人所能體會者也。易言之。彌勒之倫理。不啻英人之反映也。……譎詐竊盜。此日本實業界之兩大特色也。而無權利義務之感。權利義務之感。殆日本人心所未嘗有也。忠君愛國之說。固爲舉世所唱導。而權利義務之教。今猶不能得之於小學。是以主張權利者。轉爲世所唾棄。例如重利盤剝者之強行主張權利。及世人以權利者爲惡人。卽其例也。此種見解。實與理性相去太遠。而亦由於權利義務觀念之缺乏。長此不變。實業道德。決無興起之望。……然則實業道德果將以何道興起之乎。蓋必實業家自知不正。直爲損失之源。不信用爲破滅之基。而後始可得而望也。易言之。苟非使今日不正之實業家。飽嘗慘酷之經驗。自知痛改前非。則實業道德終無望矣。一要之社會一般公衆。今已不滿於過渡時代之德義。痛惡無道德之工商家。爲商人者。其亦瞿然警醒。有以應此公衆之要求哉。

裝潢其門面。張皇其廣告。此決非吾人所敬若神明。尊如帝天之最新式經營法也。現代式經營法之真髓。實在精神而不在形式。及其精神表著於外。遂爲商畧。爲廣告。爲最新之販賣法。而其真價偉力。始燦然大明於世。有志商業者。不可不研究此本質精神而理解之。而後從事於形式也。

第六節 合理的努力集中主義

現代式經營法。非如傲倖主義。機會主義。幸運主義。披猖無忌。猶黑死病之動輒傷人也。此或諸君所已知也。現代式經營法。可謂爲以商業道德爲基礎之合理的努力集中主義。猶科學的管理法之精神。得謂爲能力增進法。此則諸君所未知也。然此亦爲行此法者不可不解。

(一) 競爭爲人類之天性。商戰之猛烈。吾總論中言之詳矣。顧或以競爭爲今日之通病。則猶知二五而不知一十。居今之世。苟欲大有爲於社會。必以競爭爲要件。人類之相爭互競。天性然也。人類唯有此性。社會始日即發達。將欲壓抑與我互競之人。勢必盡其全力與抗。思想於以精練。方法於以改良。而人類乃日進於向上發

展之途。故競爭爲人類進化自然之法則。專賣制度之所以不免於退化者。反於此自然法則故也。自今以後。或有社會問題勞動問題一律解決。富力分配一律平等之日。然使不問其人之智愚賢不肖。一律得同等之富。則又轉陷於甚不平等。若世界果有此一日。不幾爲世賢勞者。乃絕不能享世人之崇報乎。故持身正直才智優秀者。當然宜得優異之酬報。夫自然之法則。一成而不易者也。今日吾人之生存。實不外於數百年間奮鬪互競之結果。故吾人對於競爭。不可不有相當之覺悟。相當之準備也。

(二) 今世最大之兩競爭 今日商界。凡有兩大競爭。一卽前次所述之經營集中及其對抗競爭。一則今所將述之誠樸與努力之競爭。在過渡時代。爲商者多不解商業道德爲何物。惟詐巧奸僞。以求企業之發達。今日則惡風丕變。將進而爲誠樸與努力競爭之世。設居今之世。暗於世運之推移。以爲時世期皆同。衆生時時可欺。仍盜詐巧僞之故。智以求其所業之繁昌。則其前途必黑暗無光。反於時世反於自然法則之經營。終不足以與於今日之競爭也。

(三) 努力及其集中之必要。今日競爭之猛烈。前此所未有也。故往昔商人。僅須靜坐店頭。以待顧客之臨覬。其所謂唯一之經營法。惟集取一二零星陳舊之物。以供他日之用而已。然此原始的經營法。終不適於生存競爭之世。今日之商人。既當節約人財與事。發揮其至高之度。尤必飛入競爭者之旋渦。自爲其中之適者。不唯努力爲必要也。且非能集中其努力者。尙不足窮其競爭之能。是以現代式經營法者。以商業道德爲基礎。出其力所能及之智識精力。能力商略。與夫最善手段。利用合理的努力。及其努力之集中。而求伯於競爭者中之法也。苟非稀世之天才。欲不利用集中之力。爭勝於生存競爭之世。皆畫餅充飢之類耳。潛心於一身所經營之事業。盡一切時間一切能力。以與最良之機會於自身及其顧客。則與近世商界所稱之能率增進法。所謂以最少費用得最大結果者。適相符合。凡能專心於一事一物者。卽所以節約精力時間勞力金錢及其他一切浪費。此世人所不可不知也。是以現代式經營法之基礎。實在努力。在集中之努力。

(四) 擴張販路之失敗。不顧努力及精力之原則。一意擴張販路。以期一舉成功。

此今世所常有也。新式經營家中。此輩尤多。夫擴張販路。庸非商家所必需。然不自知其精力與努力之所能及。惟汲汲以擴張爲職志。則或於滿足顧客欲望之旨。不能相符。轉有失其顧客之憂。滿足顧客之欲望。此以最少勞力得最大效果之唯一方法也。故非就其精力努力之所能及。擴張販路。決無成功之望。熱心擴張。營業極一時之盛。爲世人所注目。一旦忽頹敗不可收拾。人多歸咎於資本之難乎爲繼。然此皆皮相之說。資本固不能出於精力努力之限度以外也。自求其精力努力之最高率。卽以此最高率爲標準。而活用之。則庶乎其爲最有益之法矣。

第七節 經濟思想與經營經濟

吾嘗聞之往哲。謂某肆主人。凡往來道中。必拾取人所遺棄之舊釘而善藏之。叩其所用。則謂修繕居處。造作箱篋之時。此亦不爲無用。其家浴場。卽全係此舊釘所成。夫此肆主之所惜。又豈獨舊釘。凡輕棄有用之物者。皆其所厚惜也。可知古時商家之儉德。雖一舊釘之微。亦當寶貴。今之商人。則領悟及此者鮮矣。店中雇員。其輕棄紙釘鉛筆等等。不甚愛惜。視爲故常。彼其意以爲費此時間。吝此區區。實非得計。

當今之世。不可不更思其大者遠者。然經濟思想之根本。古今初無二致。而培養根本。今且較古爲急。新式經營店之多失敗。此其一因矣。夫店員之所以輕棄紙釘等等。固如吾今所云云。以爲所費時間。其損失乃較過於所得也。然欲望此輩人能以此時應用於其他有用之事業。卽亦非事實所有。此經濟思想。亦爲經營經濟之一端。古時經營法所當改良之缺點固多。所可遵奉之美德亦不少。今之所謂新式經營。皆馳騫於形式之末。而不解經營之精神。而此經濟思想。遂爲若曹所唾棄。可念也。

(二) 時間、經濟與物質、經濟。過渡式之新式經營者。過醉心於形式。以爲古法皆陳腐。不足尙。亦不辨別其善惡。以爲新式經營。當多利而多費。多費正以多穫。於是一意前進。而不知保守。夫新式經營。固以多穫爲主旨。然非遂謂可無須於守也。謂當於固守之中。求其健進不息而已。是以時間經濟與物質經濟。決難輕視。且當竭力履行。所謂日本式新式經營者之中。往往以此失敗。此固諸君所共見。無待余歷歷指陳。而余之所以力言必了解現代式經營之精神者。亦以此也。且此亦豈獨金

錢與物質。因不明精神而生之失敗。亦足以減新式經營之真價。現代式經營論中。忽推崇往時之節儉論。一見似不甚調和。其實不然。節儉亦至要精神之一也。嚴言之。現代式經營之經濟主義。尙非往時拾一舊釘惜一故紙之比。往時僅知有物質而已。今則物質的經濟。固無殊於往昔。卽時間之經濟。人類之經濟。乃至販賣廣告。方法之經濟。一切皆當以經濟爲根本主義。且當於百尺竿頭更進一步。力求所謂能率之增進。味於此義。而唯爲驚世駭俗之舉。不問其得失。是否相符。此猶盛物於無底之囊。盛愈多。斯漏卮愈增而已。而顧以爲新式經營積極之道。實在於是不亦惑乎。夫新式經營。固非前此消極的經營之比也。然亦必有有意義而合理的消極經營鞏固於內。而後以積極經營發展於外。知有積極而不知有消極。此其所以敗也。昔日之商家。成功者固少。失敗者亦不多見。今日之商家。成功者固多。而失敗者更多。其故可深長思也。要之現代式經營。向外必持極端發展主義。對內必持極端經濟主義。然使所謂經濟。絕無目的。絕無成案。則或以節儉與吝嗇混爲一談。久之將不勝其弊。故必有知識與方法。節其所不當節。其弊必至如農夫之節其肥

料。壯夫之減其食量。而有萎靡疲敝之歎。此書及工商管理法。皆所以闡明此中之消息。研究其能守能攻之道者也。

(二)小經濟之誤解。過渡式之新經營者。既有進急於守之誤解。自主人以至店員。皆以爲俯拾舊釘。此舊式商店之所爲。新式商人。唯有前進耳。於是遂以不經濟之廣告。不經濟之組織。不經濟之店員。不經濟之販賣。不經濟之一切事物方法。猛進不已。其意氣可賞。其無謀亦可嗤也。熱中者無常識。癡愚者無靈藥。彼其拾釘惜紙之古法。固非萬能之經營法。然實爲內守之善法。最近風靡一世之新經營法。於此有同符焉。以小爲大之能。增進法。於此有同符焉。余於數年以前。卽心驚此事之大誤。曾於一有力商人之會集。略陳警告。今轉錄其一節於左。聊以促讀者之反省。

經濟云云。節儉云云。自新式經營流行以來。此義若與其主義不相容。漸爲世人所輕視。其意或以此爲日本所固有。在所當棄。亦未可知。然外國之經營法。卽新式經營亦以此爲根本思想。且其置重有出於吾人意想以外者。其教商業學生

及店員也。常曰：商店經濟上之成功，與其謂在得利，毋寧謂在節儉。譬有百人於此，買利人人能之，能節儉者寥寥數人而已。惟其所謂經濟節儉云云，決非去食留金之意。有使金錢活動之意焉。明知無用一文必節，苟可活動，儘費無惜。此非耗費，乃投資也。故天下無不以經濟為根本主義之新式經營。此於德為尤著。新式經營，大多成功。黃金塞途之美利堅亦然。惜今之新式經營者，乃多不解此義。其大多數皆於大而無意味之節儉，注目勿瞬，而於小而有意義之節儉，乃轉澹焉。若忘夫吾此言不獨指金錢言也。一切店員之不經濟，作事之不經濟，乃至燈火之不經濟，無不有然。且節儉之小者，其機多，節儉之大者，其機少。日本之古諺曰：惜一而不知百。英國之古諺曰：明於一錢而暗於十元。此言足以形容今之新式經營矣。積塵成山之古訓，為舊式經營之神髓。時至今日，乃若不復能用。彼等大多皆知一而不知百者也。然積塵成山一語，其理亘古不磨。千載常新。今之所謂能率增進法，科學的管理法，亦唯應用此積塵成山之主義而已。小孔不塞，終沉大船。此非寓言也。舍其可以沈船之小孔而不顧，而唯狂突猛進，此新式經營

法之所以敗也。今夫新式經營之特長不在目前之成功而在永久之大効。然見車薪而不見秋毫。又爲人類之通性。故巨費易節而小費難防。人固以爲此區區者於我何損而不知失敗之來。初不以小而見遺濫登廣告。其一例也。耗費雖多。爲効乃往往不能相等。然使因其効之不至。遂驟形節減。致影響及於銷路。則又非計之得。故必先調查其爲効於店務者究竟如何。必節減至何種程度。方能費節而效不減。而後乃有當於吾說。

目所不及見之不經濟。不唯巨肆有然。卽小店亦必不免。夫此固小不經濟也。然晝夜增高。無有停息。積年月而計之。卽未必其小矣。舊式之店。節其所不當節。新式之店。費其所不當費。竊以爲此兩失之。今日一切公司工場大小商店出入商品。其於貯藏消耗。類皆不能謹小慎微。抑若可以不錢而得者。誠可寒心。卽如包紙繩網。無不有然。一見似微細已極。不值令人注意。然日積月累。所費乃不資矣。曰節儉。曰經濟。在日本人意中。獨有金錢耳。實則金錢不過其一部分。節儉之道。卽爲生錢之法。如廣告一項。一見似不經濟極矣。然其所以不經濟。乃由於廣告

知識之缺乏。例如送之特定之人之廣告。或一人而發兩三通。或其人已死。或移轉不明。夫此皆整理名簿而可免者也。惟其忽於整理名簿。遂致徒耗無數印刷郵遞之費。而其所費乃絕不見効。新式經營者。每以費用之浩繁爲苦。獨不以此歟。亦不僅廣告然也。如裝飾之不活用。點燈之不注意。因廣告與販賣法不一致而生之。不經濟。貯藏之疏忽。店內利用之不經濟。商品之毀損。店員之不得人。目光淺薄之損失。資本運動之不靈敏。廢物利用之不如法。吾苟歷歷申言其弊。則諸君之店中。無不爲無數之小不經濟所圍繞。而不克自振。縱生涯繁盛。亦終不能祛此種種者而去之。爲今之計。唯當力驅此弊。而適用能率增進法。諸君須知苟於細微之點。一一加以適當之注意。卽此已能增殖無窮之利矣。諸君中固不乏節儉之人。特吾恐諸君之所以爲儉者。乃吝而非儉耳。非唯無益。而又有害。我之主張。則能率增進主義之合理的節儉法也。新式經營之所以終於失敗。進退維谷。其大原因實在於此。凡以新奇自矜。向過渡式之經營。猛進不已。終亦必受

底止。故現代式經營。必以置意於小經濟爲本。

(三)經濟與質素之區別。吾之所謂經濟。亦曰節其所當節而已。非過分吝嗇。如古諺而謂燃火於爪也。苟其事爲職分所當爲。爲之而能有効者。雖萬金不惜。苟事屬可省。省之無害於事者。雖一文不假。經濟與儉約(卽質素)小同而大異。恨今世知此者少耳。

(四)極端之矛盾。加納尼(人名)之成功。世或歸之投機。或歸之幸運。然熟究加氏之經營法者。則謂氏之成功。實在能知節約人物力時四者之真意而實行之。由此言之。則今日之現象。乃處處有極端之矛盾。潛伏於其中。譬之工場。其選購機械。必於其能力形式。嚴密注意。然當雇用店員。於其適與不適。能與不能。除一、二大商店外。其不能嚴密注意。如選購機械者。殆十而八九。店員之不經濟。無論矣。因此輩店員而受之損失。尤難數計。設有同等之店員十人。固較優於水平線下之店員十五人。然得慎選諳練之店員五人。已足敵之而有餘。故人類之經濟。遠在金錢以上。不可不知也。現代式經營。固必有現代式之主人。尤必得現代式之店員。一店之成

敗。悉視乎其當局之才力。故一面必嚴擇店員。盡其智力。一面必訓練店員。上下一體。若夫區區形式之模倣。則雖至愚優爲之矣。

(五)大工場之不經濟。所謂不經濟之弊。不特公司商店有之。卽就工場之中。觀其事務工作組織等等。亦不能不驚其不經濟之多。而在中小工場。其使用機械職工工作之不經濟。稍有專門智識者。類能言之。機械與職工。其所用能率。往往不能及其能率全體之半。如此而工場猶能獲利。設能稍加注意。各盡其所未盡之能率。其利益之豐。尙可計乎。徵之中外統計。企業資金之最大者。莫如工業。然所以用其資本者。乃不經濟至此。是亦可見工場經營之尙在幼稚時代矣。技師之中。其能理解真正之經濟者甚少。以經濟爲主眼之製造。乃不多見。職工亦多未受此種訓練。是以工場經營之中。大不經濟。小不經濟。幾於堆積如山。以此而於與歐美對抗。雖夢中不敢作是快想也。而工場中時間與材料之浪費。尤可駭詫。東京之某工場。五年之中。平均利息。無能達年利五分者。其場主乃以一年又半之歲月。赴美實地考察。歸而悉減其所浪費之材料。年利遂達八分以上。且謂設更注意其他之不經濟

而改良之。十分之利。不難致也。此非不可思議也。注意愈周。斯利率愈增。此當然之事也。歐美工場。今爲發見物美而價廉之材料。較爲經濟之方法。多有不惜重金。以聘化學技師及機械技師者。又或特請能率調查技師。以期增進一切能率。工場中所當節約之處。尤較商店爲易見而易行。而數亦較多。故工業家當以現代式經營爲必要。正不亞於商業家。今更重言以申明之。則今日工場中之職工機械時間動作。實有無數之不經濟。遲醒悟一日。卽遲獲利一日。遲之又遲。終必陷於失敗之悲運而後已。

(六)不當之要求與俸給。就經營經濟而論。今日矛盾之最大者。可於店主與店員之關係見之。店主之所給予甚微。而欲店員之多作事。店員之作事甚少。而欲店主之多給予。此事吾當詳論於店員待遇之一卷中。一言以蔽之。則現代式之店主。無不與店員以相當之待遇。而要求其竭力奉公之權。店員亦無不備現代式店員之資格。而能妄求多金之理。如是而已。今日經營。以人爲重。故店主店員必同心一致。不然。則日日處於不經濟不利益之中。經營何能發達。今日之世。所謂一將功成

萬骨枯之現象。渺焉不可復追。故店主之於店員。亦不復如臣之於君。必協力互競。乃能迎敵而應戰。店員必盡其能率之極致。店主必予以相當之酬報。非然者。其成績決不能優。此事有待於研究者甚多。且爲經營上之重大問題。故當別爲一卷。要之今日店主店員之關係。實有與現代式經營之精神相牴觸之處。實有不經濟之處。此則所願爲商界諸君先置一言者也。

