

夏瑞芳——中国第一出版商的 CEO

■汪耀华

他是中国近现代出版第一人，是中国现代教科书第一推手，是中国民企股份制第一经理，他就是夏瑞芳。

清心学技，家族创业

夏瑞芳 1871 年出生在青浦沈巷乡，父亲先是在当地挑糖担走街串巷，后来在南市董家渡开了一个杂货店，母亲也在附近帮佣。于是，夏瑞芳成为留守儿童，寄养在大伯家。

十一岁时夏瑞芳独自渡河，在船家的帮助下被带到了母亲帮佣的人家，主人是范约翰牧师，在陆家滨开设清心堂、经营美华书馆、创办附属的清心学堂（后改名为清心书院）。范约翰看夏瑞芳可怜就同意他入住家里，还让他进学堂读书，在美华书馆实习。正是在清心书院，夏瑞芳不仅学会了英文，更开阔了眼界和心胸。

可是，不幸接踵而来，夏瑞芳的父亲在 1889 年病故，母亲也是久病不能帮佣。于是，清心书院校长伸出援手，先是介绍他到同仁医院做学徒，但他觉得没兴趣，后来又介绍他去了《文汇西报》《字林西报》做英文排字工、《捷报》排字领班，这份职业使他如鱼得水并担任了部门负责人。

商务印书馆的合伙人鲍氏兄弟是宁波人，鲍家有三子三女，感恩、咸昌、咸亨三兄弟都是在清心书院与夏瑞芳先后同学或者同在美华书馆实习，毕业后都在美华任职。后来，夏瑞芳与感恩的妹妹翠玉结为夫妇。同学、同教、同道、姻亲，几个年轻人下班后常常会下下小馆、喝喝茶、吹吹牛，每个周日还会在清心堂做礼拜……

不愿忍气吞声为洋人干活的夏瑞芳，1896 年 4 月 15 日，在城隍庙边的湖心亭小茶馆里，联合鲍氏兄弟和高凤池等同窗好友一起集资创业，当时实收股本三千七百五十元。

1897 年 2 月 1 日，商务印书馆在江西路德里里租了两间房，购置了两部手摇式小印刷机、三部脚踏圆盘机、三部手动压印机，雇了十几个工人开始承印商业账册、广告之类。夏瑞芳时年二十六岁，是经理兼接业务、采购、收账、接待、校对，每天工作至晚八九点钟才能休息。同时，他深感自己文化水平低，不断委派技术人员赴日本、美国、德国考察，学习最新印刷技术。他还亲赴国外学习，购买新式机器，大量聘请外国技师。

1898 年 6 月，一场大火把德里里的厂房与设备烧毁，幸而先前购买了火灾保险，得以化危机为转机，为商务的再出发提供了保证。利用保险赔偿金，商务重新购置了一批新机器，迁入北京路顺庆里，开始承印《格致新报》



《昌言报》等，通过承接印件，夏瑞芳认识了南洋公学译书院总校兼代院事张元济。

夏瑞芳敏锐地觉察到，人们对于掌握英语有着巨大的需求，便于 1898 年出版了商务的第一本书——《华英初阶》。这是英国人为印度人编的初学课本，由夏瑞芳的姻亲谢洪赉翻译，第一版印了两千册，二十多天就销完，不断加印，一直旺销。后又出了《华英进阶》（1—5 册），十多年印了六十三版。之后，商务又陆续编印、翻译出版了《马氏文通》（中国第一部语法书）《商务书馆华英字典》《华英地理问答》等，充分显示了夏瑞芳的眼光和胆识。

1902 年商务增资扩股，通过商人印有模（后来担任商务印书馆第二任总经理）介绍，以一万元的价格收购了日资修文印刷局，迁到北福建路开设新厂，使商务印书馆的印刷设施获得了整体性的更新，成为上海印刷业的领先者。

广纳贤才，开启民智

商务老董事陈叔通曾说：“商务后来发展成为出版家，而且成为解放前我国最大的出版家，不能不归功于夏瑞芳和张元济。商务的主要创办人是夏瑞芳。夏是一个有雄心的企业家，夏与张结合才为商务成为一个出版企业奠定了基础。”

