

現代商業經營法

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。自然淘汰之鞭策。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。其效果必有以是而減殺者。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。抑若孩提亦可模效者也。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。零賣業亦有火商業。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。漸進而爲市場生產時代。所爲企業者。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營。此爲最近顯著之傾向。而尤以工業的企業爲甚。市場生產之初。其工業組織。實以前貸制度爲先。所謂家內工業。卽此制特有之經營。所製之品。不直接售之消費者。而沽之於前貸人。前貸工業者。卽以資本的統一散漫無稽之家內工業之制也。其次則爲役使自由之勞動者。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。爲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。仙臺新潟無論已。卽遠至北海道。亦皆必至東京。西南以靜岡爲界。亦多來東京。靜岡以西。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。規模旣大。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。或爲海外之觀察。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。由此所謂零售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。亦實取法於零售大商店。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。以零售者而論。此制較之零售大商店。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。皆支店制零售店之大