第八節 湯奧菩主義

湯奧菩主義。今已爲現代式經營所不可缺之主義。湯奧菩者。運轉之意也。卽求資本運轉之迅速。與湯奧菩相對者。有萊甫奧菩。萊甫奧菩者。殘留之意也。卽謂資本運轉之遲鈍。夫資本運轉次數之多寡。日本古時亦有此言。無足珍異。特其湯奧菩主義所以能成爲今日經營法精神之一。則其動機原因。有可得而述者。論經營法之本質。此亦在所必及。試略述之。

(一) 利益之低減與救濟。現代式經營。何以以湯奧菩爲主義。此其淵源甚長。爲吾人所不可不知。湯奧菩者。實今日販賣商略之所由生也。今日之商業。規模鴻遠。

競爭劇烈。所需經費資本。遠踰往昔。設仍默守古習。則利息之率。終不能與資本相應。於是不問資本之大小。皆汲汲於別擇救濟之法。以維持此日趨於低減之利率。然唯求多利而增利率。又與其他現代式經營法之精神主義不相容。而此利率低減之傾向。又有不期然而然之勢。且可認爲新經營法之根本主義。今所述之湯奧善主義。遂爲利率低減之唯一救濟法。運轉之度愈多。斯增進之額愈著。故以此救濟利率之低減。實無愧於現代式經營之主義。如三越之經營。世人多以其不貪重利而能得相當之利益爲怪。然苟一察其內容。則當恍然於其所以致此者。固由於利用湯奧善主義而然也。

(二) 湯奧善之精神。往時之商業經營。與夫至今未醒之商人。大都以萊甫奧善爲原則。期於一次得重利。不顧資本運轉之遲鈍。故其獲利之機會少。湯奧善適與此相反。輕其可得之利。多其獲利之機。而迅速其資本之運轉。易言之。卽非就少數商品得多數利益。惟迅速運轉其商品。而於每次運轉中各得其微利耳。每次利益既少。則必求其銷數之多。於是遂不能無推廣銷路之販賣商略。不知湯奧善爲生

販賣商略之大原則。終不能明專重形式商畧。何以轉爲商店繁昌之阻害。良法美意之眞價。遂爲此輩誤解者所墮落。故販賣商略。實由湯奧菩而來。與其減價招徠。附贈彩品。不如以微利自甘。求其資本之多運用一次。近年以來。商略流行之傾向。日益加甚。然必了然於此中之消息。採取真正之商略。乃有當耳。

(三)販賣商略發生之根本。今使有兩人於此。一則非利在一成以上不賣。一則僅求五分之利。五分者賣出兩次。卽等於一成者賣出一次。然一成者或一次猶未賣出。而五分者或已賣出兩次以上。縱一次之利甚微。轉輾相積。數卽不資矣。此推廣銷數之商畧所由出也。若不解此根本思想。專驚於形式之表。則縱燦爛一時。決不能有成效。減價販賣。世人或以爲受損。獨不思縱使每次獲利不出二分。週轉五次。卽達一成以上。故以貪利之念。阻其暢銷之路。此誠今日商人所不可不覺悟者也。且此湯奧菩與萊甫奧菩兩主義。又不獨普通之商業然也。銀行股分。非用湯奧菩主義。亦決不能多得利益。應用此義。手續自不免繁重。然亦事勢之所萬不能已。張網以待鳥之自來。偶得一二。卽坐索高價。則何如由我多捕數羽。賤價出售。而以

出售之頻繁。積小利爲大利之爲得也。

(四)時代、速力與速力、利用、速力者。今日之時代精神也。各種階級之中。商業者最宜機敏。而獨蔑視此義。則其危險更何可量。時代精神。既爲一大速力。則爲商者。固當注意不怠。尤當設法利用。利用。奈何。亦唯求銷數之繁昌而已。此實爲今日經營方針之根本。縱偶爾擱置其商品。亦不可不謂爲一大不利。擱置者。無速力之謂也。若今日之靜坐以待客之惠顧。則又介於動與不動之間者也。運用商略及其他一切經營法。屢屢運轉其商品者。卽所謂急速力也。今日商界之通弊。以爲出入多而博小利。不如出入少而收大利。此實與時代精神相矛盾。譬之一錢之利益。而苟運用數次。不尤多於二錢三錢之利益乎。西語有曰。昔之商業。單利法也。今之商業。複利法也。旨言哉。

第九節 販賣之根本精神

販賣者。經營之最大要素也。販賣之多寡。商店之命運係焉。今日之通病。則往往蔑視其根本精神。不知研究其主義。縱其販賣形式。稍異於往昔之所爲。要其精神。則

依然毋變。甚或有遜於古。所謂過渡式經營法。殆不乏此例。不能理解此根本精神。縱秉其精心毅力。極欲爭勝於今日商戰之場。然其事功之不能相償。必遠出於吾人預想以外。苟其販賣商略販賣方法。非出於精神之了解。終不能期今後之繁榮。維持亦且有所不能。吾書所述。亦唯略陳其影響之大。以促商界之覺醒而已。

(二) 昔之顧客與今之顧客。昔之顧客與今之顧客。同乎異乎。此商界所首宜悉力考求者也。易言之。顧客對於商店之要求。今顧有異於昔乎。今顧無異於昔乎。此爲樹立販賣方針之先決問題。有顧客而後可言販賣。則先研究顧客之要求。亦當然之順序也。余於此事。幾經研究。且嘗歷叩專門家之意見。謬荷稱許。但以理論言之。不如實地應用談之爲尤親切而有味。吾故引「商業繁昌之祕訣」中之一節於下。以實吾書。商業繁昌之祕訣者。三越日比專務所著也。

(A) 顧客購物以外之要求。古者顧客之來。僅需充其需要而已。客欲者何。我卽以何予之。客卽滿足而去矣。蓋客之目的。僅需此一物而已。世運既進。遂不能

言之。卽如敬煙敬茶之類是也。酬應如客意則其價苟不較貴於他肆者客必羣集於其店。客之意不全在得物。樂於得此快感而已。此卽所謂顧客之新要求。此新要求之勢力實較有力於得物。故今日小商店之盛衰卽視夫其此種設備之是否完全。三越之較他店爲繁昌者卽注目於此。有以應客之新要求故也。一入三越之門卽若有一種不可名狀之快感。三越物價較廉不必言矣。卽此與人以無形之快感。其費用亦復不資。當客之始來震於其裝飾之雅麗已覺耳目一新。店內又別設休息室。可以自由飲茶食點。三層樓上有所謂「竹之間」更足令人心曠神怡。三越者殆不惜巨費設備周至以與客以快感者也。

(B)當使客忘其自己之存在。余之所謂與客以快感非僅設備周至而已也。欲使客真正愉快必以物質之設備與店員之心得兩兩相俟而成。余常戒店員見客之來毋遂作賣物之想。必使客感於我接待之殷勤。自忘其所處之爲何地。來此又爲何事。要之必使客心神愉快。如逍遙於樂園之中。此則近世商業之祕訣也。余之所以有此設備卽亦別有淵源。方吾在慶應義塾時洛伊德博士曾有

質問曰。所謂人之健康。其意何居。余輩乃答以無病之時。卽爲健康。博士曰。是不盡然。完全之健康。在自忘其身。心神空曠。絕無感觸。此卽健康也。手痛而覺手痛。是吾心未忘乎手也。眼痛而覺眼痛。是吾心未忘乎眼也。真正之健康。在有手而不覺其有手。有眼而不覺其有眼。完全自忘其身之存在。余深有感於博士之說。遂竊取其說以遇客。使客精神愉快。自忘其所處之爲家。爲三越。抑爲天上之樂園。然後設法銷吾物品。無緣者不論。苟有緣。則必惠顧吾肆矣。竊以爲如是營業。未有不興者也。

今日顧客對於商店之要求。此寥寥數語。實已盡之。此實可爲販賣法之精神之根本主義。吾之販賣方針。卽淵源於是。自信當不至貽誤諸君。抑諸君之中。或謂此種大設備。以三越等魄力雄厚。行之自綽有餘裕。中小之店。則有心有餘而力不足者矣。然此亦僅指形式立論耳。若其精神則店雖小亦優爲之。今所不可不知者。在精神不在形式。所謂精神。卽顧客之心。不以付錢得物而自足而已。此意之了解與否。實爲販賣方針善惡之所由分。不可不慎也。抑今昔顧客之不同。外此尙有一顯著

之傾向。卽爲顧客之活動。此意吾嘗登載於實業界。今述其大意如左。

營業既久。始有所謂主顧。（此卽俗稱老主顧之意）此亦可爲商人財產之一。然此唯於日日革新之間。爲有價值。詳言之。何時見奪於同業。迄難預料。則唯於未見奪之前。爲有價值而已。今日之顧客。與所謂老主顧。非對於一定之店。而有服從之義務也。故變更其所交易之店。於理於勢。皆無窒礙難行之點。古者重然諾。尊往來。非有大過顯惡。則爲之主顧者。較爲可恃。不幸其可恃。乃逐年衰滅。至今則除一二有特別關係者外。幾於不足信賴。不見夫三越所以爲專有之客。竟飛向白木屋乎。然世之人。猶且以爲古今無二致。老主顧之穩固。無異於不動之產。不動產者。既不移動。又不消失。故其對於老主顧。遂視爲當然。不復加以注意。以爲本店自有主顧。交易不患不盛。然諸君不可不注目於時勢之推移。人心之變遷。今日之人。無不注意於商店待客之優劣。縱在至微極細之點。決不稍形疏忽。都會中無論矣。雖在偏鄙。苟抱持此舊思想者。無不爲時世之犧牲。主顧之不确定。已可意想而得。抑此不獨日本爲然。歐美諸國。殆無不然。夫此亦非不可思

議之現象也。寧爲時勢之所當然。吾輩今日。既生於此活動影戲之時代之中。嗜好趣味。自易變化。故此時代之傾向。一方威嚇以招牌爲萬能之老店。一方則以無限之機會提供於追逐時世與立於時世之先而能自有創作之人焉。又往者人人之居處。不如今日之動輒遷移。亦無所用其遷移。今則遷徙無定。視爲故常。是以新商業區之中心。易爲零賣業而變更。今使有一二重道德而輕利息之柳原流之商店。出現於日本橋。則不出數年。古洋服商店區之中心。必以是而移至日本橋。可斷言也。中心且易於移轉。如此則顧客之飄搖無定。更可想像而得。故吾意今日之商人。不可復視老主顧爲唯一之財產。亦無懾於他店主顧之多。惟時時以競爭之覺悟。接其顧客。則較之本擁多客而不甚經心著意者。爲尤可得將來之幸福也。

今日之顧客。確已如吾所述。然且有靜坐以待客之自至。以小信悅客。以小智愚客。絕不省今日之世。有如何傾向者。此何爲者耶。著者所以再三痛言。不虞煩瀆。亦誠望諸君能一旦豁然深悟。今日之販賣精神。當以此爲前提而已。

(二)與顧客以滿足之感。顧客之心神。既如前述矣。故今日商店中所當賣者。截然分爲兩事。一爲物品。一爲滿足。而兩者必同時賣之於顧客。必兩者同時出賣。始得爲真正之販賣。故以滿足與物品同賣。遂爲根本之主義之精神。新式經營店。大都僅賣物品而不賣滿足。終不足爲現代式精營之販賣法。惟其不悟同賣滿足。而所謂販賣商略。遂往往不能收效。顧欲實行此義。不可不將前此之販賣方針。全行轉變。舊式及過渡式之販賣方針。以店之利益爲先。以客之滿足爲後。夫其使客滿足之精神。固亦以店而異。特其主義所在。必先求店之利益。卽於此範圍以內。博客之滿足而已。甚或向晨所購之物。至晚卽不允調換。卽非不允。而意態令人難堪。若現代式經營之販賣方針。則適與此相反。以客之滿足爲先。以店之利益爲後。其終局之結果。前者利益之機會逐日減少。後者則日有所增。故前者似以利益爲第一。結果乃落於第二。後者雖以利益爲第二。結果終升爲第一。現代式經營之販賣法。既絕對以得客之滿足爲主義。則如(一)強賣客所不滿足之物。(二)力求利息之厚。(三)拒絕退換。以及其他管理之不如法。皆當在嚴禁之列。此等人見識之淺短。

姑不具論。吾所主張之新販賣方針。則努力於現時之銷路。尤當注意於將來。非倖於一時之機會。而在活用將來之累積的效果。如（一）如（二）客苟非愚人人見惡。見惡即無由再事接近。則當思現在之維持一客與放棄一客於將來得何影響。如（三）不更膽小如鼠蠢愚如豕乎。此等客至多一月中五人十人而已。非日有十人百人也。而顧輕事決絕。智者不爲也。（參觀新式販賣術）

（二）賣滿足之必要條件。以顧客爲本位之販賣術。自可得永久之繁昌。成功之基礎。若夫舊式經營過渡式經營之營業方針。以店之利益爲目標。不甚注意顧客感情之如何。甚或爲一時出手之便。飾劣貨爲上品。以賤品得貴價。絕不思顧客購取以後之困難。則無論如何。終不足爲商店繁榮之策。此種販賣成交或可較易。然是否有利。則不待智者而辨之矣。商店之欲其銷數之廣。此亦人情。特其手段方法。乃無一不誤。銷數之廣。決非廣其銷數之所以也。自舊式販賣術一變而爲新式販賣術之際。世人或視爲新奇。以無意識的歡迎之。所謂新式經營店。或以爲萬能以爲滿足。而終始遵行之。惜乎今日其時已過。顧客已不如其所想像之愚。神經不

如其人所想像之魯鈍。非一時不知。遂終其身有復有知之一日。客之要求與日俱進。客之智識。異常發達。商人之進步速矣。客乃較速於商人。若人之奸欺詐僞。至今已無用武之地。於是賣滿足之新販賣主義。遂應時勢及顧客之要求而起。處處置重於顧客。圖顧客之便益。間接以期店務永久之繁榮。此吾所謂新販賣主義也。而或者疑之。以爲實行此義。不幾於不飯而飽乎。以主義言。固無可非難。以時勢言。終恐易言而難行。得一主顧。或須待至三年五年以後。夫在淺見之人。或不能無此憂慮。然苟念及現代式經營法爲努力主義。爲獨創主義。爲湯奧菩主義。爲活動合理。而以發揮能率爲生命之主義。則此種憂慮。誠何異於孩提之見。諸君非將爲今日以上之活動乎。此種販賣方針。亦將以求較有力而有彈性之活動而已。置重顧客。卽所以置重自身。此理一明。羣疑悉去矣。然則以滿足與物品同賣。其要件果何如乎。第一當持品質主義。販賣最精最美之品。第二當持親切主義。以待己者待人。爲顧客設身處地。計其現在與將來。第三當持輕利多賣主義。竭力廉價得微利而自足。第四當持優待主義。務求待遇顧客之盡善盡美。第五毋乘顧客之不知貪一時。

之利益。第六毋欺其顧客。第七當與顧客易地互觀。第八當叮嚀而尊敬。第九當與以快感。第十當於有形無形之間使顧客無不有滿足之感。各得同等之利。且下顧之客永永不令舍我他去。凡此種種其累積的效果必數倍數十倍以償諸君。夫吾此言非僅訴之於理想也。成功者之經營法苟爲之一一分析必有足爲吾言之確證者。由此而來之大販賣商略其勢力之偉蓋非今日所行者所能望其項背也。

第十節 時代精神

今世之生活既日趨於複雜。凡事皆必有其真價。不肯以簡單自足。於是創造價值之要求以起。此卽爲現世之精神之進步。蓋於有意無意之間。通上中下三階級。無不懷有此想。例如聽今日之政談演說。以與十年前之演說相較。無不深感舊態之破壞者。易言之。今日之演說。非爲演說而演說也。將發表其所懷之政見。而以演說爲手段也。亦不僅演說。近世一切現象皆可作如是觀。戡破事物之外形。進而探究其內容。此爲今世特有之趨勢。今世一切事物無不含革命之意味。一言以蔽之。卽欲脫前此之不自然而歸於自然而已。著者於此竊有欲陳之意見。

(二)不自然與其表現之約束。商店者。商品與其價值之交易場也。去其種種誇過當之不自然表現。其商店之本體。使一般公衆皆曉然於其內含之眞價。現代式經營之精神。實在於是。吾前言由不自然而歸於自然。所謂由不自然。其意易明也。所謂歸於自然。或恐引人之誤會。吾意非謂歸於原始。歸於野蠻也。亦曰由绚烂歸於平淡。由矜誇歸於樸實而已。擇其尤易明者言之。卽如廢前此過渡式經營法。所用表裏不相應之廣告。而代以眞誠無僞之廣告。力求內容之充實。而自認其商店之性格。此卽歸於自然之所以。亦卽適合於今世人心之所以也。抑於此又有當留意者焉。例如吾人之演說。有發表意見之形式。商店亦自有隨廣告及其表現而來之形式。此形式卽吾所爲約束也。夫使一般公衆對於現代式之經營。能嚴肅其判斷。綿密其注意。則固無須於廣告表現。然商店之爲物。不能使一般公衆自然了解此所有之特長。必待其人滿足於吾店。轉輾傳述。爲我擴張聲譽。需時自甚悠久。然現代式經營。又必以此爲經營經濟。於是遂不得不別設相當之法。傳之於人人之心。此卽今之所謂約束也。故雖曰當由不自然歸於自然。特於此約束之範圍。

以內終必有不自然之痕跡。稍稍留於其間，亦不獨商店。凡一切藝術等等，皆不免焉。以此約束之研究，以此約束之活用，現代式經營之光輝，燦然昭耀於世，則所謂永久不搖之基礎在是矣。