1901 年，因夏瑞芳的坚邀，张元济、印有模先后入股，成为商务的投资人。在张元济入股的第二年即 1902 年，他便应夏瑞芳之邀，正式加入商务印书馆，标志着商务印书馆从一家小型印刷企业转变而成现代出版企业，从而揭开了商务印书馆历史的新篇章。张元济、印有模入职后，商务设立编译所，开始“编教科书—编工具书—整理古籍—介绍科学”以启民智，为国育人的大业。编译所先后引入了高梦旦、蒋维乔、庄俞、杜亚泉、颜惠庆、邝富灼等后来卓有建树的文化名人，使商务迅速从单纯的印刷业转向更高层次的出版业。

夏瑞芳对编译所的知识分

子很尊重，“不仅薪金高，而且尊称他们为‘老夫子’，让工友们称他们为‘师爷’。编辑人员除月薪外，还供给膳宿，甚至茶叶、水烟。张元济原在南洋公学时月薪一百两银子，而夏瑞芳给他三百五十两。”张元济入职时，便与夏瑞芳商定以“吾辈当以扶助教育为己任”，试图从教育入手，进而改变中国、变法图存为宗旨，开启了由夏瑞芳的商业智慧与张元济的学者智慧组合的新商务。

张元济、高梦旦、蒋维乔、庄俞等以认真的态度和独到的眼光，启动编辑“最新教科书”。据记载，从 1903 年冬至 1904 年冬天，至少开过十五次圆桌会议。其中，在十三天内就有六次会晤。从蒋维乔留下的日记可见，当时由日本金港堂派来的小谷重、长尾慎太郎等以他们的教科书编辑经验给予了很多启发和借鉴。后来采用毛边纸也是考虑“洁白有光之纸易伤儿童目力”，所以“只求结实耐用，不事外观之美”。

这套 1904 年夏天开始付印出版的内容切近生活、装帧印刷新颖、面目一新的《最新国文教科书》，确定了商务成为中国出版业的龙头、全国第一文化机关的美名……1906 年，清廷批准全国采用的小学教科书共有一百零二种，而商务占了五十四种。

同时，商务印书馆在编印教科书的同时，尝试自行创办学校。1903 年，商务在交通便捷的文化重镇汉口开设了第一家分馆，此后又先后开设了十九家，为商务出版物布下了四通八达的销售网络。

1905 年，商务出版了严复翻译的《天演论》，同期还出版了蔡元培翻译的《哲学要论》、林纾翻译的《伊索寓言》、马建忠翻译的《日俄战记》、周作人翻译的《红星佚记》……

商务印书馆一手抓教科书一手抓经典名著，获得了学界的好评。

合资经营，规模第一

1903 年，有日本“四大教科书出版家”之一的金港堂欲在上

海投资经营，面对难以匹敌的强大外国竞争对手，夏瑞芳审时度势，做出了与其以卵击石与之竞争不如以我为主与之合作的战略决策。经过与金港堂艰苦的谈判，达成了由双方各出资十万元，重组商务印书馆股份有限公司，由中方完全控制经营权、由中方出任总经理、日方任监察之一等合资条件。这次股份制改造，可谓石破天惊的开创之举，夏瑞芳不仅引进外资、开创了中外合资企业先河，还为商务印书馆乃至中国民族出版业的现代化发挥了至关重要的作用。

与金港堂的合资经营，使得此时的商务不但引进了大量资金和先进的技术与设备，而且率先引进了外籍编辑人才和出版印刷技术人才、资本主义经营管理方式。

1909 年商务组成董事会，建立了股东大会、董事会和经理三级架构，内部产生了编译所、印刷所和发行所三大板块，构成上下游产业链。之后，完成了对京华印书局、美华书馆的资产收购，合资合作《中外日报》《上海新报》，又先后收购国学扶轮社、乐群书局、中国图书公司等。这些经营上的手法和业绩，显现出夏瑞芳作为一个早期企业家的超前意识。

