

# 王雲五先生與中國出版事業

徐有守

先師雲五先生於六十八年以九二高齡謝世。歲月匆匆，今年為其百歲誕辰。雲五先生畢生事業多途發展，而其對出版事業之貢獻，裨益我國教育文化學術者至大。其從事出版事業，則以主持商務印書館為據點。筆者不敏，於雲五先生在民國五十二年冬自政壇退休，復回臺灣商務印書館任董事長後，奉召於民國五十四年春節至商務印書館追隨，任總編輯兼總經理兼發行人，後以重病辭職休養。每思前塵，輒興往日之感。筆者任職數年期中，每年必發行大部頭叢書二、三種，所費資金龐大。若其中有一部滯銷，則書館有立即倒閉之可能。因而每籌印一書，師生二人，常在雲五先生窄約僅二坪侷促之董事長辦公室反復核計、預測、討論其印行之可能性。躊躇再四，數月始決。而每一決定，從無百分之百銷售把握，必帶有一部分冒險。結果，每一決定，事後證明均無不成功，且有若干遠出預料之外之成功。往事歷歷，恍若眼前。

值茲先師百歲誕辰，門生等籌印紀念文集。筆者為介述雲五先生對出版界之貢獻，曾於

六十二年間撰文就此有所敘述，原題為「王雲五先生與商務印書館」，茲予易題，重述於次。

商務印書館之全稱為商務印書館股份有限公司，為我國當今出版事業中歷史最悠久及最具規模之一家，教育界與學術界人士無有不知。大陸來臺五十歲以上之知識分子，鮮有未讀商務出版之書籍雜誌者；民國五十四年後，由於商務在臺大量印行新知古籍，廣泛流行，致大專學生與新一代學人，亦少有不與其出版物接觸者。其影響力之宏遠與貢獻國家之鉅，從而可知。因之，時聞若干人士述及商務印書館往事，尤常聞若干人士津津樂道與該館有五十八年歷史關係之王雲五先生拓展該館之片斷故事。筆者由於種種機緣，且常在場見他人諮詢雲五先生有關商務印書館之事。凡此種種情形，一則固然由於各方對商務印書館之關切，再則實乃由於該館之成功壯大過程中，再四表現類似奇蹟之種種現象。

筆者有幸，曾應商務印書館董事長王雲五先生囑聘，在該館遷臺後任發行人兼總編輯兼

總經理數年，在董事長直接指導下，分別綜理全館業務與編務。因而有機會稍多獲知商務片斷歷史。但仍畢竟過於有限；因臺館原本僅為一個分館，所保存資料不多。

有關商務印書館之事，多年盤旋於筆者腦際者，最主要為下列數端：(一)在企業經營上，其成功訣竅究竟何在？(二)在教育文化上，其貢獻究竟如何？(三)一家大出版事業，必定有其特殊精神，商務印書館之特殊精神為何？(四)雲五先生與商務印書館之實際關係如何？(五)雲五先生之性格及為事，所影響於商務印書館者為何？(六)雲五先生於民國十九年在商務印書館所提出之科學管理計畫內容如何？(七)在商務印書館發展史上，經歷數度重大危機而終能度過，究係如何度過？類此問題，筆者近七、八年來已陸續獲得部分答案，但究竟仍欠完備。

六十二年三月，商務印書館忽公開發行雲五先生手著「商務印書館與新教育年譜」一巨冊，全書一千一百〇一頁，洋洋一百萬言有餘。其中有事實記載，有規章辦法，有原始記錄，有分析敘述，有按年之統計數字，且均為雲

五先生私藏一手資料，至為珍貴。筆者以一種近乎渴後狂飲心情，於一個週末以卅二小時一氣讀完。不僅對上述各問題一一獲得充份與滿意解答，且更獲有甚多原未企想之心得。深有所感，一吐為快，故涉筆而述之。

該書採編年述事體，不僅應簡者簡，應詳者詳，體系嚴整；且更在嚴整中顯現生動，流露趣味。商務印書館自始至今為一百分之百民營文化企業機構，以民營企業而對教育文化有如此服務熱忱與重大貢獻，有如許可述歷史，實罕其匹；而民營企業能有一部如此完整年譜者，若非筆者孤陋寡聞，亦尤屬少有。

筆者茲試以來敘夾議方法，就該書主要內容與個人感想，分四節介紹於后。以助讀者閱讀該書之瞭解。筆者所述，雖多依據原書（下簡稱年譜）所載，但並非摘要或片斷抄錄拼湊而成，而係經消化後以一己之意重組述介，附以個人發自內心之觀感。

### 一、商務印書館發展過程

民前十五年（光緒二十三年，公元一八九七年），清廷正籌議設置新學堂（亦即籌議採取新教育制度）。在尚無實際行動之時，有服務於教會所設上海美華書館之職工夏瑞芳、高鳳池、鮑咸亨、鮑咸昌四人，籌資譯印英文讀本「華英初階」，初版二千冊以二旬而售罄。遂集資四千銀元在上海獨立經營印刷廠，名為商務印書館，是為其創始。

自茲九十年來，如截至雲五先生謝世之民六

十八年止，其發展過程，愚意似可劃分為九個時期。茲就此九個時期的概況，悉依「年譜」記事分期綜述於次：

(一)第一時期：從民前十五年創業時起，至民前十年止，為期六年。在此時期中，恰值義和團之亂，清廷敗於八國聯軍，訂辛丑和約。復敗於日本，訂馬關條約。清廷下定國是之上諭，並停用八股程式，命各省設大中小學堂（即現代式大中小學校），選派學生出洋。在此創業時期，商務印書館初則以印刷業為主，及張菊生（元濟）先生加入，增設編譯所，並為全國之最早依據政府規定課程，編輯全套中小學教科書者。因而成為我國有史以來第一家編印教科書之新出版事業機構。在此時期，資本由最初之四千元增為五萬銀元。並出版史地與社會科學書籍。

(二)第二時期：自民前九年一起，至民國二年止，為期十一年。在此期間，新學校體制漸備，新學校成立已多，科學已停辦。商務印書館一再增資至一百五十萬元；並在漢口、北平、天津、瀋陽、福州、開封、潮州、重慶、安慶、廣州、長沙、成都、濟南、太原、杭州、蕪湖、南昌、黑龍江、西安等十九地設分館，在保定、吉林兩地設支館；在北平設京華印書局；又在上海設附屬小學及師範講習所，開辦商業補習學校；復於民前八年創刊東方雜誌，民前三年創辦教育雜誌，民前二年創辦小說月報，民前一年創辦少年雜誌，民國元年籌編清史。在本期十一年中，共計出版新書一、三四二

種 (titles) 三、五七〇冊。其中以民前九年之出版五十一種六十冊為最少，民國二年之二一九種五六五冊為最多，平均每年出版一二二種三三四冊強，其中重要著作有民元之「大革命命寫真」、「新字典」、「痛史」（有關民族意識者）、全套共和國初高小學校教科書、英文文學叢刊、林琴南譯書、日本法規大全、英華大辭典、日俄戰紀，以及有關新聞學、哲學、政治學、憲政、地方自治、法律、財經、教育、軍事、外國語文、國際關係、農業、工業、商業、生理、文學、地理、地圖、世界史、本國史、戰史等各方面書籍，所涉廣泛。此一時期中，商務印書館之營業額共計一五、八六六、八八〇元（銀圓），其中最低者為民前九年之三十萬元，最高者為民國二年之二十七十八萬九千零七十三元，平均每年一、四四二、四四四元。當時幣值銀元一元有勝於美金一元甚多，姑以等值折計，此期每年平均營業額亦約折合當今新臺幣六千萬元（以一比四十計），其銷行之廣，亦即其影響力之大，對教育文化貢獻之多，當可概見。

在此一時期中尚有一事應述，即商務印書館與日本印刷業金港堂之合作。金港堂當時以優越之印刷技術與雄厚之資力，計畫在滬設立印刷廠。商務印書館有鑒於國內印刷技術落後，恐在其打擊下，有礙國人自營印刷業之發展，乃出而與之商定，雙方各出資十萬元合作經營商務印書館，並聘日本技師襄助印務；但在管理權上，則非依照資本比例對等分配，而係

合作下之商務印書館董事及經理人全部為我國人，僅允許一、二日人列席董事會旁聽，所聘日籍技師並得隨時辭退。此與我國當今若干與外人合作之企業而受外人操縱把持之情形，迥然不同。及後，商務印書館員工既已習得其印刷技術，乃於民國三年將原屬日人之股權全數收回。故當時論者謂：「該館之卒收回自辦者，何可多得，此正該館之不可及之處也。」（見「年譜」三〇七—〇八頁）今國人視之如何？

(三)第三時期：自民國三年起，至民國十四年止，為期十二年。在此期中，國民教育日漸普及，公私立大學陸續創立，政府於民國九年通令教科書採語體文，頒行國語注音字母，十一年改革學制為小中大學六、六、四年制。商務印書館在此期內，自上期資本額一百五十萬元經三度增資，而為二百萬元，二百萬元，以至十一年之五百萬元（銀圓）。設總務處（即總管理處），並廣續在南京、蘭谿、衡陽、貴陽、香港、梧州、常德、昆明、新加坡、張家口、南陽、廈門、運城、上海虹口、上海西門等十五地增設分支館店，合前二十一分支館，共達卅六個分支館店。並在香港設香港印刷局，在上海設第五印刷所，合前共有七大印刷廠。並於十四年成立名聞中外之東方圖書館。民國三年創刊學生雜誌；四年創刊婦女雜誌及英文雜誌；並設函授學社英文科；十一年增設算術科與商業科，十四年增辦國文科。十三年創辦上海國語師範學校，聘吳敬恆為校長。該館在

