

● 出版史

旧时商务印书馆内部关系分析*

王建辉

(湖北省出版(集团)总社,湖北武汉 430077)

[作者简介] 王建辉(1957-),男,湖南武冈人,湖北省出版(集团)总社编审,历史学博士,主要从事中国近代思想文化与出版史研究。

[摘要] 企业内部关系的协调与否,事关企业发展的大局。商务印书馆是最有名的近代企业之一,其内部诸方面关系,包括员工之间的人际关系、部门关系、领导层关系、劳资关系等,与商务印书馆的发展及成功运作有着直接的关系。

[关键词] 商务印书馆;企业管理;劳资关系

[中图分类号] G 239.29 [文献标识码] A [文章编号] 1000-5374(2002)04-0503-07

商务印书馆是近代的大企业之一,员工最多时达四五千,既是近代工人集中的地方,也是新式知识分子较为集中的场所。馆内三所一部,各色人等,关系重叠,其内部关系无疑值得探讨。

一、员工间的若干关系

对于商务印书馆人员,可以将其分为以领导层为圆心,包括领导层、骨干、一般员工的三个不同层次的关系圈^[1](第88-90页)。这种意见倒不失为一种较可操作的考察角度。我们暂且离开圆心层次,先看看员工的情形。

(一)亲缘、地缘、学缘

中国传统文化一向重亲缘、地缘(乡缘)、学缘(师缘)。商务印书馆是一家近代企业,其员工构成的基本关系纽带却也是这三缘。

所谓亲缘,是说商务印书馆成员沾亲带故的很多。商务印书馆早期创业诸人间,不单是单纯的经济关系,夏、鲍、鲍、高4人包含的3个家庭也因通婚而结为姻亲,组成一种紧密的社会单位,并成为早期商务印书馆的社会核心。说商务印书馆是由亲缘关系产生和发展起来的并不为过。随着子女亲友重重关系的不断强化,令这个特殊群体倍添实力、竞争力与凝聚力,在商务印书馆内部形成一种亲缘力量。

所谓地缘或者说乡缘,是指商务印书馆员工构成带有很强的地域性。在编译所里,杜亚泉长期主持理化部,由他引进的人都是绍兴同乡,故有“绍兴帮”之说。国文部则有清一色的“常州帮”之说,这些人主要是庄俞引进的,庄俞本人也是由常州人蒋维乔引见的^[2](第146页)。而据包天笑说,整个编译所都以常州人居多。就整个商务印书馆而言,员工大部分是以江苏、浙江人为主,占92%,其次为安徽、福建人,加起来占95%^[3](第755页)。郑贞文等不少人的回忆中对这种地缘关系也多提及,这说明商务印书馆员工具有较强的地缘和乡缘性。这种地缘和乡缘,似乎比较有利,语言乃至思想相互有易于沟通的一

面。这种同乡关系自然会形成一种利益圈。

所谓学缘,是指与学界有着多多少少的因缘,包括学校、学社、同学、社友等。这与乡缘又有不同,因为志趣更为相同,关系自然更为密切,如果是亲缘、乡缘再加学缘,关系紧密程度更非寻常。创业诸人既多为亲戚,同时又都出自清心书院。蔡元培初任编译所长时将爱国学社的成员推荐给商务印书馆,成为商务印书馆早期教科书编写班子的主体。文学研究会的骨干成员有许多都在商务印书馆,因而商务印书馆成为文学研究会的大本营,以至《小说月报》有人视之为文学研究会的会刊。类似的还有中华学艺社和北京大学。1897至1930年商务印书馆进用留学生达75人,以留日留美为多^[4](第167页),因为都是留学生,相互间声气相通,几乎在商务印书馆形成了一种特有的势力。此外,还有商务印书馆自办各种培训学校出身的一批人,可以说数以千计,多分布在商务印书馆各个岗位上,成为各方面的骨干。

