

吳道初書



黃序

吾於申報常識欄。甚愛閱吳東初君商業問題之研究。心焉識之。既而吳君彙輯成書。命曰零售學。將出版以示予。且索序。余最近調查吾國農工商職業教育用書得三百六十八種。屬商業者六十七。僅占百分之一十八。間嘗受而讀之。除一二關於技能之研究外。大都撫拾陳腐之學理。絕鮮根據實地考查者。以余所知。今外國商學者皆主張採用科學的管理法。其於商品之製造。裝飾。陳列。乃至廣告場之一圖一說。交易場之一言一動。無不深研購物者之心理。務求恰到好處。可謂精矣。本於科學。則宜蓄有相當之基本知識。本於心理。則宜熟悉當地之社會風俗。非可以意爲之。尤非可剿襲外國成法以強行之於我國也。吳君之書真能根據實地考查所得之社會現狀。以應用平日研究所得之專門學理者。關於商業之出版物。求如是書罕矣。蓋吳君卒業於美國哥倫比亞大學後。回國服務於組織完備勇於改進之商務印書館。用其所學。用日熟而學日精。非率爾下筆者所能夢見。今書出版。吾願學商者業商者人手一編。且各就地位試行其所主張於實際之業務。以其發現之結果報告於著

者。爲更深一步之研究。其興味無盡。而商業之進步亦與爲無盡。不亦善哉。爰爲是言。以弁其首。

中華民國十一年八月黃炎培序於中華職業教育社

自序

農礦生產。工施製造。商爲媒介。隨時隨地供給吾人需要。是故懋遷有無。雖在蠻貊之邦。不可或缺也。及今世界大通。競爭日烈。商業益爲國際所重視。商戰之聲。揚溢寰宇。經商之人。莫不汲汲焉謀所以制勝。頃者國人羣知注重商業矣。士人學子。普遍商場。而不以持籌握算爲不足齒矣。顧於商業之經緯。管理之方法。能審視而明辨者。蓋寡。卽久歷商場者。積窮年累月之經驗。措置支配。亦多未得其道。其下焉者。則更陳陳相因。墨守舊法。不知改良。然則欲與人爭衡。又何怪乎不競哉。著者遊美。嘗聆彼邦名人之言論。莫不謂商業盛衰。全視商事學識優劣以爲判。商業設施研究與實習之機關。遍全美四十八州。幾於無地無之。而論商之書。近十餘年來更風發雲湧。良以經商固重實驗。然無學理以範之。則措置支配。難免隕越。更無制勝之可言矣。我國商校尙在初創。坊間亦乏專書。間或有之。皆一鱗片爪。語焉勿詳。非偏於理論。卽略於事實。且與我國商情不相脗合。爰曾以研究所得。分類述之。按日披露申報常識欄。名曰商業問題之研究。讀者不棄。羣以刊印單行本爲請。因先就零售學一卷。重加

編次。付之剞劂。以供商校之教材。商人之借鑒。邦人君子幸教正之。編次時承契友張叔良先生代爲釐訂。匡益良多。謹誌於此。用表謝悃。

民國十二年一月安徽涇縣吳東初

零售學

一 零售概論

地位。零售業所居之地位極爲重要。因無論何項商業均以人爲主體。零售商與顧客有直接之關係。亦即經營商業之最後一步。零售業之興敗。須以顧客爲轉移。而商業上應有各事之手續。至零售業而總其成矣。

宗旨。零售業與顧客既有密切之關係。則其宗旨對於社會似應含有一種類似服務的性質。簡言之。即須獲顧客之滿意而得其歡心。商業上因地點之不佳。或所抱之政策背謬。以致失敗者恆多。然因不善服務。或未得顧客之滿意者。雖一時不即失敗。亦必經社會之淘汰。而終歸於失敗也。譬如索價過巨者。社會自有力以抵抗之。蓄意壟斷者。社會亦能破壞之。或另謀他物代替之。廣告與售貨不符。以欺詐失卻信用者。顧客終必不與交易。故欲於商業佔永久之優勝者。不可不有遠大的眼光。作