此時期之重要出版物計有「辭源」本編、「清稗類鈔」、「涵芬樓秘笈」、「植物大辭典」、「四部叢刊」初編、「中國人名大辭典」、「中國醫學大辭典」、「漢譯科學大綱」、「動物學大辭典」、「少年百科全書」、「哲學辭典」等書，並出版新學制之初小、高小、初中、高中教科書，與各大學先後訂約出版學術叢書、籌印四庫全書。總計本期十二年間，新出版書籍四、三四四種一〇、三九五冊，其中最少者為民國十年之二三〇種七七二冊，最多者為民國十二年之六六七種二、四五四冊，平均每年三六二種八六七冊（已是每日新出一書矣）。十二年間之營業總額為六七、四六九、一八〇元（銀圓），其中最多者為民國十三年之九、一七、四〇一元，最少者為民國三年之二、六八七、四八二元；平均每年五、六二二、四三二元，姑仍以銀元一元折合美金一元計，則平均每年營業額約為當今新臺幣二億二千萬元。高增至約為第二時期之四倍。

此蓋由於在此一時期中，發生一最重要之事，是即為王雲五先生之入商務印書館，時在民國十年中秋，初任編譯所所長。雲五先生到職後，首先改組編譯所，延聘朱經農、唐鉞、竺可楨、段育華、胡明復、胡剛復、楊杏佛、秉志、任鴻雋、周鯁生、陶孟和等名學人為編輯，創編各科小叢書，擴充附設之函授學社，並向政府提供有關教育設施意見，與各大學及學術團體訂約出版學術叢書，並增加出版物數量，例如民十出版新書二三〇種，民十一增為

二八九種，民十二則驟增為六六七種（幾乎每日新出二書）。在此期間，雲五先生並發明其現已通行之中外圖書統一分類法；十四年，上海日人紗廠在廠中槍殺我工人之五卅事件發生，英租界捕房復捕殺我學生，雲五先生以滿腔愛國熱忱，投書美人所辦之英文大陸報，並續在東方雜誌撰長文切責英日人應負道德、法律，及國際法等多方面責任，引起國際人士之共鳴。英租界當局乃對雲五先生起訴，欲判之罪而不果，但判繳納二百元保證金，一年後發還。

另一事亦足一述者，為當時政府與民間尚均沿用我國舊式流水帳簿之際，商務印書館以大企業之眼光與求新求行之進步態度，於民國五年起，首開全國朝野風氣之先，採用新式會計制度。後於民二十年更設置預算管理委員會，堪稱先驅，均非其他企業所能及。

(四)第四時期：自民國十五年，至民國二十年止，為期六年。在此期中，政府於民十五年在廣州舉行中央教育行政大會，議決二十三案；民十六年設置中華民國大學院，為全國最高學術教育行政機關；同年設中央研究院；十七年，由大學院召集全國教育會議，通過議案一一〇件；十八年，國民政府公布教育宗旨及其實施方針。十九年，召開第二次全國教育會議，通過教育方案。商務印書館自本時期起，未再增資，但續在武昌、大同兩地設分支館，合前共達三十八個分支館店；並增設研究所於館內，創辦同人子弟學校；設暑期圖書館講習

所；發明華文打字機，獲萬國博覽會榮譽獎章；雲五先生兼任館長之東方圖書館公開於大眾閱覽。商務印書館此時期在雲五先生主持編譯所下，重要新出版物有「英譯三民主義」、「英文習語大全」、「教育大辭書」、「說文解字詁林」、「綜合英漢大辭典」、「萬有文庫初集」、「地質礦物學大辭典」、「百衲本二十四史」、「中國古今地名大辭典」、「三十五年之中國教育」、「辭源續編」等書，共計新出圖書二、六四一種四、四一九冊（其中民二十年種數及冊數均缺，姑從低以民十九年數字比照合計如上數），其中最為者為民十五年之五五九種一、二一〇冊，最少者為民十六年之二九七種五三五冊，平均每年四四〇種七三六·五冊。此六年之營業總額為六五、八九五、八五〇元（銀圓），其中最多為民二十一、四、三八〇、八六六元，最少為民十六之七、九一七、七三三元，平均每年一〇、九八二、六四一元，依前述方法折合現值新臺幣每年營業額約四億四千萬元。

在此時期，雲五先生發明用途廣泛且現早已通行全國之四角號碼檢字法。雲五先生因倦於再四應付商務印書館之工潮，而於民十八年至十九年間，辭職離館四個月。而於十九年三月復應聘出任商務印書館總經理實際主持全館，赴歐美考察科學管理半年歸來，向商務印書館董事會提出科學管理方案。

(五)第五時期：自民國二十一年起，至民國二十五年止，為期五年。此一時期，恰在民二

十年九一八東三省事變之後，國家多難，二十一年又逢一二八事件，以至抗戰爆發前一年止。但全國教育愈益發達，小學達卅二萬所，小學生一千八百餘萬人。全國公私立圖書館二、九三五所，其中約千所係因購有商務印書館出版之一部萬有文庫而成。商務印書館在二二八戰爭中，遭受日人重點轟炸，志在摧毀我文化出版重鎮，致總管理處、印刷總廠、編譯所、東方圖書館等重要單位，均付之一炬，延燒數日，損失財產估計在一千六百餘萬銀圓，約折合現值新臺幣六億元，確為浩劫，書館幾為之崩潰。幸雲五先生意志堅強，不甘屈於敵人暴力之下，苦心支撐規劃，將資本額降為二百五十萬元，經兩年之苦闢，而卒將全館復興，且進而形成前所從未有之極盛時期。在此數年中，除將原有各書一一重印供應外，新出重要書籍計有「十九世紀歐洲思想史」、「奢摩他室曲叢」、「四部叢刊續編」、「大學叢書」、「幼童文庫」、「小學生文庫」、「六省通志」、「萬有文庫第二集」、「國學基本叢書二集」、「漢譯世界名著二集」、「自然科學小叢書」、「現代問題叢書初集」、「叢書集成」（內包括精選之叢書百部）、「化學工業大全」等書，並籌編「中山大詞典」。總計五年間出版之新書為五、七八八種（按：其中民廿五年統計數字缺如，但知民廿四年為一、六八九種四、二九三冊，民廿五年為四、九三八冊，據此冊數及參考以往歷年冊數與種數之比例關係，大致推定民廿五年之種數為二千種

，合計而得上數），一三、五一五冊。其中以廿一年（一二八事件之年）之五十二種六十一冊為最少，以二十五年二千種四、九三八冊為最多，平均每年一、一五八種二、七四三冊（已是日出新書三種），遠逾上一時期。綜計商務印書館自創業至民國二十年止三十五年期間共出新書八千餘種，而於二二八大難後四年餘時間中出新書約近六千種，此四年餘進展之驚人，其愈挫愈強與奮圖激昂之精神，至為可佩可敬。同時，在原已出版之八千餘種書中，除部分因已陳舊予以淘汰外，餘七千餘種雖經戰火燒燬，亦悉在此期數年中再版供應，如與新出書合併計算，則此數年中出書近一萬四千種。至於營業額方面，五年期間共計四六、〇〇〇、〇〇〇元（按：其中民二十五年數字缺載，故參酌二十四年出書冊數及營業額一千萬餘元情形，估算為一千二百萬元，合計五年如上數），其中最少者為民廿一年之五百五十餘萬元，最多者為民二十五年之一千二百萬元。平均每年九百萬元（銀圓）。按前述方法計算，約折合現值新臺幣每年三億六千萬元，以遭逢館屋館產燬損約六億新臺幣資財大難之後，而能迅速復舊觀且更猛晉如此，能不謂為奇蹟歟？

在此時期中，商務印書館之復興，實全賴雲五先生撐持全局，其詳細情形，具載「年譜」原書。是以書館前期元老張菊生先生當時謂：高夢旦先生當年引雲五先生進入商務印書館，卒成爲商務印書館之救星云（見「年譜」第六二四—二五頁）。

(六)第六時期：自民國二十六年起，至三十四年止，為期九年，貫穿整個對日抗戰時期。在此時期中，中央政府自南京而武漢而重慶，一再遷徙；戰場不斷擴大，地區逐漸淪陷，教育設施遭受嚴重破壞。政府堅持一面抗戰一面建國大方針，在教育方面之重要措施為：民二十六年頒布「總動員時期督導教育工作辦法綱領」；二十七年頒布「國立中學暫行規程」；同年在「抗戰建國綱領」中訂定有關教育條款四款；又頒行「戰時各級教育實施方案」；二十八年重慶舉行第三次全國教育會議；二十九年舉行全國中等教育會議；卅一年公布小學課程修訂標準；卅三年公布國民教育法。皆屬關係重大。

商務印書館既為我國文化出版業重鎮，益以雲五先生之聲望，尤為政府當局所重視。二十六年七月，蔣委員長在廬山召集全國各界名流舉行談話會，宣示全面抗戰國策，雲五先生膺邀與會，因得配合國家政策，及早決定商務印書館之全盤應變計畫及抗戰期間業務計畫；但一則因不能免於民廿六年八一三炮戰對上海之襲擊，再則民國卅年太平洋戰爭之爆發，該館在上海及香港之全部資產損失殆盡。該館初則將總管理處遷長沙，將印刷重心置於香港，繼則於卅一年將總管理處遷重慶，並於二月間即恢復每日出版新書一種之出版計畫。在此一時期，商務印書館於二十六年三月（抗戰爆發前）恢復資本額為五百萬元，此九年間之重要新出版物計有「國語辭典」、中國文化史叢

