

中國古代企業點石成金列傳《4》

商務印書館

求新應變的軌跡

一個烽火漫天的時代，竟造就了一個存續百年之久的企業，更造就一個曾經佔據中國圖書市場三分之一的出版企業，尤其可貴的它更換來了中國近現代文明的啓蒙。

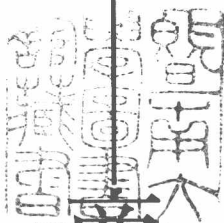
久宣 著

港台書室

G239.22
20011

久宣 著

出版巨擘



商務印書館

利豐出版社



00857081

國家圖書館出版品預行編目資料

出版巨擘——商務印書館／久宣著．--初版．--

臺北縣永和市：利豐出版，1999〔民88〕

面；公分．--（中國古代企業列傳：4）

ISBN 957-97906-0-4（平裝）

1.商務印書館 2.出版業--管理.

487.7

88004264

中國古代企業列傳（四）

出版巨擘——商務印書館

作者：久宣

發行人：郭哲銘

編輯：伯勳

封面設計：麥克菲爾創意製作

內文製作：敲磚塊工作室

出版者：利豐出版社

台北縣永和市竹林路九十一巷十五弄五號四樓

電話（02）29257580

傳真（02）86603381

郵政劃撥帳號：15414753 戶名：郭哲銘

登記證：行政院新聞局版臺省業字第陸玖貳號

總經理：吳氏圖書有限公司

台北縣中和市中正路七八八之一號五樓

電話（02）32340036

傳真（02）32340037

製版廠：振益照相製版有限公司

印刷廠：天凱彩色印刷

出版日期：一九九九年五月初版

定價：二二〇元

ISBN：957-97906-0-4（平裝）

※本書如有缺頁、製幀錯誤，請寄回更換※

引言

一九九七年二月十一日，商務印書館迎來了她的一百歲生日。這一天，北京王府井大街三十六號，也就是商務印書館的所在地，顯得格外熱鬧。院門的上方，是一組成拱型的白底紅字：「商務印書館一八九七——一九九七」。院門的兩側，數桿彩旗迎風飄舞。傳達室的值班人員，在院子裏迎來迎往，忙個不停。許多單位的人，都來向商務印書館祝賀。在青磚大樓的樓門兩旁，是兩個紅底金色的大「喜」字。樓門內，商務印書館的工作人員，個個都喜上眉梢。在寬敞的會議室裏，一個小型的座談會正在召開，各部門的負責人既喜悅，又嚴肅，他們認真地總結商務印書館的百年過去，規劃著即將跨入新世紀的宏偉藍圖……

其實百年華誕的活動早在一月前就開始了。這期間，廣播、電視、報紙各種新聞媒體，都從不同角度宣傳報導了商務印書館的一百年情況，向人們展示了這個出版巨擘的輝煌過去。慶祝活動最高潮的一幕是在人民大會堂進行的。中共黨政要員不但出席了慶祝會，而且

還爲商務印書館題詞祝賀。在慶祝活動期間，商務印書館也展現了第一流企業回饋社會的精神，對老、少、邊、窮地區的希望小學捐獻了數百萬元人民幣。

商務印書館的百年慶祝活動也引起了世界許多地方人們的關注，特別是世界各地的華僑，各國的漢學家。他們以各種方式向商務印書館表示了祝賀。香港、台灣、新加坡的商務印書館，以及商務印書館在世界各地的分館、分店，也都舉行了各式各樣的慶祝活動。正是這些慶祝活動，在一段時間內，把世界許多文化人的目光引向了中國，引向了一家出版機構，引向了商務印書館。

時光一下子恍惚回到百年前的那段歲月中，一八九七年二月十一日，在上海江西路北京路南首德昌里末弄三號——那裏有夏瑞芳、鮑咸恩、鮑咸昌、高翰卿、郁厚坤等人，他們租了三幢兩廂房連底屋，悄悄的成立了商務印書館。當時這件小事或許沒有引起太多的注意，但誰也不知道這小小的印書館在百年之後，竟然成爲衆所矚目的焦點。

商務印書館到底是怎樣的一個出版機構？百年來，她又經歷了什麼樣的曲折道路？是什麼樣的經營方式使她贏得了成功？她對今天在商海中搏擊的人們有那些啓示？這些問題不單是商務印書館百年成就的見證，同時也是中國近代史的成就，甚者對於今日商海管理機制也有一定的啓發，是以本書分成三大部分，如是敘述：

一、沿革篇：本篇側重在商務印書館的歷史介紹，從一八九七年二月十一日商務印書館創

立開始到今日，社會環境、國家需求，對出版印刷業界各有不同的要求，商務印書館在這百年歲月中如何因變適應，這就得向其歷史求問。在這百年中商務印書館一共經歷了八次大規模變格，分別是：

