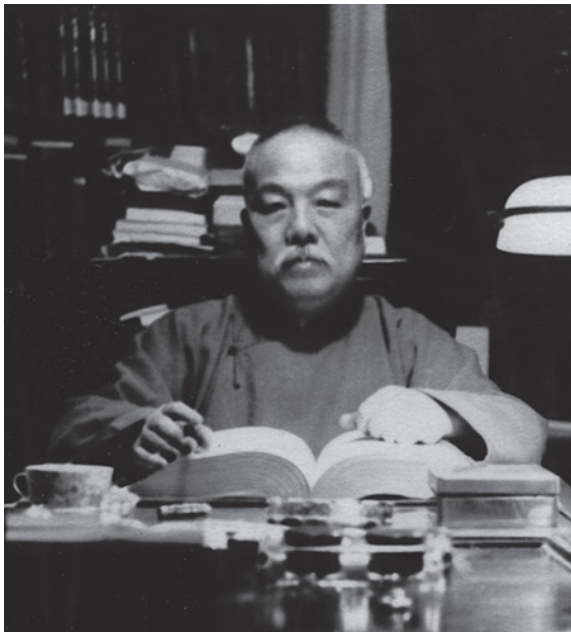


三度振興商務印書館： 談王雲五的經營管理策略

林明昌 佛光大學中文系副教授



王雲五書房。(本文圖片為臺灣商務印書館提供)

王雲五與商務印書館關係深厚，曾經三次振興經營困境中的商務印書館，這是他的際遇，也是他的本事。他引領時代的合理化、科學化經營管理策略，造就商務印書館輝煌的歷史，也引領商務印書館度過嚴峻的危機。

一、改進商務印書館編譯所

第一度振興商務印書館，是在1921年王雲五初入上海商務印書館編譯所擔任所長時，提出改良編譯所的計畫。經由胡適介紹，王雲五加入

擔任編譯所所長，當時商務印書館已經成立了近二十年。

商務印書館1897年創辦於上海，發起人夏瑞芳、鮑咸恩、鮑咸昌、高鳳池等四位均服務於教會設立的「上海美華書館」。他們有感於當時興起的新式學堂教育風潮，上海學習英語人口快速增加，英語教材為龐大新興商機。然而當時並無適用的教材，最常見的一套是英國人為印度人的教科書，當然沒有中文注釋，學生和教師均感不便。於是商務印書館聘請牧師謝洪賚為教材加



華英初階

入中文譯注，方便華人閱讀，名為《華英初階》，果然大受英文教師與學生歡迎，銷量甚佳。商務印書館乘機又出版《華英進階》，奠定商務印書

專題報導

報導

館日後出版教材的重要路向。然而此時主要業務仍為印刷業，必須等到 1902 年張元濟加入，主持編譯工作，擴大出版業務，商務印書館才正式轉為以出版為主的出版社。

1918 年張元濟接任總經理一職，編譯所長另聘高夢旦擔任。三年後，高夢旦苦於不諳外語，對於引進外國書籍多所不便，有意讓賢，欲禮聘留美歸國的胡適主持編譯所。胡適幾經考慮，確定自己不適合此項工作，遂推薦他的老師王雲五以自代。

王雲五在中國新公學教過胡適，胡適說：「他曾教我英文。他是一個完全自修成功的人才，讀書最多、最博。……他的道德也極高……。」（《胡適日記全集》）

王雲五在接任前經過三個月的觀察思索，提出〈改進編譯所意見書〉，並自 1921 年底正式進入商務印書館任編譯所所長。經過一年改進發展，1923 年出版量突增，改革成效十分卓著。

比較 1914 年至 1923 年商務印書館 10 年的出版統計變化，便可知其成效：（注 1）

年	出版數（種）	出版數（冊）	備 註
1913	219	565	
1914	293	634	
1915	293	552	
1916	234	1,164	
1917	322	641	
1918	422	640	
1919	249	602	
1920	352	1,284	
1921	230	773	王雲五於 11 月中擔任編譯所長
1922	289	684	改進第一年
1923	667	2,454	改進第二年

從此奠立商務印書館在中國出版史上不可取代的地位。

王雲五為商務印書館編譯所提出的改進方案，為分七個大項，大多為內部管理辦法的調整，如（甲）「所內人員宜更定考成標準也」，談的是薪資計算方法。（丙）「規定所內外編輯事業範圍」，則重新擬定內部及外聘人員的工作分配原則。（丁）「全所人員當作為一種有機體之組織俾收互助之效也」，強調部門橫向連繫的重要。

