

中国近代企业点石成金系列

久宣著

商务印书馆

求新应变的轨迹

传承文明 开拓进取

求新应变 百年辉煌

这就是商务印书馆——曾经占据中国三分之一

图书市场的出版巨擘的真实写照

西南财经大学出版社
XINAN CAIJING DAXUE CHUBANSHE

久宣著

商务印书馆

求新应变的轨迹

传承文明 开拓进取

求新应变 百年辉煌

这就是商务印书馆——曾经占据中国三分之一

图书市场的出版巨擘的真实写照

西南财经大学出版社

XINAN CAIJING DAXUE CHUBANSHE

商务印书馆——求新应变的轨迹

久 宣 著

责任编辑:赵 琴

封面设计:迪赛尔广告

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮 编:	610074
电 话:	028-7353785 7352368
印 刷:	郫县科技书刊印刷厂
开 本:	880mm×1230mm1/32
印 张:	6.25
字 数:	143 千字
版 次:	2002 年 1 月第 1 版
印 次:	2002 年 1 月第 1 次印刷
书 号:	7-81055-905-2/F·747
定 价:	16.00 元

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 如有印刷,装订等差错,可向本社发行部调换。

引 言

1997年2月11日，商务印书馆迎来了她的100岁生日。这一天，北京王府井大街26号，也就是商务印书馆的所在地，显得格外热闹。院门的上方，是一组成拱型的白底红字：商务印书馆1897—1997；院门的两侧，数杆彩旗迎风飘舞。传达室的值班人员，在院子里迎来送往，忙个不停。许多单位的人，都来向商务印书馆祝贺。在青砖大楼的楼门两旁，是两个红底金色的大“喜”字。楼门内，商务印书馆的工作人员，个个都喜上眉梢。在宽敞的会议室里，一个小型的座谈会正在召开，各部门的负责人既喜悦，又严肃，他们在认真地总结商务印书馆的百年历史，规划即将跨入新世纪的宏伟蓝图……

其实，商务印书馆庆祝百年华诞的活动早在一个月前就开始了。这期间，广播、电视、报纸等各种新闻媒体，都从不同角度宣传报道了商务印书馆一百年的发展历程，向人们展示了这位出版巨擘的辉煌过去。庆祝活动最高潮的一幕是在人民大会堂进行的。中央领导不但出席了庆祝会，而且还为商务印书馆题词祝贺。在庆祝活动期间，商务印书馆也展现了一流企业回馈社会的精神，对老、少、边、穷地区的希望小学捐献了数百万元人民币。

商务印书馆的百年庆祝活动也引起了世界许多地方人们的关注，特别是世界各地的华侨及各国的汉学家。他们以各种方式向

商务印书馆表示了祝贺。中国香港、台湾和新加坡的商务印书馆，以及商务印书馆在世界各地的分馆、分店，也都举行了各式各样的庆祝活动。正是这些庆祝活动，在一段时间内，把世界许多文化人的目光引向了中国的商务印书馆。

时光仿佛一下子回到了百年前的那段岁月，1897年2月11日，在上海江西路德昌里末弄三号——夏瑞芳、鲍咸恩、鲍咸昌、高翰卿、郁厚坤等人，租了三幢两厢房相连的房屋，悄悄地成立了商务印书馆。当时这件小事或许没有引起太多人的注意，但谁曾料想这小小的印书馆在百年之后，竟然成为众所瞩目的焦点。

商务印书馆到底是怎样的一个出版机构？百年来，它经历了什么样的曲折道路？是什么样的经营方式使它赢得了成功？它对今天在商海中搏击的人们又有哪些启示？这些问题不单是商务印书馆百年成就的见证，同时也是中国近代史的见证。它甚至对于今日的经营管理机制也有一定的启发。本书分成三大部分，如是叙述：

沿革篇：本篇侧重于商务印书馆的历史介绍，从1897年2月11日商务印书馆创立开始至今，社会变化以及人们对文化的需求，对出版印刷业有着不同的要求。商务印书馆在这百年岁月中如何因变适应，这就得向其历史求问。在百年中，商务印书馆共经历了八次较大规模的变革，分别是：

艰苦创业时期（1897—1902）。在这一阶段商务印书馆如同所有刚成立的小型企业一样，艰难起步。它在众多雷同的文化出版同业中，如何走出自己的道路并站稳脚跟，即成为此刻企业经营的首要课题。

利用日资时期（1903—1914）。此一时期的商务印书馆面临着技术先进、资金充裕的日本出版业界的挑战。它如何化危机为转机，有效地借助竞争对手的力量，增强自身实力，并且更进一步运用先进的外来管理方式及生产技术改变企业的素质状况，从而提高竞争力，即成为当务之急。

