



兩年中的苦鬪

王雲五

本文是我個人的立場，敘述商務印書館自民國二十一年一月二十九日遭日軍炸燬，以迄現在約莫兩個年頭的經過情形。這時期，商務書館的經歷最苦，而其奮鬥也最力；結果便從一堆餘燼中，造成一個新的局面。我個人在這時期的商務書館中，總算是一個極有關係的人；因此商務書館所受的苦，我也一一嘗過；而且因為自然人是有情緒的，其所感覺的苦，當然遠在法人之上；又因為自然人是活動的，在奮鬥過程中，所出的氣力也比法人更為具體化。即如去年三月至七八月間，我為着解決商務書館的人事糾紛，受了舊同人方面很劇烈的攻擊；後來又因為有些股東不很明白真相，以為我對於舊同人既能以公司的鉅款接濟，而於股東的利益卻未能兼顧，因此也有對我深表不滿的。我記得在那時期中胡適之先生從北平寄給我一封信，其中有一段說：「南中人來，言先生鬚髮皆白，而仍不見諒於人！」這真可以表現當時的景象。現在商務書館表面上漸復舊觀，而且有許多事件反較遭難以前有進步。從前攻擊我最烈的一部分舊同人，也不分畛域，重新進用，與

我攜手同為商務書館致力；而一般股東對於我的舉措，似乎也較能諒解。甚至本年三月間，商務書館股東會中，並承主席提議，在場股東贊成，向我表示謝意。這真是使我受寵若驚。同時有許多關心和同情於商務書館的人士，見其復興很速，往往過度的歸功於我；也使我受之有愧。總之，我從前種種捱罵，不見得因為該罵；後來受人恭維，也未必值得恭維。或者從前罵得過分些，後來也就不免恭維得過分些。依同一理由，現在如果受着過分的恭維，將來或者還不免過分的捱罵，這都是意中事。我以為一個人要想做事，不獨要吃得苦，還須要臉皮厚；不過在那副厚臉皮之外，須有一個良心和他陪襯着纔好。

我在這敘述中，因為要適應東方雜誌社的要求，作為我的自傳之一片段，便不免夾着許多主觀的話。又因為在百忙中隨筆寫下去，措詞未能嚴格；往往把公家的事，過分的加重個人的色彩；又有時把個人的意見，過分的作為公家的決定。又當我伴着商務書館在這兩年苦鬪的程途中進行時，直接上和間接上都受有一種偉大的指導力，彷彿是我

的指南針一般。這指導力所代表的人格，時時給我以高尚的觀感；這指導力所表現的遠見，時時給我以可貴的箴規。但是我要聲明的，就是我在這次苦鬪中的舉措，如有可以值得稱美的，固然要歸功於這個指導力；但如有確係乖謬的，卻應當完全由我個人負責。現在我要明白發表了，這個偉大的指導力，不是別的，乃是商務書館的保姆張菊生先生。

接着我便要揭開這兩年苦鬪記的幕了。幕的背後表顯着散布在將及百畝地方的工廠和貨棧，完全付諸一炬；數千職工都感着失所和失業的痛苦；千數百股東都憂慮着血本的無着；千百萬等待着供給讀物的人們，都太息着喪失了供給之源，其中一部分的人從前不甚滿意於這個被燬的機關，現在卻都變更態度，一致表示同情。這時候四馬路一間事務室內，擠滿了無數喧嚷和哀泣的人們，或要求救濟，或詢問將來辦法。但是這種喧嚷和哀泣的聲音，總掩不住十里外的鎗炮聲，尤其是炸彈聲。室內有一個終夜未曾合眼的人，一方面應付這許多人的要求和呼籲，一方面傾聽外間的鎗炮和炸彈聲，一方面內心正在打算，趁此擺脫一切，以謀一己的安逸和一家的安全呢？或是負起一切責任，不顧艱苦危險，不計成敗利鈍，和惡劣的環境奮鬥，以謀打出一條生路呢？結果他竟然下了最大的決心。他雖然在這個機關祇是一個極小的股東，他和這個機關的關係也不過十年，比諸許多同事們畢竟還是後進。他如果趁此卸責，或者尚不致有人責備他，同時他還有八十多歲的老父，將及八十歲的老母，以及尚在提抱的幼兒；他明知肩負這種責任，可

以陷他於極度的危險，使其全家老幼失所倚賴。但是他一轉念，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，自命為文化事業的機關尚且如此，更可為民族之恥。此外他又想起，這個機關三十幾年來對於文化教育的貢獻不為不大；如果一旦消滅，而且繼起者無人，將陷讀書界於饑饉。凡此種種想念，都使他的決心益加鞏固。他明知前途很危險，但是他被戰場的血與奮了，而不覺其危險。他明知前途很困難，但是他平昔認為應付困難便是最大的興趣；解決困難也就是最優的獎勵。