（庚）「改定暑假例假辦法以期兩全也」，主張配合（甲）的薪計算辦法，重新訂定修假規定。

除此四項屬內部管理辦法外，另有三項與關係編輯出版方向及人才評選原則，影響更為深遠。其中改進辦法（戊）「編著書籍當激動潮流不宜追逐潮流也」，提出成功出版人的特徵在於「激動潮流」而不是「追逐潮流」。王雲五且看出當時中國，需要專門書籍以供自修的人數甚多，這些就是購買各科專業書籍的潛在讀者，能滿足這些讀者的書，必有一定銷量。其次是各類百科全書、辭典、字典，也是進入現代社會必備的工具書。這兩大類別的書籍在當時中國並不充足，也就是出版社的利基所在。另一類是「手工玩具」。王雲五看出手工玩具對發展德、智、體、美教育的功能，使兒童及青少年可以在遊戲中學

習，極具市場潛力，也是開風氣之先。這些前瞻性的市場預估，是王雲五改進編譯所，擴展出版量的重要做法。

改進意見（己）「以新組織為舊人擇事而酌補其缺也」，則重新對人才給予分類及分工，使人人適才適所，人人盡其所長，並改進工作方法。打破舊公司的老習慣，新的人才帶來新氣象、新的工作態度和方法。分析人才類別、工作內容，並確立用人原則，也確保新進人才盡力發揮所長，不致受原有辦公室文化牽制或汙染，編譯所才可能不斷創新，提升工作效率。

至於改進意見（乙）「以新方法利用舊資料」，希望以資料庫的概念，靈活添加、修改、整理已出版書籍上的舊資料。以教科書為例，出版數年後書本內容提及的狀況或統計數據或許已經改變，如果不加以更新，對讀者（教師、學生或自修者）而言，未能反映最新狀況的數據往往不能滿足需求。若不加修正更新，則無法在市場販售，若要修改，又需耗費人力與時間，因此王雲五主張依據各科目先建立資料庫，日後需要更新時，只要根據大綱編排入新的資料即可。這種方法適用於以資料或知識為主的教科書之用。

王雲五從理念上提出的改進建議，落實在編務上，除了工作人員的管理方式修改之外，有三



文化哲學 與歷史哲學 的對話詮釋

吳汝鈞等 著

臺灣學生 / 10703/383 面 / 21 公分 / 500 元 / 平裝
ISBN 9789571517506/107

對於文化與歷史作哲學上的處理、解說，分別成立文化哲學與歷史哲學。文化與歷史在內容上有多方面的重疊，故文化哲學與歷史哲學也有多方面的重疊。本書通過師生的對話，展示出文化哲學與歷史哲學的內容與特性。這兩種哲學所涉及的人物，有梁漱溟、黑格爾、馬克斯、史賓格勒、戰國策學派、史懷哲、佛洛伊德、京都學派、馬一浮、唐君毅、勞思光、杭亭頓及米勒等。由於闡釋是以對話方式進行，不是撰寫學術性的論文，故內容較為多元，表達具通俗性。（臺灣學生）

件措施尤為重要。

其一是「改組編譯所，延聘專家主持各部」。上海南京一帶著名學者如朱經農任哲學教育部長、唐肇黃為總編輯部編輯、竺藕舫為史地部長、段撫群為算學部長、任叔永為理化部長、周鯁生為法制經濟部長、陶孟和為總編輯部編譯，此外聘胡明復、胡剛復、楊杏佛、秉農山為特約編輯等等，奠定商務印書館學術出版的深厚實力。

其次為「創編各科小叢書，以為他日編印萬有文庫之準備」。建立商務印書館出版品的系統化，編印各類二到四萬字為一冊的入門小叢書，如學生國學叢書、新時代史地叢書，以及百科、國學、農業、工業、商業、師範、算學、醫學、體育等小叢書，為後來的出版萬有文庫打下基礎。

其三是「將編譯所原附之英文函授科擴充，改稱函授學校。以原設之英文為一科，增設算學科與商業專科」。王雲五曾選讀美國函授學校，深知學生可從當中受益，尤其對於無法至學校上課的人而言，函授學校為一大福音。王雲五延攬自美深造歸國的李培恩為主任，並約聘各大學各科名教授編輯講義，課程內容與大學程度相仿。