商务印书馆人员的进用多系这“三缘”的作用,也就是亲戚朋友故旧的介绍,在编译所更为明显。据李家驹的研究,张元济与高梦旦就喜欢援引同乡,而介绍进来的这些人又不遗余力地积极向馆内引荐。早期商务印书馆部分主要人员的进用多由亲戚朋友的引荐而来。王云五主持编译所后,又由胡适推荐了不少留学生进来,并形成了一种传统^[1](第79页)。这里所说胡适的引荐,大抵是一种学缘关系,这种传统更加强了地缘、乡缘和亲缘。商务印书馆人员的“三缘”纽带,既有有利的一面,也有不利的一面。有利的一面是主流,它成为一种粘合剂,强化了商务印书馆人的社会关系,起到了加强商务印书馆企业凝聚力的作用。值得指出的是,不仅人员的进用,就是商务印书馆早期几次扩股也很明显地多在这个范围内进行^[1](第99页)。这就在“三缘”之上发展为经济合股人,关系更加紧密。这种情况在近代出版业较为普遍,如开明书店也大多有沾亲带故的关系,开明书店人员的四个来源也大抵是立达学园、文学研究会之类的乡缘、学缘。编辑部门中叶圣陶和王伯祥、郭绍虞是苏州小学时代的同窗好友,夏丏尊与丰子恺、傅彬然、贾祖璋等在浙江第一师范有师生之谊,叶圣陶与赵景深、丰子恺等为立达学园同事,唐锡光是顾均的学生,“经理部门中沾亲带故的就更多”^[5](第91页)。不利的一面,即局限了选取人的视野,且并不能保证进入的人都是优秀的或者说有用的,甚至不乏尸位素餐的人。如茅盾在回忆录里说的进入者中就有“长年既不编,也不译,只见他这里瞧瞧,那里看看,或者与人咬耳说话,这些人都有特别后台。”^[6](第107页)

(二)教会派与书生派

这是商务印书馆内部的一种俗称。所谓教会派,是说商务印书馆创业之初的人同是耶稣教长老会的教徒,他们的亲属子女也多在商务印书馆,这些人文化程度大多不高,但却形成了一个利益圈,将商务印书馆视为家族企业,主要分布在印刷、发行两所,在领导层上则以由教会出身的高凤池、鲍咸昌等为代表;所谓书生派,是由一批维新知识分子参加进去后形成的,主体是知识分子,主要集中在编译所,在领导层上以张元济、高梦旦等为代表。教会派的一些人不想让后来的局外人插手,书生派则不满于教会派的管理方式,从而形成不同“政见”之间的矛盾。章锡琛晚年的回忆对这种矛盾有所叙述。他是亲张的,对教会派多有批评,说他们不懂经营,亦不识出版,而且公私不分并依仗创办人的身份,在馆内拥有特权。这种教会派与书生派的分野是商务印书馆初期以来形成的并长期存在,王云五任编译所长时,他虽是书生派引入商务印书馆的,但他却与教会派建立了良好的关系,“因为王也有他自己的宗教关系,并且巧妙地运用了他们之间这一共同的背景”^[7](第183页)。到19世纪30年代经历变故,教会派与书生派的分野才退于其次,或者说消于无形。

(三)新人与旧人

所谓旧人多是指与商务印书馆有一定亲缘关系的人,而新人又多是指知识分子出身尤其是留学生出身加入商务印书馆较晚的人,多集中在编译所。编辑王伯华的一则日记几乎提供那时的新人名单,包括:叶圣陶、沈雁冰、杨贤江、胡愈之、周建人、顾颉刚、郑振铎、周予同、谢六逸、章雪村、李石岑、徐调孚、顾均正、吴致觉、贺昌群、傅东华、钱江春等^[8](第276-277页)。同时提到他们的交往和感情都较为接近,志趣相投。新人与旧人,可以说都是商务印书馆的一部分中坚力量,两者的矛盾,在领导层那里就有反

映,而领导层的矛盾不能不反映到中坚力量上来。胡适在商务印书馆近距离考察,许多年青编辑包括杨端六、沈雁冰、郑振铎都对他表达了自己的意见^[9](第150-180页)。在知识分子出身的新人看来,商务印书馆这一家由传统亲缘逐步扩展的机构,无论是组织架构、管理体制、职权划分、员工待遇、工作环境与条件等均有不完善之处,其中对待新人尤欠公平^[1](第52页)。这种新旧的分野在19世纪20年代前最为突出。新人既代表了商务印书馆的人脉,也形成了群体意识,正是这批新人的加入而使商务印书馆与新一代知识分子及其所代表的关系网络得以结合,突破了原有的格局组成新的出版群体,促进了“商务人”这一群体的自我认同,使商务印书馆的发展更进一步走进了新文化的中心。