長久之計算。諺云。「長線放遠鷁。」信哉斯言乎。

顧客。普通零售商。往往對於顧客。缺乏正確之觀念。例如商場上有習聞之「盡力要素」「窮其所。有」「在我掌握中」「容易錢」「捉團頭」「上了我的鉤」等等口語。即可窺見商店欺侮顧客之態度。實近代商業所當力求矯正者也。猶憶美國波斯頓城某巨店。設有商業補習所。學生均店中人員。一日該店總經理詢學生曰。「本店老板何人乎。」學生答謂「貴總經理也。」總經理搖首曰否。復問「本店真店主爲誰。」學生答曰「某大股東也。」該總經理曰否。卒以無人答出。卽笑謂學生曰。「實則本店之真老板。是一般顧客耳。」按此項問答之價值。在使店友曉然於店業之勝利。在能得顧客之信任而已。

店友。能否獲得相當之店友。爲零售店應行研究問題之一。此問題之研究。吾人不得厚責任何方面也。舊式商店。範圍簡單。同事稀少。店主躬自監督。店友蕭規曹隨。不必匠心獨運。故仰仗店友之力較少。卽本店店友不甚高明。他家店友。亦無特長。故此種店友。尙足以維持昔日之商店。今則不然。大店林立。競爭益劇。內部組織。極爲繁複。同行售物之術。日見新穎。貨品依類分部出售。由店友主持其

事。店主改爲經理。退居經理室內。店友少與晤談。卽乏切磋之機會。應接顧客。全恃當事之店友。各盡所長。店友之與顧客。關係直接。其於本店所負之責任。殆甚重大。良好之店友。誠各店所急須仰仗而不可多得者也。

學徒。吾國舊制。今日之學徒。卽爲他年之店友。就地植材。意亦良得。第沿用既久。流弊叢生。遂爲人所厭棄。大抵小店學徒。不啻童養廝僕。所謂三年滿師。無異作三年奴隸。究其所學何事。則無甚可舉者。此種制度。舊有一般小店行之。尙覺可以維持其原有之商業現狀。若近來新設之各大商店。亦欲藉學徒爲店友。則覺其緩不濟急。故就商業學校培植一般商業人才。斯爲適當耳。

四要點。零售業應行研究之問題極多。如廣告陳列等等。茲僅就每一交易之成功言。有不可不知者四。卽店友。貨品。售術。顧客是也。言店友。須注意其體格。本能。教育。經驗。與德性。言貨品。當知其性質。構造。用途。價值。言售術。當知觀察顧客之心理。而利用心理學也。言顧客。須知迎合其性情。而使交易底於成也。總之零售業在今日。已成一種專門學問。卽所謂零售學也。其主要根本。卽如何使購者滿意。而本身獲其利也。從事商業研究者。其可忽諸。

二 店友專論

近來自動機器。花樣翻新。有投一錢而出一粒糖者。亦有投銀圓一分而出一分郵票者。醉心機器學者。曾倡議各店裝置自動機器。以替代店友。此種偏見。苟店友而僅能做現成之交易。自以採用機器較之雇用店友。更爲節省。惟交易非盡屬簡單。如售糖與郵票。則店友未可全廢。而仍有應行存在之價值。店友既非被動者。則吾人於店友存在之理由。不可不加以研究。茲先就其理由。申論凡五。

(一) 根於習慣。購客每入店門。見店友在。與談交易。周旋應對。相習已久。故改用機器代店友。爲不可能之事。

(二) 指導顧客。顧客對於一店之各貨之應用。不易盡知。非俟店友之反復陳述。難明底蘊。西諺有云。「店夥爲人民之指導者。生活程度。藉以促進。」誠有意味之言也。

(三) 脫售貨品。貨品之不能自賣者極夥。若保險生意。縫衣機器。與音學器具等等。非經店友攬銷不可。至遇競爭發生時。尤賴店友之售賣能力者居多。有目販賣人爲商業公使者。則店友之關係重。

要。可想見矣。

(四)提高貨值。貨品之價值。每因由良好之販賣術以提高之。在店友固屬煞費苦口。在顧客亦因用途頗多。價值加增。不以爲苛。

(五)吸引顧客。良好之店友。對於購者。有保舊招新之能力。店中生意。全賴維持。爲一時不可缺之人才。

店友之類別。舊商業思想。往往以人非生而卽有做生意之天才者。不宜使其入商界。此種抽象的限制。每致屏棄良好人才於不顧。殊非平允之見解。新商業思想。非不承認各人之本能。乃更進一步。一變其挑剔商業人才。而爲訓練商業人才。故有所謂學成的店友。與不藉訓練而天然生成的店友。截然爲二。取捨雖異。其爲效用則一也。惟人之才能。不習近商業者。自應加倍勤學。卽人之才能近乎商業者。亦不可自暴自棄。而當奮勉從事也。

