

张元济与近代商务印书馆的组织文化*

陶海洋

(江苏科技大学人文社科学院, 江苏镇江, 212003)

关键词: 张元济; 商务印书馆; 组织文化

摘要: 商务印书馆从家族企业向现代企业转变的关键, 在于其特有的组织文化, 而张元济则是这一组织文化的主要奠基者。商务印书馆的组织文化, 表现于其“以扶助教育为已任”的宗旨、尊重知识尊重人才的价值观念、踏实认真的工作作风和严格规章制度的管理等方面, 它对商务印书馆的发展起到了重要的作用, 在今天也有很好的借鉴意义。

中图分类号: G129 文献标志码: A 文章编号: 1001-2435(2010)01-0079-05

Zhang Yuanji and Organization Culture of Modern Commercial Press

TAO Haiyang (School of Humanities and Social Science, Jiangsu University of Science and Technology, Zhenjiang Jiangsu 212003, China)

Key words: Zhang Yuanji; Commercial Press; Organization culture

Abstract: In the modern history of Commercial Press, the key of its transformation from tradition to modern enterprise existed in its special organization culture which was established mainly by Zhang Yuanji. The organization culture of Commercial Press mainly manifests principle of supporting education, respecting knowledge and talents, conscientious work style and the strict rules of management. They play an important role in its development and can be valuable reference to modern society.

20世纪的中国, “凡有一些现代化常识的人, 多得力于商务印书馆。”^{[1]415} 商务印书馆重要创始人张元济(1867—1959), 字筱斋, 号菊生, 浙江海盐人, 近代著名出版家、版本目录学家, 1902年初, 应夏瑞芳之邀加入商务印书馆, “以扶助教育为已任”,^{[2]21} 自觉承担起时代的文化使命, 创造出无愧于时代的文化成就。

—

张元济对商务的贡献, 学术界已经有很多论述。从提升组织文化的角度看, 张元济对商务印书馆的作用可有以下几个方面。

第一, 确定商务印书馆的宗旨。

1902年初张元济辞去南洋公学译书馆主事之职, 积极投身于“国民教育”事业之中。这既是张元济未入商务印书馆之前的人生选择, 自然也成为他托身教育事业的宗旨。

张元济青年时, 就怀有治国平天下的传统志愿, 甲午战争清政府的失败使他痛心地感到: “这种腐败的国家那能不亡国?” 特有的家庭背景和学术修养, 曾使他上书言政, 并保持鲜有的少年老成, 但戊戌变法的失败使他此后与“官场”保持距离, 并选择了教育救国方式。1902年正月, 张元济表明了教育救国的主张, 认为“兴学宗旨”一是“勿存培植人才之见”, 一是“勿标讲西学之名”。对于前者, 他鉴于西方民智大开的关键, 在于当政者都能“汲汲于教育之普及者”, 故教育应“重普及而不可言专门, 则必先初级而不可亟高等,” 以避免“所操者狭而所及者浅”的不足。对于后者, 张元济主要鉴于中国设立的同文馆等新式教育, “遂与旧有之学校判然为二。此可哂者也。泰西教育之法。莫不应其本国之民质、俗尚、教宗、政体以为基础。”^{[3]170-173}