艱苦創業時期（一八九七年至一九〇二），在這一階段商務印書館如同所有剛成立的小型企業一樣，百般待舉。他們在眾多雷同的文化出版同業中，如何走出自己的道路站並穩腳跟，成為此刻企業經營的首要課題。

利用日資時期（一九〇三至一九一四），此一時期的商務印書館面臨了技術先進以及資金充裕的日本出版業界的挑戰，她如何化危機為轉機，有效的將本來可能的競爭者引入了自己的編制之中，從而增加了企業本身的實力；並且更進一步運用了先進的外來管理以及生產技術改變了自身企業的體質，從而增加自己的競爭力，成為了此時的當務之急。

全面發展階段（一九一五至一九三〇），這時商務印書館已是全國首屈一指的出版巨擘，她如何運用自己本身充沛的資源繼續保持領先，乃是此一時期商務的重點。

復興時期（一九三一至一九三七）以及保守階段（一九三七至一九四九）的商務印書館面臨了戰雲密佈、烽火連天的歲月，這種政局社會的不穩，對一個已有穩固基礎企業來說，無疑的是一個的可怕敵人，商務在這時面對此一嚴峻的挑戰，她該如何保護自身企業，存留實力，將是一個無法避免的煩憂。

變換歲月（一九四九至一九六五），在這一時期中國共產主義將要全面接管資本主義，這恐怕是人類歷史上少有的範例，原本已有數十年歷史，規模堪稱亞洲頂級的出版企業，一夕之間由私有變成國有，原本已習於市場自由經濟的商務印書館該如何去適應馬克思腦中那個無產階級的共產主義呢？這是商務生存經營史上的一個重大考驗。

難挨的沉寂（一九六六至一九七六），文化大革命是中國歷史上空前的文化浩劫，商務印書館這種文化出版界的大學自不免要首當其衝，她的文彩風華又該如何面對這樣一個蠻不讲理的時代野獸呢？

新的騰飛（一九七六迄今），新世代的市場開放是否能為商務迎了另一個新的百年歷史呢？這將是商務印書館即將所要面臨的挑戰。

二、經營篇：本篇主要闡述商務印書館對於企業經營的特殊手段，藉以證明她在商海之中能夠脫穎而出實非僥倖。

首先對於一個出版企業而言，書籍產品無疑是建立品牌形象的第一要義，商務印書館如何經營組建自己的編輯隊伍、作者隊伍，以及她如何改進印刷品質建立產品口碑，在此或許可一虧究竟。

其次對一個企業而言，內部組織管理是否得宜，決定了該企業的效率以及成本。這可是企業營利的主軸，商務印書館如何在獲利微薄的出版事業中贏得過億的身價，這方面管理控

制的成就實為關鍵，她不但超越了同時代所有中國的企業，同時對於今日號稱以西方管理技術見長的企業而言也不遑多讓，其秘笈為何？本書也有精彩的分析。

股東權利分配乃是一個企業最重要的平衡基點，更是企業資金運轉順暢的保證，商務印書館雖是文化事業，但也是從商導向的企業，所以她必然要有自己的一套辦法，才能風雨百年屹立不搖。

三、啓示篇：本篇主旨在說明一個企業文化的重要性，商務印書館在其百年歷史中形成了多少的企業文化，以及具體內容如何，皆是具有反省意義的。

對出版業來說，她是一個觀念的傳播者，有新思潮就表示有新商機，商務印書館做為這樣一個文化的傳播者，在觀念上必要創新，才能領引時代的需要，否則出版社只能被動的提供需求，極有可能因此而被淘汰。是故商務激變的思潮中要能浪漫幻想，勇於嚐試接受新觀念，如此才足堪稱為出版界的巨擘。

有新穎的觀念，更必須要有穩健的步伐，以及具體可行的方案，才能從無到有，化虛幻於現實之中，如此一來踏實又成為了商務人以及出版人的基本要求，這種作風到底具體的成績如何？效果好嗎？商務也有例子可尋。

說到底人才才是企業之本，可是好的人才卻不易掌握，商務如何培養人才、留住人才？想必是當今之世，所有的企業主心中所渴求求知的答案吧。

總之，商務是一個極為特別的企業體，她有理想性，又富傳奇色彩，同時其成就亦是燦然可觀，想一窺究竟，惟有向其企業尋道。可遺憾的是，至今海內外還沒有一本專門的著述，講述商務印書館的沿革變化，經營情況，以及給予現代的啓示。這本書，就是根據有限的材料，向您敘述了商務印書館的百年輝煌。通過此書，您或許可以借鑒到許多有益的東西，在現實中讓事業更興旺，生活更美好。

最末於書尾並附商務印書館的大事表，讓這段歷史除了供人憑弔玩味之外，同時也讓入有所省思體悟，並希望商務印書館在我國社會文化生活中所佔有重要地位，亦能在讀者心中得到啓示，那麼本書將更具意義。

