



## 書的園丁

◎三民書局董事長／劉振強

三民創業至今，已經邁入第五十個年頭了，五十年來，公司從無到有，走的是一條坎坷的路。回顧這段過程，固然時有波折，也走了不少冤枉路，但是同時也體驗到無所不在的鼓勵與幫助。這些善意與支持，點滴在心頭，讓我們在五十年代的出版路上，一路走來不覺寂寞，更讓我們充滿了感激之情。如果沒有這些與人為善的支持力量，也不會有今日的三民。

很多人以為公司的命名，是取自孫中山先生的「三民主義」，還有些朋友誤以為我們是黨營企業。其實三民原本是「三個小民」的意思，命名的緣由和創辦時的規模一樣，都是很卑微的。說「三個小民」，是因為公司創業的資金，是由我和另外兩位朋友，三人各出五千元湊起來的。不過這點資金，用在頂下書店，以及店面的押金，已經所剩無幾。幸虧得到沈咸恆先生等兩位長者的幫忙，又湊了五千元。沈先生非常體恤年輕人創業的困難，他告訴我，不要再到處招股了，借貸的資金也有償還的壓力，萬一還不起很麻煩，這五千元就算是他的投資，如果虧損的話，也不必償還。這份恩情，我至今不忘。

由於創業資金微薄，民國四十二年七月十日，三民在臺北市衡陽路四十六號開張的時候，可以說是相當寒磣的。我們和虹橋書店以及幾個販售派克鋼筆、郵票、文具的攤位共用一個店面，而且三民的書架是擺在最裡面，除了衡陽路上有個招牌外，從大馬路經過，不特意找，是根本看不到三民書局的。店面的油漆粉刷，都由我們自己動手。也因為共用店面的緣故，每天大清早，就要負責開店門，所以經常乾脆睡行軍床，夜宿在店裡。剛開始的時候，由於資金很有限，進不了幾本書，書只能一本本攤在檯面上擺，還不夠插在架上。賣了一本書，才有資金可以再進一本書。周轉金額很緊，所以每月月底結帳，是最頭痛的時候，經常為了付不出貨款而傷腦筋。心情煩悶到受不了的時候，就走到新公園，也就是現在的二二八公園，對月興歎，除此也別無良策。有一回月底，約二十六、七日的時候，羅掘俱窮，月底的錢關說什麼也過不去了，正不知如何是好，卻意外有朋友來訪，原來他正要出差，身上有六、七千元的款子，不便攜帶，打算拿來託我寄放，聽到公司急需現金，慨然承允讓我周轉。我生平不信命運，但這一回確實相信了天無絕人之路這句話。度過了這一回的關卡，以後大致上平順許多，少有籌調資金捉襟見肘的困窘。

公司創業的時候，我就和幾位股東約法三章，定了「五不可」的條款，第一條是不可以向公司推薦私人；第二條是不可以向公司借錢；第三條是不可以要求公司作保；第四條是不可以干涉公司業務；第五條是盈利轉為資本，不可以要求分配利潤。這幾條約定，主要是為了確保公司財務和經營上能夠單純化，不受其他因素干



擾，也得到股東的認可。之所以有這幾個條款，主要是反映了年輕人的理想，希望公司能儘快成長，對文化有所貢獻。等到公司上了軌道之後，時移境遷，股東也陸續退了股，不過這些條款，仍是三民經營上的準則。

書局的經理由股東多數決定，一年一次投票選出，由於我有經營書店的經驗，所以創辦的時候被推舉出來負責管理。選了兩次之後，股東會覺得沒有更適合的人選，也就不再另行推舉了。當時規模雖小，但充滿了年輕人的幹勁，頗受到一些長輩的愛護。像三民今日所用的招牌「三民書局」四字，是溥心畬先生所寫的，純粹義務厚賜，不收潤筆之資。當時衡陽路店面窄小，深怕辱沒了溥先生的手筆不敢懸掛，等到重慶南路新大樓落成，才正式成為我們的店招。

民國五十年的教師節，三民搬到重慶南路一段七十七號，店面有四十坪左右。當時租金一個月兩千元，押金二十萬。那一年鬧水災，我們永和的倉庫淹水，損失不小，押金中的十萬還是向長輩借來的。這次喬遷是件大事，也是三民成長的轉捩點，事先經過一番的細心策劃。新的店面早已搬遷布置妥當，當天的廣告也都做好了，就等開幕一到，集中宣傳，造成聲勢。但是卻正遇上颱風天，早上七點多的時候，仍是風雨交加，毫無轉晴的跡象，同仁都覺得開幕式大概是辦不成了，恐怕功虧一簣。但我心裡有一股直覺，認定老天一定幫忙，毫不氣餒，仍然加緊準備。果然到八點多，風雨止歇，只有一些灰霾；到九點多的時候，陽光普照，一片燦爛。當天的開幕，非常成功，來賀的賓客很多，這是一次很愉快的經驗。