書四十種、公民教育叢書、比較教育叢書、景印元明善本叢書、景印國藏善本叢書、戰時讀物百種、民衆基本叢書數百種、戰時常識叢書十五種、戰時經濟叢書、抗戰叢書、抗戰小叢書廿六種、中山大辭典一字長篇、中學生文庫五百冊（為戰時後方規模最大之出版物）、戰時英國、王雲五新詞典、新目錄學之一角落，並繼續出版大學叢書（七七事變前已出版二六五種）。民卅二年並設立東方圖書館重慶分館，公開供覽。為應政府需要，破例承印中交兩銀行大量鈔票。又為應戰時情況，雲五先生並發明航空紙型以利運輸供應；又創新排字法，使排字速度大增，且從原需三年始能訓練完成一排字人員，縮短至兩個月即能熟悉；又發明化學翻印法。在此九年中，以土製機器、土產粗紙，及戰時版式印書。此一期間每年出版新書種數冊數，以及營業數字，「年譜」中闕載。但雲五先生於民卅三年底著文概述三年來全國出版新書數字時云：民國三十年一、八九一冊，卅一年三、八七九冊，卅二年四、四〇八冊（見「年譜」第八一四頁）。又據統計數字，商務印書館於抗戰爆發前數年，每年出版新書量約為全國總出版量之半（參閱「年譜」第六二五—二七頁）。如參考此兩種數字與比率估算，商務印書館民三十年至卅二年間出版新書數字，每年平均可能為一、二〇〇冊，如以每兩冊為一種毛估，則每年當在六百種。如此，則九年期間，商務新增出版物當在五、四〇〇種一〇、八〇〇冊。至於其營業數字，「年譜

亦闕載，且無資料可資估計。在此一時期中，商務在上海及香港兩地為數龐大之資產，包括總管理處、工廠設施、大量存書存貨與材料，均喪於敵人之手，且商務創業諸元老均未至後方，故迫隨政府至渝，設置總管理處，供應後方精神糧食等重建工作，皆由雲五先生獨力主持，艱苦可知。且在此九年中，雲五先生除主持書館業務外，並應邀出任國民參政員及參加政治協商會議，名言讜論，折衝樽俎，協助政府，有裨於抗戰建國大計者至多。

(七)第七時期：自民國三十五年起，至民國三十八年止，恰為抗戰勝利，全國復興，以至於大陸陷匪四年期間。雲五先生於三十五年四月辭謝書館總經理職務，仍勉允為書館董事，薦時任教育部次長朱經農為總經理以自代，但朱經農先生至三十七年冬奉政府派為首席代表赴巴黎出席國際文教聯合會，乘機辭去商務印書館總經理職；同年十一月，商務董事長張菊生為一二宵小所惑，陷為傀儡，竟解除雲五先生連任二十年之董事職務，於是雲五先生與商務印書館之關係，至是僅退為一股東。所幸民三十六年九月，商務印書館臺灣分館成立，至三十八年大陸淪陷，臺灣分館與上海總館斷絕關係。此一期間，商務印書館新書出版數量與營業情形在「年譜」上缺錄。

(八)第八時期：自民國卅九年，至五十二年止為期十四年，實為商務印書館空前未有之低潮時期。此固與國運有關。卅九年，商務印

書館臺館依照政府頒布之「淪陷區商業企業機構在臺分支機構管理辦法」規定，以資本額新臺幣二十萬元重申登記，稱臺灣商務印書館股份有限公司。以是，商務印書館之正統得以不斷。在此期間，臺灣商務印書館業務以擇要重版大陸時期舊書供應為主，但亦有少量新書出版，茲就「年譜」所載者統計，共出新書及臺一版書七一八冊，平均每年四十一冊，其中較重要者為新出「美國全史」、「清代通史」、「國音字典」、修正本「國語辭典」、增訂本「教育大辭書」、修訂本「中國古今地名大辭典」等書。其營業額總計為新臺幣二千餘萬元（二〇、二四〇、一四八元臺幣），其中最少者為民國四四年之八八九、二〇三元，最多者為五十二年之二、二八七、二二八元，平均每年不及一百六十萬元（一、五八八、五八二元）。營業情形，顯然偏低；且盈餘甚少，四十四年更虧損八萬八千餘元，四十五年虧損一千七百餘元。考其原因，主要有二：一為臺灣人口僅有一千餘萬，市場狹窄，受經濟學上供需法則之限制；二為此一時期之館務，雖有業務計畫委員會之設置，但就公司法而言，此一委員會究非法定權力組織；實際主持館務者，為經理趙叔誠先生。趙先生為一出身商業會計人員，筆者在臺灣商務印書館與之有短期同事及短期同宅居住之誼。頗敬重其為人，但覺其為事情情保守持重而有餘，開展進取則似有不足。惟在此十四年間，館務賴其維持繼續，得存此一線不絕之生機。五十二年，因館屋地價升值

，資本額自原二十萬元增至一百萬元。此與營運盈餘無關。

(九)第九時期：自民國五十三年起以至於六十二年，為期已九年有半，尚在繼續發展之中。此九年餘來，書館又告第四度復興。緣雲五先生於五十二年冬獲准辭卸行政院副院長職務；五十三年四月，政府頒布「非常時期淪陷地區公司行使股權條例」，使此種公司在臺能召開股東會，成立董事會，依公司法行使營運職權。商務印書館遵規定於條例公布後一個月內召集在臺股東會，選舉董事，並選雲五先生為董事長。雲五先生於五十三年七月一日到職後，盱衡情勢，籌劃全局訂定計畫，立即擴大出版新書與大量重版有價值之舊書。截至六十一年底止九年期間，由於盈餘較前為多，資本額經數度增加，至民五十八年，不僅恢復五百萬元之數，且更於六十一年增為一千萬元。股東均未出分文；而營業情形，五十四年立即躍進為營業額突破一千萬元（一〇、五五二、三九八元臺幣），以後逐年累增，九年營業總額計為一三三、五六二、五五八元，其中最多者為六十一年之二三、六五六、九六一元，最少者為五十三年之二、九五三、三一九元（雲五先生於此年七月始到職），平均每年一千四百餘萬元（一四、八四〇、二八三元），為上一時期之九倍，增資之九百萬元猶未予計入。而此九年期間之初版新書及臺一版新書，則為一五、二四一冊，平均每年一、七九八冊，為上一期之四十四倍。平均每日出書約五冊，已不

止「日出一書」矣。九年來，出版大部書（即每部包括數十百冊者）二十餘種，均屬名著，尤以「雲五社會科學大辭典」，四庫珍本一集、二集、三集，宋元明善本叢書，人文文庫等，均為我國出版界創舉（各項詳細統計數字及盈利情形見「年譜」第一〇八一—九〇頁）。其所以能如此者，厥為人的因素，亦即雲五先生獻身學術文化教育之滿腔熱忱及多年從事出版事業之豐富經驗使然。古人謂事在人為，觀乎此愈信而有徵焉。

## 二、雲五先生在商務印書館對國家社會之貢獻

上文所述，將商務印書館自民前十五年創業以至民國六十二年期間發展史，區分為九個時期。其中前四個時期係沿用莊俞先生民國二十年所著「三十五年來之商務印書館」一文所作之區分（見「年譜」第三一五頁），以後五個時期則係筆者就一己之意予以區分而成，雖未必盡當，但因每一時期均具有若干特殊性，多少有助讀者之了解。所述各端，除所摻雜之少數議論語句，係因事有感，隨筆表達一己之意外；其餘無不依據「年譜」原載資料，經過融化貫通後，予以綜合扼要介述，藉能得一簡括全貌，並為下文申述之依據。

雲五先生以九二高齡謝世於商務董事長任內，而商務印書館歷史至其時八十有三；當雲五先生於民國十年中秋初入商務印書館任編譯所所長（即總編輯）之時，年方三十四歲，逝時

已五十八年之久。以是，國人每言及商務印書館，即必言及雲五先生；言及雲五先生，亦必聯想及商務印書館，印象中殆早已將雲五先生與商務印書館合而為一。蓋以五十八年不僅為時甚長，居商務印書館歷史十分之七；且此五十八年間商務印書館出版物之優良與衆多，影響力之廣泛，對國家貢獻之鉅，亦使雲五先生之名與商務印書館之名同入國人腦際，印象至深。但雲五先生事業多途，盡人皆知，豈一商務印書館所能概括耶？誠無待在此作題外之贅敘。故若謂雲五先生即商務印書館，並不盡當；若謂商務印書館為雲五先生精神表現之一部分，則無不可。因此，謂商務印書館五十八年來對國家之貢獻，亦即雲五先生對國家社會貢獻之一部分，則甚允當。據此觀點，茲就其在商務印書館所作所為，對國家社會貢獻之重大者，依據事實，綜括數端，列述於次：

(一) 奠定大出版事業之地位：不久前偶聞某一與出版事業相當有關之人士歎息我國出版事業規模頗小，遠不足與外國若干大出版業比擬云云。此種言論，實知其一而不知其二。企業規模之大小，雖因於資本與經營技術者至多，但基本上仍必受市場因素之限制。今日國人所經營之中文出版業，雖有國外研究漢學人士之市場，亦有華僑市場，但為數均至為有限；主要市場仍在國內臺灣。臺灣教育雖普及，但學生忙於升學，除課本教材外，多僅購買極少數必要之參考書；至於一般大眾，則不似若干其他國家大眾之普遍具有閱讀興趣。在此情形下

，我中華民國目前中文出版業之市場自必至為狹窄，規模過大之出版業亦當然無從產生；豈能與英文出版業之幾乎無國家界線而可銷貨全球者比較？另一方面，有一事實恐亦非當今一般人士所知，即商務印書館遠在抗戰以前，即已成爲世界三大出版事業之一。此乃雲五先生任該館總經理時期之事。

商務印書館最盛之時，資本額五百萬銀圓，股東逾千人，且股權並非集中在少數人之手（見「年譜」第五八七頁），而爲一種大眾公司（Public Company）。當時書館計設有總管理處（又稱總館），其內部設秘書處、編譯所、研究所、發行所、印刷所。每一處所下轄大小單位數十；總館之直屬獨立單位則有東方圖書館一、尚公小學一、函授學校一、雜誌社十；遍佈國內各主要都市與海外星港二地之分支館三十六館及上海分店兩所；大規模印刷廠七（上海五、香港北平各一）；上海總館一地員工三千六百餘人；分支館與分廠員工如予合計，超過五六千人。民二十五年爲我國出版最盛之一年，全國新出版物全年總額九、四三八冊，而商務印書館一家爲四、九三八冊，居總額百分之五十二強。截至該年止，僅以有數可稽者言，商務印書館已出版書籍一四、一一五種三一、八九九冊；民廿六年以後至今卅六年期間，出書統計數字雖缺完整記錄，但若從低估計爲六千種一萬冊，當無問題，則連同民廿六年以前數字合計，出書總數當逾二萬種四萬冊。試問在此世界中，究有幾家出版事業會有