以上是商务印书馆相当长一段时间员工之间的关系网络的基本结构。这种局面维持了商务印书馆相当长一段时间的基本稳定,成为相应发展的基本条件。

二、运行机制与部门关系

运行机制说起来也是一种关系,即牵涉到各部门间的相互关系。实际上商务印书馆最初只不过是一个印刷所,1902年建立编译所,逐渐形成了印刷所、编译所、发行所三所平行的格局。这三所在长期的运行中产生了一些弊端,主要是事权不清,相互扯皮,事权既难集中,又缺乏调度,夏瑞芳遇害后这一弊端更显扩大。商务印书馆不能不进行体制革新,来理顺部门间的工作关系。

1915年,在张元济的同意与支持下,由陈叔通主持进行了机构体制的革新。这次改革形成了商务印书馆的“三所一处”的工作格局。陈也确实是个干才,1914年进入商务印书馆不久,即针对商务印书馆内部各自为政,事权难于统一、落后的管理模式阻碍先进的生产运作之弊,着手管理体制的改革,在调查研究的基础上他提出设立总务处的方案。即将原本分属各不相关的三所(编译所、发行所、印刷所)统筹起来,通过总务处建立起由总经理、经理和三所负责人参加的三所会议协商制度,来决定公司的大政方针乃至相关的具体事项。如后来张元济日记(1918年)所云:“三所会议商定,排印商业名录、速排植物名实图考及汉英词典各书事。”^[10](第363页)陈还自荐抓总务处工作,协助张元济通盘筹划行政、人事、财务。这样一种集中的又分层次的管理体制,实质上是为了各部门的紧密合作,以保证整个公司的各种业务顺利运作^[7](第146页)。这种管理机构的调整和新领导体制的建立,使商务印书馆初具现代管理的雏形,对未来十几年发展产生了重要的作用。陈叔通也以他在商务印书馆所作的管理体制方面的改革这样一件事很为得意。

这种“三所一处”的体制,到19世纪30年代王云五任总经理后又有一次变化。王在任总经理后便嫌总务处集中事权还不够大,刚好1932年“一·二八”后的复兴给王氏扩大事权创造了机遇。在复兴之后,商务印书馆建立起总管理处,负责全馆行政工作,总经理主持,下设经理二人辅助,计有生产、营业、供应、主计、审核五部,以及秘书处、人事委员会。其中生产部掌管所有编译印刷事务及所有有关生产事务,下置编审委员会、出版科和各工厂^[11](第355-359页)。建立了各部门都对总经理负责的高度集中的管理模式。这种体制的建立对于19世纪30年代商务印书馆在复兴后的再度辉煌起了一定作用。

部门关系实际也是企业管理水平的体现,是对人力、物力、财力的有效组织与调节,对社会劳动过程与价值增殖过程的组织管理,商务印书馆在企业运作中始终注意此点,这成为它获得成功的重要原因。

三、领导层的矛盾与协调

就领导层而言,商务印书馆是在平衡与不平衡中来协调相互关系的。平衡是基本的一面,商务印书馆领导层大抵可以说原有私交,张元济与夏瑞芳、高梦旦等都是关系很深的朋友,可以说达到肝胆相照的程度。王云五与高梦旦是忘年交,与张元济也能相安。这种真诚的或者说相互间并不计较得失的合作,是商务印书馆发展的关键,但是,商务印书馆领导层也有过两次较为突出的矛盾与不协调。