王雲五進入商務印書館，改革編譯所，匯聚各界人才，改善組織體質，打下深厚基礎，更重



易經與人生 幸福美滿人生講座

周春塘 撰

世界 / 10703/402 面 / 23 公分 / 420 元 / 平裝
ISBN 9789570605679/121

本書為周春塘教授探析《易經》之作，彙整其易經專欄與講座內容成書。作者憑藉深厚的文化涵養，以生動淺近的語言介紹卦爻辭，講述《易經》與中華文化的哲理。在介紹古老東方易學的同時，適時引入佛學與西方哲學，輔助解說，將玄奧的《易經》融入日常生活中，期望讀者在生活中活用《易經》，享受幸福美滿人生，也帶領讀者穿越時空，了解先民的生活與哲思。（世界）

要的是擴充了書籍出版種類與數量，成就商務印書館不可取代的地位。這是他第一度振興商務印書館。

二、餘燼中重建商務印書館

第二度振興商務印書館開始於王雲五接任總經理，但是過程並非單一事件或計畫，而是延續十多年的艱苦奮鬥。雖說是第二度，卻是一個漫長的歷程。

1930年，原商務印書館總經理鮑咸昌因病去世，高夢旦、張元濟及董事會力邀王雲五接任總經理一職。王雲五拒絕不果，提出兩項條件，經董事會同意後，接任總經理。王雲五提出的兩項條件，一為將商務印書館決策模式由「總務處合議制」改為「總經理獨任制」，二為接任總經理後，即出國以半年時間考察世界各國先進的科學管理方法，提出改革方案，歸國後用以改造商務印書館。

當年九月，王雲五前往日本經美國赴歐洲考察，九月返回上海，提出改造商務印書館的建議：〈採行科學管理計畫〉。此計畫堪稱工廠科學管理的濫觴，內容詳細分析並規範工廠內人員、工作、物品、金錢的分配與流動。王雲五認為科學管理又稱為「實業合理化」，合理化是設計的主

要精神，主張辦理預算、辦理成本會計、辦理統計、改良設備、改良工作方法、規定工作標準、標準化和簡單化發展營業、改善行政、改善勞資關係、改進出版內容等等，共分為十二部。王雲五提出以分析、歸納、規畫的方法，達成流程合理化、動作標準化的目標，不僅能避免浪費，更將發揮所有資源的極致效力。

王雲五計畫花三年時間完成改換商務印書館體質，成為中國第一家科學管理的工廠，這項提議也獲得董事會通過支持。

沒料到當王雲五開始推行科學管理辦法，公布〈編譯所編譯工作報酬標準試行章程〉後，商務印書館的四個工會（印刷所、發行所、總務處、編譯所）竟聯合反對，王雲五只好撤回原案，宣告中止改革。王雲五的策略是先暫緩關於人事的改革，在不動聲色之下從事物及財務的科學管理入手，避免工會注意，等事物和財的管理成效呈現後，得到大家認同，再恢復人事方面的改革。王雲五所採取的方法是：1. 採行出品及原料之標準化。2. 盡量利用原有機器，避免採購新機器。3. 研究各生產單位之間相互配合關係，予以適當調整。如此一來，不僅改善工作流程，更使資金運用更為靈活，簡省不必要之開銷，光是新機器添購速度減緩，就節省大筆資金，又減少半成品



論語新解

錢穆 著

東大 / 10706/640 面 / 21 公分 / 600 元 / 平裝
ISBN 9789571931586/121

《論語》是中國歷代學者必讀之作，諸儒為之注釋不絕，習《論語》者亦必兼讀其注。然而，學者往往囿於門戶之見而刻意立異，眾說多歧，未歸一是，致使讀者如入大海，汗漫而不知所歸，作者因此為之新解。「新解」之新，乃方法、觀念、語言之新，非欲破棄舊注以為新。一則備采眾說，折衷於是，以廣開讀者之思路，見《論語》義理之無窮；二則兼顧文言剖析之平易，與白話語譯之通暢，以求擺脫俗套，收今古相濟之效。（東大）