以上一段話，恰好代表民國二十一年一月二十九日商務書館遭難後第一日的情形，和我個人的心境。這種心境，經過二十九通夜的繼續思考而益堅決。於是我個人兩年來的苦鬪史便由此一念而起。

在這約莫兩年的時期，假使我能夠養成做日記的習慣，可記的事真是很多。現在事後追憶，而且在百忙之中，自然是掛一漏萬的了。姑就記憶所及，概括為下列的幾項：

- (一) 人事糾紛的解除；
- (二) 復興的籌備；
- (三) 復興後的人事問題；
- (四) 復興後的生產問題；
- (五) 復興後的編輯計畫。

第一，人事糾紛的解除。商務書館上海各機關原有職工三千七

百餘人，其中一大部分住居閘北，戰事發生時不獨多年倚爲生活的商務書館總廠完全被燬，甚至室家財物也多同罹此劫。除少數向來住在租界的安全地帶者外，其餘都從閘北或閘北附近逃出來，有些還算把細軟的東西隨身帶着，有些簡直是身外無長物。他們除少數有親友住在租界者外，大都靠當時寸金寸土的旅館做安身處；但是寸金寸土的安身處，不是不名一文所能置身其間的。因此，他們都紛紛擁到商務書館設在安全地帶的發行所，來要求救濟。但在這炮火連天的時候，所有銀行商店一律閉門，金融盡行停頓，我和商務書館的其他當局者，雖然痛心於數十年基業一旦被燬，有亟謀挽救萬一的必要；但是眼前見到許多流離失所的同入，大家都認爲救人是第一件大事，商務書館自身的救急和善後，都暫時丟在腦後。所以我們第一件工作便是分頭向各銀行的後門鑽入，去商量暫借若干現款，藉以救濟正在流離失所的同入。結果即於商務書館被第一炸彈而發火的一小時內，宣布發給各同入每人救濟費十元。這十元的數目似乎不多；但若把三千七百乘起來，便成爲三萬七千元的鉅數現金，在那時候確比平時十倍此數尤爲難得。許多同入得到這難得的十元救濟費，三數日內總算解決了食宿的問題。但是永久的問題又怎樣呢？在這寸金寸土的租界安全地帶中，開支至少當倍於平時，而來源又將斷絕，久留祇有增加消耗，故惟有從速各回鄉里是一條生路。因此，我們仍是一心一意把救濟舊同入作爲第一件大事，結果於二月一日即商務書館被難的第三日，向董事會商定

各同入除已付清一月分薪水外，每人加發薪水半個月，這數目差不多就是十萬元。又商定同入活期存款在五十元以下者全數發還，五十元以上者其超過五十元之部分先籌還四分之一。這樣一來，又是二十餘萬元，兩共三十萬元以上。我們在這萬分困難之中，籌付這般鉅款，原想使滯留上海每日耗費不資的各同入，得以早日回到他們比較安全的鄉里；但是舊同入方面有些不明真相的，以爲商務書館仍當繼續籌款救濟，因而觀望自誤者頗不乏人。而人事的糾紛，也就隨之而起。其實商務書館當此巨劫之後，財產去其大半，不獨無救濟的餘力，即以清理債務而論，當時可以運用的資產僅足以償還全部債務三分之一，我當時所最注重的，爲舊同入在商務書館所存的款項，因爲這是許多舊同入歷年辛苦所積聚，當此陷於失業恐慌的時候，爲求免除同入不幸中的不幸，自須極力設法，把這宗存款儘先全部償還。但這宗存款總數，僅占商務書館全體債務的一小部分，如果商務書館一蹶不起，以致破產清算，則按照賸餘資產攤還債務，各同入不獨無從獲取救濟金，甚至存款或尚不能收回三分之一。我當時還有同樣注重的，就是商務書館的復興與舊同入的職業關係，假使商務書館不能復興，則不獨上海各機關原有的三千七百餘的同入將不能有再行進用的機會，甚至那時候未受直接損失的分館分廠同入約二千人，不久也因公司之解散而同遭失業。但是巨劫之後，要圖恢復，非先清理不可。如果依照公司法規定，將所有債務同時清理，則誠如上文所說，舊同入一時的和永久的損失都