(二)現代經營與時代精神。現代式經營之要素，爲現代商人所不可不知者，其

義甚多。而時代精神，其尤要者也。不解時代精神，則其經營決不足以引起現代人之注意。而鼓動其興味。某有名實業家嘗語余曰：今日報館記者，心敏手捷，巧於措詞。設使其經營店務，雖事非素習，吾意必有可觀者。夫記者與商人，職司絕異，固不容一例相繩。然前者非極敏捷，則其新聞雜誌必敗；後者非極誠實，則其顧客必去。信用必弱。故兩者皆當以清新二字爲其業之唯一要素。新聞雜誌而無清新之氣，必爲人所唾棄。商店而無清新之氣，終亦不能發展。其理一也。設窮日經年，始終不變，絕無清新之設備，則過門者雖逐隊成羣，決不足以動其注意。能深明此中消息者，卽新聞記者也。故常以清新之趣向，清新之題目，引起世人之注意，鼓動世人之興趣。設商店亦能爾者，則本須五年十年，乃能知名於世者，僅一年半載，卽能見知。

有過誤。失神經質之顧客。然決不使日日行經吾門者。漠然無所動而去。故今日之商人。必具有記者性質。萬事制人機先。詳言之。卽必堅實而覺醒。而更參以記者性質也。

(三) 清新及奇拔之濫用。現代式經營。固以清新之氣。及時代精神爲必要。特用之過濫。或致誤用奇拔滑稽。則無益而有害。不如勿用之爲得。滑稽之道。足以爲引人注意之手段。而不可爲增進貿易之刺激。故用之不可不慎。夫商人之所期待於顧客者。其最後之目的。金錢而已。滑稽興味最濃郁之時。必在其未聯想及於金錢之時。及其探手入囊。此興趣乃漸澹薄。澹薄之極。或其手之爲取金而入囊者。終至舍金而出囊矣。此心理上不可不注意之點也。而滑稽分子之最多者。莫如廣告。然如今日之情勢。則廣告之失其効力者。乃十而八九。蓋低級趣味之滑稽。最足以弱其店之信用與熱心。讀者於其所讀之時。未嘗不以爲興味盎然。讀畢以後。心中乃絕無印象。不足以誘起其樂購之心。是以現代式之商店。雖以清新與時代精神爲

必要。然因求其清新。求其奇拔。求以時代精神之了解表現於應用之一端。而以低級之滑稽分子。應用於廣告及其他方法之中。則決非得計。必用之而不致使人疑及其店之誠實與信用。乃能行之無弊。

(四)時局精神與人。新聞雜誌之記者。自有一種感念。以爲我輩今日乃生存於有生、氣、社、會、中、之、有、生、氣、人、類、之、間。此卽吾所謂時局精神。有以使之然也。今世商人亦不可無此精神。要卽活動之意而已。現代式經營大異往昔。睡夢之中亦懸懸於如何活動乃能進步之一念。故此種精神爲其所萬不可缺。著者不敏。請得畧陳其義。新聞雜誌之所以能不取厭於人。鼓動讀者之興味。固當以內容之充實爲先決問題。然亦實別有操縱之妙。譬之對於時局問題。其新聞記事固當令人入目鑿心。亦必故留有餘不盡之地。使讀者有不讀下文不快之感。其在商店存貨既多。固不能不用減價出賣之策。顧其手段乃拙劣如鞭死馬。卽此可見商人之才智遠出於記者下矣。且如新聞雜誌商業等等。一年之中皆不能無冷淡之期。以新聞言。設其時無國會。無角力。無戰爭。則亦無足以動讀者之興味矣。然新聞記者於此。決不

如非現代式經營之所爲。令其奄奄無生氣。必更提出別種問題。引起讀者之興味。如論文之標題。用「結婚果爲罪惡乎」等等之怪題。如投稿之署名。用「六人之母」「新婦人」「不幸之妻」「四十年間安享幸福之女」等等之怪名。自作投書。登之報章。卽無他種問題。而讀者之興味。已如潮而起。新聞紙上。已活氣彌空矣。此其設想之巧。有非今日之商人所能夢見者。吾旣感其意味之深長。遂益覺其當活用於現代式經營。讀吾書者。或省此義焉。

第七章 現代式經營之本質與精神（續）

現代式經營一語。不過五字而已。而其所含之精神本質。乃累千萬言而不能盡。今固不能一一列舉。其可以分述於以外各章者。亦當讓之以外各章。於此不復瑣瑣。特尙有一二。宜大書特書者。故更重章以明之。

第十一節 制度與人及其運用

制度者。順序之謂也。與第一節所述之組織。互相聯屬。在有秩序時代之有秩序經營法上。一面爲當然不可缺之物。一面仍當待人而舉。萬一不得其人。僅以爲瞻觀。

之具。則雖不爲害。亦必無益。今之新式經營店。寧唯無人而已。轉以此制度之束縛爲苦。然現代式經營以生氣爲必要。故此實其不可缺之要素之一。店有大小。而其必須乎制度。一而已矣。

(二)組織與制度之關係。組織之大要。已述於前。組織者。以人而成者也。制度者。以法式方法手段而成者也。完全之組織。如吾前書所述。必出於富有才智之人。而組織與制度。無論商店之大小。無不有密切之關係。世人往往誤以爲兩者之間。絕無差別。故吾既論組織於前。不可不更論制度於後。今之新式經營家。其解制度之眞義。往往失之太狹。以制度爲紀錄簿據之類。夫此種種。固不失爲制度之一。然制度之眞義。則不外於有組織之努力。吾人作事。苟不按順序。不設規律。終必勞多而效少。惟其如是。故遂以種種凌雜無序之物。組爲一體。定其法式。以求事業之易進而有效。於是組織與制度。遂密接而不可分離。近代之商工經營。不問其規模之大小。皆必不能不運用此義。顧組織與制度。不過一器械而已。效力之有無。仍視乎其運用之人。

(二)現代式經營法與制度。古詩有云。順序者。天所作之第一法則也。此誠知言。顧觀之今日之所謂新式商店。其於制度法式。不唯運用不當。且時有輕視之意。尋取物件。問答調查之際。往往各不相謀。各自獨立。觀於此輩人之蔑視制度法式。蓋不能不感運用之人之重要矣。夫吾前言之也。現代式經營法。以得客歡心增進能率爲基礎。苟其店無相當之制度法式。而欲得客歡心。增進能率。決非事實所能有。制定法式矣。而徒壯觀瞻。無能實行。則仍與無此等耳。故爲一店之主宰。必思商店之時間。雖一分一秒。亦極寶貴。而人類之記憶有限。斷不能事事銘心不忘。於是乃制定良法。使得節其時間。而便於記憶。夫制度者。程序也。秩序也。嚴整之謂也。故制度。而善足使遵行。現代式經營者。時時自覺其店之進退。且得藉以戰勝困難。排除障害。增進穩固。指摘弱點。豫節無用之費。確知用人之能。漏卮得以是而阻。顧客之所以減少。定貨之所以虧折。得以是而明。增加定貨之道。以何法爲良。何者。可以得利。何者。必至受損。皆得以是燭照。機先窮源。而竟委。於是而顧客之優劣。可辨。繁昌之基礎。可得矣。無論其商店工場公司如何複雜。其主宰者於其所欲知之事。皆可

一目瞭然。故商場工場之必有良制度。爲今日所必要而不可缺。無論新舊大小。其致一也。

(三)英、美之制度。今世之中。其能尊重制度而力行之者。當以美爲第一。美國人其信仰制度之念特深。亦不獨商人爲然。而其商店工場。尤能確信制度爲成功之要素。今日世界各國。於制度一端。殆無不取法於美者。而美人所尤自負者。則爲其科學的經營法式。故其國中此類專門學校甚多。或開實務器具類之賽會。各州實業界羣集於一隅。相與討論採用最新式科學的分類法、製造發送模型法、複寫法、自動的計算法等等以爲常。至於英人則多取法於美。近年以來。頗熱中於採用制度及科學的法式。一有力之英國商業團體。至特派委員數人。赴美考察。其報告中述其參觀實務器具賽會之感想曰。「所陳器具約計當在一萬以上。美以時間爲黃金。誠不可無此節約黃金時間之具。然以時間爲黃金者。今已不僅一美。英國亦復庶幾。凡號稱文明國之商人。殆無不同具此心。商戰其日激矣。利率其日減矣。今日補救之道。無逾於採用此新制者。」其後英國亦展開實務器具賽會。英人於是

亦歡然自滿。若曰「吾輩今已覺醒矣。吾輩不久將爲美國兄弟之邦。」觀此可知以制度爲現代式經營法之要素。英亦不亞於美也。

(四)無、無、制度之商業。「無制度之商業不能成立」之一語。已爲今世所流行。故舊式商業制度。已爲今世所唾棄不顧。一如工場中之唾棄其舊式製造方法。惟酌留其中之真有價值者。而注其全力於節省浮費。輕減勞苦。增進能率。觀於以現代式經營而成功者。殆無不嚴重注意雇員之性格。亦無不竭力討論增加貿易之方法。而其研究之尤重要者。卽制度也。

〔參考〕 今世之經營。非有制度不可。無論其店爲箇人。爲合名。爲股分。要非有制度以貫穿於其間。則其事功決不能悉如人意。試觀今日以現代式成功之店。西洋無論矣。卽在日本。於其自己之營業。無不燭照數計。巨細不遺。而又巧於分配。故於預定之行動。絕不至中道變更。於是人力不至耗費。而愛熱乃日益強盛。上自主幹。下至學徒。皆相一致。各自活動。以羣進於向上發展之途。而又有種種進步之機械以爲之助。店員又日受訓練。能率益高。遂成爲一店一致之活動體。

無數兵士集而成軍。而能一致以當敵者。亦此制度之偉力也。設無優良之組織制度。則縱其精神如何團結。而其所費之努力。終難免於不經濟。故必精神制度完全一致。乃能當大敵而無所於怯。日本商店。往往有本店店員。不自知其日所登廣告爲何事者。此課與彼課。各不相聯絡。此卽蔑視制度之結果。而經營上必受其損者也。日本人中。其守秩序之習性甚弱。而又極崇形式。縱或好言制度。亦不過藉壯觀瞻。絕不解其運用之妙。以爲有其形式萬事已足。今夫器械雖精。而不知運用。亦與無器械等。專崇形式之制度。其弊亦有類於是。故尤要者在了解制度之精神。苟知制度爲經濟的整理之原動力。則一切簿書賬據。自樂於有良制度。德國某學者。嘗取譬於人類。說明制度。其言曰。人類者。一種微妙之制度所成也。人而欲爲種種事業。得種種幸福。必潔其軀體。葆其元氣。又能逐處注意。不致破壞此制度。則渺渺六尺之身。足以壓倒自動力而有餘。商店制度之偉力。亦無異於是也。

(五)積、極、利、用、與、消、極、利、用、
世之人或又有以制度爲便於保守。適於消極者。此

又知其一而不知其二者也。制度不唯有利於積極的事業。且以利於積極爲其特色。凡研究制度者。第一當知如何而後能善導人類之活動力。學者之中。幾經研究。乃決定精力終不及智力。於是世人乃知汲汲於簿據形式種類色擇數目等等。而不顧其他者。爲違反於商業組織之主要原理。制度之觀察。於以確定。近時進步之經營法。乃能以此理論爲重。對於制度之第一研究。不復如前此之消極的。若曰進貨。當如何入賬。漸進而爲積極的。若曰進貨。必取諸何處。乃佳。一切皆遵此原理而行。故雖勞動之夫。與其僅知勞動時間。不如知勞動時間以內何者爲最有效。商賈之人。與其僅知定貨當如何入賬。不如更知定貨當如何而後增加。其他如販賣。如運輸。亦皆以此原理而益覺制度爲必要。亦益覺制度有生氣。此有生氣之制度。實爲現代式所不可缺。亦卽制度之所以於簿記（此亦必要之端。特爲第二問題）等消極的制度以外。含有積極的活動分子也。貿易之場。不能無紀錄。紀錄尤以明確爲貴。此固然矣。特紀錄不過爲達其最初目的之階梯。固可以爲一種機械的援助。藉過去之得失。定將來之趨避。特現代式商人所尤當注意。與其謂在行爲之紀

錄毋寧謂在行爲之自身。現代式經營一切以進步而正確之材料爲基礎。氣魄之雄厚。遠非新式經營所及。特必有縝密而正確之研究耳。

(六)制度與人……誤解與注意 組織與制度。設欲詳細闡述。斷非此小冊子所能盡。若其大略。則既盡於前矣。所可痛心者。人人知組織制度之要。而徒託空言。不知實行。不知置重於運用之人耳。惟其不知實行。不知置重於運用之人。於是雖有制度。一無生氣。此其敝不僅著者言之。學者與實業家亦多公認之。慶應大學氣賀教授。近曾爲一文。以警世人。今錄如下。要此亦專重形式之罪也。

一切產業經營。欲其舉良好之成績。遂充分之成功。則必以順序爲必要。苟非明其順序。設一定之規矩準繩。而銳意經營之。則決無成功之望。易言之。今世一切產業經營。無不當有一定之形式。立完全之組織。於是各種產業。乃由種種方面。研究組織形式。欲明其損益。瞭然於其事業之狀態。使其經營之道。易行而無誤。於是有簿記之法。欲其使用之人。一一皆能充分發揮其才能。於是遂劃分專科。酌配人員。凡此皆所以說明立形式定組織之有利而必要也。此不唯於事業經

營爲然。卽如研究學術。今亦有一定之制度。亦以準據此種制度。則研究易而成功速耳。蓋立一定之組織形式。正所以於複雜之事實之中。易於研究其真相而了解之之道也。今日者。世運愈進。人事愈雜。產業界之經營規模。日趨宏遠。此種組織形式。益覺必要而不可離。於是人類之教育。遂重視簿記會計。與夫研究經營事業技術的形式之學。凡定一人之資格。幾以此與各種專門學識並重。雇主之對於雇員。必先詢其是否有此知識。抑又當然之事矣。然組織形式之與事業成功與否。決非主要的關係也。若謂組織完全。卽成功可必。則又未免重視組織。夫企業之成敗。與組織之是否完全。固不能謂絕無關係。然尤必視乎其在各組織中供職之人。器械精良。而操縱之者。乃爲至愚極蠢之人。則決不能得良果。組織亦然。組織完全而運用之者。無利用組織之才德。則亦決無成功之望。組織者待其人。而有效者也。簿記美矣。而司之者。不得其人。簿記不能自美也。分科當矣。而指揮者。不得其人。決不能有成績也。猶之詩書滿架。而讀者不能含苴其精華。亦與無書等耳。故組織形式。必以得運用之人爲先提。苟不得人。則組織形式必

退處無效。此理本甚淺顯。然世人乃往往昧於此淺明之理。過於重視組織形式。其結果遂於事業成功最重要之要素之人格作用。漠然若不相涉。寧非怪事。夫人格作用之必要。今固無以異於古也。故指揮經營者。執行勞動者。必皆具一定之德性。而又有理解其所司之能力。此德性與理解。實爲事業成功之根本要素。組織制度。僅其補助的手段而已。故一切事業。必以有才德兼備之人爲必要。苟其無之。則雖有完全之組織制度。決不能得充分之成功。從來日本之經營事業。大多爲人物本位。當局者皆憑其經驗常識。而判斷經營之。然世態變化。經濟進步。一切產業。多以大經營行之。組織之舉。遂成必要。夫人類之能力有限。而事業之進行無窮。將欲悉藉人力以經營宏大之事業。此實事勢所難能。於是乃不得不立制度。設組織。以補人力之所不及。風潮所趨。甚致有過信組織。以爲組織之力。且有過於人物者矣。是以非兼備形式的知能。根本的才德。終無成功之望。蓋產業界進步以還。技術愈趨於分業。組織愈趨於複雜。同一組織。往往適於此而不適於彼。且以不相一致爲常。故專通一種專門知能。專精一種特別組織。而不

解融會貫通之妙者。在人物經濟上言之。終不免於不經濟。苟具充分之理解力。則於其所從事之事業之組織性質。初不難於領悟。較之專精專門。知能者。流就專門方面言之。其初或有所不及。然憑其理解之力。終亦必能領悟其事業上之相當知識。且能隨其事業之進化。分化。而有以自全其職責。若無理解力而拘拘於形式。不悟融會貫通之妙。則不易應時勢之變化。發揮其自己之能力矣。又自其一身之去就而言。有普通理解力者。得以隨時變遷。不得於此。將得於彼。故其地位殊強固而有利。專精一藝。則一經失業。勢非另擇同一之業務不可。職務有限。求者無窮。或將終於失業。故其地位較不利焉。

第十二節 現代式經營家之武器

現代式經營之精神本質。其重要而有待於說明者。大要已述於前矣。然尚有種種要素。爲現代式經營家所不可不有。不可不爲。此現代式經營家之義務。亦現代式經營家之權利也。切言之。則現代式經營家所當具之強有力之武器也。今雖不能一一詳述。請姑略述大凡。

(一)絕對信仰與自己信仰 一經營法研究者。嘗選現代式經營之成功者三十

四人。叩以現代商業所不可不有之要素。其十中之九皆歸結於下列之十一事。

(二)熱忱 (三)忠實 (四)堅忍 (五)商業上之知識 (六)堅固之信仰 (七)機變

(八)新機杼 (九)正直 (十)一成不變之勞作 (十一)堅確之方針 (十二)人之一致。

而以信仰與勞作爲其根源。爲商人者。無論才智如何善美。品格如何正直。其他一切要素。如何美備。要不可不有事於勞作。是故操作不倦。固守目的爲達其目的。最確實之方法。其次則現代商人之成功。不能無藉於信仰。夫吾之所謂信仰。有二義焉。一爲信教之信仰。一爲自信之信仰。兩者同爲商人所必須。證之近事。商人失敗之主因。大多由於其信教心之薄弱。與其自信心之輕浮。自信之結果。蓋唯能實行者知之。故必胸懷灑落。自信其境遇。向其所定之目的。猛力進行。無所屈撓。不可徘徊逡巡。懸懸於以外之事業。忘其成功之競爭。要之無信仰心者。決不能專注全力於一事。而不以勞苦爲心。而所謂機遇幸福。亦決不能無端飛墜於此。信仰而不熱心者。頭上。夫無信仰者。卽不熱心之謂也。縱有機遇。彼亦不知所以利用之。若夫