伯勳 一九九九、三

謹誌於台北

目錄

引言
目錄

沿革篇

- 一 時代的呼喚
- 二 艱苦創業
- 三 利用日資
- 四 全面發展
- 五 復興時期
- 六 保守階段
- 七 變換歲月



一 三 五 一四 二 三 三 四 五〇

八 難挨的沉寂

六〇

九 新的騰飛

六八

十 走向廿一世紀

七七

經營篇

八一

一 教科書和兒童讀物

八三

二 自然科學與應用技術書

九三

三 工具書及大部叢書

一〇三

四 定期刊物

一一二

五 外國學術著作和中外語文詞典

一二一

六 古籍和文史著作

一二九

七 印畫和函授學校

一三七

八 分支館的設立和內部管理

一四一

九 合理的股東結構和盈利分配

一五〇

啟示篇

一五五

一 學習外國先進的東西

一五七

二 辦事精神和工作作風

一六五

三 用人惟才

一六八

四 不斷革新

一七九

五 和現代文化名人的關係

一八二

附錄：商務印書館百年大事記（一八九七—一九九七）

一九五

沿
革
篇

一 時代的呼喚

十九世紀下半葉，中國開始了苦難的歷程。一八四〇年發生的第一次鴉片戰爭，清政府打了敗仗，被迫簽訂了《南京條約》等一系列不平等條約，割地、賠款，領土主權受到破壞，社會經濟也因此發生了變化，中國開始進入了列強侵擾動盪不安的社會。隨著外國資本主義勢力的入侵，中國人在思想文化方面也發生了變化。在縉紳階級、士大夫人群中，一些進步的思想家敢於正視社會現實生活，他們要求抵抗外國侵略，反對投降賣國，主張學習西方，把中國建設成一個富強的國家。他們特別反對脫離實際的學風，提倡研究社會現實和有用的學問。一八五六年第二次鴉片戰爭（即英法聯軍之役）爆發，英、法聯軍攻佔北京，火燒了著名的圓明園。戰後又簽訂了一系列不平等條約，主要內容還是割地、賠款。帝國主義列強爲了更進一步地侵略中國，迫使清政府成立了總理衙門，在總理衙門中

設立了同文館，挑選學童學習外文。在上海、廣州、台灣、瑋春等地，也都成立了學習外國語言文字的學館。各學館延聘中文和外文教習，以培養洋務人才。這時中國社會發生了顯著的變化。

面對著帝國主義列強的侵略和滿清政府專制腐敗政權的殘酷剝削，中國農民奮起反抗。以洪秀全為領袖的太平天國革命，聲勢浩大，席捲十餘省，延宕十四年，最後雖然失敗了，但卻表現了中國農民不屈不撓的抗爭精神。縉紳士大夫階層中的一些人，特別是那些具有新世代眼光的技術官僚，他們體會了外國侵略者的優異實力，因此主張學習外國「船堅炮利」的本領，以維護搖搖欲墜的清庭政權。爲了用西方近代的軍事裝備和工業技術來改革滿清政府的腐敗無能，這些人在十九世紀六〇年代至九〇年代，舉辦了一系列的所謂洋務事業（即自強運動），因而他們也被稱爲洋務派。洋務派爲了求強，建立了許多軍事工業，並用新法操練軍隊。洋務派爲了求富，還舉辦了許多民用工業。但是，洋務派的活動卻無法使中國富強。一八八四年發生的中法戰爭，中國不敗而敗，法國不勝而勝。一八九四年發生的中日甲午戰爭，清政府更是打了敗仗，北洋水師全軍覆沒，不得不和日本政府簽訂《馬關條約》，又是割地，又是賠款。這一切，都暴露了清政府的腐朽。同時也宣告了洋務運動的破產。

甲午中日戰爭以後，帝國主義列強掀起了瓜分中國的狂潮。他們爲了強佔「租借地」，

劃分「勢力範圍」，相互間展開了激烈的競爭。中國成了帝國主義列強任意宰割的對象。中國向何處去？這是當時許多人思考的問題。正是在這樣的情況下，變法維新思想產生並得到了發展。堅持維新思想的人們，敢於徹底否定舊有社會的傳統理論，敢於把批判矛頭直接指向專制君權的制度，要求用資本主義代替傳統的經濟型態。在維新思想日益發展的情況下，中國的文化領域也發生了很大的變化。在教育方面，留學活動日益展開，並走向高潮。傳統教育制度發生了變化，新學堂出現了，學習的內容不再是陳舊的四書、五經，而是天文、地理等科學知識。隨著新學堂的出現，新教學法的推廣，新內容的增加，印刷業有了新的時代使命。

但是，當時的中國印刷業還是很陳舊，許多地方仍然用舊的方法。即使是清政府在各地設立的官書局，也都沒有採用新的辦法。顯然，這種舊的印刷法，根本不適應當時全國教育發展的形勢。怎麼辦？在這樣新世局的召喚中，商務印書館終將誕生。

二 艱苦創業