93668

很大。而且照這樣清理，以後縱能復興，也須重新組織公司，勢必遷延時日，對於教育界讀書界的供應也不能不長期停頓，固有的地位也就隨而喪失。我再四考慮之後，認為要使舊同人的存款得以全部償還，要使舊同人於領回全部存款之外還可得到相當的補助，要使舊同人將來有再為商務書館服務的機會，要使商務書館得以早日復興而保持其對於教育界讀書界的地位；不得已祇有採行一種應付非常局面的方策，這方策在當時的各同人看起來，都不免認為我的手段太辣，都認為這將致各同人於絕地。其中較為激烈的少數人，挺而走險，都要和我個人過不去。這種的心理，就各同人的立場原不足怪。這種過程，我也早已料到；甚至當一月二十九日午前，商務書館剛被炸燬，我在發行所受着流離失所的同人所包圍的時候，我在內心的打算，也經預料到。但是我以為在打仗的時候，往往置諸絕地而後得生存；在房屋被燬以後，必須拆除，方能重新建造。而且在那時候，商務書館如果不自動的為局部的清理，恐怕還不免被動的全部的清理；因為商務書館經過這一次重大的損失，各方面的債權者原可隨時干涉其支付款項的自由；設不幸而有一此事實，則同人的存款清還和儘先進用與商務書館復興的希望均成泡影。反之，如果一面藉解除糾紛為復興的準備，以維持其他債權者的信任；一面以同人關係解除為理由，先將同人存款全部清還，並酌加補助；這樣一來，商務書館當時可以運用的全部資產，便可完全支付於舊同人方面，而不受其他債權者的干涉。結果自去年一二九被難後，至

同年八月一日復業前，商務書館先後發還舊同人的存款計八十餘萬元，與種種補助舊同人的款項六十餘萬元合計共一百五十餘萬元。而用以清償其他債務的款項，不及二十萬元。這種處置，在這種情勢之下，對於舊同人實至有利。但是我是就全體同人的總利益及永久利益着想，各同人則不免專就個人一時的利益着想，其立場不同，遂不免羣起而集矢於我個人。計自去年三月十六日商務書館董事會議決總館業經停職各職工全體解雇之日起，至八月一日復業之前後，半年以內，我無時不受辱罵和威嚇。好幾次因為外間攻擊我太厲害，許多親友們都力勸我擺脫商務書館，以免名譽掃地。我答以祇要良心過得去，臉皮儘管厚些。又有許多人勸我必須詳加駁復，以免社會誤會，我也因為同時須對付舊同人和其他債權者，如果根據全部的主張詳加駁復，縱有利我個人一時的名譽，轉有礙於商務書館復興計畫的進行。所以除了一次簡單聲明立場外，對於任何攻擊我的文字，概置諸不復。到了四月初間，少數舊同人對我之攻擊益形惡化，致有種種不利於我的盛傳，而且實際上還接到了不少的恐嚇信，正當其時，不幸我的老父作古，又有許多親友勸我趁此躲在家中守孝個把月，避過鋒頭，這是絕對沒有人怪我不負責任的。我以為臨難圖苟免，不是我們應做的事；而且常聽我父親教我盡職負責的話，如果藉父喪而避責任，不獨與平素主張不符，且無以對亡父。因此，我便不惜短喪廢禮，於四月十一日在上海申新兩報刊有左列的啓事：

先父禮堂公，於本月八日午後七時一刻晚膳中突患腦出血，越五分鐘即棄雲五而長逝，享年八十有一。雲五與內子兒女寡嫂姊姊等皆隨侍在側，奉母命於十日下午三時安葬於萬國公墓。先父交游廣，雲五服務社會垂三十年，同事同學知交亦甚衆，理宜一一訃告。惟先父生平於善舉雖不惜傾家，於慶弔輒視爲侈靡。去歲先父八秩大慶，雲五以高年難得，而椿萱並茂，尤爲人生罕觀之事，亟宜稱慶，稍盡人子之職。願先父以雲五任事商務印書館，同人多至數千，稍有舉措，勢將擾及多人，力戒不許。家母亦甚贊同。雲五始遵命而罷。今先父雖已長逝，遺教猶存，不敢稍違。况值茲國家多難，尤不宜耗物力。故葬前不敢告喪，葬後亦不開弔，所有賻贈概不敢領。雲五並秉承先父克勤尙實之旨，於安葬之次日，忍痛任事。凡我戚友幸矜諒焉。王雲五泣啓。

以上句句都是事實，但其中還有一件事實，在當時卻不便明白表示。這就是當商務書館發表解雇辦法勞資問題緊張而一部分舊同人正在集矢於我個人的時候，我不願藉丁憂名義，躲在家裏推諉責任。後來糾紛稍平，有人告訴我，當這啓事登出之時，許多人覺得可異。也有些反對我的人，見我這種不漂亮的舉動，頗有轉念到我當時的主張未必是爲着私利的；因此對於我的反對反而和緩了一點。這究竟是不是事實，我卻無從證明。