张元济选择教育救国, 当然还与他在南洋公

*收稿日期: 2009-04-23

作者简介: 陶海洋(1969-), 男, 江苏靖江人, 教授、南京大学历史系在职博士生, 主要从事中国近现代思想史研究。

学任职有关。南洋公学由盛宣怀于1897年创办,是一所兼备初、中级教育和专科教育的近代学校,即今天交通大学的前身。南洋公学的课程设置当时堪称一流,但行政管理却极为专制落后。任职于南洋公学可以算是张元济与当政者的最后联系,也是他政治人生的绝望时期。而此时“愿力雄伟”的夏瑞芳相邀入盟,终于使张元济下定决心,甘由高居庙堂的贵族转向面对基层的平民,“以扶助教育为已任”,自此也成为商务印书馆的企业宗旨。1902年初张元济入馆后,商务印书馆即在北福建路唐家弄租房三间,设立编译所,聘请蔡元培兼任所长,张元济是实际负责人。1902年8月,清廷颁布学堂章程,商务印书馆“独步一时”,率先按学制编辑教科书,“计自光绪二十七年(1901)至民国十年止,我馆为了创编教科书,经张菊生先生领导之下,编译人自数人增加至百数十人,在馆外帮忙的还不计其数,荜路蓝缕,煞费苦心,得成一种辅助教育的新事业,究竟为功为罪,付诸公评。”^{[1]64-68}

第二, 奠定商务印书馆的价值观。

共同的价值观是一个企业组织文化的核心和基础,也是成功的关键。“尊重知识、尊重人才”,可以说是张元济到商务印书馆后,强调并推行的价值观。

如果说商务印书馆在夏瑞芳创设之初是一副皮囊,张元济的加盟则赋之以灵魂。这种灵魂的产生,不仅在于张元济具备招揽各类人才的实力、能力和声誉,更在于张元济具备常人所缺的开阔眼界,这是商务印书馆在转型进程中具备提升组织文化品位的领导保证。张元济有以培养人才为救国之径的宏愿,在待遇人才、争取人才等方面不遗余力,这使商务印书馆疏淡其家族组织的性质,加强了其赖以发展壮大的人才支持、知识基础和观念更新,日益向现代企业迈进。

商务印书馆对知识和人才的重视,同样表现于它注重从社会环境吸取技术和知识等方面。商务印书馆在1902年至1914年间与日资合作,这种合作曾遭受社会非议和同行刁难。商务印书馆坚持与日资合作,努力利用与学习日商的先进技术,“本馆和日人合资,原是一种权宜之计,一方面想利用外人学术传授印刷技艺,一方面藉外股以充实资本,为独立经营的基础。几年之中,果然印刷技术进步得很多,事业发达极速。”^{[2]89}商务印书馆在事业取得进展之时,特别注重新知

识、新设备的引进,如1910年3月至年底,张元济环游世界,于复高梦旦的信中说:“欧美新出机器甚多”,“本馆宜改用新式机器”。^{[4]84}

同时,张元济注重保存国学,也曾遭人非议。张元济对此在股东大会上专门进行驳斥:“本馆营业向有印行古书一项,仅《四部丛刊》一种收入可达百万余元。”“此事决不使公司于营业上有损,且因是而使营业上有益,则我亦无负于各股东也。”^{[4]286-287}还有政治腐败、文字压制、主权沦丧等严酷现实,而于乱世中坚持“整理国故,惟当务其远者大者,而凡稍涉于琐屑肤浅者,皆可弃而勿道”。^{[4]462}可以想见张元济当时的痛苦心境。影印古籍,包括设立图书馆(涵芬楼和东方图书馆),始于张元济负责编译所,主要为编写教材提供参考资料。因此,可以认为商务印书馆进行传统文化的保护和传播活动,不仅是近代商务印书馆发展中的一项重要的经营活动,而且确立了其特立独行的优势和特色,更是它立于不败之地的文化保证。

第三, 培植踏实认真的行事风格。

商务印书馆办事人员做事不认真而出现严重失误的有关记录,在《张元济日记》中出现较多。可能涉及到相关人事的原因,商务印书馆内部相关问题在后来的研究和回忆录中公开不多。