當時書局店面的房東是陳漢陽先生，師範學校出身，為人溫文儒雅，承租前我去拜訪他，待人非常客氣。幾天後，他通知我們，答應訂約。他說曾向同業的東方出版社打聽過我，知道我們做事規矩，所以願意把房子租給我們，合約為期三年。陳先生是好人，子女也都很優秀，可惜讀書人不懂生意，賠累甚多，經常向我們周轉。我和他雖然相知不深，但交情很好，借貸從不計算利息。三年租約期滿，接著續約三年，押金改為三十萬元，但續約後不久，他因為退票的關係，避到日本去了。到日本後，他寄來一封長信，說續約的押金三十萬元，可能無力歸還，但希望我們店面的月租仍能照付，供給他在臺的小孩讀書。雖然押金無法取回，月租部分，依法我們可以從已付的押金金額中抵扣，不必再付租金了，但公司仍繼續按月照付，直到房子拍賣，他的孩子出國為止，我想這樣也對得起這位朋友了。陳先生在日本經濟相當拮据，後來我到日本還常去看他，和他的後代也仍保持來往，從不認為陳先生曾經倒過公司的押金。

租來的店面，畢竟不是長久之計，當時日思夜想，總希望能有自己的店面。三民重慶南路六十一號的門市現址，買得的過程，倒是相當機緣巧合，說起來像是個笑話。有一天我到菜市場的理髮店理髮，在武昌街的廟門口，看到一位房屋仲介掛出售屋招單，便向他打聽附近合適的房子。仲介隨即引介我去見屋主。屋主打算出售的房子約三十幾坪，我嫌小了一些。屋主見我年紀輕輕，竟說這樣的大話，以為我尋他開心，便說他另有一房，有七十幾坪大，但只有建物，沒有土地所有權，開價二百八十萬。其實以當時的行情，這樣的房子市值不過兩百萬元，這個價錢可說是天價了，但我聽了之後，也不還價，一股牛勁，馬上簽了十萬元的支票下訂。第二天屋主反悔了，因為六十一號現址他正住著，其實並沒有搬家的打算，希望返還訂金，取消契約。我沒有答應，這筆買賣就這樣確定下來。後來又買下土地所有權，六十二年時重新起



造，六十四年三民大樓落成，營業面積大為增加。我一向認為書店經營應該力求書種的齊全，不分冷門熱門，最好能做到像圖書館一樣，所以後來又陸續買下重慶南路的五十九號，合併店面，營業面積又進一步擴大。民國八十二年，復興北路門市落成，編輯部門也搬遷新址，於是三民書局擴充到兩個門市，每個門市都能容納十五萬以上的書種。

三民書局除了門市經銷之外，起初的出版方向是以法律書為主，不過民國四十幾年的時候，情況和現在不大一樣。當時法律書並不賺錢，因為只有臺大、中興有法學系，學生不過一百多人，而且法令不常修改，少有出新版的必要，法律用書市場很小，容易銷售的是屬於文史類類的書。三民是以門市的盈餘來補貼法律書的出版，那時候的想法是希望大家多懂些法，出版這類的書可以有助於國家走向法制化。民國五十年以後，財務較穩定，出版種類也大量擴增，開始推出財經方面的書籍。五十五年，「三民文庫」創刊，又有人文社會方面作品的出版。到民國六十年以後，科技方面的叢書接著問世，主要是作為五年制專科學校的教材。此後出版的方向愈益擴大，各種類別的叢書陸續創刊，走向綜合出版社的方向。值得一提的是，三民書局現今雖被視為老字號的出版社，不過許多做法，三民可說是開風氣之先，成為其他書局仿效的對象。像教科書封面用套色印刷，是由三民書局率先推出的，當時其他的出版社，千篇一律，差不多都是灰色的封皮。

三民的出版方針，五十年來受益於許多學界先進的指教，無法一一敬述，但若略舉幾位代表人物，以傳達深摯的謝意的話，則尤其應感謝臺大法律系的陳棋炎教授，以及政治大學的鄒文海、中興大學的汪洪法、張則堯等教授。陳棋炎先生向我提到日本小規模書店的出版之道。鄒文海先生則啟發了我的出版視野，他認為，出版應出別人所不願出的書，如果經濟允許的話，尤其應出版大學用書。他不只出主意，同時也介紹許多一流的作者在三民出書，像社會學方面的龍冠海教授，就是由他介紹的。汪洪法先生從書店開辦以來，一直多所關懷鼓勵，是我們經營過程的精神支柱。同時要感謝張則堯先生的鼓勵，他除了個人撰作之外，也引介了我們許多的作者，讓我們能在學術出版的領域中站穩腳步。沒有這許許多多的幫助，三民是不可能今天的局面的。