93669
第二復興的籌備 上文已經說過，爲着各方面的利益起見，商務

書館有從速復興的必要。故雖在種種糾紛之中，和希望極微之際，我無時不着手於復興的籌備。我們在遭難後第一種積極的工作，就是使各分館在緊縮之下維持營業。因上海總棧房全燬，供給斷絕，故就上海發行所所存的少數書物和各分館所存的書物，從事合理化的調劑。即以各分館半年間的營業收入，作爲復興用款的基礎。第二種的積極工作，就是利用香港和北平兩個平時生產力無多的分廠，暫時代替上海被燬的總廠，從事於大規模的生產，分別擬定精密的生產計畫，使這兩廠於增加極少的設備後，可有六七倍於向來的生產力，俾秋季開學時學校教科用書及較重要的參考書不致斷缺。自去年三月即開始實行此計畫，經過種種的困難，卒能於秋季開學時將此項書籍大致補充齊備。這與商務書館的復興關係極爲重大。假使這件事沒有辦到，則去年八月上海發行所復業將無書可以發售，各分館雖繼續營業，實際上亦無業可營。因爲我們出版界一年中有兩個最重要的營業時期，就是春季和秋季開學的時期，商務書館出版物的範圍甚廣，其中教科書一項自初小以至高中無不齊備，大學校教科參考書籍也有多種；如果在總廠被燬之後不即就這兩分廠設法印書，則秋季開學時教育界固重感書籍供給的困難，商務書館的營業也一蹶不振，其影響於前途極大。我所以在總廠被燬未久即計畫秋季用書的供給，就爲着這個緣故。記得我開始這個計畫的時候約在二月中旬，距商務書館總廠被燬不過半個月，其計畫之完成約在三月上旬，費時共約二十日。那時候商務書館的

資財能力和時間都受着極緊縮的限制，故於秋季開學時各種用書的需要數量和各分館的存貨銷貨數量，都不能不作精密的統計。因為力量祇有如許，某一書的供給過多，勢必致另一書的供給不足。若在平時有種種簿冊報告為根據，計畫自較容易，但在總務處及總廠被燬之後，歷年簿冊報告均不存在，憑空計畫，實感困難。後來無意中在我的大衣袋裏檢出一本手冊，其中載着些不甚完全的舊紀錄，從此推算起來，便漸漸的得到大概的統計。這本手冊，至今我還認為是一種無價的錦囊，因為許多被燬的舊統計資料都可直接或間接得自其中。可見平時的筆記實有很大的功用啊。我既然從此推算得秋季各種用書的約數，第二步便打算如何使那設備不全向來能力薄弱的香港北平兩廠，可以擔負此項臨時重大的使命。當其時好幾位同事都以為非多購機器不可，祇以款項支絀，不能隨意購置。適有英國某機器公司，為表同情於商務書館，願廉價售以大宗印刷機器，並允將其貨價分若干年攤付。同事中多以其條件特優，主張大宗購買。我以為生產增加不盡靠機器之多，祇要能盡物力和人力，即以香港北平兩分廠原有的機器，也未嘗不能擔負此項非常的工作。後來折衷諸說，略購少數機器，訂明分期付款。那時候我曾預言，總廠機器被燬後加以修理尚可使用者，或在少數；將來戰事停止，如能着手修理，恐尚有多餘的機器可以出售。想不到這預言現在竟成事實。且說香港北平兩分廠的原有機器和臨時添購的幾部合併起來，比諸上海總廠原有者不過十分之一，而添購機器中也有

運到較遲，秋季開學以前不及利用的，從表面看起來，自然是無力擔負秋季用書的全部。但是我本着盡物力和盡人力的原則，並按其需要的先後緩急詳加計畫之後，似尚無力量不稱的弊。計畫既定，於是從三月中旬起委託重要職員，帶同計畫分駐香港北平兩廠，代表那時候的善後辦事處，督促所定生產計畫的實施。果然到了去年八月總館復業和各分館繼續秋季開學的營業時，那兩個小小分廠所印成的教科參考書籍數量，和我於半年以前在上海所擬的計畫簡直無大出入。這固然由於兩位代表和兩廠職工的努力工作，但在這種種隔膜和紛擾之中，我的計畫居然能有百分之九十以上的正確，至今回想起來，心裏還覺得很大的安慰。

第三，復興後的人事問題 商務書館前此為着萬分不得已的緣

故，在善後期內將所有舊同人全體解雇；但其本意絕不願拋棄多年相依的舊同人，故於宣布解雇之時，曾自動的向官廳及舊同人鄭重聲明，將來如能復業，當根據團體協約法的規定，按照需要酌量進用舊同人。查團體協約法對於雇主雇用工人所能加以最大的限制，就是於其所雇用的入數中有十分之八屬於與有協約的團體；但專門技術人員及學徒使役等均不受此限制。截至本年十一月底，商務書館先後進用的職工，除學生不計外，共一千三百七十八人，其中祇有六十九人在二一八以前未嘗服務於商務書館，其餘之一千三百零九人，均係舊同人，占全部進用職工人數百分之九十五，較諸團體協約所規定百分之八十