如此規模？

再就其營業額而論：自創辦以至民廿五年止，其間民前十年以前六年數字，因火災燒燬無存，姑以平均每年十萬圓計，則至民二十五年止期間，三十五年總額計爲一億九千五百餘萬銀圓（一九五、八三一、九一〇元），至少可折合當今新臺幣價值八十億元，亦即平均每年營業額新臺幣二億三千萬元。今日商務印書館在臺，於極其狹窄之中文書籍市場中，民國六十一年之營業額亦達新臺幣二千三百萬元，雖僅爲二十五年前平均數十分之一，但臺灣一地與當年整個大陸之遼闊市場何能相比，能有十分之一，已至不易；試問今日在臺灣如許衆多出版業中，能到達此種數字者又究有幾家？

若就資本額而言，商務印書館當年五百萬銀圓之巨大股本，固無論矣；而今日在臺，百業林立，鉅資工業衆多，商務印書館以其一千萬元新臺幣之資本，相較之下似不足道；但若僅以商業而論，昨恰閱聯合報六十二年五月十五日第二版有關禮券條例草案之報導載稱：「公司發行商品禮券，（擬訂爲至少）其實收資本額爲新臺幣一百五十萬元，但經（立院）委員會重行審查後，提高爲新臺幣一千五百萬元，而據估計，臺灣地區合乎此項條件者，僅四、五家而已。」按發行禮券多屬百貨業，屬於衣食住行四大民生日用必需品之首項，出版業之市場豈能與百貨業相比？但全臺能有一千五百萬元以上資本額之公司，據此報導，仍不過四、五家而已云云，則商務印書館斯時一千萬

元資本額亦不爲少。今日國難方殷，形勢有別，商務印書館雖非復世界三大出版家之一，但在此時此地，究仍爲國內大出版家則無可置疑。

(二)宏揚學術促進文化交流：西方文化東漸，雖始於明末，但士人對之尙採批評態度。及清道光二十年鴉片戰爭後，國人態度漸有動搖；而甲午中日戰爭一役（光緒二十年），北洋艦隊覆沒，蒙恥含恨之餘，國人始如噩夢之初醒，恍於西洋之船堅械利。次年，革新運動於是風起雲湧，國父有廣州起義，康有爲則公車上書，袁世凱乃小站練兵，士人則注目於西方文化。在此時際，在教會一印刷廠工作之夏、高、鮑、鮑四職工，以譯印一套英文讀本暢銷後，而集資創辦商務印書館於丁酉年（光緒二十三年），隨而邀請翰林出身之學人張菊生先生入股主持編務。試觀其初期出書目錄，初則爲新教科書，續則大量譯介西方文學、社會科學與自然科學書籍，創辦新雜誌，出版民族意識與愛國觀念書籍，但亦籌編清史（見上文第二時期所述）。民國初建後，雲五先生已入館任編譯所長，除繼續已有方針外，復大量整理編印我國古籍，出版各種新學術性大辭典，出版學術叢書，吸收日本新印刷技術（見上文第三時期所述）。此後自第四期以至今，該館出書，與前相同，始終在發揚我國固有文化與介紹西方新知雙方面努力，兼籌並顧，保存國粹，溝通中西，從事文化復興與實際行動之中，出版學術性優良書籍。

商業之第一目標本在謀取利潤，以是不免有部分出版商人印行有利可圖，但水準低劣，甚至內容不良之讀物；惟商務印書館九十年來，不僅從未印行任何低劣不良讀物，且每出一書，皆必精審詳編，即使大眾讀物亦然。學人在商務印書館出書爲榮，讀者以購買商務印書館書籍爲安。先總統 蔣公於民十一年八月四日函經國先生有言：「你每星期有工夫時候，可到商務印書館去買些英文小說雜誌看看；亦可增長知識。」（見「風雨中的寧靜」第九七頁）但稍稍留意出版物之市場情況者，恐無有不知下述情形：嚴正學術性書籍之購買者少，銷售滯緩，積壓資金，即使幸而數年後售罄初版，而所得售價亦常遠不及材料印刷成本之支出，更仍必須按售量計付版稅、稅金與營業費用，以及此一部分資金應計之利息。故學術性書籍極易虧本；但商務印書館則不憚爲此，歷年一貫，至今若是。例如五十四年至五十六年期間，由商務印書館出資在臺辦理之出版月刊，風行一時；初爲免費贈閱，繼售二元，每期一百餘頁，每年賠損數十萬元，而旨在服務。常聞雲五先生謂：「十本書有三、四本書虧本還不算虧本，只要都是好書。」在商言商，能作此言者，商界實不多得。雲五先生主持商務印書館之基本方針，蓋即以宏揚學術爲己任。

民國五十二年，雲五先生辭卸行政院副院長職，正逢外人諷評臺灣是一片文化沙漠之際；次年，由股東董事推選之爲商務印書館董事

長。經數月籌劃，乃訂定大量出版優良書籍之方針，其實際出版成績，已見前述。讀者如稍加留意，當知臺灣出版物廣告向來僅刊於某些報紙之尾頁，而自民五十三、四年起，商務印書館在雲五先生主持下，始在各報首頁刊登廣告。而尤以刊登中央日報首頁出版廣告，以此時之商務印書館爲始。此事雖小，但舉一反三，蓋與出版物之內容亦有關係。近年來，在學術界人士與各出版家共同努力下，我國出版業呈現一片蓬勃景象，文化沙漠之言，於焉消失。今日在臺出版家雖爲數衆多，但每年出書一百種以上者，恐不及十家，其中或專事影印古書，或專事影印西書，或專印中小學教材，或專印文學或通俗讀物；而能以大量印行學術性書籍爲主者，寥寥可數。商務印書館則此中巨擘焉，其介紹新知，對國家社會之現代化，貢獻至多。

(三)愛護國家民族維護政府：商務印書館爲一純粹民營文化企業，自始至今，與現實政治無直接關聯，無黨派色彩。既不爲政治目的或營利目的而鼓吹任何一種主義，亦不熱衷於任何一種特殊學說與主張；商務印書館之主要負責人均皆以學術文化立場主持館務，從未以政治色彩聞名於世。若謂商務印書館爲一主要出版業，乃必不可能完全避免思想與主義，則其所奉行者爲愛國主義與民族主義，其所鼓吹者爲民主憲政，其所致力者爲國計民生，綜言之，亦即倫理、科學與民主；其所維護者爲中華民國政府；而其反對者則爲共產匪黨與共產思

想。

筆者之作此斷言，有衆所共知之該館數十年公正出版方針與事實爲證。民國初建時期姑且不論，及民國十年雲五先生參加商務印書館後，恰逢野心者引介共產思想至我國時期，部分青年知識分子或競事新奇，或一知半解，以讀共產毒書爲時髦，於是而有若干別具用心之知識份子創設書店，專以出版此種有毒書籍是務；亦有若干僅知營利而無頭腦之書商競事出版此種書籍以資牟利。但商務印書館在雲五先生支持下，則堅定不移其公正愛國之出版方針。因而爲共產匪黨所不甘，於是而作有計畫之滲透。其手段則爲從事工運製造工潮，於是商務印書館亦常有工潮之發生。而應付工潮之責，館方竟推雲五先生出馬。久而久之，雲五先生爲之生厭，竟不惜辭職以去。及雲五先生復返書館任總經理，於民二十年元月實施科學管理，職工立即藉此興起工潮，「原因複雜，有左傾份子背後操縱」（見「年譜」第二九四頁）。但雲五先生並不因此而對左傾份子有所畏懼。仍一本其公正與明辨是非之精神，無所自惜。此觀乎以後雲五先生在國民參政會與政治協商會議中維護政府立場之行事可知。以致終於至民三十九年在香港有險遭共產匪黨暗殺而幸得不死之事發生（詳情請參閱「岫廬八十自述」第一〇四—一〇八頁）。

人與英人。續又在東方雜誌撰「五卅事件之責任與善後」長文再加譴責，義正詞嚴。租界當局竟對之提起控訴，欲置之罪（詳情見「年譜」一七七一—九〇頁）。

民廿一年一二八事變，日人大炮炸彈轟擊位於開北之商務印書館總館總廠與東方圖書館，延燒數日，全付一炬。日人用心之狠毒，志在摧毀我文化。但雲五先生在當時困難百端之中，腦際仍閃爍民族意識火光。「他一轉念，敵人把我打倒，我不力圖再起，這是一個怯弱者。他又念，一倒便不會翻身，適足以暴露民族的弱點，自命爲文化事業的機構尚且如此，更足爲民族之恥。」（參閱「岫廬八十自述」第二〇二—〇三頁）商務印書館之在一二八事件後，能於短促兩三年內復興，且更進而至於前所未有之興旺情形，蓋全得乎此民族意識一念之力。

由於雲五先生之愛國熱忱，故商務印書館雖爲一民營企業，但特受朝野重視。一二八事變，政府於洛陽召集國難會議，雲五先生在被邀之列。七七事變起，先總統蔣公在廬山召集全國名流舉行國是談話會，雲五先生仍在被邀之列。中央既有全面抗戰之決策，雲五先生乃迅速返滬，準備應變，以便追隨政府，繼續爲國家從事文化服務。因而有將總管理處初遷長沙，再遷重慶之舉，並得在後方大量發行書籍。太平洋戰爭爆發，商務印書館滬港財產全部喪失，遭受嚴重打擊，先總統蔣公並先後指派時任國民參政會秘書長王雪艇先生及軍事