第一次是在商务印书馆创业早期,领导层中一些创业元老与主要人物对于商务印书馆的经营等馆内事务就有不同的看法。夏瑞芳的存在还能使这些矛盾不至表面化,因为夏既是创办人又是将张元济引入商务印书馆的人,故还能够居中平衡作为缓冲。在夏遇刺(1914年)后,张元济顿失支持,要实行自己的工作思路,就不得不花费很大的精力与心力,去应付商务印书馆权力圈子里各种复杂的人事关系。商务印书馆出现了内部领导层的不大也不小的磨擦,实际上形成了两个核心,一个是高凤池,一个是张元济,他们一个被推为总经理拥有总经理的头衔,一个是总经理之下的握有相当实权的经理(二把手),他们在经营方针以及在用人问题上形成尖锐的对立。在经营上,一派力主拓展,一派偏于守成。具体如张元济主张发展海外,建立香港分厂,高凤池持反对意见,以为不如把现有的总厂办好就可;在用人上,一派主张用旧人,一派主张用新人。用张元济的话表述是:“公主张用老人,弟主张用少年人;公主张用平素相识之人,弟以为范围太狭,宜不论识与不识,但取其已有之经验试之。”张还坦陈政见:“公司事业日繁,人材甚为缺乏,且旧人中之不能办事者甚复不少。若不推陈出新,将来败象已露,临渴掘井断来不及。”^[12](第184页)这种近乎二元的矛盾局面在相互调整中维持了近5年(1915—1920年)。最后到1920年张提出辞职,自述主因是与高意见不合,最后由董事会决定,两人一同进退,都担任监理,商务印书馆又达成了一种平衡。到19世纪20年代,书生派的意见占了上风,张元济更借助外力(胡适对商务印书馆的考察和王云五对编译所的改革)实现了大量使用新人的主张,实现了对商务印书馆编译所用人的内部改革,吸收更多的新文化人士进入,商务印书馆开始新一轮拓展。

第二次是抗战胜利后,在商务印书馆复员问题上,远在重庆的王云五与在沪的商务印书馆领导人之间也有很大的意见分歧。焦点之一是对于所谓“五联”问题的处理上。“五联”是上海沦陷时期,在沪的商务印书馆等5家出版机构联合组成的一个发行教科书的机构,这个组织曾受到汪伪集团的控制。王云五要从严处理,这未免打击扩大化,而且也夹杂着个人的成分。这其实只是一个表面问题,核心还在于对战后出现的商务印书馆格局如何控制。这种意见分歧尽管还主要只在书信往来上,但由于王的钦差大臣李伯嘉到沪采取的激化措施而有所加剧。这种分歧持续了大半年,必然影响到公司的方方面面,影响到战后商务印书馆的复员进程与安排,最后因为王云五脱离商务印书馆而从政,分歧才结束。

商务印书馆领导层长期处在一种和谐与不和谐的矛盾运动中,多数时间里是平衡的。这为商务印书馆的发展创造了必要的前提,而商务印书馆领导人大多也凭借这个舞台,成为中国近代出版史上具有典型意义的重要人物。

四、近代劳资关系透视

商务印书馆是近代最早实行股份制的企业,又更多地带有股份合作制的某些特点,因为其员工中许多人都拥有部分股权,尽管多系小股东,但也是企业的部分拥有者。商务印书馆员工最多时达四五千人,劳方力量也是很大的。一方面,商务印书馆在近代企业中劳资关系是处理得较好的,因为商务印书馆自认“夙抱劳资合作主义,尊重劳工之精神”,对员工较为照顾,加薪晋升的机会也较公平,商务印书馆亦有各类职业培训,所办尚公小学被认为是沪上最大的教育机构。这样员工在职业教育、子女教育与就业等方面都有较好的条件,福利待遇也较好。庄俞的资料对此有专门的介绍。《新青年》劳动节特刊曾刊出三名印刷厂工人对商务印书馆福利计划的称赞,说“有远见,大大高出于它的同业”^①。

另一方面,广大员工又与馆方形成一种劳资关系。商务印书馆在其发展过程中逐步形成的法人治理结构是较为完善的,董事会是资方的代表,是股东股权和意志的体现者,总经理、总务处(总管理处)是执行者。劳方与资方的矛盾往往表现为与总经理等执行机关的矛盾。如“一·二八”事件后商务印书馆作出解散员工的决议,决议是由董事会作出,但职工将愤怒加到了总经理王云五的头上。之所以如此,是因为长期以来商务印书馆法人结构中,行政对于董事会、董事会对于股东具有一定的反向控制作用的一面,是资本运作的主体^[13](第43页)。这种劳资关系是一种经济关系,既然是劳资关系就不可避免地