公司創辦以來的五十年中，最感辛苦，心血付出最多的工作有兩件，一件是民國六十年開始著手編纂的《大辭典》；一件是民國七十六年起所進行的三民排版系統的工程。《大辭典》的編纂前後進行了十四年，幾乎把公司多年累積的一些資金全部投入耗盡了。這裡面的困難主要有幾項，一者，辭條收集範圍的分類、撰寫體例，要有一定的規劃，且多人合作，工程尤其浩大，這些我們都是從做中學，逐漸累積經驗。二者，許多辭書的編纂，沒有核查原文，往往陳陳相因，積非成是。因此公司花費許多人力物力重新查核出處原文。同時《大辭典》徵引出處的方法，不像許多大部頭的辭書，僅止於出自某書而已，而是要做到註明篇名、卷次、回數。要做到這一點，公司非有大量藏書，實際動手不可，於是我們不僅訂購了《四庫全書》、《百部叢刊》等大部頭的古籍之外，還讓同仁到圖書館搜集珍罕的資料。承蒙當時中央圖書館館長王振鵠先生的協助，我們由微卷底片影印了不少館藏的善本書，讓語源出處的查證有善本可用，尤為銘感。三者，當時的印刷，主要還是鉛字活版，鉛字主要來自日本人所寫的漢字，用



於一般書籍印刷，勉可將就，但是用來編纂辭書，字數就不夠了，字型筆畫，也稱不上精確。因此我們編印《大辭典》，是從刻模鑄字做起，自行刻了宋體、黑體、標頭字等幾套銅模，光是鑄字用的鉛條就耗費了七十噸。這些銅模和鉛字目前都還堆放在倉庫，已經沒有實用價值了，只是作為當年求好心切，不惜多走冤枉路的紀念而已。

三民排版系統的開發，是延續《大辭典》編纂之後的另一樁苦差事。電腦時代來臨，排版走向數位化，但是最基本的字碼不足等問題，卻一直沒有根本而完善的解決方法，通用的排版軟體只用一萬三千多碼的字體，遠遠不敷中文書籍印刷所需。原本電腦字碼標準化這種基礎建設的工作，應該由國家來完成，但三民是學術出版社，印刷用字原本就有比較嚴格的要求，又有辭書出版的即時需要，不能不即刻研發一套能解決全漢字出版問題的排版系統。因此這十六、七年之間，三民投注大量的人力與資金，努力開發一套字碼達七萬多碼的字型，以及能以這套字型來排版的軟體。這些年來，不論是各體字型的書寫，還是排版軟體的設計，都是在嘗試與摸索中學習，一點一滴，得來不易。

漢字的最大特色，是一字一形，每個字雖由基本的部首偏旁組合，但同樣的偏旁部首，組合之間，倚輕倚重，或大或小，就有不同的安排，不宜用電腦拼字一律訂死。因此從一開始我們就決定要用傳統手寫的方法來造字。然而這個工程的困難，卻是當時始料未及的。我個人雖對書法有興趣，但是字體間架應如何安排，方能妥貼有神，切合法範，還是做了這個工作後才有所認識。十幾年來，為了做好這個工作，經常連作夢都在想怎麼寫好字。間架不合式的話，不惜廢棄已完成的字稿，重新再來。這樣一再重複，光是七萬多碼的明體字就重寫了十幾遍。更難的是寫字的美工，共有八十人，如何讓他們寫出的字如出一手，就煞費心思了。這十幾年的苦頭，真是一言難盡。最感安慰的是造字的工作，終於在今年可以完成，總共有明、楷、黑、方仿宋、長仿宋、小篆等六套字體，足以應付印刷的需要。

排版軟體的開發，又是一項棘手的問題。原本公司寄望於可以在 Unix 系統上執行的「六書」排版軟體，但最後行不通。因而我們擴充研發人員，重起爐灶，致力於一套能滿足各種書籍版式需求，能製作跨平臺文件的排版系統。相信這個工作完成之後，中國人就會有字碼完整而功能齊備的中文排版軟體可用。文字為載道之本，知識傳播，不能外於是。相信這十多年來的苦心，或許不算白費，對於未來文化的傳承發展，總能有些棉薄的功效。

三民創業的五十年來，應該感謝的人太多了。除了支持我們的讀者、教育界的朋友、愛護我們的同業之外，同仁的犧牲奉獻，尤其可佩。許多同仁任勞任怨，忍人所不能忍，數十載寒暑的青春時光，都消磨在公司的成長奮鬥之中，三民書局能由無而有，到今天的規模，錙銖點滴，都是大家的功勞，本人忝為公司五十年的負責人，永遠感激，絕不敢居功。唯一可以坦陳自表，報答各位同仁友朋以及社會大眾的是，個人從來沒有涉足聲色場所，把公司的資源耗費在私人享受上。三民也從來沒有出過一本浮言謾罵，或是違反社會風俗的書，以致於有干公議。個人得失是短暫的，而出版文化事業，則是要向後人有所交代。這五十年中，我們在潮流與波折中，一步一腳印的耕耘著文化的園地，善盡本分，盡力為社會作一點貢獻。寄望將來的五十年，公司同仁仍不忘創業的心志，秉持文化的火炬，傳播於整個社會。

15-24

(本文轉載自《三民書局五十年》〈書的園丁〉一文。)