委員會幕僚長陳布雷先生往慰問雲五先生及商務印書館。布雷先生並明言政府願以款項協助商務印書館復興。雲五先生深感蔣公愛護文化事業之厚意，當即承受，表示擬向四聯總處貸款法幣三百萬元，但無法提供財產擔保。荷蒙蔣公完全同意，並手令四聯總處照辦。但四聯總處貸款向例必須有擔保，經財長孔祥熙提出辦法，以雲五先生向來信用卓著，即以雲五先生爲擔保人。因之，貸款契約上之擔保人爲王雲五先生個人，借款人爲商務印書館代表人總經理王雲五，此實爲一奇例。當時貸款利息僅爲按月七厘，借款到手，自可充分活用。但雲五先生不欲輕易動用，又自動請求將之改爲三年期之透支。所謂透支者，備而隨時可支借，不支借則根本不發生借貸關係。四聯對此當然同意。惟三年期滿，實際並未透支（借用）分文。期滿後，四聯詢問願否延期三年，雲五先生又認無此必要，契約於是終止。此一爲期三年之契約，對雲五先生之經營商務印書館，雖未成爲實際支助，但雲五先生心理上畢竟有此龐大財力爲後盾，得以放膽發展書館，而致書館生意鼎盛，餘款日多，成爲後方私人企業中財務狀況之最佳者（參閱「岫廬八十自述」第三三〇—三一頁）。

二十七年底，汪精衛發表電叛國。時商務印書館附設之東方雜誌主編李聖五，因與汪有舊，竟擬在東方雜誌發表微袒汪某之文章。雲五先生囑其抽除該文，李聖五乃請辭。雲五先生雖與李頗相得，但此乃涉及民族大義，故

亦不便遷就，只好允辭。兩月後，李潛往上海，不久，爲汪偽組織之外交部長。雲五先生之大義凜然如此（參閱「岫廬八十自述」第七一—一五頁）。

以上數事，僅屬一鱗一爪，隨手擷取，聊爲事證，用以說明雲五先生在商務印書館所表現愛護國家民族與維護政府之熱忱。

（四）創造革新常開風氣之先：先總統歷年迭以日新又新、新速實簡、創造革新、求新求行等語訓勉國人。良以我國數千年文化雖然偉大輝煌；但革新創新以充實我文化內容，發揚光大，尤有必要。國人頗多保守持重，凡事每有新意，輒躊躇不前，以是各方面進步迂緩。先總統之不惜再四曉諭者，蓋求加速進步。近年在臺，各級政府遵行訓示，各方進步迅速，足證創新革新之切要。出版事業又何嘗不需革新進步？

出版事業之內容，淺見以爲可區分爲兩大部分，一爲出版，此與編輯方針有關，即出版何類何等書籍問題；一爲事業，此與管理方面有關，即如何經營管理問題。商務印書館以一民營出版事業，在雲五先生主持下，數十年來，舉凡措施，無不開風氣之先，亦即創新革新，走在時代之前。茲就其出版與管理兩方面舉例扼述之。

就出版方面而言，各種中、小學教科書之編印，商務印書館在其他出版家之前，又如精編各種分科大辭典、大辭書，以及近年在臺出版之綜合性「雲五社會科學大辭典」，及綜

合性「中山自然科學大辭典」，均爲國內開風氣先之舉。抗戰爆發前，因感於國內各大學之授課，悉憑教授編製講義，不僅各異其是，且學生缺乏參考書籍，不易從事比較研究。雲五先生於是在商務印書館組織「大學叢書編審委員會」，約請當時國內各大學各學科最著聲望之名教授爲委員，編行大學叢書，確立大學教材應有之水準。使若干邊遠大專學校之缺乏優良師資者，得以不缺乏優良教本。但政府則遲至抗戰期間始有政府編印之大學用書問世。

抗戰爆發前十年時間，亦即國人努力從事建設之黃金十年，政府致力於教育普及工作。雲五先生爲適應此種需要，乃創編萬有文庫，廉價供應各方。購備萬有文庫者，除學校不計外，當時全國公私立圖書館二、九三五所中，有一千餘所係因購置一部萬有文庫而成館。似此宏揚社會教育之先着，實非他人之所能及。

及抗戰爆發，商務印書館之首務即適時供應戰時讀物，其情形已見前述第一節。

商務印書館在出版方針上雖常居開風氣先之地位，但決不曾標新立異，譁衆取寵，興風作浪；而始終配合國家社會發展需要，洞燭機先，以高級正當讀物供應。此豈普通盈利是求之書買所能知？此非高瞻遠矚有大胸襟大懷抱之如雲五先生者不能爲也。

至於就經營管理而言，商務印書館尤佔盡機先。民國五年，我國政府與民間均尙仍使用傳統流水帳簿之際，商務印書館以高薪聘請留

學外國之專家，規劃採用新式會計制度，民二十年，又成立預算管理委員會。在經營範圍上，設立公之於大衆之巨型東方圖書館，辦附設學校，辦函授學校，並在全國各地遍設商務分館。在製造技術上，自製各種印刷機、銅模、鉛字、儀器、標本、模型、華文打字機、運動器械、文具用品等，且以之參加國際博覽會，屢次獲獎；又爲我國最早拍攝電影片與幻燈片者，並改進印刷技術，舉凡五彩版、三色版、珂羅版、雕刻銅版、照相鋅版、凹凸版、影印版，無不精越。凡此均於民二十年以前即燦然大備。又先後派遣職員赴海外學習考察印刷技術，故得確保技術達到世界水準，無讓於西方之後。雲五先生任總經理後，監督指揮國內外三十餘分支機構，靈便裕如，效率極高，而能於每星期一晨間盡悉上週全國各館收支詳況，商務印書館在臺少數老同人現猶津津樂道此事。叩詢雲五先生，證明確實。至於其員工待遇，則採勞資合作主義，書館如有盈餘，每一員工均可分得紅利；年老者有退休金（即退休金）；病假有贖贈金；因公傷亡有撫卹金；疾病則有書館以巨款所支持之疾病扶助金及人壽保險金；又輔助員工之火災保險；更有員工子女教育扶助金及員工本人補習教育扶助金；製作優良者有獎勵金，特別發明者有特別獎勵；對女工更縮短其平時工作時間，產假有六星期，書館並贈予保產金（生育補助費）；有由書館負擔費用之指定生產醫院，不願入院者可另支津貼；工廠內並設有托兒所，有專職護士爲女

工子女餵乳；並有醫務所為員工免費醫療贈藥。凡此設備，皆雲五先生任總經理時期事，亦即民國二十年事。今日臺灣工商業進步，雖已有「勞動基準法」之實施，但是否各公司已盡能做到商務印書館四十餘年前已做到之諸此措施？似無待筆者多言。

但在管理上最重要之事，為雲五先生所提出之科學管理計畫。科學管理起源於美國工業已臻繁榮之一八九五年泰勒之發明「時間研究」與基爾布來斯之發明「動作研究」。民國十九年（一九三〇年），當雲五先生一手擬定商務印書館之科學管理計畫時，國人尚茫然未聞科學管理之名。今閱雲五先生該一計畫全文（見「年譜」第二六五—九〇頁），內容包括十二個分計畫：一為預算；二為成本會計；三為統計；四為廠屋配合科學管理程序之應有佈置設計，及二十四小時使用機器計畫等；五為新式職工管理；六為動作研究與節省疲勞；七為時間研究、售貨鼓勵制，勞心工作標準，獎勵制等；八為標準化與簡單化；九為營業管理術；十為改良組織；十一為勞資關係；十二為出版物內容與印刷之改善。以上每項均至為具體，雖時至四十年後之今日，其中多數項目仍尚有待企業界努力爭取實施。雲五先生思想之新當，由此可見。

商務印書館在出版方針與經營管理上之此種求新求行精神，及其因此種精神所獲得之成功，對國內其他企業之影響作用至大，極有助於國家社會之進步。

(四) 成功經營與四度復興：企業無不冀望成功，而一般企業成功之衡量標準，通常則在賺錢。但若以此標準適用於出版事業，則不盡得當。因出版事業不能僅以賺錢為唯一衡量標準，而必須兼就其出版物對國家社會所盡之責任及所產生之價值評斷之（猶如電視節目，若以低級趣味及迎合大眾所好之打鬧題材出現，則廣告收入雖可大增，盈利豐裕，但對社會風氣所造成之不良影響，豈是區區盈利所能抵換？此所以當今大眾傳播學者之有社會責任論之提出）。惟出版業之社會價值與商業價值之間，存有重大矛盾，此即優良高級出版物之銷售數量與銷售速度普遍較低，易遭虧累；出版事業如僅出版優良高水準出版物，極易因虧累而倒閉。此就企業觀點而論，應為一失敗者。因此，如何始能保持高水準優良出版方針，而又能賺取合理利潤，以維持發展，是為經營出版業者之兩難所在，亦為偉大出版人與庸俗出版人差別之所在。

商務印書館出版物之優良高尚，以及營業之成功情形，均見以上各節，是即表示其於社會價值與商業價值，均能兼顧，而足為其成功經營之註解。此中關鍵究竟何在？是為所有出版業者所應深思詳研之主題。而有資格答覆此問題者，厥唯雲五先生；可以為其答覆作詳細說明及提供事實材料者，厥唯雲五先生之大著「商務印書館與新教育年譜」一百萬餘言是也。世上極少企業能有如此詳盡歷史事實之系統化記載；尤其難能可貴者，能將其歷年營業數