存在剥削,又不能不是阶级关系的一个反映,劳资关系不能不带上阶级关系的痕迹,或者说打上阶级的烙印。矛盾的回忆提到很多编辑对工作条件有所抱怨,甚至愤愤不平。张元济平时视察馆内各处,员工也有反感的。张元济也曾意识到自己的资本家角色和立场,如“一·二八”事件之后,张元济在给胡适的信中说道:“在此数十日可谓吃尽生平未尝所谓资本家之苦。”^[14](第360-364页)曾有商务印书馆人员回忆说,商务印书馆对于劳方既有“胡萝卜”的一面,也有“大棒”的一面,此说也不无道理。商务印书馆劳资关系曾几度紧张,1917年3月印刷所所长鲍咸昌辞退4名职工,引发印刷所工人罢工,甚至中华书局工人也有响应,持续近10天,以双方妥协结束。

19世纪20年代是商务印书馆劳资关系最为紧张的时期,这一方面有商务印书馆自身的原因,有管理与待遇方面存在的问题,也有外部环境和整个时代和社会的缘故,因为20年代是劳工运动风起云涌的年代。1925年商务印书馆曾发生两次工潮。8月为第一次,商务印书馆工人参与上海总罢工,职工们以罢工来要求改善工作条件与待遇,保障自己的人权与自由,同时经济斗争和政治要求并发,资方最后作出让步,同意改善工作时间、调整工资和奖金制度,工潮平息,工会取得合法地位,并很快成为中国四大工会之一。因为有这样的基础,在1927年的第三次上海工人武装起义中,商务印书馆成为总指挥部所在地,这是后话。12月为第二次,商务印书馆当局年终解聘近百名工人,其中不少是工会活动分子与上次罢工参加者,这又引发了新的罢工。对于工潮,商务印书馆董事会和领导层有两种不同意见,以郑孝胥、王显华为代表的主硬,不惜以停业和请兵来对付工人;以张元济、王云五为代表的主柔,想采取适当的妥协办法来平息工潮,保证公司正常生产不受大的影响;最后以张元济、王云五的意见占上风。两次工潮的发生,使商务印书馆领导层在以后几年中不能不对劳资问题投入较大的注意,也成为困扰资方的一个头痛的问题。董事会专门开会来议决有关劳资问题,一方面加强应对,一方面对一些待遇问题主动作出一些调整,如修改酬恤章程等。这两次工潮都由王云五负责,这既是他1929年辞职的原因,也是他日后能复出的一个因由。

19世纪30年代初期,王云五在商务印书馆推行科学管理法。他推行科学管理的目的之一,据其日后自云其实是为了调和劳资关系。“大抵劳资问题最常发生者莫过于待遇,如能依泰罗氏的科学管理原则,早日研究订定工作标准,则待遇自有标准可循。待遇有了标准,则大部分问题之发生,当不难获得合理的解决。”^[15](第141页)但事与初衷有违,王的改革遭到反对,反而激化了劳资关系。商务印书馆又出现了工潮。王云五不得已取消推行所谓科学管理法。1932年“一·二八”事件后,商务印书馆遭到日军炮火攻击而毁于一旦,商务印书馆董事会接受了王云五的建议实行停业并解雇在沪全体员工。这引来劳方大为不满,最后由上海市政府出面调停获得解决,职工拿到部分补偿金。在复兴过程,商务印书馆同仁同仇敌忾,劳资关系趋于缓和。半年后复业,商务印书馆收缩战线,连编译所也取消了,人员大为减少,不到原来的1/4。王云五代表资方采取了一些有针对性的措施,如所有员工都要与馆方签订聘约,这就使资方在劳资关系中更处于主动地位。王云五利用这个机会解决了曾经使资方和管理者头痛的工潮与冗员问题。在某种意义上说,王云五是处理劳资关系的输家也是赢家。劳资关系让他吃尽了苦头,第一次辞职也与劳资关系紧张有一定的关联,但由于他处理劳资关系有一定的经历与经验,也是董事会在多种考虑之后请他回来担任总经理的一个因由,认为他对付劳工有办法^[16](第126页)。而最后他又确实摆平了这种关系而使商务印书馆走上了新的发展之路。