有信仰之商人。則處處樂天自放。一任其一身獨得之力。隨遇而安。而唯有終始不渝之一念。則向其所定之目的。勇猛精進。不少厭苦而已。

(二)新機杼之必要。今日之商店。不問大小高下。苟能超出儕輩。壓倒羣倫。則新機杼其必要也。而在第二流第三流之商店。欲與大商店相對抗。與其同業相競爭。尤當以此爲唯一之武器。惟此所謂新機杼者。必就現代式經營之眞精神而來。不然。機杼雖新。或轉爲不道德之小商人所藉口。而爲叢弊之藪。今日第一流之商店。無不稍稍有有謂新機杼者。蘊蓄於其間。此爲研究現代式經營者所不能忽視。善用其新機杼。卽飛越於水平線以上之捷徑也。現代式經營。一反前此待客臨門之故態。盡其精心毅力。以爲積極的經營。故尤必以新機杼爲達其目的之手段。然則此新機杼者。果又何自而來乎。此則大多本於各人之天性。然使其能日常專心於其事業上之經濟。及其進步發展之道。則久而久之。自能有獨創之見。新奇之法。學識縱如何富贍。資金縱如何雄厚。而不知演繹推究之。則決不能得所謂新機杼。改良進步。吸引顧客。悉成虛望矣。下述一節。頗有參考之價值。

凡人無不有新機杼之見。若腦中一有此想。卽把持不釋。逐次記錄。以便參考。其爲益眞不可勝數。然縱奇想妙案。滾滾不絕。而發明者不能甄別而利用之。則又何益於商事。故每當一念之發。卽當筆之於書。慎重保存。他日遇事探求。必能開發心機。發明新制。其初固不過一雜念而已。久之而完全之考案。遂時時往來於胸中。世人往往以執筆爲煩。專恃記憶。此卽爲永久失其良法之原因。記錄之事。初若煩瑣。習慣旣成。則轉以此爲愉快。而其利益之洪。尤足令人驚愕。同一商人也。同執一業也。而以此習慣與無此習慣者相較。則無此習慣者。必蒙非常之不利矣。（近世商業之成功法）

（三）雇員之選擇及訓練。不誠直、不勤儉、不道德、不一致、不滿足。與夫無秩序、無知識、無信用、無能率。皆非現代式經營之所許也。故必增高人、事物之一切能率。使一騎足敵萬人。於是遂以店內一致爲必要。譬之一店猶一鎖也。設其中有一不勝其任者。則必并勝任者亦爲所牽掣而不能勝任。欲保其全店之一致。保其步調之同一。置適當之才於適當地。毋致用違所長。有損人物之經濟。則又以選擇訓練

店員爲必要。今日以不能一致。不解店主之意思。雖有良法美意。卒爲店員所破壞者。其事往往而有。居今日競爭劇烈之世。欲於此中出一頭地。占優勝之地位。一切必求其合理的經濟。鞏固其內部的基礎。慎選店員而訓練之。卽其第一手段也。往者於店員之選擇訓練。固亦未嘗絕不注意。特在現代式經營。則方法稍異。而去取較嚴。今夫一店猶一人也。人身上或有不健康之部分。當以割割或根本治療。保其全身之健康。夫而後乃能活動而奮鬪。特與其事後而加以割割。加以治療。又何如慎選於初。一一檢查其能力道德品性之爲得。旣慎選矣。尤必教以現代式經營之道。則所謂訓練也。訓練之法。在昔惟置重於應對進退之節。今必更教以理解新經營法。使其自悟運用之妙。蓋卽就增進能率言之。此亦當首先注意者也。

〔參考〕

科學的管理者。必研究各職工之性能。用當其才。毋使其操作有所浪費。卽在人類。亦當求其無所浪費。此蓋於研究部之中。更加以一重要之研究事項者也。……人物之經濟。卽能力之經濟也。能力之經濟。以積極的言之。卽能力之增進也。於此可悟科學的管理法之原則。得適用於工商業。節當節之手續。與

夫以最小限度之努力。收最大限度之效果。此科學的管理法之精神也。其所以能適用於商業者以此。其適用之範圍所以愈擴愈遠者亦以此。（著者所作「能力增加法之概念與其應用」之一節）

一店而有如此選擇如此訓練之店員。即爲莫大之經濟。全部組織猶之一身。指臂相聯。無此得彼失之弊。隱然有一大動脈。聯絡於其間。主腦者之意思。得以周行於全身。店主店員。互相聯絡。進取之空氣。彌漫於店中。於是始不愧爲堂堂進取不畏強敵之店。此亦必使店員自覺者也。

（四）待遇店員之根本觀念。現代式經營。以店員與店主之一致爲先。店員對於店主。固當自覺。店主對於店員。亦宜自省。此慎選而善導之店員。實爲一店之原動力。故店主之於店員。遇之必得其當。店員之於店主。事之必盡其力。於是待遇店員之根本觀念。遂油然而生矣。根本觀念者何。即店主所要於店員者。大則其所與於店員者。亦必大。店員所索酬於店主者。厚則其圖報於店主者。亦必厚。一言以蔽之。今當改前此一將功成萬骨枯之惡習。而採互相爲利。同趨向上發展之主義而已。

選擇訓練店員之意。至此乃益明顯。苟其中有梗不率教者。則當以相當之手段感化之。感化無效。則斷然驅除之。故此根本精神。不唯店主當知之。卽店員亦當知之。將軍雖勇。斷難匹馬成功。爲商人者。當時念此意而深悟同心一德之自然法則。則庶幾矣。

〔參考之一〕 於此又有商人所決不可輕視者一事。卽用人必擇其較有才幹者。是也。雇員能用較有才幹之人。卽爲得報豐厚之原因。普通商人。不解此理。好用蠢才。唯求價廉。此大誤也。縱薪給稍厚。而以其能用賢明職工。雇員分號經理。及總經理。經營方法。因之而改。經濟的生產之實。因之而舉。定貨之額。因之而增。此真能明經濟之理者矣。其方略方能謂之中肯。（近世商業之成功法）

〔參考之二〕 增薪一舉。與科學的管理法。有不可離之關係。既節減冗費。增加各人之生產額。而生產費又減至最小限度以內。廠主利益。自必因而大增。故此利益當然亦必分配於各職工。且生產品之價格低落。一般消費。亦與受其利。故增薪爲使職工服從於科學的管理法之唯一佳餌。亦卽所以代哈德堂德管理

法之獎勵法者也。(能力增進法之概念與應用)

店員待遇法。爲一店繁昌之原動力。吾叢書中別有一卷。專論此事。此不復贅。特吾終望店主店員。能盡力研究而考慮之也。

(五)能率增進之根本觀念。如科學的管理法。如能率增進法。著者於三年以前。卽以力言其範圍與其概念。謂其精神大有利於現代式經營家。嗣是以後。此意漸明於世。至最近而益見重。以此精神爲經營工商業之根本。故其適用之範圍愈大者。斯其所受有形無形之利益。亦愈多。其精神維何。卽力簡無爲之耗損。使一切人物。方法。得以最少之勞力。收最大之效果而已。故最適於爲現代式經營法之根本精神。密接而不可離。本書十二卷。無不以此精神爲基礎。而於此所以不能不略加說明者。則以其經營之根本精神之一也。所謂科學的管理法者。謂以最短之時間。最少之勞力。而得最大之報酬。易言之。卽人人之動作時間機械方法。皆以科學的研究。之使其各得發揮最高能力。而雇主雇員。皆得最高之報酬之謂也。所謂能率增進法者。與此實同體而異名。前者以適用於工場管理法爲主。後者則適用於工

場以外一切事業。前者之精神在使人發揮其蘊蓄而未發之餘力。特於管理工場以外。一一襲用科學的管理法之名。似有未當。故近時以能率增加法之名代之。故兩者之精神方法。初無二致。特以其適用各異。析爲二名而已。科學的管理法。係推賴博士所創。號稱工場管理法。嗣後遂以非常之勢。風靡一世。商業、教育、家政等等。其適用此法。無異工場。特科學的管理法之名稱。既由工場而生。世人不免有先入之見。以此爲無當於工商家以外之人。然此實爲謬見。談科學的管理法。當知其精神。卽爲能率增進之法所自出。今日大小商店。既無不適用此法。如吾前卷所論列之新式販賣術。其販賣法廣告法以及其他一切。既無不應用此理。一面求發揮人物、事之最高能率。一面卽謀理想的經營經濟焉。

〔參考〕 自科學的管理法發見以來。不唯工業界大有變革。卽商業界之變革。亦正不亞於工業界。此非間接之影響。而直接之適用也。易言之。此科學的管理法之精神。(卽能率增進法)商業諸機關之行之而有效。亦不下於工業。多年停滯之商界。至此而別開新機。頓添生氣。卽如家事、經濟、政府之執務法。乃至教育

及其他種種亦皆有適用此義之勢。則此科學的管理法者。誠今日之流行兒哉。……前此之販賣法經營法。大都由想像而來。初無一定之根柢。然想像與事實。終不能完全一致。其中實多危險之虞。及其後智識既進。乃漸以「其理由何如」之一念。易前此之想像。欲明其理由。則必以明確之證據爲基礎。於是乃適用科學的管理法上所謂「能力」之原理。研究箇人之能力增加法。此能力一語。實含有無限之意味及效果。能力之問題。卽以最少努力得最大效果之問題也。（能力增進法之概念與應用）

根本法之原則及其適用。不可不加以說明。此當於工商管理法中說明之。唯推賴氏初發表其工場管理法時。曾標列條件三則。此實爲研究者不可不知述之如下。

〔第一〕 科學的管理法。得以簡單之實例。表明國民因作業能力之不足。而受莫大之損失。

〔第二〕 科學的管理法。以爲發揮增進作業能力。與其求得非常之人。不如改良其組織之爲尤要。

(第三) 科學的管理法，足以明學理之應用，與作業結果之激增，蓋最良組織其根柢，必在有明確之理法與原則之科學，而此科學的組織之原理，極簡至日常之行爲，極繁至工場之作業，舉凡人類之一切行動，無不可以應用之。

(六) 品性及其他常識工業。現代式經營所必須之根本主義與精神，如品性，由於品質之競爭，永遠利益之目的，商品知識，人性研究，正義心等等。今猶更僕難盡。一切當以常識、人情、道德爲標準而決定之。以後當進述因此主義精神而表現於現代式經營法之形式。蓋現代式經營之真價，必得形式而益彰也。

第八章 促進的販賣手段及販賣方法

綜吾上所論列，則現代式經營者，能率增進主義也。發揮商業道德主義也。顧客本位主義也。湯奧菩主義也。努力活動主義也。不當如前此之坐而待客，當自進而吸引顧客。不當汲汲於固守，尤當努力進取。欲達此項目的，則不可不求有效而正大之實際方法。本章即標舉其項目者也。特本卷於吾叢書中爲總論，其詳則別著於吾叢書之其他各卷，今唯略陳大凡耳。

第一節 販賣商略及其利用

販賣商略者。即增進販賣之計畫。如前此之冬季減價出賣。中秋減價出賣。以及其他種種減價出賣之類是也。然當注意其是否與現代式經營之主義方針相一致。設與其精神相反。則一時銷路。或以是而稍旺。而於將來之利益與穩固。轉恐有害無益。此事行之而當。固為現代式經營之特色。然必以能使顧客滿足。含有清新之趣為條件。利用此種方法之注意與形式。簡言之如吾後之所述。其詳則備於「最新賣出案」一卷中。所述賣出方法。及五百種以上。

(一)販賣商略之根蒂 販賣方略者。多銷商品之一定計劃也。麵包。人類之第一生命也。販賣商略之於商店。幾於麵包之於人類。往昔之商業。僅須靜坐。店中以待顧客之自來足矣。今則必竭盡心力。以吸引顧客。是以同一講販賣商略。然使如昔日之無興味無趨向者。終不足以喚起現代人之興味。故販賣商略。必常隨時勢之變化。投合當世之嗜好。如今所謂新式經營家。欺哄小兒之所為。則其趣向縱如何奇拔。一時縱如何動人注意。然亦不過一時之注射。其後身體必因而疲乏。愈注射

則其疲乏之度愈增。終必以身爲殉。是故販賣商略者。良藥也。亦毒藥也。欲其成爲良藥。必先了解現代式經營法之精神。以此精神定其計劃。始足以奏大效。而遏制其毒藥之作用。故販賣商略之計劃。必以得客之滿足爲基礎。如是一而再。再而三。而累積的效果著矣。

(二)販賣商略之區別 販賣商略。一月數出。追溯至十年以內。恐在千數以上。而尤以美國爲最發達。日本所做行者。亦以美國式爲多。今試就此種種者。按其性質而分類之。卽亦不下二三十種。自餘無數若干之商略。皆由此二三十種變化而出。今先列大別。再述細目。始研究較易爲力。其詳當讓之「銷貨法五百種」一書。此則僅就標舉之大綱。畧舉一例。其分類之法。或以性質。或以方法。或以國名。又有種種不同。先就性質分之。則如左。

- (一)特別賣出商略
- (二)郵遞販賣商略
- (三)展覽會商畧
- (四)節期販賣商略
- (五)聯合廣告商略
- (六)機關雜誌商略
- (七)景品紀念品商略
- (八)利用小兒商略
- (九)儲金商略
- (十)競爭商略
- (十一)投票商略

(十二) 附彩商略 (十三) 包裝販賣商略 (十四) 利用廣告商略 (十五) 利用飾窗商略 (十六) 暗示商略 (十七) 利用時局商畧 (十八) 吸引新客商略 (十九) 維持舊客商略 (二十) 懸賞商略 (二十一) 折扣商略

(二十二) 古菩商畧 (二十三) 實物商略 (二十四) 店面商略

以上所舉皆新商人所用以促進銷路之法。而行之有效者也。特本書僅舉其大綱。『銷貨法五百種』中。搜羅至五百種以上。則真商人之智囊矣。

(三) 販賣商略之例。所謂特別賣出商畧者。即利用一種機會而為特別之賣出是也。其法千變萬化。應用無盡。即屬於此類中之尤著名者。已在百數以上。聊記一二以為之例。

(1) 慈善販賣 (2) 希索販賣 (3) 華白拉斯販賣 (4) 公開販賣
(5) 熟希索販賣 (6) 還付販賣 (7) 競取販賣 (8) 比較販賣 (9) 番頭販賣 (10) 五分鐘販賣 (11) 黑札販賣 (12) 赤玉販賣 (13) 風船販賣 (14) 組合販賣 (15) 週年販賣 (16) 電話販賣 (17) 誕日販賣

(18) 番號販賣 (19) 無償販賣 (20) 呼號販賣 (21) 半荷販賣 (22) 交換販賣 (23) 雨中販賣 (24) 夜中販賣

其次請言儲金商略。此爲使客儲金之商畧。左列各種。尤爲著名。雖所舉不過二三。然現今尙有種種新計劃。足以吸引顧客焉。

(1) 小兒商略 (2) 店員商略 (3) 介紹新品商略 (4) 煙草商略
(5) 加甫埃商略 (6) 婦人商略 (7) 商略 (8) 表紙商略 (9) 地圖商略
(10) 蜜蜂商略 (11) 貯蓄商略 (12) 定貨單商略 (13) 顧客商略
(14) 利篷商畧 (15) 側道商略 (16) 雨傘商略 (17) 司利巴商略
(18) 存款商畧 (19) 新誌券商略 (20) 使用商略 (21) 結婚商略
(22) 保險商略 (23) 傳信商畧 (24) 平平商略

又其次請言利用飾窗商略。此卽利用飾窗吸引顧客之意。左列者至輕便而易舉。其餘種類尙多。今不詳舉。

(1) 加德商略 (2) 金魚商略 (3) 斯濮氣商略 (4) 探穴商略 (5)

- 計算商略 (6) 談話商略 (7) 雷德爾商略 (8) 嗜好商略 (9) 標本商略 (10) 戲劇商略 (11) 清潔商略 (12) 目的商略 (13) 莫台爾商略 (14) 白司太商略 (15) 號外商略 (16) 記號商略 (17) 看板商略 (18) 燈光商略 (19) 注意商略 (20) 證明商略 (21) 活動商略 (22)

十圓商略 (23) 商權商略 (24) 變名商略

此種細目。據余調查所及。已有一千五六百種。而一一皆自有其興味。然即其落落大者。已有舉不勝舉之概。今唯略據一二例於左。以爲標本。其詳則一律讓之。最新賣出案中。而本節即以是告終。吾書既爲本叢書之總論。例不能於此獨詳也。

〔例一〕 五六販賣商略 此法以定期賣出爲主。其名雖奇。其法甚簡。即客所付之金。本只五枚五斤五尺而已。而我以五枚五斤五尺之物與之。易言之。即所購者五。我別贈其一爲彩品也。商品種類中。固有不便於用此法者。亦正不妨作爲例外。惟當出賣期內。雖此例外之品。亦必畧貶其價。此法不能常時行之。當以一日爲限。而此一日中之交易。必有過於平常之一星期焉。

〔例二〕 贈送商畧 此法最適於吳服店。當其陳貨既多。急求脫售。雖半價亦有所不惜。然使竟以半價販賣。或對折出售。相號召。恐猶不足動人欲得之心。於是乃別出妙法。大書特書曰。贈送一禮拜。贈送若干日。所謂贈送者。即買其一者。可贈其一。以爲彩品也。自全局言之。仍是一減價出售之局。然如是做去。自使人別有新異之感。且不啻每客必購其二。故其出貨亦速。