店友之資格。店友之職務愈重要。卽資格愈不可不講求。論及店友之資格。有下列數事。不可不注意。

(一)康健。康健云者。非徒指無病而言。必也精力充足。體態敏捷。待人接物。措置裕如。志氣高尚。常抱樂觀。衣食住支配合法。如是之人。不論所任何事。未有不操勝券者也。

(二)普通教育。方今時勢進步。商人至少應具普通知識。已爲吾國所公認。吾國昔日四民舊制。有才不學。賈學乃無才。人民惟知功名利祿。讀書就仕。其鄙棄商人。輕賤商業。乃至不可名狀。今則大勢不變。一般青年學子。移其作官之奢望。而趨於商。中學以上。大學卒業。投入商界者。大有人在。即專門研究商學者。亦屬不少。足徵商事改良。必先提高一般店友之程度。則商人應受普通教育以適應商業潮流爲不可緩耳。

(三)商業教育。商人僅具普通知識。效用尙不甚大。故欲在商界立足。發展本能。非於普通教育外。補習商業科目不爲功。近來學校逐漸普及。卒業學生日多。僅有普通知識。而無特長技能。難在商界插足。且普通學校。教育每不適用於商事。必須再入商科。補習算學。簿記。商律。信札。管理。廣告。發售術等科目。其中尤以研究中英文。商業數學。商業地理。商業歷史。普通經濟學等。更爲緊要。惟以上各科學。期在領略大意。切合實用。無須專務深造。例如英文如能寫作通順。言談達意。數學如能立答以下

問題，即爲合用。(一)今有客買雙幅布一種。每尺八角。所買八尺但爲單幅。應收洋幾何。(二)某行所給折扣。一種爲百分之二十五又百分之十。又一種爲百分之三十三。試問何種折扣。較爲優待。

(四)品格。品格爲各種理想與習慣所集合之結晶。表示吾人智德上之實情。而引起他人之注意者。謂之名譽。以商業眼光審視之。名譽似較品格爲重。然名譽僅代表人之聞見於吾之品格者。而我之爲我。終必有大表白之一日。是品格實較重於名譽也。名譽美滿。而品格惡劣。乃沽名釣譽。爲世所賤。至如品格良善。而名譽不甚顯著者。人恆尊敬之。

近代商業。漸注重於店友之品格。在昔以不欠債不負約爲完人。今則更進一步。須各事端正。方爲合格。稍有隱情。終必敗露。店主失信用。同事看不起。同事無信用。店主黜退之。交易不規矩。顧客上當只一次。下次即不再上鉤。是近來商業道德之有進步。多藉時勢之造就。而名譽之雀起者。亦與其品格之真象相符合。不可謂非商業進化之好現象也。

(五)誠實。欺詐之於近代商業。已失效用。欲占優勝。非始終誠實不可。欺詐之爲患。不論察出與否。結果同一失敗。設能及早敗露。猶爲幸事。蓋此時犯者天良未盡喪失。爲患尙淺。并可予以自新之機。

苟積時彌久。所犯愈大。雖假面具不爲外人揭破。然犯者精神上已受相當或過甚之刑罰。因恐被人發覺。必遇事防備。好疑心重。與人來往。態度失其平衡。生意上之吸引力。因而減少。店中同事。因舉止光明。遞升迅速。已則墮落人後。所謂自欺欺人。結果終歸失敗。反不若誠實者之謹謹自守。獲益良多。且有時並能惠及於人也。

(六)節省。節省爲美德之一。凡屬店友。尤不可不加意節省。蓋不道德與欺詐之事。皆由奢侈種其因。近代大商店之店友。動以百千計。店友競尙服食之奢靡。其患先及於本身。浸假及於商店。勢所必然。誠不可不預爲勸止也。曩在芝加哥。有某大百貨商店。店友四五百人。均爲時裝女子。衣服麗都。爭相鬪豔。事爲店主覺察。立召店友集會。痛舉奢侈之害。與節省之益。次日該店特爲置備號衣。命店友各領一襲。此事雖見諸女店友。然男店友固亦應如此也。惟奢侈二字。難下定義。在甲爲奢侈。在乙爲必需。在乙爲必需。在丙又爲奢侈。此蓋各人之地位不同。景況有差。而用度各異。要能量入爲出。勿使入不敷出。斯爲當耳。