从总体上看,商务印书馆在张元济加盟后,其文化产品已经从比较单一的教材等印刷出版物,不断向多元化方向发展,而其领导人在关键产品的质量上,一贯严格要求。从图书印刷看,有人说商务印书馆“不出亏本书”,但夏瑞芳刚开办印刷业时,曾遇到书籍销路不畅的问题,经张元济建议和提醒,才决定设置编译所,目的在于把握及提高书籍的质量,而且对经营中的具体事务要求严格,特别是夏瑞芳去世后,“张先生仍然早到迟退,不仅主持公司大计,还致力于稽查公司各部分的办事情况,改进办事手续,往往抓住个别事件,追查原委,毫不留情。”^{[1]31}在选人、用人上,“要进所工作却颇不容易,第一要问有无需要,第二要看申请人有无才干。”不断提高人才标准,是商务印书馆的产品质量的保证。有人回忆说:进馆后,编译所“俨然是一所包括大中小学教学的学术机构,是商务印书馆的一个有机部分。我觉得好象大学毕业两年多后考入了一个研究院似的。”^{[1]347}商务印书馆从1921

年9月后起用王云五任编译所所长，王云五在编译所内的改革及在商务印书馆内实行科学管理法，令人议论，但张元济多次维护他，“此一机关，亦数千人身家性命之所托，非得我公之仁心毅力，正不知如何维持。弟唯有为此数千人泥首称谢而已。”^{[4]463}说明严格管理，亦是商务印书馆领导人的要求和商务印书馆行事风格的体现。

第四，确定经营管理的规章制度。

商务印书馆内部经营管理的规章制度，开始于陈叔通提议设立总务处，完善于王云五实行的科学管理法。建立商务印书馆的各类规章制度，不仅是提高产品质量的保证，亦是企业正常发展的基础。商务印书馆在建立内部规章制度过程中，曾付出过代价，也经过曲折。在创办不久，由于总经理夏瑞芳不听从张元济的劝告，致1910年5月间，卷入上海橡皮股票风波，亏损甚巨。^{[5]68-72}总务处成立后，确立了定期磋商的会议制度，虽经历了激烈的内部争论，但由于张元济等人的努力，在夏瑞芳去世后，商务印书馆加强了内部管理，包括资本、人事、产品等多方面的管理。^{[6]37-38}

二

1916年到1917年商务印书馆的发展进入一个转折期，不仅表现于商务印书馆营业数目上已经到了一个平台期，而且特别表现于1916年后出现的张元济与高凤池的矛盾，“彼此相持、不能解决”，其本质在于“彼此见解思想根本不同”。学术界对张、高之间的矛盾论述很多，并多以经济等原因归纳之。^{[7]94}这类说法，可追溯到高凤池1935年的回忆，^[2]张元济日记中也多处可见与高凤池的不协调之处。但是，从组织文化角度看，张、高的矛盾，实际上是两类不同企业

文化的分歧。这一分歧，在商务印书馆起步之时并不明显，但随着股东的不断增加和实力的不断提升，企业的经营管理必须发生变化。张元济与高凤池之间矛盾的发展过程，正是商务印书馆组织文化的生长过程。

第一，这种矛盾的重点在于能否以规范的企业制度来保证发展。

商务印书馆的业务开展，与政府的教育政策变化密切相关，晚清到民国年间不同的学制课程大纲的出台，不断带来发展机遇。而商务印书馆前17年的两个发展波峰是1907年、1913年，后17年的发展波峰是1924年、1930年。^{[2]751-752}面对机遇，前17年的发展相对是不稳定的，不仅出现过3年营业倒退，而且总体上波动相对较大，而后17年则稳步发展；张、高之间矛盾，正是根源于发展中经营波动。面对这一局面，采用何种经营方针，依照张元济的性格，他实际上很少让步，“弟不做事则已，做则必须一口气做完。若中间停顿以后，即不愿再做”。^{[8]251-252}事实上，陈叔通在商务印书馆同仁眼中“是张的人”，他提议的建立总务处的设想，后于1915年10月得以落实，¹并“在这个基础上逐渐订出许多规则来”，无论后来张元济能否在总务处这一新机构中起到何种程度的作用，至少，商务印书馆自此有了一个统一规范的核心管理机构，有效地避免了各自为政的分散局面，此后商务印书馆在集中资源、不断提高文化产品质量的过程中，有了稳定发展的重要的领导保障和制度保障。这是张元济的成功，也是商务印书馆走出狭隘的家族企业经营模式的成功。