的限制超出甚多。足見我在限制以外仍是盡量的進用舊同人，也就可以證明從前之主張解雇，實無拋棄舊同人之意。

誰都知道商務書館在一二八以前勞資糾紛頗多。我常常以為這些糾紛的原因雖很複雜，但公司方面用人不當與賞罰不明，實亦不能辭一部分的責。故懲前毖後，於復業之前，對以後的人事問題考慮特為周詳，並因應現在的特殊局勢，立下了幾種特殊的規定，現在擇要說明如左：

(一)人事委員會 商務書館在復業的初期用人無多，而待用的舊同人極多，為免除瞻徇情面力求公允起見，我把進用職工的權委託於特別組織的人事委員會。這委員會的定額為七人，除主任的姓名公開，書記係由人事科長當然兼任外，其他各委員的姓名均不公開，俾得自由行使職權，不受任何影響。所有復業後進用的一切職工，除副科長及編譯員以上者由總經理直接決定聘請外，其他均先提交人事委員會核議，然後決定。依此辦法進用職工，我雖不敢說其盡能公允，但至少要比諸由各主管人員自由任用，較為慎重一點。

93671
(二)迴避制度 一個國家機關，用了許多父子兄弟做職員，在前代本為制度所不許。到了民國，雖然制度上不加禁止，卻也不為輿論所贊同。但是一個工商業機關用了許多父子兄弟在一起辦事，則贊成和反對的都各有理由。贊成者以為可使在職的人增進其對於這個機關的感情，而且父子兄弟同在一起，於公家的規律以外，還可多一種私人

的約束。反對者則指摘其引用私人，互相迴護，以致無能力者可以幸進，不稱職者也有人包庇。商務書館在一二八以前，父子兄弟同在一起辦事，的很多，聞竟有一家五人同受雇用者；這自然有其好處，也有其不好之處。去年八月商務書館復業時，我對於進用職工方面，定下一個原則，就是父子兄弟已有一人進用的，其他概不進用。我所以作此決定，除了一般人所指摘的理由外，還有另一重大理由；因為一家的人如占有兩個以上的進用機會，則他家的人勢必減了一個以上的進用機會；當此復業伊始用人少而待用之舊同人極多，倘沒有這種規定，將更感用人之不公允。我這種迴避制度施行之始，同人中雖不免也感覺有些不便；但是十餘月來，習慣漸成自然，在此特殊情勢之下，其效用固很著明，即在平時想來也是利多害少的。

(三)女職工 商務書館在一二九以前，有女職工八九百人，去年八月復業時，所有女職工概從緩進用，直至本年三四月後始漸漸在某部分進用少數女工，而且以儘先進用寡婦或未嫁女子為原則。其理由是因女職工對於生計上的負擔不如男職工之重，尤其是商務書館舊日的女職工多係在職同人的妻女，為着使一般舊同人有較公允的進用機會，故有前述的辦法。至於寡婦或未嫁女子所以儘先進用，亦因他們對於生計的負擔較諸有夫婦女更為迫切的緣故。

(四)館外工作的舊同人 商務書館復業後上海各工廠都係臨時租賃的房屋，地址很為迫狹，因此附屬的工作如裝訂一項初時並沒

93672 有舉辦。現雖在印刷廠中附設一個精裝課，其所擔任者大都為布面精裝的書籍。此外大都委託舊同人在外間所設的裝訂作場代為辦理。這也是維持舊同人生計的一種方法。現在舊同人倚此為生計者，不下四五百人。此外如中文排字的工作，上海製版廠對於這一項的生產力已較一二八以前更大，但是為着維持一部分未經進用的舊同人生計起見，我將鑄成的鉛字約二十副，以信用方法及特別低廉的價格，售給二十組的排字部分舊同人，並於相當時期內，供給他們充分的排字工作，然後分期就所得排字工價陸續將鉛字售價收回。期滿後各該組的排字工人便如耕者有其田一般，都成為排字者有其鉛字了。這一項也有一百多人，和裝訂作場合計，則在外間靠商務書館為生活的舊同人不下六七百人。

(五) 同人待遇 我在商務書館復業時擬定了一種同人待遇的規則，就是最高級者薪水較前減少，辦事時間較前加長；中級者薪水較前不減，時間也加長；低級者薪水在可能範圍內務使有增無減，辦事時間不增不減。其理由，一因高級的同人當以身作則，首先犧牲，其他則依次遞減其犧牲程度；二因低級的同人須維持其最低的生活程度，故除不努力或技能不佳者外，其收入總以有增無減為原則；三因一二八以前各部分辦事時間長短不一，有短至六小時者，有長至八小時者，現一律改為八小時，向來低級同人的工作時間最長，故不增不減，其他從前依次遞減者，現在卻變為依次遞加了。