〔例三〕 赤子日記商略 此法亦最適於吳服店。及以女客爲主之店。對於購買赤子之衣飾及其他商品者。贈以裝潢精緻之赤子日記。其日記之配置。適合於記錄赤子誕生以後。平常生活之用。事後追思。甚有興味。則必能博青年少婦之歡。此法即利用此意也。

第二節 販賣計劃及其利用

販賣商畧與販賣計畫。驟視之。若混雜而不可分。吾意則前者指普通之出賣。後者則計畫及於販賣之刺激。例如巴辯賣出。星期賣出。屬於前者。裁縫機械店中附設縫衽之免費教授。或於店中設均一販賣部。即屬於後者。故前者可假定爲臨時的。

後者可假定爲半永久的。特兩者之關係。幾於兄弟姊妹。故不設區別亦可。要其爲有力之販賣促進法。一而已矣。

(二)販賣計畫之必要。推廣銷路。固以正確之廣告爲必要。然決非專恃廣告。遂能達其目的。零售店之第一要務。在如何而可以引客之足。客之足既入吾門。則惟有商品及店員之問題矣。顧客之足。如何而後能爲我所引乎。何種磁力。乃能吸引顧客乎。新聞廣告。固爲招客之一大要素。然決不能以此而得滿足之結果。於是而販賣商略及販賣計畫遂必要矣。蓋必有法焉。助廣告之不足。而後其效力益著。而其習用之法。則以飾窗陳列、標本配布、店內陳列、廣告幻想等等爲主。外此尙有用各種引起公衆注意之奇拔方法者。第一流之商店。因維持其體面之故。用販賣商略者較少。然在第一流以下。則有非此不可者。此實對抗自然。發展營業之妙法。但實行之際。有不可不嚴禁者二事。一不可過於躁進。一卽不能與客以滿足是也。販賣計畫與廣告之關係。令人每多誤解。自始至終。唯知廣告二字。然須知廣告之力雖偉。決不能遂有滿足之效果。卽置廣告不論。而此販賣商略販賣計畫。亦往往成

功。此事實也。零售店之奏效。其得力於販賣商略及計畫者。實遠逾於販賣機關及廣告機關。故於選擇商略計畫之際。決不可自誤其方針。特是販賣計畫一語。其範圍甚廣。以廣義言之。凡廣告、門面、販賣戰、通信販賣、店內設備等促進計畫皆是也。而吾則用其狹義。雖非以一時見效爲目的。然終含有動人注意之義。販賣商略時。時可見之實行。此則必經思慮而後能實行者也。愈思慮則其店之生趣愈濃。而其動人注意之程度愈強。較之端拱無爲者。得客自必較多。其詳今不能一一列舉。唯略舉數例於左。以供參證。伊斯尼者。巨商也。然二十年以前。則固一小商人耳。其言曰。一欲一面維持舊客。一面吸引新客。則於其形式。不可不獨具特色。形式卓拔之商店。顧客之所最樂也。但終以注意商品爲第一要務。則固不待吾言而自明。一吾之所欲言者。蓋盡於此矣。

(二)販賣計畫之暗示。販賣計畫者。引客注意之計畫也。令人驚歎之計畫也。吸引顧客之計畫也。動人興味之計畫也。以其店深印於客之腦中之計畫也。要之則爲推廣銷數之計畫。而爲現代式經營之武器。舉其實例。有如左列。而由此可得無

數之暗示焉。

〔暗示之一〕

此爲都會商店操縱來京觀光者之妙法。雖不斤斤於其買與不買。然百入之中。未必遂無一人來買者。且以此而予其人以印象。藉其力以爲我傳佈聲名。其力不在廣告之下。而其方法至簡。卽調查一旅館之寓公。一一投以勸誘之書。客初至旅館。見已有函件投送於彼。必不勝驚訝。開封視之。則勸誘書也。既驚其敏捷。又動於快感。殆無不應招而至者。既至。略購數物。卽當投以鄭重之謝柬。此爲一次聯絡之結果。而復爲將來通信販賣上之利用。由此推想。則此一封勸誘之書。實有無限之力。如日本之三越、白木屋。常用此法。今錄白木屋之標本於下。

〔勸誘書〕謹啟者、敝店叨諸公愛顧之餘光、日趨繁榮、銘感無任、此次遠道來京、道中絕無疲勞、深爲欣幸、敝店樓上樓下、四時皆陳列新流行品、且可零售、倘蒙光顧、儘可隨意遊覽、敝店設備周至、一切無不便利、陳列場中、附設休憩室多處、并爲愛子令孃、專設遊戲之室、今於安抵之初、謹以一言爲介、務請於留京之際、

店

（來遊之際、或有不便、請持此券見顧、則接待課員、必能導引一切、奉伺左右、）
（謝柬）前此來京、深蒙愛顧、不勝感謝、光顧之際、招待未周、尤爲歉仄、願此後仍
愛顧如常、謹啓、并頌起居、白木屋

（倘蒙以信函定貨、請逕寄本店通信販賣課、當即仰奉尊意、即日送呈、又啟、）

〔暗示之二〕 竭力推廣本店特有之品。此亦佳法也。如林加爾之靴。今日已成
世界之名物。其肆所用之方法。實爲此類計畫之適例。林加爾之經理。嘗曰。我與
我之主幹。在在處處。苟有機會。必力求與多人會晤。例如赴飯館時。必四矚旁座。
授以名片。請其來店。且於談話之中。時時插入林加爾靴。以此方法。每月得二百
人以上之新主顧。客之初臨吾肆者。必一一記其姓名住址及靴之形式。觀於此
種記錄。則使用林加爾靴者之姓名。客之種類。與時之需要。皆可一覽無餘。而此
顧客名簿。尤必時時印刷。散布於人。

〔暗示之三〕

盛夏苦暑。嚴冬苦寒。店中設備。必使客心神愉快。忘其寒暑之苦。

此說爲人人所及知。然知之而能行之者。則寥寥如晨星。冬之爐。夏之扇。實爲一店所不可缺。至於新奇動目。猶爲第二問題。三越吳服店。嘗於七月之末起。於店內設二尺左右之冰飾。(人造冰之冰柱)一見即覺涼氣徐來。令人意適。而店之取償於是。乃數倍於冰飾而有餘。而或者又以爲此唯三越能之。然無論其店之大小。固皆得有相當之設備。苟有此心。則人人能之矣。彼以爲唯三越乃能是者。縱令其經營三越。恐亦未必能是也。計畫者。誠現代式經營之花哉。

〔暗示之四〕

英之倫敦。其商市與住宅。截然分疆而劃界。故有所謂買物日。各家主婦。每星期內。必於一定之日。赴商市買物一次。以此買物日應用於商店。實爲販賣計畫之一。美國此法尤盛。以此爲出賣計畫。即爲販賣商略。此中有三四種。甚有興味。而其聯合一街以行之者。尤易成功。

〔暗示之五〕

當出售新商品之際。而欲動人之注意。店內店外。必懸掛招帖。且使店中之人。不論主從。一一皆手持此物。則其動客之注意。引客之興味。必有出

於意外者。某吳服店。令女店員一律着新式之半襟。而大動客之注意。某洋貨店。令店員一律戴新式指環。而生意驟盛。其例也。

〔暗示之六〕 一中等文房具店。於店之一隅。設桌二椅四。而於其壁上大書曰。貴客通信處。旁置信封信片筆硯之類。其信封信片角上。卽印其店貨之廣告。日用百枚二百枚。所費無幾。而其不脛而走四方之廣告力。則非數目所能計。且其所與於客之印象。亦終非新聞廣告之所能及也。

〔暗示之七〕 伊東屋文房具店。其店員胸前皆懸一徽章。以便於招待不周之際。易於檢舉店員之責任。并於壁上揭示此意。使客得有此店親切之暗示。其利甚溥。真妙算也。

〔暗示之八〕 時時以新商品之標本。送之顧客。此法亦非常有效。但亦當以商品之種類而定。如丸丹乾點之屬。最爲適宜。彼洋點大王之森永。卽主此說。某洋點鋪以星期六爲限。每客贈以小袋之標本。一至星期日。而銷數大增。此亦不僅以丸散乾點爲限。要必以商品精良。爲先決問題耳。

〔暗示之九〕 某地有一小店之主人好讀書。於十年內購書七百冊。遂以此書出借而不取費。其地購書甚不便。故易得人之稱譽。而其店內之銷數。遂因而大增。此爲鄉間特有之機。足以吸引顧客者也。

〔暗示之十〕 不問其爲實務器具。爲烹飪器具。要能實際示人以使用之法。終爲刺激顧客欲得之心之妙法。賣縫紉機者。以其機於店前製衣。賣製繩機者。以其機於店前製繩。則客立於其前。即可知其實際之價值。其力有非印刷廣告可比者。美國或以此使用於飾窗之內。若在鄉間。則更可以爲副業。

〔暗示之十一〕 紐約之某舊書店。著者所常往也。店內徧懸各種手套。蓋以店內多古書。恐有傳染。令客御此以爲之防也。至所賣之書。必一一爲之消毒。更無論矣。此種計劃。本無元奧。而得以博顧客之歡心。客之足不期而集矣。

〔暗示之十二〕 此爲紐約郊外一食品店所行。所購物必爲封包。及歸開封視之。則不問大小貴賤。其中必附一小紙。紙上之文。略謂「謹啓者：（一）惠購之物。有不甚合意者乎。（二）惠購之物。果能有當於尊意乎。（三）惠購之物。果適於用

乎。果有所出代價之價值乎。倘於此有一不滿意者，務請於下次光顧之際，一一指教，不勝盼禱。」而其店亦確能以親切待人。常壓倒其他較大之店。能令顧客樂於購買。吾未見其比也。

〔暗示之十二〕 美國田舍間。有一煙草店。於其店之四周。置一公共揭示之板。而書店名於其旁。積久乃成爲其地之一簡單揭示場。欲記者可於其旁購取粉筆。於事甚便。著者亦嘗以欲得之古書等等。大書於其上。此實便於鄉間。人且忘其爲煙草店矣。小販賣計劃之良法也。

〔暗示之十四〕 某街之小店。因其街中大競爭店甚多。不易動觀客之注意。遂於其飾窗之兩方。一置衣鏡。一置時計。而兩者皆大書其店之廣告。婦女喜自顧其影。男子則注意於時間。此一鏡一鐘。亦各投其所好也。而果動過客之注意。銷路爲之不振。此甚適合於小店之計畫也。

〔暗示之十五〕 某店於飾窗之外。置一靚眼鏡之臺。而於其上大書以男子爲限。常人往覘。無不歡笑而去。卽相當之人。亦不免向前一窺。此蓋利用此鏡。於其

間裝置電燈。爲男子用品之廣告。每一星期一變。故觀者無不失笑而去云。

〔暗示之十六〕 某商店處於多雪之鄉。遂集附近兒童。於店旁作一雪人。旣成。灌之以水而成冰。一時不致融解。而置廣告於此雪人之手。每日一易其狀。行道者無不觀此雪人。讀其廣告而去。此其計卽在使人讀其廣告。而店中可不化一文。眞可謂有計畫之價值者矣。

〔暗示之十七〕 某酒店畜犬兩頭。甚美。顧其主雖愛犬。不如其愛利。故雖一犬亦不容其逸樂。乃爲之特製衣飾。而於其上大書「何街某某廉價酒店」字樣。任其漫遊於附近一帶。此其計畫。蓋在動人之注意。

〔暗示之十八〕 余意地方小都會中。苟有賣出新商品或披露新商店者。必先調查其地十歲以內之兒童。一一贈送以紙鳶一枚。紙鳶之上。以彩色書簡明之廣告。此於新舊正月間送去尤佳。孩童好弄。無有不設法令其上升者。無論上升者爲何人之紙鳶。而其廣告則已爲人人所共見。足以動大眾之注意。而無須於巨款。良法也。

〔暗示之十九〕 東京之茶葉店。無論來客買物多寡。必進以香茗一杯。雖淺淺微意。而客自有滿足之感。此本古法。吾意他店亦可應用之也。

〔暗示之二十〕 某店專以送貨爲主義。此固必多雇店員。費用較巨。然以此可一一偵知顧客之姓名住址。以之記入送貨簿中。每年送以勸誘書一通。於是在顧客方面。亦遂不能忘情於此店。故此亦可爲最上販賣計畫之一。

上所列舉。今已達於二十矣。吾所述卽以此爲限。而現代式經營之所以必有販賣計畫。已可推知而有餘矣。

第三節 飾窗之活用與其效力

觀於今日之販賣。知店員之經營店事。於品物以外。不能孤立無助。新式經營店無論矣。卽零星小販。亦不能無飾窗之製。然如前卷「飾窗之裝飾」中之所述。十中八九。大多仍以爲置物之地。飾窗與店員之間。絕無聯絡。飾窗之原則。所以援助店員之販賣也。而今之置飾窗者。則殊不省此意。大凡販賣經營上之援助販賣員者。其主要之方法。(一)櫃臺之裝飾。(二)陳列處之裝飾。(三)陳列箱之利用。(四)飾窗

之活用及其他之設備。凡所以計販賣之便利。助販賣員之奮鬪。與其謂爲販賣員而裝飾其店。寧謂爲裝飾而有販賣員。此最近販賣法之原則也。而此等裝飾之內。以飾窗爲最活動。商店之性質價值。皆得表現於其間。引行道者之注意。而訴之有望之顧客。販賣員藉此援助的設備。廣告。商略。計畫等等。爲其斥候。始得發揮其全力。苟非有此覺悟。雖有飾窗。亦與無此等耳。此其詳當讓之第一卷「飾窗之裝飾」與夫續刊之「店內與店前」於此可以無贅。特於裝飾之外。有足爲零賣店之販賣原動力者。請少論之。

(一) 飾窗之製法與注意 飾窗既爲販賣之原動力。固必求裝潢之精美。尤必求製法之適宜。飾窗之形式。大要以長方形爲最佳。例如其店面爲六尺。則飾窗以四尺爲當。基礎之高下。以店之種類而異。不能一定。日本式大都失之過高。自一尺八寸以至二尺。爲近日所最流行。外此則爲窗心。窗心當力求華美。便於揮掃。而其面積則愈狹愈妙。美國近且不用窗心。窗心之所以必求其狹者。欲其體裁之佳。而易見陳列之品故也。至其背景窗墊。則各視其店之種類而異。其選擇之工拙。裝飾之

優劣。實有生死飾窗之權。不可不慎也。

(二)裝飾、飾窗之真目的。各種商店之所以竭力裝潢其飾窗。其目的所在。莫非欲以引起行道者之注意。而鼓動其興趣。特欲達其目的。則必於飾窗之上。含有一種魔力。令觀者於飾窗內所見之物。有更求詳看之意。或竟進而有欲得之心。引入吾店門以內。故裝潢之巧者。不僅訴之於觀者之目也。且有理由暗示命令之効。一切商品。大多得利用陳列方法。使相當之店員。得以態度言語。說明其品質。構造及代價。且不難明其理由。至以裝潢之巧妙。令觀者不覺其有爲我所有之感。則其善用暗示者也。而窗飾之效用。又隱挾有一種命令之力。令人有「如何乃佳」之欲望。試一思白木屋、丸善等之飾窗。如何其蟠踞於觀者之心。中而不去。則於此意思過半矣。然則飾窗。當以說明理由。式爲佳乎。暗示式佳乎。命令式佳乎。此又當視其店之性質。種類。及其時地而定。決無一成不變之法。而其決定之標準。尤當視夫其所可陳列之貨之種類。與夫所以誘致之客之種類。(或爲中等階級。或爲按月受薪之人。或爲婦人女子之類是)苟能是。則與常人所視爲置物之處者。真相去如天

淵矣。

(三)裝飾、飾窗之要件。飾窗之裝飾。在今日已成應用學理之專門技術。其善惡可以下列之三者判斷之。能爾者斯爲善矣。不能爾者斯爲惡矣。

〔第一〕必時時能引起行道者之注意。絕無間斷之時。此爲要件中之要件。苟無此力。則飾窗之價值完全消失矣。

〔第二〕此所引起之注意。必與其販買及商品互相聯絡。夫專求引起行道者之注意。此事尙不甚難。只須於窗中置一二不經見之物。則人自羣立而聚觀。譬之於窗內置猿猴三四。亦足動人注意。特此僅動人注意而止。於商品販賣。絕無關係。不足爲其銷路之助。故其裝潢之法。第一當求動人注意。而卽以此注意。令其對於商品而有興味之感。誘其入吾店門以內。

〔第三〕引起之注意。必令人有愉快之感。既已動其注意。而留其駐足於吾前矣。而其裝潢不能與人以快感。則觀者僅有消極之印象。或終舍吾而他去。又如污穢不潔。最足令人不快。故飾窗必力求潔淨。大門之不注意。往往令人門之客。

中道者且。故清潔亦在所必要。

裝潢技術上所不可不知之原則。決非數言可盡。特吾已詳述於別卷。今唯撮其大凡。下列數則。其尤要者也。

〔第一〕 飾窗之裝潢。必力求簡潔。秩序井然。

〔第二〕 飾窗之裝潢。必與商品聯絡。且含有暗示命令理由說明中諸意義之

一。

〔第三〕 飾窗之裝潢。必有適切於其店及其商品之感。

〔第四〕 飾窗之裝潢。必時時變化。不可使過於其前者。有以時時相同。而生其

厭惡之感。

〔第五〕 飾窗卡特之力。不可不設法利用。

〔第六〕 飾窗之裝潢。不可拘拘於一定之形式。其形式、色彩、排列、意匠等。必力

求新穎。

飾窗與店員。必使有密接之關係。此固然矣。而當裝潢之任者。其不可不着意研究

裝潢之善惡。亦猶販賣員之不可不研究新式販賣術。苟不爾者。效亦不著。若夫不知此種知識者之不足以成事。則吾既反覆申明。今更無庸喋喋爲矣。

第四節 商業旅行人及其利用

商業旅行人之制度。以美爲最盛。日本商店中。亦已有能重用之者。此本爲促進的販賣方法。其始僅行於批發業。製造業之間。今則零賣業亦行之。以推廣銷路言。此實今日最可研究之有力方法也。今試述其大要。若其詳則請參觀著者所著之「商業旅行人」一書。