第二，张元济在这种矛盾中占主导地位。

张、高之间矛盾中，张元济凭借自己的文化人格，处于主动地位，同时，高梦旦、陈叔通两人从中斡旋，亦是缓解矛盾的关键。^④

¹ 商务印书馆设立总务处的时间，笔者未找到明确的记录。按陈叔通回忆，他是1915年进商务的，他离京南下时，“筹安会已经演出了”，即，陈叔通不早于8月中旬离京。他提议设立总管理处（后成立时称总务处），取得张的同意后，他取消了“回杭州扫墓”的计划。张元济也立即找高凤池等人开会，并通过了这一提议。杭州有冬至（12月22日）扫墓习俗，特别对于上辈的新墓穴，头三年冬至当日，必须前往祭扫（见2007年12月23日06:59:28 <http://zjnews.zjol.com.cn/05zjnews/system/2007/12/23/009077138.shtml>）。《张元济年谱》亦记有1916年12月14日回老家海盐扫墓一事。陈叔通想改变商务印书馆内部不协调的局面提议设立总务处，这一提议获得通过，事情不会少，陈叔通为此“观察了几个月”，也做了一些人事铺垫工作。陈叔通既然提出，必然要给张元济以时间考虑，他提出“扫墓”可算是借口，但他没想到张元济立即采纳其建议。正因此，如果陈叔通所指的扫墓是指冬至，则可以推测，《张元济年谱》第122页所提“（1915年）10月，总务处成立”，这一说法是成立的。现有作品多引陈叔通和章锡琛等人的回忆，另，章锡琛回忆中说是1916年。

^④ 高凤谦（1870—1936），早年自号崇有，晚年号梦旦，福建长乐人。其为人“和易宽厚，语带诙谐，然能断大事，虑无不中，故公司中凡有大问题，皆取决于公。”商务印书馆能有后来的发展，包括王云五复兴商务印书馆的成功，高凤谦功不可没。

“接人甚和易”的夏瑞芳在世时，还能效缓冲矛盾。夏去世后，原有创始人中已难找替人，高凤池“直无主张”、“将来不知作何究竟”等表示，既说明他愿意与张元济妥协，又表明自己的确对大局中的具体问题把握能力不够。特别是高凤池私下主动与张元济接触，主动提出妥协方案，其方式和内容虽不尽合理，也表现了家族企业管理者行政素养的不足和内心的无奈，但可以说明商务印书馆的主要领导都有大局意识，这是其赖以发展的基础。而在张、高之间矛盾中，张元济一直处于主动地位。¹事实上，张元济公开辞职，并在同仁亲友间公开矛盾所在，正是其实力的标志，也是他决不让步性格的表现。他能够取得主动地位，既与高凤池等人的让步有关，更与商务印书馆内部有高梦旦这样的公关人才有关。王云五多年之后高度评价了高梦旦，认为调解不同意见“恐怕高先生就是最重要之一人。”^{[1]45}这一点，我们还可以从陈叔通的回忆得以证实。1920年张元济发出辞职公告后，高凤池、鲍咸昌等人都“有些惊慌”，高凤池主动找陈叔通沟通，陈叔通提出：“你是总经理，你可以估量一下，如果能够背得下，那就听他（张元济）辞职，商务还搞商务的。”高说：“事务方面还能勉强凑合一下，但社会文化界，我怎么能号召得了？”这样，经过陈叔通提议，高、张两人均辞总经理职务，担任监理。

第三，这种矛盾不是争权夺利，更不是内部分裂。

关于张、高之间矛盾，后人回忆和研究，有讨论其中的派别之说，认为“原来商务的主要人物大体上可分为教会派和非教会派。最初创办人全是同教会有关系的，夏瑞芳、鲍咸昌、高翰卿等全是教会中人，张元济是非教会的。”^④笔者认为，任何社会组织在发展过程中，内部非正式组织的力量和作用应该是次要的，一旦这种力量干