(六) 同人心理的改革 商務書館復業之初，我們有當前的一個大問題，就是對於舊同人進用的程度，和用人的宜多或宜少。因為一二八以前商務書館的勞資糾紛是很著名的，所以往往有人認為商務書館的舊同人不好對付，此次劫後復業，雖曾由公司宣言，依團體協約法的規定進用職工，除學生使役外須有百分之八十為舊同人。因之，頗有人建議復業後用人愈少愈好，俾舊同人的成分也隨而減少。也有人建議，暫時不自設工廠，寧將生產工作委託外間代辦，以免再陷於一二八以前的工潮。我的主張卻與此相反，所以上海先後成立了三個工廠，凡是自己能辦的事，總以自己擔任為原則；其為自己所不便擔任的工作，如裝訂一項，亦如上所述儘先委託舊同人代辦。至於已經恢復的部分，如有需用職工的必要，也無不儘先復用舊同人，這種種辦法在有些人眼光裏，或者是一件很危險的事。但是迄今我常常得着很大的安慰，就是舊同人之再經進用者，大多數都能服從規律，熱心任事，無論生產營業或其他部分都是如此。或者以為這是由於進用時格外慎重選擇之故，其實也不盡然。當我們進用職工漸多的時候，如對於技能和性情兩項一律求全，這是不易辦到的。因此我們為着技能的緣故，往往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。我有一種特性，我的朋友高夢旦先生稱之為「善忘」，換句話說，就是昨日是我的仇敵，今日可以即變為朋友。我既本着這種宗旨進用職工，自然對於其人過去的歷史也

是善忘的。不過再行進用之後，有功固必賞，有過卻斷不寬容。結果那些最爲一般人所不放心者，其認真工作與服從指揮，較諸他人且有過之。我認爲這實在由於心理上的改革所致。這種心理上的改革，一部分固然是由於一二九巨劫的刺激，大部分還是由於制度的更新使人有努力自效的希望。大抵有能力的人，從前因爲屈居下位；而且鑑於賞罰的不明，便自然而然的另謀出路。現在如果不顧舊嫌，予以自效的機會，其加倍努力自係意中事。故我以為賞罰不明，雖至馴善者不免起怨望；賞罰明，則任何人均不難就範圍。

第四，復興後的生產問題

商務書館劫後，所有總廠的存書存料全部被燬，機器祇有在第五廠的一部分幸存，不及原有機器總數十分之三；歷年出版各書的母版，事前搬運於安全地點，賴以保全的不及原有母版總數十分之一；所以在復業以前和復業以後的最要問題；就是怎樣恢復生產能力。而且因爲存貨罄盡，所需要的供給較前更多；故不僅要恢復生產能力，還須大大的增加生產能力。照常理說起來，增加生產能力當然要添置機器或是多用工人；但這兩件事均非錢不辦。商務書館被燬後，既沒有加招股本，也並未發行公司債；所賴以經營者祇有劫後贖下的小小資本，和社會人士對於商務書館的同情和信用。因此，機器之無力添置，自不待言。至於增加工人使失業的舊同人多有再進用的機會，這雖是我所主張，但是一部機器祇要二人工作的，如改用三人，便不合於經濟的條件；又設備上不應有某種工作的，如果勉強添辦

也不合於經濟的條件。在這種物力人力均受有制限的時候，本來祇要能恢復往日的生產能力已自不易；可是自從去年十月以後，上海各工廠陸續成立，迄今不過一年有零，商務書館現有的印刷力卻等於一八以前兩倍有半，中文排字的力量，除委託外間代辦者不計外，也將倍於從前；此外還有許多種工作的生產力，均較前有加無減。截至本年底爲止，所有被燬重版的書籍多至三千餘種，而劫後新出版者不下壹千四百冊。然而專就印刷一項而論，商務書館現有的機器僅當於從前百分之五六十，工人亦不及從前之半；而生產能力卻當於從前之二倍有半。印刷工人的平均收入，按照本年七月分和十一月的平均統計，較一三八以前增加至百分之四十二。製造成本卻較前低減不少。這種種的事例，似乎是互相衝突的。現在卻並不悖。不獨勞方資方兩受其利，而且可以較少的資本，較少的設備，而得較多的生產。推原其故，不外能盡物力與人力而已。所謂盡物力，就是使機器不要睡覺或躲懶。從前商務書館的機器雖多，但一天祇八小時工作，其餘十六小時都不做工，和睡覺無異，而且在那工作的八小時內，也沒有使各機器盡其應盡的力量。譬如某機器的構造，本來每小時能夠生產若干；但因機器的運用不得當，或因工作銜接上之不得當，便可使這機器在八小時工作期內失去其一部分的效用。現在我們一方面使各機器在可能範圍內都輪班工作，一晝夜二十四小時不停；這樣一來，一部機器便等於三部機器。此外又設法使其運用得宜，並使工作銜接。於是現在的一部機器便不難