考察商务印书馆内部关系,劳资关系是一个必要的着眼点。它往往也是决定商务印书馆近期走向的一个重要因素。在商务印书馆前50年发展史上,劳资关系大体能够协调,这是商务印书馆取得平稳发展的重要原因。

五、内部诸关系的基本特点

从上述商务印书馆内部关系看,我们已经可以归纳出它所呈现出来的若干特点。在此基础之上,我

们再作一番探讨。商务印书馆内部关系的特点,大致有这样一些:

近代企业。商务印书馆前 50 年的历史是一个探索近代企业制度的过程。由亲缘、地缘、学缘关系而转化成为一种经济合股关系并与之搅和在一起,这一方面多少表明资本主义生产力和生产关系的发展最初其实也是在旧的躯壳里生长,在旧的形式中扩大的;另一方面说明近代企业对传统也有所利用与改造。商务印书馆在各种关系的调节中逐渐形成并完善了近代企业制度,也就是公司制。商务印书馆的资本运作的核心是现代企业制度也就是公司制。而且,它是近代中国较为完善的一个近代企业。这是商务印书馆发展的一条主线,一切关系在这一条主线上展开。员工与馆方的关系既与旧式雇佣关系完全不同而具有资本雇佣的特性,近代企业所具有的一切矛盾运动它也都无不具有。人们的关系是在一种近代经济关系的基础上展开的。

在商言商。这是商务印书馆对外的经营原则,更是对内的企业文化的核心。“在商言商”,就对外而言便是不政治化。后期商务印书馆负责人之一李宣龚 1950 年在向股东会报告时谈到:“此前业务,向来避免和政治接触”。而这样做的目的是不损害自己的营业,也就是“采取有利于自己的出版方针”。这是就主导面而言,自然也具有一定的文化保守主义的特色。商务印书馆出版物不冒风险这是有公论的。“在商言商”同时是对内关系的准则,也就是商务印书馆的企业文化。所谓企业文化,主要就是员工遵守的共同信仰与规范,而基础就是大家都不愿意去损害自己的营业,员工都要获得一定的利益,因此必须依循“以商为本”。并不是说商务印书馆没有政治倾向,而是其政治倾向不能影响商务印书馆的运作。商务印书馆的商誉似乎也因此而来。

能识大体。商务印书馆的人际关系似乎比中华书局要复杂一些,因为中华书局同事间的关系,一般来说,相处是好的,所以有好多同仁工作达数十年之久^[17](第 80 页)。甚至也有人因商务印书馆编译所关系较为复杂些而转到中华书局来的。虽然关系较为复杂些,商务印书馆的员工总的来看能做到识大体,公私分明,既不因私害公,也不因公而妨私。张元济与高凤池在工作中几至水火难容,但并不影响他们的私交;高梦旦和郑振铎是翁婿,但却毫不妨碍他们各自成为劳资双方的代表,坐在一个谈判桌上进行谈判。王云五经“一·二八”事件后与张元济也建立了非同寻常的信任,但在战后的大是大非面前,张又毫不犹豫地请出了王请出了商务印书馆董事会^[18](第 215 页)。

封建尾巴。商务印书馆就其主流而言是近代中国最为成功的近代企业之一,但就是在这个近代企业内部诸关系中却存在有一定的封建色彩。虽然是近代资本主义企业,但它带有一定的封建家族色彩。商务印书馆在其创建之初就带有家族企业的胎记,最初的 8 户投资者,夏与鲍是亲戚,而其中多数为鲍家子婿和姻亲。最初几位创始人,互相结为姻亲,组成了以家族为单位的合股印刷作坊,子女都在商务印书馆就业,带有一定的裙带关系。而后来进入的人当中,也推荐了不少自己的亲友进来。如高梦旦引进了兄长高凤歧,蒋维乔引荐庄俞、庄适兄弟,甚至“有一家五人同受雇佣者”^[13](第 407 页)。所以,商务印书馆有相当多员工间存在亲缘关系。这种地缘、亲缘关系固然可以相互照顾,但却有其弊端。这是商务印书馆作为近代企业留下的一条封建尾巴,也几乎是所有近代中国企业由来已久的共性。张元济后来看到了这种情形对于企业发展不利,而极力主张自己的子女不进入商务印书馆,“新式企业不应传代”^②。