庫存，加工成可以變現的成品，有效增加可運用資金。依此而往，似乎科學化管理的目標可以如計畫達成。

孰知另一項打擊接踵而來。1932年1月29日，日本空襲上海閘北，投下多枚炸彈，商務印書館總館印刷部和棧房均中彈爆炸起火，全廠印刷機器設備及紙張原料、圖書庫存幾乎全部焚毀，2月1日，東方圖書館及編譯所亦遭縱火，全部付諸一炬。上海商務印書館毀於一二八淞滬戰役。

1月29日商務印書館總館遭轟炸後，王雲五知道事態嚴重，必須斷然處置，於是展開一連串救亡圖存措施。王雲五稱為「兩年苦鬪」。

首先，儘管租界內各銀行均已閉門停業，仍克服困難在1月30日籌措四萬元，給近四千員工每人發給救濟金十元，以供二三日緊急之用。次日召開董事會緊急會議，討論善後辦法。王雲五提議將上海職工全部解僱，除清還其存款外，並依法發給解僱金，使同仁能還鄉或轉業。此外，尚有幾項重要決議，一是上海總務處、編譯所、印刷所、發行所、研究所、虹口西門兩分店一律停業，各分館支館暫時照常營業。二是人事上，總經理及兩經理辭職照准，由董事會組織特別委員會，處理善後事宜。三是薪資及同仁存款的處



明代老子學 詮解的義理向度

江淑君 著

臺灣學生 / 10701/307 面 / 21 公分 / 420 元 / 平裝
ISBN 9789571517537/121

本書關注明代老子學發展流衍及其變化遞嬗的概況，針對明人詮解《老子》的義理向度提出幾點觀察。核心論述主要鎖定在「澄清前人對於老子思想的誤解」與「儒家學說與老子學說的交融互攝」兩個視域。心學思潮的流行漫衍，蓋亦促使儒家學說與老子學說會通的問題意識，在儒者社群之中形成一種集體共識的現象，而在老子學中也成就了「援儒入《老》」的詮解基型。此適足以凸顯出明代老子學不同於其他時代的表徵，因而具有時代與經典水乳交融的深刻意義。（臺灣學生）

理原則。

王雲五並且下定決心，要在當年秋季讓商務印書館復業。主要針對秋季開學時的全國教科參考書市場，只要先供應教科參考書，立即可復原重要業績。於是先就北平、香港兩分廠，集中力量支援總館所訂目標，原承接之外間印件一律停止，專注供應各分館以及秋季開學後各學校所需的中小學教科書及重要參考書籍。經過半年努力，終於在8月1日正式復業。十月開始，王雲五組織「大學叢書委員會」，將原本只出版中、小學教科書的業務，擴展至大學，開拓大學叢書新商機。到11月1日，王雲五宣布商務印書館即日起每天出版新書一種（教科書除外）。復業一年（1933年8月1日）統計，已重版圖書三千種，為一二八之前的八分之三。短短一年，振興於廢墟之中，實屬不易。王雲五說自己主要職務是總經理，但同時兼任從前編譯所的所長和印刷所所長，有時還兼半個出版科長，以及國文部長、祕書、校對員、計算員等等，工作時間是別人的兩倍。

一二八戰禍沒有擊倒商務印書館，在王雲五逐步實踐科學管理計畫下，反而迅速成長。到了1936年，中國全國新出版物最多的一年，亦為商務印書館新出版品最多的一年，總計商務當年的

出版物有4,938冊，超過占全國9,438冊的百分之五十二。1942年2月起，還再度恢復每日出版新書一種以上，一直到二戰結束。復興之速，成長之巨，堪稱傳奇。

自1930年接任總經理，提出科學管理計畫，經工會反對、一二九大轟炸以及二次大戰，十數年間，幾經困厄，屢能重振，終於實踐。這一連串的努力，非過人之毅力與高明的經營策略難以完成。王雲五的拯救商務印書館於餘燼之中，著實令人歎服。

三、重主商務在臺灣

臺灣商務印書館能振衰起敝，是王雲五第三度大顯神通的成果。

二戰末期王雲五參加國民參政會。戰爭結束後，參與政治協商會議，1946年向商務印書館辭去總經理一職，決心從政。孰知到了次年「張菊老在公司裡引進一批左傾分子和共產黨人以後，公司漸被共黨所控制。」（注2）1948年底，張元濟來信告知商務印書館解除王雲五的董事身分，「輕輕把連任了二十年的老董事革除」。（注3）王雲五已完全失去商務印書館的所有職務，只是一般股東而已。