字坦白公開。有與趣者不妨細讀其書，分析歸納其中道理之所在。本文前曾述及雲五先生言謂：十本書裏三、四本書虧本不算虧本。此語極可細加玩味。第一，雖屬好書，但明知其將虧本，他人是否有此眼光與抱負仍願予以出版？第二，雖有此種十本書中三、四本書之虧累，但如何能不出版機構萎縮以至倒閉？第三，此外六、七本差可賺錢之書，如何仍能維持其內容之高水準？第四，書業利潤極為微薄，六、七本書所得微利是否足以維持書店總結之不虧累？第五、在此情形下，如何更能使書店擴張？迂濶不切實際之出版人，以有限之資金，盲目出書，終至倒閉，固不足論；而聰明之出版家，經考慮諸此問題之後，顯明而最佳之辦法，自莫如對明知虧本或無把握之書不予出版；但究竟何書有把握？實至為難言。於是乃必轉而使出版物稀少，營業低落，書店萎縮。此亦即前述商務印書館來臺之初十餘年不振情形癥結之所在。但當時之負責人趙叔誠先生究竟仍能堅持原則，不出版唯利是圖不夠水準之書籍，此蓋由於其尚能忠守商務印書館數十年不出壞書之基本傳統。筆者之敬重其為人者，由此。

商務印書館自開館至今數十年間，凡經四次重大危機，每次均有陷於倒閉之可能。而危機之形成，均根因於國家遭遇不幸，並非書館本身經營不善。但歷次危機，均經雲五先生予以一一克服，使書館再臻復興。雲五先生所憑藉者，既非新增資金，亦非借貸，更未借重館

外力量；厥唯其個人對文化之熱忱、智慧、決心，與勇氣四者而已。其中艱苦奮鬥情形，不讀所著「商務印書館與新教育年譜」不能知。

商務印書館首次危機為民國二十一年一月二十八日，日軍攻擊我上海，轟擊商務印書館總館、總印刷廠、編譯所、東方圖書館，致全燬於火，損失財產一千六百萬銀圓。第二次危機為民國二十六年對日抗戰發生後，上海陷敵，並由於淪陷區之逐漸擴大，多數分支館亦先後陷敵，財產遭受重大損失。第三次危機為民國三十年十二月八日太平洋戰爭之爆發，日軍襲香港，使抗戰初期四年商務印書館印刷重心之香港印刷廠陷敵，財產損失奇重。第四次危機為大陸陷匪，所有大陸上財產全部喪失，僅餘一臺灣分館為基礎，依法獨立申請登記，營業低落，出版稀少，維持維艱，間有虧負。以上前三次危機均係雲五先生任總經理時期，而卒賴雲五先生苦心擘劃經營，得以再三渡過艱困，且告復興，每次均造成劫後再度之繁榮旺盛景象，均見前述。詳況請閱「年譜」或「岫廬八十自述」中所錄「兩年的苦鬪」與「八年的苦鬪」兩文。至於上述第四次危機，則係因大陸淪陷，而書館被迫面臨狹窄之臺灣市場，其虧累不振，岌岌可危情形，亦見前述。幸而復賴雲五先生之重主館務，遂又告四度復興。

雲五先生係於五十三年七月返回商務印書館任董事長，茲比較其返館前後情形如次以明之：雲五先生返館前之五十二年營業額為二、二八七、二二八元，盈餘為一五三、五二九元

；每股股利為七·五元（以上數字為臺館此前各年中之最高數字）。雲五先生返館後之五十四年營業額為一〇、五五二、三九八元；盈餘為三、三〇一、八三五元；每股股利為四一·七三元（以上數字為此後各年中之最低數字）。前後相距一年間，營業額相差四倍，盈餘額相差二十二倍，股利相差五倍。但在此期間，原股東既未增付分文資本，書館又未接受分文新投資；所不同者，僅因前非雲五先生主持，後係雲五先生主持而已。尤為重要者，則為五十二年以前十六年總共出書七一八冊，五十四年一年即出書二、八九六冊，為十六年來總數之四倍。事在人為，至為顯然。

商務印書館傳統特色之一，為以學人主館而不可以商人主館。此一傳統，是否完全正確而不可易，極值深思；但文化出版事業而以學人主持，則確有其至理。商務印書館自始亦因此而成功。當商務初創，夏、高、鮑、鮑四先生皆為印刷業職工，及營業略有成就，增印新書，即因無適當人才主持編譯，而致出版物發行不能持久，招致虧累。於是邀請卓著聲譽之國學家翰林院編修張菊生先生投資並主持編譯所，後任董事長主持全局。民國後，又以亟需博具新知新學之士主持編譯所，先後商請胡適之先生與王雲五先生主持，雲五先生嗣任總經理，實際主館。抗戰勝利，雲五先生辭卸，推薦學者朱經農先生繼任，皆學人也。大陸陷匪，臺館主持人趙先生出身會計，於館務僅能保守維持。民五十三年，雲五先生返館，遂又使館

務重振。此數十年歷史事實，證明學人主館政策之正確。個人認為，此同時亦顯示從事出版事業之另一項基本原則：應以出版方針決定經營方針，而不應以經營方針決定出版方針。此語觀之似淺，但却極具至理。此亦即商務印書館歷來主持人多兼任編譯所長之緣由。雲五先生之能在商務印書館成功，與其以總經理而兼任編譯所長，極有關係。

(六)宏揚出版道德確立信用：出版事業亦為商業之一種，商業之目標在獲利，因而不免有少數舊式商人志棄道德而唯利是圖，甚至忘棄信用。此種商人，實不足論。商業所最重者，首在道德與信用。因商業無信用即不易與人交往，甚至不能生存。無道德則縱雖獲利仍為人所輕，更不足以言商業之社會價值。

雲五先生之主持商務印書館，信用極為卓著，前述孔祥熙先生辦理四聯貸款，請雲五先生個人為商務印書館總經理王雲五借款之擔保人，即為一例。此外事實甚多。例如商務印書館數十年來，一貫極其重視帳目之正規性與真實性，對於著作人之版稅支付，每年結付兩次，一律主動清算通知，憑單隨到隨取，從未短少拖延；部分著作人或旅居海外，或因事羈延，多年後持單赴館，亦立即如數付款。此視諸少數書業同人之不肯主動按期結算版稅，甚至偶詢亦稽延不辦者，迥然不同。又如各書店常有發行預約售書，但屆時常常不能守信將所預約之書送交預約人。此中原因甚多，存心欺騙者，固不足論；而遲遲不能如期出書寄發預約

人者，其重要原因之一，則為印刷廠與裝訂房不能按時交貨，固不能完全責怪書店。但商務印書館則向重然諾，每次必盡力使預約書按時出版，派專人或掛號郵寄奉上。又如商務印書館對著作稿之是否接受，悉依既定選稿方針及既定之程序處理，不因有熟人懇托介紹即違背方針予以接受；更不因係素不相識不知名之士郵寄送審即予拒絕，誠實公正，多年一貫。以上係就對金錢、對貨物、對來稿三方面各舉一小事為例以證明雲五先生主持下之商務印書館，信實可靠情形之一斑。書館工作，主要不外乎上述金錢、貨物（書）、來稿三事而已。各舉其一、二事例如上，可知其餘。

商務印書館之出版道德，當然在出版好書，而不以劣等讀物及不正當讀物供應，此為人所共知之事，已見前述，茲不復贅。

以上六項，僅屬擇要而言，實不足以概括雲五先生在商務印書館對社會所作之全盤貢獻。但僅以此數端而論，亦大可以為今後新興出版事業之範式，俾對國家、對社會、對文化共謀有所貢獻。

### 三、雲五先生在商務印書館所表現之個人風範

上文第二節所述之六項，均係參據第一節商務史略及筆者所知綜合而成，每項均列舉事實為證，並非空泛言詞。雲五先生此六項貢獻，實即雲五先生處事精神與個人風範之具體表現。但筆者仍覺言有未盡，故擬本於個人多年

來接觸所知，就雲五先生之個人風範，再擇要擷取數項，附註事實，略予說明於後。惟所舉事實，仍儘量以與商務印書館有關者為限，以免涉及廣泛，敘述不盡。

(一)正直公平各方兼顧：為人處事，其最圓滿之局面，莫如將做人做事做學問，以及生活中之一切事物，和成一氣而得正直公平。此言之固已不易，達成尤屬至難。因各事之間常互有矛盾，情與理又多衝突，顧此失彼，左支右絀，心嚮往之而常不能至，唯智仁勇兼備者始可。雲五先生之初入商務印書館初任編譯所所長，僅出於其門人胡適之先生之推崇，與館內素不相識之高夢旦先生熱心延引，既非股東，又乏淵源。若非正直公平，何能續膺重任，竟居總經理之位？抗戰爆發，復以全館付託之以追隨政府；夏、高、鮑、鮑、張皆創業元老，豈屬等閒之輩而輕易出此？稍加思索，當即了然。此蓋關涉為人處世大節之正直公平，非僅憑智慧與能力也。

雲五先生於民十九年提出科學管理計畫，當時國人尚從未聞科學管理之名，故對科學管理之內容與精神，自難免誤解。於是左傾份子乃乘機利用之，而於民二十年元月該館宣佈實施科學管理之時，館內四個工會竟聯合反對，雲五先生格於情勢，乃將計畫化整為零，分項逐一實施。及民二十一年一二八滬戰爆發，總館總廠全燬，將三千餘職工解僱。滬戰後，館務逐漸恢復，又逐漸增加職工，衡諸情理，原先之搗亂份子雖係被人利用，究應摒而不再再

予進用，以資正本清源；但雲五先生竟不計舊嫌，不僅仍予進用，且更儘量少用新人。在恢復進用之一千餘職工中，僅用新人十八人，餘皆舊人新用。此中原因，雲五先生本人有坦率之說明：「但為顧念舊同人的生活起見」而已。而可稱奇者，竟有意外收穫：「現在在職各同人，確是人人均格外為公司盡力」（引文均見「年譜」第三六九頁）。此真所謂得道者多助，其公平正直與情理兼顧之精神，非仁智兼備者不能也。