(一) 商業旅行人之種類。商業旅行人之種類。以嚴格的言之。實可區爲種類及類似兩者。特日本人中。往往誤會其意。見店員之出張於鄉落。卽耳而目之曰。此商業旅行人。此大謬也。而世人又往往爲其所愚。殊可歎恨。今試表列其種類於左。凡研究此事者。不可不知此義也。

(甲) 商業旅行人

- (a) 國內商業旅行人
 - (b) 國外商業旅行人
- (a) 都會商業旅行人
- (b) 地方商業旅行人

(乙) 商業旅行人

(A) 商業旅行人

(a) 商業旅行人

(b) 販賣旅行人

(c) 廣告旅行人

(a) 旅行商人

(b) 巡回接定人

(c) 巡回勸誘員

(d) 追窮勸誘員

(e) 出張販賣員

(B) 準商業旅行人

甲之區別。僅就國內國外都會地方而分別觀察之。乙則爲普通分類法。一般所稱爲商業旅行人者。爲(A)之三種。尤以(a)爲重。今人乃以日本之旅行商人及出張勸誘員當之。其謬甚矣。今請略明其中主要之數種。以供促進的販賣方法之參考。俾各店得自擇其相宜之種類。以此所得之暗示。推而見之於實行。則尤著者之所深望矣。

(二) 商業旅行人之大要

商業旅行人。其種類雖多。而其主要者。實唯普通商業

旅行人。前此無論內外。皆以巡回商人爲商業旅行人。此實大謬。在最近之經營學上。不可不區如前表。今姑略加說明。以供採擇之便。

(1) 商業旅行人。此蓋爲特定之商店或製造業者。歷訪內外都鄙之顧客。勸誘定貨者也。其責在維持舊銷路。推廣新銷路。惟亦有兼理收取賬款。調查顧客之景况。視察商情者。要之商業旅行人一語。有廣義狹義兩解。爲論者所不可不知。其報酬或取月給制。或取用錢制。亦有兩法並用者。各視其店之所宜。歐美之公司商店。不僅國內已也。且於國外派遣無數之商業旅行人。大旨美以國內爲多。德以國外爲重。採用此制。固有利於舊顧客之維持。新顧客之推廣。但亦必待其人而後舉。故必施以適當之訓練。而其品性才能。兩俱可觀。而後其効乃著。

(2) 販賣旅行人。普通之所謂商業旅行人者。大多皆攜標本、目錄之類。周行於有望之各地。誘致交易之締結。而其主要者。則以販賣爲目的。世人稱之曰販賣旅行人。或曰販賣商客。但於此種種商業旅行人之中。有專以廣告爲目的之一種。故不能不就兩者之目的。附以相當之區別。此前表之所由成也。販賣旅行

人之名稱。頗與普通之出張商或行商相似。其實不然。出張商及行商。必隨帶無數商品。以販賣爲目的。販賣旅行者。則所攜不過商品之標本。而以承受定貨爲主。故不同也。美、土地廣而競爭烈。德亦熱心於推廣銷路。故商業旅行人之制。早已推行無阻。洎乎晚近。交通益便。商場益廣。靜坐店頭。待客自來。此唯零售店或能之。若批發商製造商。與夫世所謂大商人。則不可不以廣告及其他方法。誘致遠方之顧客。夫今日之販賣機關亦多矣。有通信販賣法焉。有附券販賣法焉。然此僅在文字上用工夫。意思之缺於疏通。機會之因循坐失。比比而有。販賣旅行者。則與顧客直接周旋。可接受定貨。疏通意志。反覆叮嚀。以求一當。其效遠在通信之上。販賣旅行人之利益。其主要實在於是。是以販賣旅行者。猶之本店之全權大使。苟得其人。則藉其言論風采。可得普通廣告以上之利益。且更能與他店之旅行者。互相晉接。決定其善惡淘汰之旨。誠實商店。其信用以是而益增。例如克拉布本店。惟以其商業旅行者。多能用得其當。故其店之信用。亦以蒸蒸日上。此例甚多。不待列舉。然使一不得人。則有百害而無一利矣。故其選擇不可不慎。

(3) 廣告旅行人。此亦廣義商業旅行人之一種。其職務如其稱謂。以商品之廣告爲主。而以不兼販賣爲原則。故可視爲有力廣告機關之一。此法於製造所尤宜。最近以來。漸有流行之趨勢焉。

(二) 准商業旅行人之大要。以上三者。不問其所派之地爲國內國外也。皆稱之謂純商業旅行人。以下所述。則皆准商業旅行人。兩者性質目的。截然互異。就零售店而言。則以准商業旅行人爲宜。

(1) 旅行商人。普通之所謂行商屬之。但與前述之純販賣旅行人及商業旅行人有別。商業旅行人與旅行商人之別。卽旅行商人。自出資本。自受損益。於他人無與。不過於敘述之便。視爲准商業旅行人而已。故旅行商人。其資本皆甚微弱。惟其中有以一種特別之組織。如富山房之賣藥行商。派出多數之旅行商人者。亦有利用一時之時間。而有所謂學生行商者。千差萬別。不勝枚舉。商人之種類。以此爲最多。故爲商店計。必思所以利用此種旅行商人。如何而後能爲促進的販賣之一助。大要在商店一面。必以共利之精神。竭力保護旅行商人。予以種

種便利。在旅行商人一面。因其店與其物品。已爲舉世所共知。且有種種便利。較之單獨行商。自覺事半功倍。此此法之所由成立也。今日有力之新製品。往往以此法而得相當之成績。簡言之。卽無自行經商之意。惟利用此旅行商人。以爲促進的販賣手段而已。

(2) 巡迴接定人。此亦有種種不同。或有類於商業旅行人者。但其間自有截然不同之處。例如菜鋪、米店、酒店之類。口遣學徒。伺候用戶之需要。今則吳服店亦有行之者。而以東京爲特盛。較之坐待顧客之自至者。其交易自必較有起色。此專司接定之店員。於一定之月薪之外。當別給以若干之回用。今所謂巡迴接定人。不過派至市外而已。其性質目的。與此絕無少異。此爲小店所不可不有之促進的販賣手段之一。惟派至市外之舉。苟無十分把握。恐不免有費用稍繁之虞耳。抑此伺候用戶之制。決非僅日本爲然。英國古時亦有之。今日採用此制。固大足以便利顧客。特有阻其發達者。則購買組合之流行其一也。價值較貴其二也。而其弊之尤甚者。則爲過於煩瑣。苟於此數者能調和而改良之。終必爲零賣

店所當採之一法。

(3) 巡迴勸誘員

如器械。如大部書籍。今日多行此法。而其成效之優劣。視乎

其用人之當否。苟能得適當之人。則此法終爲促進的手段所必需。今日商店中。有專以此爲販賣方法。而成功者。至其勸誘方法。貴乎與時變化。不能一成不變。而要以適合地方爲主。且此法亦非各業皆能適用。卽適用矣。而募集勸誘員。亦不甚易得合格之人。故非其物利豐而用錢多者。不可輕用。用亦無效。此蓋製造商與輸入商之特別手段。外此如分月交款方法之販賣。亦可採用此法。歐美諸國。頗有行之者。而大多皆大部書籍（如百科全書之類）之以每月交款者也。

(4) 追窮勸誘員

同一勸誘員也。而此法較新。亦較可觀。要之以追窮員代追

窮書籍。自必較易收效。就廣告之商品。或就其商品引起顧客之興味。因發送追

窮書籍。至再至三。此在今日已成普通之事。無所用其驚異。追窮勸誘員者。卽對

於商店之本店特約店及代理店所在地之顧客。派遣店員。爲之說明一切。且勸誘其購買之謂也。其必須標本者。則挾標本同行。較之一封空函。收効自異。此在

外國商店。近已盛行一時。太伊白白伊太販賣所。累發廣告。受其廣告者。有所質疑問難。卽逕派追窮勸誘員爲之說明。其著例也。據外國商店之實驗談。則用追窮書簡與用追窮勸誘員。其成績前三而後七。要其必視夫勸誘員之手腕。則亦與其他各種無異。此法亦始行於美。而英踵行之。

(5) 出張販賣員。如日本三越吳服店。卽善用此法。然非其店見知於世。信用昭著者。或有得不償失之憂。著者嘗以西洋雜貨。試行此法於九州之重要都會。亦有相當銷數。然以旅行之故。費用較多。欲求獲利。頗不易爲。若地方之名產等等。或能得相當之效果耳。

以上所述。僅商業旅行人之概略。至其詳細。則請參觀著者所著之「商業旅行人」一書可也。(書凡二百餘頁。定價三十錢。佐藤出版部發行)

第五節 利用郵傳追窮顧客

最近以來。各國郵傳制度。日趨完美。商用書簡。遂爲販賣上一有力之機關。善用之。誠足以促進零賣店之銷路。今試擇其方法之良者。紹介於左。

(二)追窮戰之意。味與其效力。商店無不望聲望之佳。銷數之旺者。其必竭力招徠新客。所不待言。然非能使新舊之顧客。人人皆覺其於商店以外。別有一種不可思議之精神。人人皆覺其店之組織。若專爲顧客之便利。則其設備。猶不得謂爲完全。如何而後能達其目的。則卽零賣店所引爲大苦而不易解決者也。各商店自有其一定之客。自有其長年之客。此固然也。特今之問題。不在一定長年之客。而在客之猶未成爲定客。猶未惠顧吾肆者。將何法以介紹於吾肆。將以新聞廣告乎。對於特定之人。不能與以甚深之印象也。將用電車廣告或揭示廣告乎。其法必以簡明爲貴。不能求說明之完全也。於此有一法焉。卽利用信函廣告雜誌之類。請客之惠顧。續行完全之追窮而已。追窮一語。用之於零賣店。非廣告戰之意也。不過一種較爲接近於需用其貨者之計畫而已。其計畫初無待於堅深之學理。爲人人常識中所自有。亦無藉於巨費。僅投少少之費用而已足。故所謂追窮戰者。求其密接於地方的商業。可以常識定之。而無須巨費之計畫也。然則零賣店之所以應用此法。其理由又何在乎。此其理由亦甚簡明。蓋消費者之傾向。往往樂就習見習聞之店。購習見

習聞之物。譬之有一婦人於此。欲購化粧之品。而又以競爭之品類似之品。並世甚多。苦於選擇。則必擇其習見習聞之物。又使其時而有同業數家。雜陳其前。則又必就其所素知之店而購焉。追窮者。即應用此傾向者也。而此舉之成敗。則與下列四者關係至密。(一)其店中郵送名簿上之人名。果爲購買者否乎。(二)其追窮商略含有獨創的意味否乎。關於商品之說明。果真實否乎。(三)商店之所提供者。果能實行否乎。(四)其追窮能循序漸進否乎。行追窮戰者。不可不察也。據大多數零售商之實驗。使消費者與商店關係密切之有力方法。第一推直接訪問。第二即追窮戰。但有時而追窮或更優於直接訪問。何則。追窮之法。得普及於家庭工場事務所之間。且不致陷顧客於疑陣故也。特吾此言。亦非遂以廣告爲無用。廣告亦自有其特長價值。惟追窮計畫。爲威嚴的。排他的。屬人的。故功用較著。得謂爲販賣手段之有力者。今述其方法如左。

(二)郵送名簿與其編製 編製郵送名簿。此爲作戰計畫之第一步。不爾。固無從實行其計畫。且或并爲舊客所唾棄。故不知客之姓氏住址。雖有良法。亦無所用之。

而編製名簿。尤當各就其店之所宜。故必先自審其貨之價值性質種類。合之客之需要。而後決定吾所求之客爲何等人。且當求之何等地。製簿之道。其最有力之參考。爲定貨帳及送貨帳。由此檢出之客。可藉其過去之交易。明其將來之需要。最可貴重。其次如電話簿、商工錄、紳士錄等等。亦可參證。但選擇之際。必慎之又慎。最良之名簿。必其所列之人。一一確知其購用何種商品。否亦當知其對於何種商品。有何興味。調查此種人名。自有適當之道。如利用社交的團體、宗教的團體、教育的團體、慈善的團體之事務員。其一也。十五歲以下者之氏名。可就小學校探之。學士會之書記。可叩以各學士之姓名。屬於產業階級者之姓名。可求之選舉人名簿。其餘可以類推。苟能確悉所列之人之性情嗜好等等。於促進販賣。殊有重要關係。故零售店中。有於一定之地。特派店員。親往調查者。尤妙。宜就吾意中之人。一一親訪其門。贈以袖珍記事簿之類。簿中附刊本店之廣告。則收效必尤可觀。吾物雖賤。不不足道。彼既受領。則在理必不吝示吾以一家之氏名。或更詳述各人之生平。此種談話。即調查者所至爲樂聞者也。凡零售店繼續經營至數年以上。必有較爲完全之

顧客名簿。故從事某業之零賣店。有向從事別業之零賣店。取名簿者。特此種名簿。在一業所視爲必要而不可缺者。未必卽爲別業所能適用。故非有耗費大金之憂。終以自行調查爲宜。某商人曾豫製意匠新奇之加雷太無數。有索必應。而聲明不受價值。惟應此廣告而來者。必留其姓名住址。若爲小兒。則更訊其父母之姓名。此實一舉兩得之法。以商略之分類言之。卽所謂投票或懸賞商略。使於投票或懸賞用紙。記其住址姓名及其他已定事項者也。然以此法調製之名簿。較之爲特別需要而作之名簿。價值較少。故如洋服店。則必調查常穿洋服者之姓名住址。作專用之顧客名簿。其作之也。又必以知友舊客爲基礎。又如樂器店。則必參考紳士錄及所得稅納付額。刺取其有調絲弄竹之餘裕者。爲其製簿之基礎。中人以下。不能毀家以求飾身。此常理也。故寶石店必以貴顯爲主顧。雜貨店、洋貨店、藥店、首飾店之類。則利用一般的顧客名簿。亦無不可。客之姓名住址。既知之矣。繼此而起者。遂爲如何處理之問題。此則因求其易於參照而便於實行追窮手段。以分類詳記之法爲當。姓名住址以外。凡零賣店所認爲必要者。亦一一詳記。(一)職業。(二)年齡。

(三) 已[△]未[△]婚[△]嫁[△]。(四) 所[△]好[△]物[△]品[△]。(五) 惠[△]顧[△]之[△]程[△]度[△]。常客乎。抑時時來購物之客乎。抑僅將來有惠顧之望乎。此皆所認爲必要者也。其次則隨其使用之目的而爲分類。先分男女兩大部。然後更於男子之部。以其年齡職業爲標準。從而細分之。此種分類法。必以姓氏筆畫之多寡爲次第。

(三) 追窮之形式與方法。市外之顧客名簿。當以地理分類。惟住居都市中之顧客。又必另作一表。欲追窮之義。完全無缺。尤必有別種編製。使送出之信件與時日。皆可一目了然。今所通行之法。大多於名簿之最上一欄。印就每年十二個月之名稱。例如於二月一日送出信件。則於簿之上方。印就二月之地。夾以金製之紙夾。於簿之下方之相當欄內。記郵件之種類。是以觀簿之上方。可知其追窮之時日。綜觀各簿。可知對於何人送出何物。此真完全無缺之制。而各簿皆能各自獨立者也。特選擇人名。不可不慎之又慎。大約既送信件或廣告書之類。至於兩三種以上。即可逆料追窮之結果。如信去而竟絕無效驗。則於數月後。再行廣告手段時。可即將其名屏去不列。萬一其客有死亡或移徙之事。除去其名。亦至便益。加入新客亦然。故

此制實最適用。至於追窮之遲速。可由其店自定。不能著爲定例。苟有可行之機。卽宜急起直追。最先僅用極簡之書函。述請其光顧之意。然後再送廣告用書籍之類。惟此策戰計畫之詳盡。亦當由零賣店各就其營業。顧客。顧客之需要與其地之商業狀況而自定之。欲求追窮計畫之有效。必以其人自能領會其營業爲第一義。誤入迷途。將徒耗有用之金錢與光陰。而無絲毫之益。然按之現世商界之情勢。苟得其人。將在在處處。無不有其推廣銷路之機會也。今一般追窮法所用之郵件。其形式不外乎信函、袖珍廣告簿、券等等。何者最適用於用。如何用之爲最有效。可驗之過去成功者之實例。此事當別詳於「販賣戰計畫」卷中。今不復贅矣。

第九章 促進的販賣手段及賣賣方法(續)

製造商品難矣。而販賣更難。此實今世商業之基礎也。此其傾向。今且日新而月盛。無論爲創設工場。賣出商品。經營店務。要其經營之人。日夜苦心焦慮。不敢稍懈者。必此販賣問題也。就經營而論。管理法與販賣法。實其最重要之部分。苟無販賣。則所謂組織、制度。皆成空談矣。

第六節 販賣戰計畫

販賣戰計畫。實爲今世商界最新之傾向。其大者足以使零售店聞而戰慄。其小者苟方針無誤。亦足達其販賣之目的。要之如販賣戰廣告戰等之名稱。確爲今日經營所以活動之源泉。不問其爲計畫。爲應戰。皆爲商工業者所當悉心研究。其詳當別著於「販賣戰計畫」卷中。今唯述其梗概而已。