等於從前四部機器的功用。上文說我們現以等於從前百分之五六十的機器而生產等於從前百分之二百五十，就是由這裏推算得來。所謂盡人力，譬如從前一部機器在原則上本來可以兩個人運用的，因為不肯盡人力的緣故，便用了三個人，甚至四個人來運用，那平空添出兩個人的工資，不是使工廠多一種非必要的支出，以致製造成本加重，便是使其他兩人的應得工資給這平空添出的兩人分去了一半，以致各人的收入減少。現在我們不過使每一機器都由必要的人數擔任工作，於是一轉手間，工廠的製造成本既已減輕，工人的收入也有增進。又從前因為賞罰不明，以致工人不願盡力工作，現在一面施行公允的按件計值制度，一面使特別努力者有受獎勵的機會，不努力者有受懲罰的可能，這也是盡人力的一種重要原因。照這樣說起來，物力和人力兩方面既都有進步，則以少數的設備得多量的生產，工廠成本減輕，工人收入加多，都是當然之事。商務書館在上海的三個工廠和北平香港兩個分廠一律辦理成本會計，其結果發見一種顯明的特例，就是公司製造成本愈輕的部分，工人的收入也就比例上愈有增加；反之公司製造成本愈重的部分，工人的收入也就比例上愈無起色。其原因至為顯明。大抵辦過成本會計的人都知道，每件工作的間接開銷往往比直接開銷為多。直接開銷大都是工人的收入，而間接開銷卻與工人利益無關。如果能夠將間接開銷減至最低度，結果既絲毫無損於工人，而且因工廠節省較多，還可有餘力以酌增工人的收入。但是要減輕間接開銷，其程序

也很複雜；因其中至少括有（一）機器的折舊和利息，（二）間接原料，（三）動力，（四）房租，（五）管理費等項。故要達到減輕間接開銷的目的，第一必須使機器盡其力，而增加產量；第二必須使房租動力及間接原料等適於必要的程度，勿使耗廢；第三必須使管理部分的能率充分，可以少數消費管理大量生產。所以製造成本如能減輕，便含有生產增加之意義。反之，如果不問成本，祇圖形式上的生產加增，勢必於機器力量尚未充分利用之時，添購非必需的機器，或是不問職工的工作能率已否達於相當標準，而一味無限度的濫用職工。照這樣的增加生產，恐生產愈增，工廠的基礎愈動搖，一般職工亦未見有利。這種弊病，在一二八以前的商務書館，實在常常犯着；恐怕國內其他工廠與此同病的也還不少呢。

第五，復興後的編輯計畫 商務書館是一個出版家，不是一個單純的印刷家。編輯計畫對於出版家關係極為重大。我們印刷上的生產能力雖然大大擴充，如果我們在編輯上沒有計畫，結果不過成爲一個印刷家，而不能算是出版家。商務書館在三十七年前，以印行華英初階等書而起家的時候，實際上不過是一個印刷家，不能算是出版家。後來由張菊生高夢旦先生等組織編譯所，爲着輔助那時候最初頒行的新教育，開始編輯所謂『最新教科書』，商務書館的地位纔由印刷家而進至出版家。其後繼續印行中小學各種教科書和辭源四部叢刊百納本二十史等，商務書館遂隨着編輯計畫的進展，而成爲國內最大出版

93675

家。去年復業後，因歷年出版的書籍八千餘種悉數被燬，母版保存的也不及十分之一，如按一般營業的原則，自宜以全副生產力量從事於被燬各書的重版。但是我以為出版家的職責當不斷的以新著作供獻於讀書界，如果我們復業後的二三年內專印重版的書，無異成爲一二八以前商務印書館的販賣所或印刷所，至少在這二三年內不能認爲出版家。所以去年復業之初我即決定保留一部分力量，專供新出版物之用。自去年十一月一日起，宣布每日出版新書一冊的計畫，同時並復刊東方雜誌等四種定期刊物，當我宣布這計畫時，便有不少的同事懷疑我不自量力，也有些人以為我沒有就營業着想。我認爲日出新書一種不過是最低限度的一種貢獻；我們應做的事還有很多。所以在宣布這計畫之後，更進行其他幾種計畫。第一，就是按照新課程標準編印一套比較完善的中小學教科書，這套書連同教學法教本等共三百多冊，業於本年秋季開學以前完全出版，使實行新課程標準的全國中小學校都能如期獲得相當的教育工具。第二，就是編印大學叢書，以爲提高吾國學術促進革新運動之一助，經與全國著名大學校及學術團體合作，組織大學叢書委員會，草擬大學校各學院必要的科目，然後分別緩急先後，擬定於五年內編印第一期大學用書四百三十二種。此在我國尙屬創舉，以刼後的商務書館肩任此事，更覺不自量力；祇以在商務書館遭難之後，益覺學術救國的必要，此舉亟不容緩，幸得各大學及學術團體的贊助，迄今纔一年，已經出版了大學叢書八十多種，今後更當努力