这些关系及其所体现的特点,往往成为引导、规定或者说制约商务印书馆发展的重要因素。商务印书馆的出版影响力和文化版图大致也是这种内部关系的放大。对于一个社会或者企业,其内部关系基本协调,就能促进其发展,而当这些关系失去平衡,就会对于事业的发展产生不利的影响,商务印书馆的发展史,也大致如此。商务印书馆在其发展历程中,注意调整内部机制,理顺关系,是其获得成功的一个重要原因,也是这家近代知名企业给后来人的启示。

注 释:

- ① 见《新青年》杂志, 1920年5月1日, 第637-647页。
 ② 见张树年:《我与商务印书馆》, (内部资料)。

[参 考 文 献]

- [1] 李家驹. 上海商务印书馆与近代文化知识的传播与塑造[D]. 香港中文大学, 2001.
 [2] 茅 盾. 商务印书馆编译所[A]. 商务印书馆九十年[C]. 北京: 商务印书馆, 1987.
 [3] 庄 俞. 三十五年来之商务印书馆[A]. 商务印书馆九十五年[C]. 北京: 商务印书馆, 1992.
 [4] 周越然. 我和商务印书馆[A]. 商务印书馆九十五年[C]. 北京: 商务印书馆, 1992.
 [5] 王知伊. 开明书店纪事[M]. 太原: 书海出版社, 1991.
 [6] 茅 盾. 我走过的道路: 上册[M]. 北京: 人民文学出版社, 1981.
 [7] 叶宋曼琪. 从翰林到出版家——张元济的生平与事业[M]. 香港: 商务印书馆, 1992.
 [8] 王淦华. 王伯祥与商务印书馆[A]. 商务印书馆九十年[C]. 北京: 商务印书馆, 1987.
 [9] 胡 适. 胡适日记: 上册[M]. 北京: 中华书局, 1982.
 [10] 张元济. 张元济日记: 上册[M]. 北京: 商务印书馆, 1981.
 [11] 王云五. 商务印书馆与新教育年谱[M]. 台北: 商务印书馆, 1973.
 [12] 张元济. 张元济书札[M]. 北京: 商务印书馆, 1981.
 [13] 汪家熔. 商务印书馆的经营管理[A]. 商务印书馆史及其他[C]. 北京: 中国书籍出版社, 1998.
 [14] 张树年. 张元济年谱[Z]. 北京: 商务印书馆, 1991.
 [15] 王云五. 八十岫庐自述[M]. 台北: 商务印书馆, 1967.
 [16] 胡愈之. 回忆商务印书馆[A]. 商务印书馆九十五年[C]. 北京: 商务印书馆, 1992.
 [17] 吴铁声. 解放前中华书局琐记[A]. 回忆中华书局: 上册[C]. 北京: 中华书局, 1987.
 [18] 王建辉. 文化的商务[M]. 北京: 商务印书馆, 2000.
 [19] 孟 悦. 商务印书馆创办人与上海近代印刷文化的构成[A]. 学人: 第九辑[C]. 南京: 江苏人民出版社, 1996.
 [20] 包天笑. 钏影楼回忆录[M]. 香港: 大华出版社, 1973.

(责任编辑 于华东)

On Old Financial Press Internal Relations

WANG Jian-hui

(Hubei Provincial Press Group, Wuhan 430077, Hubei, China)

Biography: WANG Jian-hui (1957-), male, Doctor & Chief editor, Hubei Provincial Press Group, majoring in modern China's culture & publication history.

Abstract: Internal relations of an enterprise deals with its development. Old Financial Press was one of the most outstanding enterprises which internal relations, including personal relations, section relations, leaders relations, etc, were closely with the development and achievement of Financial Press.

Key words: Financial Press; enterprise management; relations