(一)販賣戰計畫之意味。凡欲其商品之多銷。必有正確而聯屬之販賣計畫。僅與時俯仰而欲其銷路之廣。此必不可得之事。此所謂確定而聯續之取賣計畫。卽所謂販賣戰計畫也。易言之。卽以今日之戰術。模倣應用於販賣事業。賣其意中所欲賣之品。猶之戰時之犧牲一切。陷其所欲陷之地也。故販賣戰計畫。可謂爲合理的進取的一大促進的販賣方法。實業界第二卷第六號中嘗論之曰。「販賣戰爭」四字。一見似若新奇。其實卽英文 Sales Campaign 之譯名。謂以一定之時間。特殊之方法。因販賣一定之商品而取之。有組織而進取的運動也。戰爭二字。未免驚人。卽易爲運動。亦無不可。要之於組織的作戰計畫之下。以特殊之條件方法行之。

與進取之精神。皆爲販賣戰爭之特徵。日常之販賣行爲。及絕無特殊運動之普通賣出。皆無當於販賣戰爭者也。倫敦太晤士社。前在日本出售百科全書之販賣運動。實爲販賣戰爭之適例。自是以來。日本之販賣業者。乃漸行組織的販賣戰爭。而以字典之類爲甚。此外聳動世人之耳目者。則有克拉布牙粉、牙拭、味之素、瓦斯等販賣戰爭。特較之書業。猶不能謂爲完全。販賣戰爭之作戰計畫。其範圍本甚廣大。且不能不隨其營業之種類而變。故不能示以一成不變之標準。此亦不可不知也。是以善用此法者。必先定其計畫之大綱。然後本其大綱而實行之。苟於販賣有益巨細。皆所不遺。最善則莫如并其細目而亦豫定之。販賣戰既爲一種之戰爭。則其繼續之時間。不可無一定之限制。此固當視其計畫之大小種類。不能一例相推。要必得顯著之勝利而止。若其以至短之時間。至少之勞費。得至大之效果。則駸駸乎進於理想的矣。又販賣計畫。以行於製造廠及批發店爲主。近則零賣店亦有行之者。雖同爲販賣戰。然屬於批發製造者。與屬於零賣者。意趣大異。屬於零賣商者。猶之兵家背水爲陣。既立賣出某貨之計畫。卽不可不如其計畫而賣出之。此所謂促

進販賣上之高壓手段也。前述利用郵件之追窮戰。亦爲販賣戰之一。皆所謂有生
氣有效力之促進販賣手段也。

(二) 斥候戰與計畫斥候戰 天下事不能悉如人意。惟商業亦然。意中所欲賣者。
實際或僅賣出其四分之一。二之一焉。故開始販賣戰之際。其販賣戰所需費用、時間、
勞力又甚多者。萬不可徒恃理想。必派遣斥候。爲販賣戰之斥候戰。其意即在實地
試驗此販賣戰計畫之是否可以成功。此斥候之戰。法乃至簡。卽先用印刷品之廣
告戰。而考其效果之優劣。如其效果不能滿意。或中止其戰爭。或改良其計畫。如認
爲有效。則可知實行其計畫。前途穩固無虞。斥候戰之種類不一。而其主要之目的。
惟在求其進止之試驗。苟能達其目的。無論用何種形式。均無不可。斥候戰之後。必
繼以計畫斥候戰。此通例也。販賣戰必求其安全。求其必勝。雖斥候戰已得佳果。必
更特定於一地方以內。從事實行。以爲其計畫全體之試驗。旣得十分之希望。於是
乃按照計畫。推行於全地方。有此兩種斥候戰以爲之先。故開始總攻擊以後。大多
皆能收百戰百勝之功。抑亦當然之事矣。

(二)販賣戰及其要點 販賣戰計畫另詳別卷。今唯述其尤要者如下。有志於促進的販賣手段者。不可不加之意也。

(甲)販賣戰爭。必以品質優良爲前提。無論其計畫如何高明。而商品粗劣。終難有成功之望。且不唯當力求優良也。對於原有之類似品。不可不獨具特徵。無論在效用。上。模型。上。價值。上。條件。上。要必有可爲販賣術中心之一物。此卽吾所謂特徵。亦卽今世所通稱之販賣術也。

(乙)其次卽爲分配問題。(一)將假手於批發之行號乎。(二)將不經批發行號而直接售之零賣商乎。(三)抑竟直接與公衆相交易乎。此皆當研究者也。

(丙)其次則爲條件問題。大凡行販賣戰者。不可無特設之特典。有所謂特價販賣焉。此法效力甚宏。而流弊亦多。故必以時轉變。擇其利多而味永之法。如近時香粉店所流行之獎券。其一法也。於各地皆選定特約店。特約店以外。不再批售。此一法也。代售至若干以上。與以一定之回扣。此一法也。如森永洋點鋪先與特約店之店主。約其店員售貨至若干。必與以回扣。此蓋求其洞悉商品之特色。以

便推荐於顧客耳。許人調換存貨。（此在製造者自必少有不利）亦一法也。此外視乎其種類、時日、地方、方法甚多。今不贅。

（丁）其次即為期限問題。今所謂販賣戰爭，固有不設時限者。但特設特典，必有時限。無時限則所謂特典將不成其為特典矣。定期之法，過長則使人厭倦，過短則不足迴旋。故以一個月至三個月為當。過半年以上，即覺無味。普通賣出的販賣戰爭，則一二星期可矣。過此轉恐有失信之嫌。然無論如何短促，其間必有檢選之日，使人得決定其購賣之心。

（戊）其次即為範圍問題。（一）將於全國同時開始戰爭乎。（二）將先注全力於一隅，迨成效大著，然後逐漸推行乎。（三）抑僅以一地方為限乎。此則各以其商業之種類而定。第二法甚有興味。然商品之性質，有不容其從容延緩者，則不可行也。

（己）其次即為經費問題。此則有大有小。視其期限範圍及方法而定。即謂期限範圍方法，皆為經費所限制，亦無不可。期限長而範圍廣者，所需經費必巨。但需

費巨者。收效必宏。故必詳究此中之盈虛消長。以定經費之大綱。

(庚)以上種種。皆已備具。於是當研究應用之方法。今錄某公司之方法如左。以見戰略之一斑。

七月十九日……(對零賣商第一次攻擊)……沙克拉(回狀廣告)

七月二十六日……(對零賣商第二次攻擊)……郵送印刷廣告一紙

八月七日……(對零賣商第三次攻擊)……同上

八月十六日……(同業新聞之廣告開始)

九月一日……(對零賣商第四次攻擊)……追窮書、袖珍本、回信用明信片、

九月七日……(對零賣商第五次攻擊)……記其販賣戰爭之報紙

十月一日……(對零賣商第六次攻擊)……郵送印刷廣告一枚

十月二日……(對一般公衆之廣告開始)

以上所述。不過略舉一例。戰鬪之如何運用。本難以此而明。惟販賣戰之偉力與其概念。或亦可以了解矣。其詳請參觀「販賣戰計畫」一書可也。

第七節 通信販賣法及其利用

通信販賣法之發達。近年來事也。最初用之者甚少。且多店中之小者。漸以其需費不多而收效甚巨。十年以來。遂呈一大變化。卽在日本。通信販賣亦較發達。有用之爲專業者。如種苗商製茶商是也。有用之爲副業者。如三越、白木屋等及報館之代理販賣是也。雖不能與美國相頡頏。實亦有相當之效果。今後必益爲批發零售各業所重視。作爲副業的促進販賣手段之唯一良法。其詳別述於「專業通信販賣法」中。今述其略。

(一)通信販賣之利益特性。通信販賣者。謂發送各地由郵來定之貨之販賣法也。但其方法亦有區別。有絕對不爲店頭販賣者。有以店頭販賣爲主。而兼用通信販賣者。以通信販賣法之原則而論。不應承受本店現在發賣品。而拒絕本店所未販賣之品。通信販賣法之精神特質。不問其爲自製品。爲販賣品。惟當力求其種類之多。縱本店原無此物。亦當求之製造之地。以應定貨者之需要。何則。僅恃本店販賣之品。其便利地方顧客之範圍極狹。不足以滿足其購買心。且僅受本店販賣品

之定貨。古時有行之者。絕不足以顯通信販賣之特質與效果故也。今請略言其利益。

(甲)易於吸引地方顧客。通信販賣。大多皆都會商店。一以便地方之顧客。一以拓本店之銷路。自交通發達。郵政進步以來。吸引地方顧客。益見其易。故此制在大都會之商店。利益殊多。效果亦巨。中小都會商店。亦可吸收以下之顧客。要其都會愈小。則成績愈減。然作爲副業。其利亦不容輕視。或雖所處並非都市。而以地方名產。爲其販賣之品。卽亦可以吸動全國人心。故不問地之都鄙。店之大小。其作爲專業。作爲副業。皆可視用之者之自由。惟日用品銷路較廣。故成功亦較易耳。都會商店。所以能以通信販賣爲副業。其理由亦甚簡而易明。地方之販賣價格。必較貴於都會。此蓋因進貨量、運費、無競爭之關係而來。交通不便。則價格尤難與都會並論。且其銷路較少。存貨亦決不能如都會同業者之富。地方消費者。購之本地商店。價格較貴而又品類甚簡。不足採擇。今向東京大阪之大商店定貨。則僅須一張明信片。一張匯票。而我所欲得之貨。已郵遞而來矣。此則因郵

政發達而通信販賣益覺有望之最大理由也。外此如運送方法。如郵局匯兌。亦皆足爲通信販賣之助。而時間之短縮。尤爲有力。例如由發信定貨。以至收到貨物。所需時日。日益減少。都鄙之距離。日益接近。絕無坐失時機之憂。則其盛行於地廣而交通便之美國。亦其所矣。

(乙)資本及其他便宜。兼營通信販賣。何以而能有利。請具體的述之。(第一)無論以爲專業爲副業。皆以極微之資本而足。何則。通信販賣。不必裝潢門面。侈陳品物。一受定貨。卽取之特約之地。(除特殊品)或直接寄之。其事卽了。故其流動資本。較少於其販賣之額。受定之後。始隨意取之批發業者。或製造業者。此爲通信販賣之一大特色。而亦固定資本之所以無需於多也。此其特色不以其爲專業副業而異。故最適於爲促進的販賣手段。抑此猶以通信販賣爲專業言之也。若由固有之商店兼營此種事業。則不必爲通信販賣。而特行進貨。受定之後。卽以本店所有者寄之足矣。且當力求本店固有之貨爲是。三越白木屋等。因通信販賣。其本店固有之貨。皆有月刊之機關雜誌。(卽加太洛古之一法)使人知

其兼營通信販賣。作爲副業。而爲之者實可謂爲店頭販賣之延長。加太洛古卽所以代販賣員也。貨物本其固有。又無特別進貨之必要。萬一貨物告盡。或所定非吾所自有。則仍當取之他處以應之。(第二)進貨自由。通信販賣之顧客。遠處異鄉。接定之後。自有一日或半日之猶豫。(固有聲言一二小時卽可寄出者。但卽使爲本店自有之貨。而貨物較多。亦有能言不能行之勢。)與顧客之立守於店前者大異。其進貨自是便益不少。惟其有此餘裕。價格品質。亦可加意選擇焉。(第三)得受款於交貨之前。店頭販賣。縱力守現金制度。有時終不免於賒欠。且往往因有賒欠而銷路較廣。此在鄉鎮尤著。然在通信販賣。則不論其爲郵局匯兌。或銀行推劃。要之必能領款於交貨之前。(一)可免賒欠之危險。(二)得卽以其款買進貨物。較之墊款進貨。以待客之光顧者。就資本之運用而言。有不可同日而語者。世人常謂通信販賣。於廣告費以外。無須別有固定資本。職是故也。(第四)絕無殘廢。通信販賣。視定貨之多寡。爲進貨之標準。不致如零賣店之必有底貨。多受損失。在零賣店中。不問其所經營者爲何物。要必有過時。破損。變色。

之品。十分之利。往往因是而減至六分八分。其絕對無此損失者。通信販賣以外。未之有也。貨物之退還。固不可免。然通信販賣。現正研究其有利之處分法。此害亦幾於防止矣。(第五)除前述四者外。進貨可以較廉。進貨之款。除賬較多。亦皆此制之利益。其尤著者。苟與製造者或批發者。先定特約。即可不費一文之資本。而擴充其販賣品之種類。至於無限。一見流行之品。即訂結特約。發送加太洛古。而其最後而最大者。則不必有進貨資本。而得增加銷數。是內顧全市。外而全國。芸芸種種者。莫非其所吸引之客也。

(二)通信販賣成功之要素。通信販賣之經營法。雖有種種不同。要其原理。一而已矣。特其適用異耳。今請略述其成功之要素。至其詳則已別爲一書。今無暇詳述也。大凡商工經營。無不有需於腦力。而通信販賣。尤甚。徵之美國。苟其店主或店員中。別無富於腦力之人。必另聘適任者。而委之以全權。著者於此事。亦有數年之實地研究。知其銷路之所以滯暢。與店頭販賣大異。苟得適任者。則其收效之佳。迥非他業可比。其次。即爲正直。商業之必以正直爲基礎。正不僅通信販賣。而於通信販

賣。尤有不可思議之妙用。美國之說通信販賣者。嘗有一名言曰。「正直能三年不變。決無失敗之通信販賣店。」此實語人以實際之結果。所謂要素中之要素也。客苟認爲正直。決不舍其店而他去。此較店頭販賣之客爲尤可恃。通信販賣店之特長。實在於是。遠道送金。所係匪細。故客之信用與否。卽其店盛衰消長所由判。不明此中之消息者。其通信販賣終無成功之望也。其次卽爲完全之制度。通信販賣之制度。無論規模如何狹窄。終以嚴整爲貴。通信販賣之定貨。皆用書簡。設其制度不甚正確。不能完全。或過於複雜。則決不能與客以滿足。無制度而行通信販賣。猶之盲人瞎馬。夜半深池。其危險不堪名狀矣。又其次卽爲運送之迅速。雖一分鐘一小時。亦在所力爭。此亦通信販賣吸引顧客之秘訣也。發信而望人之速覆。此人情也。况乎以金定貨。則雖郵差送信之時間。亦在屈指逆計之列。故通信販賣。尤必求運送之迅速。設其貨適然告缺。或以其他事故。必遲運至一日以上。必先以信通知。言明何日可以寄出。（此種明信片必預先印就）故在通信販賣。縱其貨質少遜。而得藉運送迅速。以求顧客之信用滿足。此蓋實驗者所異口同聲。絕無異議者也。又其次

即爲包裹之堅固。通信販賣。以小包付郵者爲多。然今之遞送小包。粗暴殊出意外。往往傷及包中之物。故包裹之法。必堅固而又堅固。亦與客以滿足之一道。又其次則爲新機杼。此爲貫徹現代式經營法之大要素。吾於前章述之詳矣。通信販賣。與此尤爲密切。僅僅散布加太洛古之類。謂定貨者即能輻輳而至。天下又安有此便宜之事哉。又其次即爲通信之手腕。此則必求其簡潔親切。確能實行。使人滿足。適合於客所需之標的。而尤必求其迅速。西諺復謂受信兩三日而答覆者。無異失定貨之半。言不迅速之爲害烈也。

(三)通信販賣之經營方法。方法之中。以目錄之配付法。追窮法爲主。外此如進貨法。廣告法。顧客名簿之整理。定貨之發送法。定貨用紙之設計。廣告文句之作法。應負之危險之處理法。計算記賬法及其他必要之事務手續。郵政利用方法等等。終非本書所能盡述。且亦不僅以此爲限。一一詳述。且將不勝其煩。故以之別爲一卷。於此不復贅矣。

第八節 其他之促進販賣手段

以上所述。皆現代式經營法所必要而不可缺之促進販賣手段方法之主要者。外此或以廣告。或以販賣書簡。或以店前及店內之暗示的設備。或以機會之利用。爲販賣之促進手段者。其數尙不勝枚舉。卽以廣告一項而論。已千差萬別。不勝光怪陸離之觀。其重要者別爲一卷。今唯稍述其餘而已。

(一)賽爾斯曼希坡 賽爾斯曼希坡者。如前卷「新式販賣術」所述以心理學論理學爲基礎。最新出之販賣術。而其力足以促進販賣而有餘者也。其法不唯可應用於店頭販賣。如出張販賣勸誘販賣及其他一切販賣。皆可應用之。其詳見於別卷。故從略。

(二)販賣書簡及其活用 商業尺牘。商店活動之源泉也。近因商業組織及公衆趨向之變化。而大爲改良。而其中之販賣書簡爲尤甚。歐美各國。近於商業尺牘。無不悉力研究。其研究且日趨於科學的。最近進步之販賣術。以心理學爲基礎。惟商業尺牘亦然。不僅語語打入人之心坎也。且隱含暗示、偉力、命令之意。以發揮尺牘之最高能率。商業尺牘。實較販賣店爲尤能言尤有力。其爲促進的販賣手段之一

異彩。殆無可疑。特此商業尺牘。將何以措詞乎。將何以利用之而爲販賣之促進手段乎。此事關係甚巨。吾故另爲一卷以明之。卽第二卷之「商業尺牘」是。

(三)店、內、店、前、之、暗、示、設、備。現代式經營法之所理想者。動的經營法而非靜的經營法也。吸引顧客而非待客自至者也。故其販賣法。亦不能純任自然。必惹公衆之注意。引公衆之興味。與公衆以暗示。誘致公衆之信念與慾望。力求發揮販賣能率之最高限度。故第一其店前店內之設備。必有合於前述之目的。同一商品。而或則暢銷。或則阻滯。則裝潢與有力焉。故別著「店內與店前」「飾窗之裝飾」「活動之廣告」等書以明之。

(四)活、動、廣、告、及、其、利、用。現代式經營。無不利用廣告。苟能利用有生命有偉力而又節省經費之廣告者。其販賣能率必增。廣告者。現代式經營之生命。現代式販賣之第一武器也。然一言廣告二字。世人卽大多聯想及於新聞廣告。吾所謂活動廣告。則範圍不能如是之狹。其最簡單而有效之法。足爲增進販賣能率之手段。殆不下數十種。大店中店小店。莫不各有其相當之廣告方法。廣告機關。故吾亦分別