全国发展阶段（1915—1930）。这时的商务印书馆已是全国首屈一指的出版巨擘，如何运用自身充沛的资源继续保持领先地位，乃是这一时期企业的重点。

后兴时期（1931—1937）及保守阶段（1937—1949）。在阴云密布、烽火连天的岁月，社会政局的不稳，对一个已有稳固基础的企业来说，无疑是可怕的。商务印书馆面对如此严峻的形势，该如何保护企业，存留实力，将是一个无法避免的生存考验。

岁月变迁（1949—1965）。在这一时期，商务印书馆这个原本已有数十年历史、规模堪称亚洲顶级的出版企业，一夕之间由私有变成国有，它该如何去适应？这是商务印书馆经营史上面临的一个重大课题。

难挨的沉寂（1966—1976）。“文化大革命”是中国历史上空前的文化浩劫，商务印书馆这位文化出版界的巨擘自然免不了首当其冲，它的文采风华又该如何面对这种伤害而不至散落呢？

新的腾飞（1976迄今），新时代的市场开放是否能为商务印书馆迎来另一个新的百年历史呢？这将是它要面临的新挑战。

经营篇：本篇主要阐述商务印书馆关于企业经营的特殊手段，借以证明它在商海之中能够脱颖而出绝非侥幸。

首先，对于一个出版企业而言，其产品——书籍无疑是建立品牌形象的第一要义，商务印书馆如何经营组建自己的编辑队

伍、作者队伍，以及它如何改进印刷品质树立产品形象，在此或许可观个究竟。

其次，对一个企业而言，内部组织管理是否得宜，将决定该企业的效率及成本，这是企业营利的关键。商务印书馆如何在获利微薄的出版事业中赢得过亿的身价，管理控制的成就实为瞩目。她不但超越了同时代所有相关的中国企业，同时对于今日号称以西方管理技术见长的企业而言也毫不逊色，其秘笈为何？本书也有精彩的分析。

股东权利分配乃是一个企业最重要的平稳基点，更是企业资金运转顺畅的保证。商务印书馆虽属文化事业，但也是以市场为导向的企业，所以她必然要有自己的一套办法，才能风雨百年、屹立不动。

启示篇：本篇主旨在于说明企业文化的重要性。商务印书馆在其百年历史中形成的企业文化，以及具体内容为何，对于其他企业来说，都是具有启迪意义的。

对出版业来说，每个单位都是观念的传播者。有新思潮就有新商机。商务印书馆作为这样一个文化的传播者，在观念上必要创新，才能适应时代的需要，否则就只能被动地提供需求，极有可能因此而被淘汰。所以，只有在激变的思潮中憧憬未来，勇于尝试接受新观念，如此才足以堪称为出版界的巨擘。

有新颖的观念，更必须要有稳健的步伐以及具体可行的方案，才能从无到有，化虚幻为现实。如此一来，脚踏实地又成为了商务印书馆人以及出版人的基本要求。实践的成绩究竟如何？效果好吗？商务也有例证可寻。

说到底人才才是企业之本，可是优秀的人才却来之不易。商务如何培养人才、留住人才，想必是当今之世，所有的企业主心

中所渴求得到的答案吧？

总之，商务印书馆是一个极为独特的企业，它有理想性，又富传奇色彩，同时其成就亦是巨大的。如果想一窥究竟，惟有向其企业寻道。可遗憾的是，至今海内外还没有一本专门的著述，讲述商务印书馆的沿革变化、经营情况，以及给予现代企业、现代人的启示。这本书，就是通过有限的材料，向您展示商务印书馆的百年辉煌。通过此书，您或许可以借鉴到许多有益的东西，从而让自己事业更兴旺，生活更美好。

本书末附商务印书馆百年大事记，目的是通过回顾这段历史，除了让人们看到一行行坚实的脚印外，同时也让人有所省思体悟。最后，由衷地希望商务印书馆在中华民族的社会文化生活中占有重要地位，亦能在读者心中留下更多美好记忆，那么本书的出版将更有意义。

伯勋

1999年3月

目 录

沿 革 篇

时代的呼唤.....	(3)
艰苦创业.....	(5)
利用日资	(13)
全面发展	(20)
复兴时期	(30)
保守阶段	(38)
岁月变迁	(45)
难挨的沉寂	(54)
新的腾飞	(60)
走向 21 世纪.....	(68)

经 营 篇

教科书和儿童读物	(73)
自然科学与应用技术书	(82)

工具书及大部丛书	(91)
定期刊物	(99)
外国学术著作和中外语文词典	(107)
古籍和文史著作	(114)
印画和函授学校	(121)
分支馆的设立和内部管理	(125)
合理的股东结构和盈利分配	(133)