1949年之後，上海商務印書館逐步走向公



魏晉清談

唐翼明 著

東大 / 10704/364 面 / 21 公分 / 330 元 / 平裝
ISBN 9789571931500/123

本書是中外各種文字中，獨立而全面地研究魏晉清談的第一本專著，因而填補了中國學術思想史上的一頁空白。作者以辛勤細心的態度，犀利獨到的眼光，分肌擘理、刮垢磨光，為讀者重新展示了魏晉清談之內容與形式的面貌及其形成與演變的輪廓。本書材料豐富，條理分明，分析深入，文字雅潔，凡研究魏晉的學術、思想與文化、文學者皆可閱讀。（東大）

私合營，編審部、出版部、總管理處陸續遷至北京，並且必須接受中華人民共和國政府安排，配合國家政策目標，交出編輯、印刷、出版、發行的自主權，連東方圖書館的藏書也全部「獻給」政府。至 1954 年則完全搬離上海，遷移到北京，與高等教育出版社合併。至此，雖然名稱仍然保留，當年的商務印書館已經不存在了。王雲五說：「實際上商務印書館已被迫和幾家共黨書店聯合經營，已陷入名存實亡的狀態。」（注 4）



民國 36 年臺灣商務印書館臺灣分館創館時期

反而是 1948 年設立的商務印書館臺灣分館，到 1950 年依法重新登記為「臺灣商務印書館」，延續上海商務印書館的慧命，依然保有獨立民營出版社的精神與理想。王雲五也將臺灣商務印書館視為商務印書館之正統，詩云：「商館重主



後真相時代

當真相被操弄、利用，
我們該如何看？
如何聽？
如何思考？

海特·麥當納 著；林麗雪，葉織茵 譯

三采文化 / 10706/400 面 / 21 公分 / 460 元 / 平裝
ISBN 9789576580116/161

作者以睿智諷刺的口吻，列舉大量的故事與實例，描述何謂經濟社會的「各種」真相。資訊唾手可得的網路時代，衝擊大眾的思維模式，述事者從真相的多元面貌中抽出對自己有利的部分，潛移默化中改變閱聽者的選擇和立場，不再重視並思考事件的真實性，此謂「後真相」——2016 年被牛津辭典選為年度代表字彙，熱度在英國脫歐和川普當選美國總統時達到高峰。本書帶領讀者對「真相運作機制」有更深入的了解和認知。（三采文化）

年七十五 日四廿月六 念紀影合人同體全成落樓大五雲屋館館書印務商灣臺



臺灣商務雲五大樓於 56 年改建落成

宰。」(注 5) 並自稱為「重主商務印書館」。(注 6) 王雲五又說 1964 年在臺北召開股東會議，是「歷十八年未曾召開之商務印書館股東會，便在此召開。」(注 7)

1964 年 7 月 1 日，卸下公職的王雲五正式就任臺灣商務董事長，開始整頓工作。第一個星期，王雲五與館中每一個人談話，了解各人的技能和工作，隨即查詢現金帳款及會計作業。赫然發現臺灣商務不僅短缺現金，尚且已向銀行透支相當金額，且有為數不少的海外帳款久未收清。且出

版數量不足，自 1950 年至 1964 年改組前（168 個月），初版和臺一版書共出版 659 冊，平均每月才將近 2.8 種，4 冊。王雲五認為問題有三，一是開支大。人事費用過高，應收未收帳款太多。二是營業小。出書量太小，營業額自然不足。三是沒有制度。缺乏規則，法治變為人治，開支亦無預算，為重大病象。於是王雲五從開源、節流、制度化三方面著手改革。訂定薪津福利、採購營繕、工作獎懲、會計總務等等制度，整頓人事，管理資產。