詳述於「活動廣告」「廣告方法」「通信販賣法」諸書中。誠重視之也。

(五)理想的顧客待遇法。中流以下之零賣店。苟其顧客待遇法能有當於理想的。則縱別無設備。別無計畫。乃至別無研究。其店務亦必能日趨繁昌。質言之。凡不重根本之精神。而唯浪擲大金。規規於形式之末者。不如姑置形式為緩圖。而盡其全力於顧客待遇法者之尤有繁昌之望也。然徵之實際。則前者常多於後者。效果之不著。初何足怪。故最善之顧客待遇法。實為經營上之先決問題。其所以為世輕視。咎亦在過渡式經營。誠能領會此中消息。則於經商之道。思過半矣。待遇法之拙劣。至今為商界大病。為商人者。急宜猛省。

(六)窺伺機會與其利用。今日世變之急。殆有過於活動影戲。商家可乘之機會。時時掩映於吾前。夫商機之大者。或與投機相一致。現代式販賣手段之所謂商機。不唯其類於投機者也。隨時隨處所發生者。即已美不勝收。能時時存利用商機之一念。則其店庶乎可以日興矣。

(七)特殊手段之月賦販賣。此制古亦有之。不始於今日也。最近自倫敦太晤士

社之大英百科全書。以月賦法在日本販賣以來。面目乃爲之一新。其販賣手段之巧妙而有力。今猶深印於人心。特此必以重價者爲限。彼同文館之工業大辭書。及「莘加」之縫紉機器。其著例也。此法之最大缺點。爲集金之不甚穩妥。然苟行之得宜。則其不能收齊之率。亦不甚多。夫物之大而貴者。銷路必不能暢。求其增加銷數之法。惟此月賦販賣爲唯一武器。在信用程度較高之歐美。此制尤見盛行。要亦研究促進販賣手段者所必注意之現象也。

外此如製造業者之批發。批發業者之通信販賣。零售店之獎勵法等等。無一非促進的販賣手段。恨吾書已無餘白。爲之一一闡述。姑以讓之實業界。本章卽以此告終矣。

第十章 現代式經營上之諸研究問題

本書爲吾叢書之總綱。故所述僅現代式經營法之精神而止。至其方法手段。則另詳別卷。特於現代式經營之實行上。尙有不可不研究之問題。今雖不能一一詳述。姑列其要旨而已。吾亦當於他卷中適當之地。述其所當述者。必不獲已。或當於本

叢書外。別爲一書以補之。

第一節 最近之擴張販路手段

現代式經營。努力主義也。活動主義也。其計畫。其設備。其管理。無一非擴張販路之手段方法。然平時之經營。猶之正戰。而擴張販路之進擊。則猶之夜襲。以今日競爭之烈。所謂商略戰策。無日不演於諸君之店中。此種夜襲戰。自有一種暗潮貫澈於其間。支配商工界之大勢。今以敘述之便。分爲製造業批發業零售業三者。而類述之。

(一)製造業者之擴張手段 製造業者所以力求擴張販路。其始本極簡單。蓋製造業者。其始僅知製造而已。販賣悉任之批發業者。後以機械進步。交通便利。競爭烈而利率減。製造業者不勝批發業者壓迫之苦。其對於批發業者之態度。遂以一變。此就製造業者一面觀之。可謂爲製造業者之覺醒。其結果製造業遂除去批發業。直接與零售業者交易。此爲製造業者擴張販路之第二期。夫此固非謂製造業一切能爾也。其中如化粧品之類。亦有不能不經批發業者之手者。特一般之傾向。

則固如是矣。又其繼製造業者之中，乃并不以與零賣者直接交易而自足。更於百尺竿頭，前進一步，并除去零賣者而與消費者直接交涉。而此事亦實有成功之望。今如小資本及特種製造業者，易言之，即中大級之製造業者，早已不甘以販賣之事，一任之批發業者之手。苟需費不多，必採第二第三方法。而其商品之必須進擊的商略者，尤多用直接販賣之制。製造業者於此三者以內，果將何去而何從乎？則當視其製品之種類而決之。而其所用之主要手段，大要不外以下數種：(子)事業之合同。(丑)販賣之合同。(寅)添設支店。(卯)自設零賣商店。(辰)旅行販賣人。(巳)通信販賣。(午)特約代理店。(未)三角同盟計畫。(申)回用商策。(酉)包裝制度。(戌)廣告之活用。凡此種種，皆製造業者所以求免於批發業者零賣業者之壓迫。然猶恐競爭劇烈，兩敗俱傷也。於是遂別開兩法以自救。第一使其販賣組織自行伸張於批發市場及零賣市場。第二自握其製品之販賣價格及販賣方法之統制權。其取得統制權之第一步，即在去同業者互相排擠之害，而以各業務合併於同一之經營。彼日本人造肥料株式會社之於人造肥料界，即以此法而成功過半。

者也。今試就前舉之手段。一一說明如左。

(子)事業之合同。此其目的。在杜絕競爭。維持價格。節約生產費及營業費。彼所謂托拉斯者。此卽是也。自一千八百八十二年。美國之美孚洋油托拉斯。爲此種組織。開一新紀元以來。各種托拉斯接踵而起。爾來種種事業。幾無不以合同爲貴。餘波所及。已由歐美而及於日本。日本固絕少規模宏遠者。然如人造肥料及麥酒之屬。亦頗可注目。要之合同之目的。不外前述數種。其結果則在藉合同之效果。得較大之利益。曠觀全局。大多皆能達其目的焉。

(丑)販賣之合同。製造者以托拉斯而得之利益。既如前述矣。然亦有不樂其獨立之見。奪於人。而以其所製之品。賣之於一大中央販賣機關者。此其制僅爲販賣組織之合同。日本尤多此例。販賣合同者。卽同盟各工場。以其販賣部合併爲一中央販賣機關。一切販賣事項。多取決於是之謂也。此制亦有壟斷利益之弊。易招外人之非難。與前之托拉斯同。特以此局外之非難。卽足證其爲有力之手段。外此又有一時的販賣同盟。僅以協定賣價爲主者。如日本之砂糖、肥料、板

紙各業。此例甚多。但間有不能實行協定之規則者。故不易成爲嚴確之同盟也。

(寅)添設支店。凡其地運費貴競爭烈或別有其他之相當原因者。工場於販賣政策上。往往採支店制度。(非製造機關而爲販賣機關)此制古時亦有行之者。今日則於特定理由之下。尤有非此不可之勢。惟需費甚巨。必大工廠而後能行。在中小工場。亦或聯絡同業之製造者。合設一共同支店。行之亦往往有效云。

(卯)自設零賣店。製造業者既排斥批發業。且不欲與零賣者直接交易。於是遂有確立販賣組織於零賣市場之勢。美國尤多此制。所謂自設零賣店。卽指此也。此制由中央工場直接設零賣店於各都市。與所謂特約代理店制度及契約制度大異。英美兩國之煙業靴業。多有行之者。連系商店商略。(卽欺固斯託亞)複合商店制度。(卽曼爾欺潑斯託亞)卽由此而生。此二者當別詳於後項零賣店中也。

(辰)販賣旅行人。製造業者所用直接販賣之又一法。卽商業旅行人及販賣旅行人之制是也。此與(寅)項相同。亦有合數店而派一共同販賣旅行人者。

(巳)通信販賣。通信販賣。別詳他卷。茲不具論。特於此有不可不注意者。前此僅爲零賣店之武器。今則工場亦以此爲直接於消費者之手段。如綢緞、裝飾品、新器具、新發明品、出版物等之販賣。尤多採用此制。大要製造業對零賣者之直接販賣。以販賣旅行人爲第一。而通信販賣次之。對消費者之直接販賣。則以通信販賣爲第一。

(午)特約代理店。代理店爲製造者自設零賣店之變體。製造業者不樂於自營批發零賣之業。又不樂專恃批發零賣之商人。且亦認統制價格調節販賣之必要。與直接開拓消費市場之價值。則大多用特約代理店之制。彼有力之一「莘加」縫紉機械。卽專用此制而成功者也。

(未)三角同盟商策。又名三角契約計畫。所以防零賣者之軼規者也。卽由製造業者批發業者零賣業者互結一三角同盟。相約批發價格。必較普通爲廉。而批賣其貨者。亦當嚴守規定之販賣價格。萬一背約不遵。則不唯停止特典。且完全斷絕交易。在製造業者獨行此法。亦無不可。今則多數之製造業者販賣業者

零賣業者。大多皆組織此種同盟。藉共同之力以實行此計畫。日本方面。此制尙未大行。然惟藥業亦有行之者。出版業中。亦或以雜誌之一部分試行之。而顧多中道背約。制裁之法。不甚得力。故不能爲永久之鞏固同盟。今正在研究中也。

(申)回用商略。此又名克爾曼商略。爲三角同盟商策之一。卽零賣業者向批發業者購貨之際。署名於一定之書式。授之批發業者。書中記進貨之額與其必能維持定貨之意。此時其貨價與普通者無甚大異。及其貨銷售既罄。以其事通知製造業者。且證明其能維持定價。然後由製造業者。與以規定之回用。此法不唯可維持定價也。且有刺激批發業與零賣業者。使其竭力爲我製品推廣銷路。事實上不啻爲我之代理店焉。

(酉)包裝制度。此法於製造販賣消費三者。皆甚有利。商品之交付。大爲輕便。不必如往者之一一過稱。然包裝制度之目的。不僅此也。包裝之上。印本店之商標。因其商標及包裝之體裁。易與其他之競爭品相區別。暗中寓有廣告之意味。且得以保護本店之利益。并保護消費者。此其制之所以盛也。用之最多者。莫如

罐頭食物。其他商店。近亦用一定之包裝。附以一定之價格。此制盛行以來。商品販賣之增加。蓋有出於吾人想像以外者焉。

(戊)獎勵券商略。此制以流行於化粧品者爲多。爲前記回用商畧之一。零售店所當用爲獎勵策者也。

(亥)廣告手段。既排斥批發者與零售者。則必求親於消費者。而其有力之武器。既以廣告鼓動人欲得之心。則其物縱爲商家所不甚歡迎。要不能不以姑備一格。此亦常理矣。

(二)批發業者之擴張手段。此或襲用製造業者之擴張策。或倣其意而易其名。毋庸再爲喋喋。「實業界」中嘗載桑谷氏一文。可供參考。錄之如下。

因地位之獨立。競爭之制限。經費之節約。及其他種種原因。製造業者。多用直接交易方畧。批發業者之地位。遂日陷於窮境。而其專營高級商品者尤甚。然直接交易雖盛。非能杜前此之商業徑路而全絕之也。製造與販賣組織。既殊。機能亦異。合此兩者於一經營之下。在製造業者。亦非必以爲最善之策。縱與零售業者

直接交易。在市況旺盛之際。本無可慮。市況一衰。卽必致不能收款。夫此固得利用興信所及信用交換所等。略減其危險之度。然製造業者之中。亦往往無力支持複雜之販賣部。且製造業者之所希望。在大宗交易。此在大規模之零賣業者。固能應其希望。若小規模者。則終不能爾也。此種小交易。仍以委之批發業者爲宜。故就大體言之。批發業者。猶爲今日製造業者所必要。而不可缺。而於對外貿易。尤有發展之餘地焉。……批發業者。有普通的。有專門的。後者本較多於前者。後以直接交易之發達。競爭者之增加。及其他種種原因。斯業利益日以減少。遂於不知不識之間。有八面張羅之勢。故前者駸駸有與後者奪席之勢。顧旣爲普通的。其力自必散漫無稽。對於製造者。易招不忠實之譏。而爲製造者所不滿。且經營其素所未習之業。其自身亦益覺不能如意。於是歐美各國。其批發業之改爲普通的者。近又有復於專門的之勢。而各種批發業者。又往往合同於一經營之下。組織所謂批發百貨商店。除去一切紹介人。且兼營零賣之業焉。……前此之批發業者。大多靜待零賣業者之自來。自直接交易盛。交通便。易於周知各地市場。

之情況。電報一到。卽大宗貿易。立刻可成。故仍默守前習。則顧客必舍我而他去矣。故批發業者。亦派出巡回店員。實行通信販賣。一面肉薄零售業者。一面又藉共同之力。以抑制製造業者。或竟自爲製造公司之大股東。而以製品歸其一手販賣。若日本之批發業。則猶不足以言共同。日以互相殘殺爲事。此猶各人自食其肉。結局惟有兩敗俱傷而已。

(三) 零售業者之擴張手段。如吾前述之販賣商畧。販賣計畫。販賣旅行者。利用郵傳追窮顧客。販賣戰。通信販賣。皆是也。特於此有先決問題焉。(甲)「善於進貨者必善於出貨。」此言於零售營業尤爲適當。故零售業者之擴張手段。必以善於進貨始。(乙)誘客購買。重在品質乎。重在價格乎。而世人大多於價格既忘之後。仍念念於其品質。價格以實價爲是。如減價之法。今雖盛行一時。然據多數商人之實驗。則此法終似非所以確實招客之道也。(丙)待客之親切。設備之周到。於零售業尤爲重要。(丁)不待顧客自來。必以電話承接定貨。特派接定之人。散布品目與定貨書式。或於公共之地。設收受定貨之具。(戊)盡力於各種廣告。(己)薄利多賣主。

義爲斯道之祕訣。凡此六者。皆爲零賣商所不可不知。抑製造業者。既有託拉斯之組織。商業界亦以同一之動機。而有集中經營。（參照第一卷）而有所謂百貨商店複合商店之制。與之對抗者。則又有共同百貨商店共同進貨組合。蓋其營業狀態。愈進而愈複雜。此亦爲現代式經營所不可不研究之問題。吾故另爲一節以明之。

第二節 零賣之新式營業形態

零賣店之組織。可大別爲零賣的與專門的兩種。前者盛行於偏鄙。後者盛行於都會。然最近以來。則別有新式之形態發生。試列舉之。

（一）部門商店。卽百貨商店。此卽今世所稱道之一地巴德門斯託亞。一集種種商品於一店之內。而行集中的大經營。三越之類。其例也。此種組織之目的。在進貨多。而取利輕。進貨多則貨價必可較廉。取利輕則銷路必能較廣。而又利用交通機關。吸收市內最近之客。同業中流以下之商店。必大受其壓迫焉。

（二）大規模之專門大商店。大商店本非新法。特此則專營零賣。與百貨商店無

異。百貨商店。百貨駢陳。此則專選一二種。而販賣之。如丸善書屋等其例也。百貨商店。爲雜貨店中最經濟之法式。而亦爲專門商店最可恐之勁敵。然謂將來之零售業。有悉爲百貨商品店兼并之一日。則未免過當。專門商店。自有可以存在之理由。苟能經營得宜。則稱雄於零售界中不難也。其所以有力之原因。有可得而言者。

(甲) 可以有限之資本。得相當之收入。(乙) 得於經營上發揮特殊之趣味技能。

(丙) 得專心於一二種商品。不必如百貨商店之博而不專。(丁) 得養成選擇商品之最高標準。(戊) 百貨商店無一專門。欲得稍佳之品。必求之專門商店。(己) 大規模之專門商店。得獨占一定之販路。故無論百貨商店。如何旺盛。而在現代式經營法上。專門大商店。終有存立之餘地。今唯當益求其爲專門的耳。然此固就大都會而言。至於小都會中。則極端之專門商店。終無成立之望也。

(三) 連系商店。或複合商店。此卽由中央機關(卽本店)以廉價購入大宗貨物。而由各地自設之零售店分賣之也。英國之食料品店利白頓。卽以此制著名。今日者。所謂百貨商店專門商店。既利用交通機關。吸收市內遠近之顧客。同業中之小

經營者。僅藉附近之零星顧客。以維持其命脈。所謂零星顧客。即購物無多。不耐因。此區區而乘車購之中央者也。而此連系商店。則并其零星顧客而奪之矣。

(四)共同百貨商店。因前此種種零賣商店。遂有四面楚歌之勢。於是零賣業者。亦遂各釋其互相仇視之心。并力以抗大商店之壓迫。而所謂共同百貨商店及共同進貨組合以興。零賣店能自立於都市中交易之中心。固為根本之繁榮問題。然此事不易多得。則舍共同以外。更無他法。共同百貨商店。其外觀與百貨商店無異。特各部皆由獨立之零賣業者自為支持。適如我國之勸業場。而規模較為宏遠。經營較為文明。其法先建築一宏大而壯麗之商店。施以相當之設備。飾以華潔之器具。店內分設數十門類。一一貨之獨立之零賣業者。此即共同百貨商店也。共同百貨商店。兼有普通百貨商店之便利與經濟。而其各部之主任。皆為獨立之商人。得充分發揮其個性。且較之百貨商店。一切委之雇員者。其利害自較痛切。而自行綿密之注意。又加入共同百貨商店。較之獨力經營。可廣銷路。而節經費。又此種組織。較易立於市場之中心。與大商店同沐地理上之餘澤。且能固守廣告手段。始終不

懈。或竟可由我而成一新中心。此二者亦共同百貨商店所可大書特書之長所也。

(五) 共同進貨組合。此法蓋求普通之零賣業者。於進貨上得與大商店占同等之利益。由同業者共同進貨。而仍各自販賣之謂也。此種組合成立。可以購入大宗貨物。可以除去紹介者。直接向製造者交易。折扣之增大。運費之減少。所不待言矣。此外亦尙有一二有利之點。今不具述。

(六) 通信販賣之百貨商店。此種組織。專以通信販賣爲主。店中不作賣買。彼芝加哥之蒙加梅利華德(零賣店名)最爲知名。又以此爲批發專業者。今亦甚多。惟此種商店。爲地方人士而成立。地方商店。尤受影響。日本今尙無此種商店。惟彼種苗商。於種苗以外。漸有增加別種品物之勢。則其近於此類者也。