就筆者多年親身接觸觀察所知，雲五先生行事，常極能平衡各方不同之需要，而作成兼籌並顧及允執厥中之決定；衡情論理，除懷有偏見或蔽於私利者外，人皆不能不承認其至當。

(二)道德勇氣奮鬥不屈：上項所言，為雲五先生「外圓內方」性格之簡述，而在此外圓內方性格中，所不易為人察覺者，則為其深藏不露之奮鬥不屈精神，而所憑恃者，則為一股熱忱感人之道德勇氣。忖度此或即曾文正所謂「勁氣內斂」之意。雲五先生童年（十四歲）時，在一家五金店為學徒，以常於夜間打烊後讀書，點燃油燈耗油，竟不為店東所諒。雲五先生自知讀書為正當事，因而更激發堅定其自學自修意志。觀乎以後一二八滬戰日軍之燬商務總館總廠，太平洋戰爭之燬商務港廠，科學管理計畫之遭受阻礙等事，雲五先生不僅均未灰心，且奮鬪彌厲，卒告數度復興。當滬戰之後，解僱三千員工以挽救商務印書館生命之際，

員工對雲五先生之怨恨，不言可知。雲五先生自稱：「半年之內，我無時不受辱罵或威脅。好幾次，因我被攻擊太厲害，許多親友都力勸我擺脫商務印書館，以免名譽掃地或遭遇意外。」又謂：「胡適之君從北平寄給我一函，其中有這兩句話：『南中人來，言先生鬚髮皆白，而仍不見諒於人。』」但雲五先生之解僱三千員工，「實係以菩薩心腸，作魔王姿態」而不得不爾！並認為「祇要良心過得去，臉皮儘管厚些；至關於遭遇意外之可能，我則自計人皆有死，祇要為公家盡職而死，既然於心無愧，也顧不得許多。……所以除了一度簡單聲明立場外，對於任何攻擊我的文字，概置諸不理。」（以上引文均見「年譜」第三三九頁）類此生動敘述，充分表現雲五先生憑恃道德勇氣以奮鬥不屈之精神。

行所當行而立即獲世人了解贊美者易為；行所當行而遭時人誤解、曲解、污讟、辱罵，甚至威脅者難為。大凡為大眾所知之人物，除非鄉愿，則必有遭人誤解之時，本可置諸不理。但是否人人果能如此？則大可疑惑。筆者在商務印書館工作期間嘗聞雲五先生評論人物時言：「一個人如若人人說他好，未必就是真正好；一個人如若好人說他好，壞人說他壞，可能真正好。」此語與孔子之言相同。筆者在商務印書館工作，每於館務有所困難，一時不獲良策而有所請示時，雲五先生最後輒作結語謂：「只有前進，決不後退！」讀者當知，此並非對大眾講話時標榜鼓勵之語，亦非初生之

犢不怕虎或年輕人盲目迂濶之語；而係出於一飽經人世艱苦奮鬥而年逾八十老人之口，於斗室中籌謀計議人生實務之時之言，意義極有不同。商務印書館之再四復興，蓋由於此。

(二)科學精神科學方法：所謂科學精神，正面言之，係指以客觀態度，依據事實，作精確瞭解，從事有系統之整理，作準確判斷；反面言之，不主觀，不空想，不含糊，不籠統，不武斷。因此，無論思想、說話、作事，或行文，均須有證據，有數字，有地點，有實人實事，準確不移。所謂科學方法，則指觀察、分析、比較、歸納、分類等一套循環使用之步驟。科學方法與科學精神之有助於治學治事與思考，今日已無人不知無人不曉；但在四、五十年前之我國，則知者甚少，知其重要者尤少，能熱忱實踐者則更屬幾希。但雲五先生之提出科學管理計畫，遠在四十餘年前，確為空谷足音；雲五先生之具有科學精神，似為其天性之一部分。當雲五先生少年決意自修英文，更有意於廣知博學，於是竟發憤讀大英百科全書（參閱「岫廬八十自述」第四十二頁），此即實事求是之科學精神。筆者追隨雲五先生有年，見其於日常瑣事中，無一不表現科學精神與科學方法。例如相約晨間八時出發共赴某地，筆者先至其寓邸，雲五先生與閑談片刻，視錶曰：「尚有五分鐘。」延至準八時正，立即起身共上車。實則事先並未與他人約候，早遲數分鐘甚至數十分鐘均絕無關係，但其準確，經常如此，已成習慣。又筆者每有困難問題請示，雲

五先生必使用笛卡兒方法，將一大問題先剖分為若干個別小問題，一一求得解答，然後綜合總結，則整個大問題隨之亦獲適當解答。雲五先生衡量他人意見，既不因人而廢言，亦不因入而遷就，態度至為客觀。雲五先生治學固多年一貫，勤作卡片；而於處理一複雜問題時，亦輒採用卡片，於是複雜紛亂者為之井然有序。再如雲五先生之學英文重圖解（Diagram），獨出心裁而發明快捷之中文排字法（印刷廠用），發明四角號碼檢字法，發明中外圖書統一分類法，摘取西方科學管理之精華而提出科學管理計畫，發明一種簡明表報而能於每週一盡知國內外三十餘分館之收支進出情形而獲知館務最新狀況全貌。凡此種種行事，絲而觀之，當可了解雲五先生確有其極科學化之頭腦。此蓋天性使然，非完全由於科學知識之影響。

(四)公私分明一絲不苟：雲五先生公私分明而一絲不苟之精神，於擔任公職時，固不待言；而在商務印書館時亦然。當雲五先生在上海任總經理時，既有夏、高、鮑、鮑、張五元老巨頭之在館，復有關係複雜之數千員工，雲五先生以一後來者而執館務大權，若非公私分明與一絲不苟，豈能剛正不搖，時久而彌獲尊重？及其在臺任董事長，雖每日到館視事，但從無分文俸給之支取。當其著作交由商務出版，亦按館規通例，與各著作人相同僅事後按實際銷售數結支百分之十五版稅；如需以此種著作分贈友好學生，則每次必出私款照價購買，館

中同人司空見慣，從無人爲此向雲五先生講客氣話，亦照收書款不誤。雲五先生因從不向人借款，且亦從未向商務印書館調用頭寸。雲五先生之任董事長爲商務免費服務，實因其與商務印書館有長久歷史關係，致產生有道義責任感而然。

(五)勢如江河明察秋毫：雲五先生爲人爲事，氣象雄偉，豪爽磊落，講學則滔滔不絕，爲文則一日萬言，飲酒則舉杯而盡；每有籌劃舉措，浩浩蕩蕩，勢如江河。此種情形，凡識之者無有不知。但雲五先生細密精卓，亦逾常人。試靜心細讀所著「商務印書館與新教育年譜」一書即知。是書洋洋百萬餘言，自屬偉構；而閱其內容，則於商務重要出版物名稱，出版物數字，營業數字，重要事實之經過，新教育制度之重要發展，無不纖微畢具，具體翔實。雲五先生之處事，輒在大處着眼，小處着手；堅持原則，斟酌實況。論事處事時，於諸多細節，多先已考慮及之。以是所作決定，常能通情達理，切實可行。雲五先生之待人，有古風，爽朗親切，論人之大端而不計其小節；用人之所長而能略其所短。

(六)執簡馭繁舉一反三：雲五先生每日公私事務至多，辭卸行政院副院長後，所從事之社會文化工作與寫作工作叢集。忙條情形，較任職政府時且有過之。故無論在朝在野，多年來，於日常次要事務，常不獲細究。但雲五先生於人於事，有一種窺一斑而知全豹及舉一而反三之敏銳能力；並從而決定原則，以處理問題

，輒得其當。此即所謂執簡馭繁也。雲五先生常言，當其在滬任商務總經理期間，每於年度終了，無待會計部門之報告，而能默估全年營業收支全貌概況，及會計結算數字提出，證明從無一失。此執簡馭繁又一例。又憶某大出版家於飲酒席次請教雲五先生謂，將印若干國學孤本書銷售（孤本非即珍本），但不知將來市場情形如何云。雲五先生答謂：除少數特殊情形者外，通常孤本多爲偏僻書或不甚爲大眾接受之書，故傳鈔不廣，印量不多，時久湮沒失傳；偶存一二，即成孤本。若果爲孤本之書，爲保存國粹與宏揚文化計，仍應印行；市場情形如何，則未易言也。後事實證明果然。

(七)老成持重冒險犯難：雲五先生爲事必衡平至當，前已言之，此即老成持重。當民五十二年雲五先生返館任董事長初，館務不振，營業蕭條，同人十餘年來每日事務甚少，不免成性。一旦求新求行，改變其日常習慣，豈曰易？但雲五先生返館，並未革除館中一人，亦未攜帶一人。僅一一約談各同人，而後因才器使，略事調動，使各得其當。在情而言，乃顧念諸同人十餘年來任職歷史；在理而言，亦未嘗非求安定；在需要而言，則館務必須振作有爲始能生存，是以約談鼓勵。此種情理與需要兼顧之舉，非持重也何？以是，同人感奮，勤勞努力，爲前所未有。

但雲五先生於詳悉書館財務不佳情形後，除一面發動新出版計畫外，一面則降低同人俸給。當時有同行某出版家聞之而勸以慎重，雲

五先生亦未嘗不知此舉略涉冒險。惟爲挽救危亡及開拓未來計，仍毅然爲之。並保證一待營業好轉，同人將可獲得工作獎金，實際所得，必逾於未降低俸給前數。一年後，果即實現。

至於商務近九年來，每年新出大部書不下五、六種之多，每部大書，多則五、六百冊，少亦數十巨冊；每部所需印製成本，少則百餘萬，多則數百萬；雖均爲極有價值，且對社會亦有意義之書，但若其中有任何一部滯銷而致虧累，則極可能發生倒閉之後果。當筆者任職商務數年期間，無可避免，必須參與重要書籍是否可予付印之決定，輒與雲五先生在斗室中反覆磋商，各就觀點，估計揣度其市場可能情形。有若干時際，決定頗快；有若干時際，則因成敗可能之估計參半，躊躇不決。但經雲五先生熟思後，終斷然決定付印。雲五先生之理由甚爲精闢扼要：若屬十拿九穩，包賺不虧之書，人人可印，何待乎吾人？但天下豈常有十拿九穩之事耶？當此開拓之際，非尋常可比，不容吾人保守不進，此其一也。再則，即使滯銷，料想亦不至虧累慘重，則雖虧也，吾人仍曾爲此社會提供一部可讀之書，亦爲商務印書館增加一部有價值之出版物，雖虧猶榮焉。讀者閱此，當知文化目的與營利目的兩者未能取得一致時，雲五先生最後輒取決於文化目的，但在營利目的上則屬冒險之舉。此種精神，確爲商務印書館成功重要因素之一。民二十年，莊俞先生於舉述此端時有言：「世人對於辦事，往往以不可冒險爲勸，殊不知冒險爲辦事精