進行。第三，就是編印小學生文庫，爲全國兒童增進其自動讀書的機會，而爲自動教育之倡導。全書五百冊，本年內可以出版三百五十冊。此舉於兒童讀物的貧乏固然補助不少；又因兒童有求知的渴望，而無辨別的能力，多讀好書便生良好的觀念，多讀無益的書，便至終身受其不良的影響；所以該文庫對於量的供給以外，尤特別慎重質的選擇。第四，就是編印萬有文庫末期應出的書，查萬有文庫內容書籍二千冊，原定分五期出版，一二八以前已出版四期，除第四期存書大部分被燬尙可重版外，所有第五期應出之書四百冊，大多數沒有存稿，於是不得不重新徵集或分別託人編著，經過許多困難，本年底當可如約出版齊全，以完成三四年前我所發起編印萬有文庫的工作。第三，就是影印古書，以保存孤本，即如此次與中央圖書館籌備處訂約影印的四庫全書珍本便是其中的一例。四庫全書的影印，十餘年來經張菊生高夢旦李拔可諸先生的擘畫，功敗垂成者兩次。本年三月間中央圖書館籌備處復以此來商，商務書館復業未久，重版待印的書極多，新編待印者數量也很不少，故就經濟能力和生產能力言，本不必擔任此項工作，但以此事計畫多年，功虧可憐，而且鑑於四庫全書因東省之淪亡又已喪失一部，及今而不速將孤本先行影印，將來文獻散佚，與文化至有關係。故不願困難，遂與訂約印行，其後因目錄學者的意見紛歧，惹起極大的論辯，我總是保持着以最後成功爲目的，其他皆非所計。現在幸已開始攝影，十年來經幾許的波折，終算實現。而且於影印四庫珍本之外，並與故宮博物院

93676 訂約影印唯一孤本的宛委別藏，又與國立北平圖書館訂約借攝該館所藏的善本，與涵芬樓燼餘的善本參合影印，分期陸續發行。

敘述得太冗長了，就此終止罷。在終止以前，或者還有人知道一個無能力的人怎樣應付這般困難的局面。我的答復是：『無論怎樣無能力的人，祇要肯把全副精神應付一件事，多少總有一點的成功。』我本來是毫無嗜好的，社會上的應酬也極少，一、二、八以後簡直完全謝絕。我生平視為最快樂的，祇有讀書和做工兩件事。除了每日睡覺六七小時外，其他的時間都完全給這兩件事支配，任他們互為消長。一、二、八以後，我把讀書的時間多犧牲一點，於是別人以每日八小時工作為最高度的，我便可以十五六小時來工作，結果無異兩個無能力的人一體合作。俗語說兩三個臭皮匠可以合成一個諸葛亮，固然說得過分些；但無論如何，兩個無能力的人合作的結果，總可以等於一個稍有能力的人。並且一個人專做一件事，無論其人怎樣愚鈍，結果也可以因熟練而生巧。不過無能力的人做事，縱在正常的局面，往往也要遇着困難；若在非

常的時期，更不必說隨在都是困難。如果一遇困難，便作消極態度，則任何事都不能有成。我有一種特性，就是對於任何困難決不稍感消極，並且偏喜歡把困難的事作為試驗，以充分的興趣，研究其解決方法。萬一能夠解決，便認為這是唯一的最優厚的報酬。既然不為其他報酬而賣氣力，所以祇知負責，絕無怨望。在這過去兩年的苦悶中，因為往往出力不討好，甚至還要討罵，許多人都說我不值得，我自己卻沒有這種感覺，專以所做事的成功為唯一目的。然而我畢竟是一個人，不能沒有人的感情，我自己承認生平有一個很大的缺點，就是『小不忍』這三個字，換句話說，就是比較大些的不滿意的事情日積月累的隱忍着，偶然遇着很小的事，便一觸即發，無法按住性子，因此而使生平的事業失敗了不少；就是這兩年苦悶的程途中，也因為這『小不忍』三個字，空耗了不少的努力，這是我常常要誥誡自己的。

民國二十二年十二月十一日