專題報導



2012年改建前的臺灣商務印書館



臺灣商務印書館門市

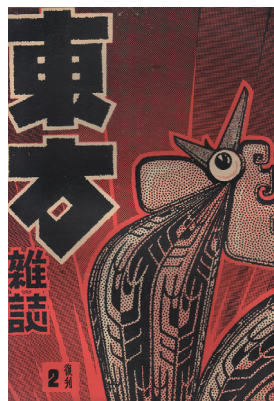
為增加出版數量，前兩年王雲五從整理以往商務印書館舊版書開始，這類重編再版的書稱為「臺一版」。例如全套四千冊的《萬有文庫》，當時在臺灣甚為罕見，王雲五逐一審閱，刪增添補，編成一千二百冊，內容已與原《萬有文庫》差異甚大，但仍命名為《萬有文庫薈要》。又如《四部叢刊初編縮本》，分為精裝及平裝兩種，精裝布面厚本共 110 冊，平裝紙面本共 440 冊。再如《叢書集成簡編》，計 860 冊。1966 年起，加入新書出版計畫，完全新編著的，稱為各科研究小叢書，新舊參錯的，稱為《人人文庫》。又增訂《小學生文庫》、重印《索引本佩文韻府》、《嘉慶重修一統志》、《百衲本二十四史》等等。



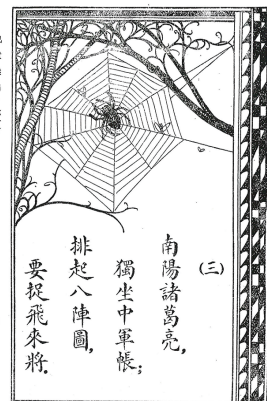
人人文庫封面



百衲本(舊版)



東方雜誌復刊第一卷第二期封面



小學生文庫兒童謎語第一冊

王雲五自 1964 年入主臺灣商務，根據 1960 至 1965 年的營業額，可以看出其間的急劇成長：（注 8）

年	營業額（元）	備註
1960	1,827,310	
1961	1,689,472	
1962	2,071,636	
1963	2,287,229	
1964	2,953,319	7 月 1 日王雲五接任董事長，開始改革。
1965	10,552,995	

盈餘的成長更為可觀。（注 9）

年	盈餘（元）	備註
1960	299,863	
1961	84,035	
1962	126,784	
1963	153,529	
1964	442,721	7 月 1 日王雲五接任董事長，開始改革。
1965	3,301,835	

至 1966 年 8 月，整頓了 26 個月後，臺灣商務的出版量更大幅提升，初版及臺一版書共 2,276 種，3,568 冊，平均每月出書近 88 種，141 冊。比起王雲五接任前，出版種類超過 31 倍，冊數超過 35 倍。再由 1966 年 9 月起算九個月，平均每個月出書提高為近 106 種，177 冊。可謂

成長神速。

歷史不斷前行，過去的經驗未必符合未來的景況，然而王雲五「編著書籍當激動潮流，不宜追逐潮流也」的見識，引領時代的科學管理及合理化精神，加上勤奮不懈的工作態度，百折不回的堅忍意志，都是成就他一生事業的要素。王雲



雲五大樓現在

五一生從事各項工作，身居政府要津、教育重鎮、產業樞紐，有人認為王雲五是政治家，有人主張他是出版家或教育家。八十歲生日時，王雲五作《八十自壽》詩，自道志向云：「一心為文化，戮力遣居諸」，這才是推動他三度振興商務印書館，一生推廣教育、普及文化的動力根源。或許出版業及文化界也可以從中得到一些啟發吧。

- 王雲五，《商務印書館與新教育年譜》，王學哲、王春申主編，《王雲五先生全集》第三冊（臺北：臺灣商務印書館，2012），頁839。
- 王雲五，《張菊老與商務印書館》，《傳記文學》，4：1（1964.1），頁16。
- 王雲五，《八十自壽》，《岫廬最後十年自述》，王學哲、王春申主編，《王雲五先生全集》第二冊（臺北：臺灣商務印書館，2012），頁2。
- 王雲五，《八十自述》，頁1015。
- 依《戡亂時期在臺公司淪陷區股東股權行使條例》，見王雲五《岫廬八十自述》，頁1016。
- 王雲五，《岫廬八十自述》，頁1022。
- 同上，1023。

注釋

- 王雲五，《岫廬八十自述》，王學哲、王春申主編，《王雲五先生全集》第一冊（臺北：臺灣商務印書館，2012），頁82。
- 《臺灣商務印書館股份有限公司董監事聯席會議紀錄》，民國53年6月22日。見王壽南編，林桶法增修，《王雲五先生年譜》第三冊引（臺北：臺灣商務印書館，2018），頁1434-1448。

主要參考書目

- 王學哲、王春申主編。《王雲五先生全集》（臺北：臺灣商務印書館，2012）。
- 王壽南編，林桶法增修。《王雲五先生年譜》（臺北：臺灣商務印書館，2018）。