扰了企业的正常发展，则必然出现发展的倒退，而必须加以改革。把商务印书馆当时的人员要划分为“两大阵营”，是不尽合适，因为事实上所谓的“教会派”中人，不都是事事都与“非教会派”相对抗，在很多事关商务印书馆的经营的大事上，“教会派”中人尊重、遵照张的主张。

从商务印书馆后来的发展可见，1920年以后其营业额总体上更趋平稳，当时做到这样的成绩是相当不易的，完全可以作为复杂内外环境下企业管理的经典之作。同时，编译所内部诸多行政作风问题，⁽³⁾不仅是商务印书馆内部的问题，而且也是社会发展转型期遇到的时代课题。因为这种内部矛盾，并未因为张、高同时辞职、同任监理而根本解决。高凤池等人虽与张元济意见不合，却无力面对“公司之病”，主观上也不愿意张元济辞职。1927年，张元济由于收购古籍的经营努力受人影射，又遭歹人绑架，心情低落至极点，对商务印书馆也表示失望，曾对好友建议在北方“集合同好，成一托拉斯（专门收集古籍），则购买较易。”^{[4]298}直到1932年商务印书馆在面临“一·二八”事变的重大影响后，张元济才完全“取得”了公司经营管理的主动权。这种主动权的“取得”，既是原有经营者不能面对重大变故的必然结果，又可反映张元济勇于担当的努力，同时也包含着面临残酷现实的无奈。这可从商务印书馆的股东大会、董事会的召开情况证之。⁴

可以认为，在张、高之间的冲突中，张元济“取得”主动地位，与其说是他争论和争取的结果，毋宁说是知识力量的体现，而且也是商务印书馆发展转型的客观需要。

三

商务印书馆独具特色的组织文化和经营理

¹ 这一点从《张元济年谱》可见，1916年到1920年就是张元济“主持商务”的时间。从中还不难发现，张元济事实上处于主动地位的大量资料，作为经理的张元济，在对外一些重大问题上，不仅首先能有信息来源保证，是接待、酬谢大量外宾等活动的主要联系人。在对内问题上，张则是向董事会报告、主要领导开会的主持者。而且，高凤池等人对张也是很尊重的。

^④ 这一说法主要来源陈叔通的“回忆商务印书馆”一文（《商务印书馆九十年》，第137页），现有著述如汪家熔的《商务印书馆及其他》等，多采此说。陈叔通在看待张、高矛盾的问题上，还是比较公允的，而他对商务印书馆内部派别的说法，应有讨论的余地。另外，商务印书馆编译所内部人员确有“新人”与“旧人”之别，如张元济日记中也多次说过，他主张多用“新人”，而高凤池则主要多用“旧人”；另外还有所谓常州帮、绍兴帮、福建帮等不同的说法。

⁽³⁾ 如茅盾回忆他刚来商务印书馆时，感觉编译所“也是个变相的官场”。（《商务印书馆九十年》，第145页）

⁴ 张元济在1914年到1919年是股东大会的主持者、董事会的参加者，而1920年到1932年一直是股东大会的参加者、董事会的主持者，自1933年后，则是股东大会和董事会的主持人。可查阅于张树年《张元济年谱》。

念,从后人回忆和研究的不同说法中,¹可以发现其中有很多共同之处。考察商务印书馆的组织文化,应该注意:商务印书馆保持与现实政治适当的距离,“在文言文”是商务印书馆发展的基础;企业的经营之道,“在商言商”是商务印书馆成功的保障。

与现实政治保持距离的问题,现有的研究有不同的说法。如商务印书馆曾经拒绝过出版《孙文学说》等革命书籍,曾为孙中山怒斥;后人回忆或研究中,或直接引用孙中山这一意气之见,作为评价商务印书馆及其相关领导的标准,或多避而不谈,或加以掩饰。又如有人说商务当局暗中支持“进步”活动,商务印书馆曾经是上海工人运动的一个据点,等。结合张元济的思想与性格特征考察,商务印书馆的领导人既不可能单纯地拒绝某一种政治人物的书籍,也不可能未卜先知,能够主动参预或支持某一类政治活动,在拒印《孙文学说》之前,曾拒印过《章太炎丛书》,之后拒印过蔡元培的《易经衷记》,张元济与人花了14年辑补而成的嘉郡乡邦文献《携李文系》80卷,亦未能在商务印书馆刊印。^{[4]414}