(七)按時。店友各有一定職司。小店在店住宿。大店早去晚歸。如不準時到店。或不按時去店。則使

職守範圍內應行之事。停止或延擱。此種店友。升遷固難。卽原有地位。亦恐有搖動之虞。如因公與顧客接洽。更非謹守時間不可。緣生意因不守時間。以致失去者甚多。西國商店於店友之不準時到店。謂之 Time Cutter。猶言「偷減時間之人」也。於店友之不按時離店。或鐘鳴卽走者。謂之 Clock Watcher。使譯成華語。卽「看鐘者」之謂。寓譏笑之意也。

(八)心得。其最足以致店友之升遷者。莫如於原任職司外。能有獨出心裁之事發生。卽所謂心得是也。心得之由來。有出於本能者。有出自實習者。店友對於販賣術。最需要者。卽爲心得。而販賣術亦最能養成心得。普通言之。具有心得者。其平日作事必盡職。而更能關心於事之經過。與四面八方所得之結果也。心得程度之深淺。卽可窺見店友之毅力與觀察力如何矣。

(九)志氣。少年店友。恆富有志氣。有志氣。斯有進步。不過志氣有能達目的者。有不能達目的者。能達者固可如願以償。不能達者。而期期必欲得之。未免入於奢望一途。年少之人。常有目空一切。見異思遷者。此蓋與真有志氣者。似是而實非。不可不辨也。

(十)自信。自信心有真僞之分。真自信。卽孔子所謂「知之爲知之。不知爲不知。」僞自信。則不知

伴爲知之。無一定之宗旨。確實之主張。遇事遊移。動輒剛愎自用。故真自信能使人成功。僞自信能使人失敗。

(十一)服從。近代商店規模大部分多。自非嚴訂章程。不足以資統馭。如店友習於小店之自由。不慣受大店之束縛。則投身於大店固不相宜。而大店亦不器重此等店友。夫服從本非奴隸之義。欲享真自由。必先有服從心。在店友不服從公司之章程。與爲國民不服從國家法律同。大商店之能獲勝利者。正藉羣策羣力。以底於成。店友既處於公司管理之下。自非服從不可也。

三 商業知識

前篇所論之商業教育。或仍不足應商業實際之需要。於是不得不更進一步。論商業之知識。所謂商業知識。卽售賣之方法。商業之興替。有賴於商業知識者匪淺。商業經驗固不可少。然徒恃經驗。而不進求商業知識。則保守有餘。進取不足。吾國普通商人。多犯此弊。每以經驗爲止境。而不再求商業知識。卒致難得充分之發達。實可憾之事也。按商業知識。乃一種專門科學。良以事業各有精微。非深加

考究。難奏膚功。商業知識。普通言之。不外貨品上之知識。店務上之知識。尋常商情上之知識。與對於顧客之知識。試分類言之如下。

貨品上之知識。有德商某。自述其成功之原因曰。「人有詢及我所經售之貨品。而我不知答復者。未之有也。」此即所謂貨品上之知識也。至再詳細推論。則凡爲店友。宜知（甲）存貨。存貨何名。存於何處。存數若干。價值幾何。均須一一明瞭。蓋貨品時進時出。考查存貨。不嫌詳盡。能常加查核。愈爲佳妙。一則貨缺可早爲添配。二如顧客並非購指定之物。則可以存積最多。銷路不暢者應之。店中不無滯銷之貨。店友苟能勤查存貨。不難設法銷脫也。（乙）貨價。貨價有標出者。有全憑店友之記憶者。大商店因貨品繁多。往往全行標出。以免記憶不清。致有錯誤。錯誤雖有錯進錯出之分。然爲同一不善之事。是店友對於貨物之普通行銷者。仍當熟記其價目。因有時代客選貨。顧客問價。必須立答。否則胸無成竹。所問非所答。不將蹈「臨陣看兵書」之病乎。（丙）用途。於存貨及貨價之外。店友第三步不可不知者。即貨品之用途是也。前二種之知識。乃予店友以伺候顧客之能力。顧客進門。購買何物。已有成見。店友所司。在以其所欲購者應之耳。而伺候之所以異於售賣者。即在此。按伺候是他人找