启 示 篇

学习外国先进的东西	(139)
办事精神和工作作风	(146)
用人惟才	(149)
不断革新	(158)
和现代文化名人的关系	(161)
商务印书馆百年大事记 (1897—1997)	(171)

沿 革 篇

时代的呼唤

19 世纪下半叶，中国开始了苦难的历程。1840 年爆发的第一次鸦片战争，清政府打了败仗，被迫签订了《南京条约》等一系列不平等条约，割地、赔款，领土主权遭到践踏，社会经济生活也因此发生了变化，中国开始进入了列强侵扰的动荡不安的年代。随着外国资本主义势力的人侵，中国人的思想文化观念也发生了变化。在缙绅阶层和士大夫人群中，一些思想进步的人士敢于正视社会现实，他们要求抵抗外国侵略，反对投降卖国，主张学习西方，把中国建设成一个富强的国家。他们尤其反对脱离实际的学风，提倡研究社会现实问题。1856 年第二次鸦片战争（即英法联军之役）爆发，英、法联军攻占北京，火烧圆明园。战后又签订了一系列不平等条约，主要内容还是割地、赔款。帝国主义列强为了更进一步地侵略中国，迫使清政府成立了总理衙门，并在总理衙门中设立了同文馆，挑选学童学习外文。在上海、广州、台湾、珲春等地，也都成立了学习外国语言文字的学馆。各学馆兼用中文和外文教学，以培养洋务人才。这时的中国社会发生了显著的变化。

面对着帝国主义列强的侵略和清政府专制腐败政权的残酷剥削，中国农民奋起反抗。以洪秀全为领袖的太平天国革命，声势浩大，席卷十余省，延宕十四年，最后虽然失败了，但却表现了中国农民不屈不挠的抗争精神。缙绅士大夫阶层中的部分人，特

别是那些具有新思想、重技术的官僚们体味了国弱之痛，深知实力的影响，因此，主张学习外国“船坚炮利”的本领，以维护摇摇欲坠的清王朝。为了用西方近代的军事装备和工业技术来拯救清政府的腐败无能，他们在 19 世纪 60 年代至 90 年代，开办了一系列的所谓的洋务事业（即自强运动），因而也被人称之为洋务派。洋务派为了求强，建立了许多军事工业，并用新法操练军队。但是，1884 年的中法战争，中国不败而败，法国不胜而胜；1894 年的中日甲午战争，北洋水师全军覆没，清政府不得不和日本政府签订《马关条约》。这一切，都暴露了清政府的腐朽，同时也宣告了洋务运动的破产。

中日甲午战争以后，帝国主义列强掀起了瓜分中国的狂潮。他们为了强占“租借地”，划分“势力范围”，相互间展开了激烈的竞争，偌大一个中国成了帝国主义列强任意宰割的对象。中国向何处去？这是当时许多人都在思考的问题。正是在这样的情况下，产生了变法维新思想并使之得到了发展。坚持维新思想的人们，敢于彻底否定旧有社会的传统观念，敢于把批判矛头直接指向专制君权制度，要求用资本主义代替传统的经济形态。在维新思想日益发展的情况下，中国的文化领域也发生了很大的变化。在教育方面，传统教育制度发生了变革，新学堂出现了，学习的内容不再是陈旧的四书五经，而是天文地理等科学知识。不少新派青年飘洋过海、外出求学，掀起了留学热潮。随着新学堂的出现、新教学法的推广和新教学内容的增加，印刷业也有了新的时代使命。

但是，当时的中国印刷业还很落后，即使是清政府在各地设立的官书局，也都没有采用新的印刷方法。显然，这种旧的印刷方法，根本不能适应当时全国教育发展的形势。怎么办？在新形势的召唤下，商务印书馆终将诞生。

艰苦创业

清光绪二十三年正月初十，即公历1897年2月11日，在上海江西路德昌里末弄三号，商务印书馆宣告成立，创始人是夏瑞芳、鲍咸恩等。

夏瑞芳，字粹方，江苏青浦县人。父母亲因为家贫，卖掉了田宅，到上海董家渡摆小摊为生，而把夏瑞芳寄养在亲戚家。夏瑞芳12岁那年，已经懂了许多事。一日，恰逢母亲返回故里，便要求母亲把他带到上海，母亲没有答应。后来，母亲乘他不备，悄悄地走了。夏瑞芳发觉时，母亲已走了好一会儿。夏瑞芳料到母亲会从珠家阁过，便抄近路尾随追去。中途遇到一条河，夏瑞芳过不了，正赶上一乡里人摇来一条小船，夏瑞芳便要求搭载。驾船人看他年纪小，没有同意。夏瑞芳就大哭着喊：“你不搭载我，我就投河死！”驾船人觉得这小孩子很可怜，便把他载过了河。夏瑞芳急忙赶到珠家阁，正巧遇上母亲。