作为文化企业,“在文言文”应该是商务印书馆发展的基础,为达到文化出版事业的顺利进行,保持与政治人物适当的距离是其一贯的策略。正如张元济所说:“余云张作霖倘发起强盗皮气来,我处在彼权力之下,如何得了。”^{[9]247}从总体看,商务印书馆“对书稿的质量把关较严,不粗制滥造。”“他们出书的总方向是对头的,中西文化都照顾到了,介绍西方的科学文化,是为了发展我国民族的新文化。据我所知,它并没有为了多赚钱去出版那些荒诞低级、黄色淫秽、乌七八糟的书,而是出版了大量健康有用的书。”^{[1]364-365}尤其对于汪精卫(汪与张原有交往甚多)之流,排斥的态度则是鲜明的。如何正确处理文化与政治、经济等关系,恐怕不是商务印书馆一家遇到的问题。

注重企业的经营之道,“在商言商”,其中必然涉及与外界交往,交往对象既包括政治人物、政府官员,也包括文化名人、同行同业,同时还须注重企业内部的产品创新、规范管理、市场把握、盈亏计算等。“在商言商”是商务印书馆成功的一个法宝,这同样也应是商品经济条件下人类社会日常经济生活必然面临的根本问题。对这一做法的评价,既不能意气用事,更不能苛求前人。

商务印书馆“以扶助教育为已任”,而赢得世人的尊敬。茅以升说:“商务不只是一家出版商,而且也是传播我国文化的一位先驱者。”^{[1]219}贺麟则把建国前的商务印书馆,同德国、日本和英国的著名书店相比。巴金在其晚年的回忆中曾两次提出,“巴金”这一笔名第一次出现是1928年的《东方杂志》第19卷。^{[10]93}近代史上的商务印书馆,其荣誉主要来源于市场与社会,而张元济为代表的各类人才的不断加盟,又不断增加这份荣誉的份量。

参考文献:

- [1] 商务印书馆九十年(1897-1987)[C].北京:商务印书馆,1987.
- [2] 商务印书馆九十五年(1897-1992)[C].北京:商务印书馆,1992.
- [3] 张元济诗文[M].北京:商务印书馆,1986.
- [4] 张树年.张元济年谱[M].北京:商务印书馆,1991.
- [5] 杨扬.商务印书馆——民间出版业的兴衰[M].上海:上海教育出版社,2000.
- [6] 汪家熔.商务印书馆史及其他——汪家熔出生史研究文集[C].北京:中国书籍出版社,1998.
- [7] 张荣华.张元济评传[M].南昌:百花洲文艺出版社,1997.
- [8] 张元济书札[M].北京:商务印书馆,1981.
- [9] 张元济日记:上[M].北京:商务印书馆,1981.
- [10] 巴金.病中集[C].北京:人民文学出版社,1986.

责任编辑:肖建新

¹ 庄俞认为商务印书馆的精神有冒险进取、独立自营、团结一致。(《商务印书馆九十五年》,第761-762页)陈翰笙总结为四点,一是有一批热心于出版事业的人,二是能适应时代要求,接受新思想,有革新创造精神,三是重视人才,四是摸索了一套科学的管理方法和可行的制度,又注意社会信息,能及时适应形势的变化和需求。(《商务印书馆九十年》,第367-368页)汪家熔总结为五个方面,即一、机遇的把握,二、一个好班子,三、建立自己的发行网,四、创新和质量,五、印刷、供货和资金的筹措。(汪家熔《商务印书馆史及其他——汪家熔出生史研究文集》第334-369页)等。