神之一種要素，不能冒險，即將坐失相當之機會。本館……挾其敏銳之眼力識力而冒險經營，以至於成功，其才自不可及。」（見「年譜」第三二九頁）

無眼力識力之冒險，謂之輕舉妄動，迂闊荒誕；無眼力識力之持重謂之保守落伍，因循苟且，皆不足取。唯其有限力識力之冒險與持重皆為可貴。但此中分寸之間，如何抉擇，唯大智始能正確判斷。

(八)決心信心恒心興趣：雲五先生處事必先深思熟慮，研求處理方針後，即下定決心，充滿信心，以絕大恒心毅力以赴之，絕不為任何困難挫折阻礙所動搖，而卒底於成。此種事例甚多，如雲五先生之自學成功，蓋在於其一念之決心與持久之恒心所使然。雲五先生言：「我不甘屈服於命運，決藉自修而補缺憾。」（見「岫廬八十自述」第二九頁）又如其四度之復興商務印書館，亦莫不由此。又如上文所述及之印行大部書籍，當既經決定後，輒不免逐漸發現新困難與阻礙。雲五先生除研究解決之道外，決不變更改衷，且從不露困惱之色；及得妙策，必欣然色喜以告。此蓋由於不視困難為困難，而一如其平日所言，「夙以解決困難為生平一大樂事。」亦即以充滿興趣之心情臨事也。此種情形，凡與雲五先生熟悉之人士，應無有不知。因每逢其解決一困題後，若週知友過訪，雲五先生必自動舉以相告曰：「我最近又解決了一個問題，你知道麼？」雲五先生每成一文，若恰有好友甚至學生往訪，亦必自

動舉告：「我剛寫完一篇文章，整整花了一天，一萬二千字！」然後以其龍飛鳳舞，疾如旋風之筆跡稿本見示。以八十餘高齡之老者而仍然事事充滿興趣熱忱如此，盎然充滿赤忱童心，天成是也。筆者以多年之追隨觀察，而默識於心，認為雲五先生之事業成就與貢獻，固由於其決心信心與恒心，以及冒險犯難精神，但究其底蘊，蓋無一不以洋溢之興趣心為其基本原動力。

(九)超人頭腦善忘不忘：雲五先生之了解力、判斷力，與記憶力，均超人一等。每見其主持會議之際，在眾說並陳與頭緒紛繁之中，輒能提綱挈領，條分縷析，以極簡明之敘述，綜括其要，指示關鍵，判斷是非得失，而作成決定。其敏銳深刻，實非尋常。而雲五先生記憶力之強，尤屬天賦。筆者任職商務，有時請示業務，不免亦涉及往事。雲五先生對商務印書館數十年前出版之某書某作者當時情況，常能述其細節。且常於館務會議上講述當年若干經過，生動詳細，恍若目前。雲五先生似從不存心默記無必要記憶之統計數字，惟縱然三、四十年前之若干重要數字，則均能不查記錄而隨口道出大概。

雲五先生記憶力上之另一特色為善忘。此處所謂善忘者，係指對他人不友善行為，過後輒即忘懷，或不計舊怨。雲五先生自謂：「我有一種特性，我的朋友高夢旦先生稱之為善忘，換句話說，昨日是我的仇敵，今日可以即變為朋友。」於是在一二八後復興館務時期，一

對於平素認為性情不易指揮的人，也不憚進用；甚至從前和我過不去的人，如為公司所必需，我也絕無成見，准其進用。」（均見「年譜」第四〇八頁）此所以能成其大也。

(十)教誨不厭學思不倦：雲五先生為一知識上之貪婪者，多多益善，從無止境。雖自幼未受正規學校教育，僅讀短期舊式私塾以習國學，讀夜間補習學校數月以習英文，而竟發憤廢寢忘餐，自修力學，終能為人之所不能為，達人之所不能達。雲五先生八十餘年來，事事開風氣之先，念念學術文化而不忘，著作等身，發明創造，貢獻多方。門弟子之為博士者數十人，為碩士者數百，胡適之先生與臧啟芳先生皆其及門，其他為學者為教授及事業有成者不及舉述。故國外學府贈雲五先生以博士學位；又因倡議促成我國之設置博士學位，致定制當時之教育部長張曉峰先生後於雲五先生八壽辰之日，贈以「博士之父」稱謂。雲五先生處事誠皆充滿興趣，已見前述；但尤以對教育與學術之熱忱，時久而彌深。因是而尊重學人，愛護學生，喜與青年接觸，極易接受新思想新觀念，永能配合時代開創時代。當其老而退休，以八十餘高齡老人，而於不數年期間，出版自述、論學、我國歷代政治思想、我國歷代教學思想等書近三十種，合計一千數百萬言。蓋以處理日常工作之餘，稍得片暇，即涉筆著述。早睡早起，毫無休暇娛樂活動。致有知友相勸，老來何仍自苦乃爾云。殊不知雲五先生正樂在其中。商務印書館數十年來在雲五先生主

持下，對教育學術文化能有貢獻者，蓋亦此種不倦不厭精神之表現。

#### 四、餘語

筆者有幸，於民國四十三年初聆雲五先生訓誨而忝列門牆。自茲受教追隨，請益不斷，前後二十五年。其間於五十四年初，奉先生命，辭卸公職，至商務印書館初任總編輯；越二月兼總經理，在董事長雲五先生督導下綜負全館經營與編務之總責。當時筆者以復興館務工作伊始，開拓多端，百事叢集，事多躬親。每晨八時前至館，至夜十一時返寢，餐食輒呼傭工就附近路旁攤販購牛肉麵一碗，且食且作，猶感時不我與。如此數月而病起，初則每日下午三時起，全身燒熱，精神煩躁，然仍撐持工作至夜十一時始罷，經一夜睡眠，次晨即自行退熱而爽然，日日如是。因從不爲人言，故無人知之，知者唯內人耳。續則偏頭作痛，間常痛極而嘔吐，數日一發，實難忍耐；但亦緘默未言，工作如恒。一年後而胸腹時痛，幾至百病叢生。緣筆者童年多病，數瀕於死；十六、七歲後，漸臻健康，至任職商務時止，約三十年間，僅於民五十年患病一次；此外雖偶有微恙，均置之不理，一、二日後即不藥自癒。至商務印書館後而病況多端，初仍不介意。久而偶爲雲五先生知，堅囑住院詳加檢查，所得結果，身體完好，並無病疾，蓋僅疲勞過甚，益以時虞營業虧累，精神焦慮，心理負擔頗重所致。出院後，病況有增無已，始漸有警惕之心。再

四思惟，館務勢難鬆懈，個人精神則漸不繼，將來難免對工作有所疏失，對個人健康則必有延誤，頗恐有朝一日，不能支持，則兩皆無益。以是而躊躇久之，終不得不冒顏請辭職休養。如此數月一請，先後五度。雲五先生初則堅持不允，久之亦感事關健康，不可相強，始予寬諒，於五十六年秋准卸仔肩；並聘以特約編撰名義爲東方雜誌寫文兩年。筆者辭卸總編輯與總經理職後，在家養病三月，諸病多不藥漸癒，始再服公職。僅十二指腸潰瘍難癒而牽延多年不能斷根，但已無礙。至今猶感吾師雲五先生之再造而永難忘懷。在公在私，有此多重因緣，故讀「商務印書館與新教育年譜」一書，興趣濃厚，感念尤深。例如書中記述，「二八滬戰之後數年間，雲五先生致力復興全燬於炮火之書館，竟至「別人以每日八小時工作爲最高度，我便可以十五、六小時來工作」（見「年譜」第四一三頁）。其時雲五先生四十七歲，精力充沛如斯；轉視筆者廿年前以相近年齡任職商務數月而病生情形，愧惶無已！以概其餘，無不皆然。雖幸承名師，但愚拙領受不及，徒然辜負，唯歉疚於心耳。

此文係因讀「年譜」後之熱忱驅使而爲；但以日常工作瑣細，不獲安寧；而又渴以傾吐爲快，不欲久待，故每於夜間屬筆，斷斷續續，未能細加組織潤飾。信筆直述，樸實不文，不僅言不盡意，容或間有不敬之詞，則祈雲五先生諒之，亦祈讀者先生諒之。至於文中迭述雲五先生細事以爲例證，則係意期讀者感覺親

切。是否得當，非我所知。

雲五先生貌頗似法國之克魯孟梭，虎虎有生氣；其經歷、爲人、爲事與成就，則頗與美國佛蘭克林相仿；但此二人之健康皆遠不如雲五先生晚年老而彌健與久而彌堅。謹祝吾師心血所注之商務印書館千秋萬世，榮耀輝煌。並願商務印書館之後人無負雲五先生開創艱辛後之付託。

### 歐洲理事會之文教合作

洪明達著  
售價四十七元  
(含稅)

介紹歐洲理事會之組織及該機構內文化合作理事會之組織結構、工作方式、活動內容及內部之革新行動。分析意見中肯，具有參考價值。

臺灣商務印書館 發行