“你怎么来了？”母亲惊奇地问。

“我要和您到上海，老在乡下没出息。”夏瑞芳回答。

母亲觉得孩子的话有道理，似乎也感到了孩子的志向，便把他带到了上海。从这件小事，可以看到小时候的夏瑞芳就很有志向，将来必成大器。

夏瑞芳到上海后，先在小学念书。三年后，他以优异的成绩，考进了沪南的清心堂，一读又是五年。这时候夏瑞芳已经

18岁了，不幸，父亲在这一年去世，家境愈发贫困。他感到自己不能再念书了，应当学一门手艺，才能谋生。于是，在清心堂某监院的帮助下，夏瑞芳进入同仁医院学医。同仁医院是基督教办的慈善事业，当时规模较小，也没有医科科目，学习的人只能当助手。夏瑞芳在这里学习了一年，觉得不能出人头地，便到英文报馆学习英文排字。这一人生的转折点，对夏瑞芳有着重要的意义。

鲍咸昌，字仲言，浙江鄞县人，在上海出生。他11岁的时候上清心堂念书，由于成绩优异，一直读到十年级。就在他毕业的时候，父亲病故，家庭经济陷入困境。在这种情况下，鲍咸昌决定学一门专业以自谋生路。他先是学习镌刻，没过多久，对花图字体就已经非常精熟，于是便到美华书馆学习西文排字。收入虽然不多，但鲍咸昌刻苦自励，精打细算，立志储蓄，过了十年时间，便积资数百元。

夏瑞芳是鲍咸昌的妹夫。鲍咸昌还有一个哥哥，叫鲍咸恩，当时，他和夏瑞芳都在英文报馆里当排字工。报馆的总经理是英国人，脾气很坏，又特别看不起中国的排字工人，无理呵斥的事情经常发生。对此，夏瑞芳和鲍咸恩非常苦恼，也很气愤。一天午后，他们到城隍庙湖心亭吃茶，遇见了好友高翰卿，又谈起了这件事。

“在英文报馆干活真受气！”夏瑞芳说。

“那个英国总经理也太看不起我们中国工人了。”鲍咸恩愤愤不平地附和着。

“你们有没有想过另谋出路？”高翰卿问。

大家沉默了一会儿，夏瑞芳抬起了头，凝视着远方，若有所思地说：“我们自己能不能创办一个印书房？”

“这倒是一个好主意。”鲍咸恩兴奋起来了。

“你们有没有计划及依靠的基础呢？”高翰卿问。

大家又陷入了沉思。过了一会儿，夏瑞芳说：“如果每月有六七百元的生意，就能够开支了。”

“生意从哪里来呢？”鲍咸昌有些犯愁地问。

“生意来源倒不用愁。我们多年在报馆做事，商行小生意如传单之类的，每月可以接到几笔。还有圣书会、圣经会、广学会的一些印刷品，应该是有把握的。”高翰卿说。

大家计划来计划去，决定办一个印书房。几天之后，即1897年2月11日，在江西路德昌里末弄三号——那里有他们租的三幢两厢房相连屋——商务印书馆成立了。发起人是夏瑞芳、鲍咸恩、鲍咸昌、高翰卿、郁厚坤等人。

商务印书馆成立的时候，资本只有3750元。最大的股东是一位天主教教徒，名叫沈伯芬。他共认两股，计洋1000元（500元计一股）。其余的认股情况是：鲍咸恩、夏瑞芳、鲍咸昌、徐桂生，各认一股；高翰卿、张蟾芬、郁厚坤，各认半股。资本凑齐后，就开始置办设备。起初只有三号摇架三部、脚踏架三部、自来墨水板架三部、手掀架三部，以及一些中西文铅字器具。当时所经营的，只有印刷一项，即使如此，在最初的一两年中，还是遇到了许多困难。由于要临时添办材料，又没有现金担保，就只有找高翰卿。高翰卿当时在美华书馆任经理，经手进货的事务，情况较为熟悉，所以经常帮商务印书馆一些忙，价钱也可以便宜些。比如，有时代他们办一两条青铅，有时配数件连史纸。商务印书馆开始只承担印刷业务，如一些传单，商人的账簿，教会的宣传品等。不知不觉，一年的时间很快就过去了，年终一结算，除去各种开销，资金还有些剩余。这样，夏瑞芳他们更有信