商务从个人资本到合作再到中日合资、社会投资，成为真正的社会企业。夏瑞芳及其家族占股比例十分低，而且在橡胶股风波中夏瑞芳的股权已被转让，最终他没有了股权。他一直以创始人身份受董事会信任而担任总经理，始终没有担任过董事长，是职业经理人的角色与身份。

商务印书馆与日本金港堂的合作持续了十年，辛亥革命后，全国性的反日情绪日渐高涨，商务董事会和夏瑞芳又果断决策，不惜一切代价收回日股。夏瑞芳屡次往返上海和日本进行斡旋，经过艰苦的谈判，最终说服日方放弃股份，使商务印书馆成为完全独立的民族出版企业。1914 年 1 月 10 日《申报》等披露消息：商务收回日股。但令人扼腕的是，当天下午六点多，夏瑞芳在离发行所时，遭遇枪杀。关于夏瑞芳遇刺，有不同的说法，但无论如何，他的去世是商务印书馆和中国近代文化事业的重大损失。

夏瑞芳创立商务印书馆并奋斗了十七年，在他去世前夕，商务已经成为亚洲一流的出版公司，后来更成为跻身世界前三甲的文化和出版巨擘。夏瑞芳有信仰、肯吃苦、众人帮，通过经营企业展现了他的创业精神、勤俭精神和担当精神。虽然生命短暂（只有四十三岁），但作为中国杰出的出版家、企业家，应该继续得到后人的尊敬和纪念。

（上接第一版）

我说没意见，我把本子交给云南台，纯是君子协定；没拿过一分钱。稿酬不是主要的，《蹉跎岁月》影响那么大，当年每集只有一百五十元。到了《家教》，也算得奖了，每集才八百元。同时我跟她讲了云南台曾经邀请黄蜀芹当导演的事，希望她把这话给台里领导讲一下，一旦投拍，仍请黄蜀芹当导演。

黄海芹表示她给台领导讲这话不合适，我就说那我来讲吧，我开会时碰到你们台领导讲。

黄海芹眯咪含笑地抱着本子说：我回去就安排打印。

我说你还没读本子呢！

她说小说我看了，打印出来上下几级一起看，可以快些。（写到这里，我还想委托黄海芹找一找《孽债》的剧本原稿呢！不知它如今在哪儿躺着？）

还真是快，《孽债》当年就投拍，年终时就拍完召开了新闻发布会，并于 1995 年 1 月 9 日在上海电视台开始首播。

其间有两个细节值得一记。

第一是黄蜀芹读完了本子，曾跟我谈了她的设想，她想让演员全部都讲上海话，这样会更有生活气息，更有特色。作协能否找到用沪语写作的作家？让我帮她找一找。

我说：你这想法很有创见。不过，要找个作家用上海话把剧本全部重写一遍，恐怕难。

她问我：为啥？

我说：上海作家个个会讲上海话，但是属于吴依语系的上海话，有很多是不能写成书面语言的。你不如都找会讲上海话的演员，让他们读了剧本，用上海话来表演。

她沉吟着说：你这想法值得考虑。我选演员时附加一个条件，要会讲上海话。

我又说：上海有一千多万人口，影响在全国也很大。但是全国有十几亿人口，一千多万只不过是十几亿的百分之一。如果只有上海话版本，在内地放，比如说在我原来生活多年的贵州放，贵州观众会很习惯，甚至一听上海话就关机。

黄导说：我会配上字幕。

我说：人家还是会不习惯。就像很多人不喜欢打字幕的翻译片。

她表示会考虑我的意见。后来果然配了一个普通话版的《孽债》。

电视剧吃关机饭时，黄导给了我《孽债》主题曲的歌词，让我提提意见。我带回家看了之后，给她打了一个电话，说两首片头片尾的歌词都不错，建议她和作者商量一下，把“上海那么大，竟没有我的家”的“竟”字，改成“有”字。上海人总说自己“海纳百川”，临到头来，几个孩子连个家门也进不了，不好！改成“有”字，把肯定句式改成诘问句式，更有味道。

黄导当即表示：有道理，我和作者商量。结果最后改过来了。

写着写着，和黄导交往的好多小细节，不知不觉都历历在目地浮现在眼前。可一看，字数似乎太多了，以后再说吧。

好在《写意光影织妙镜·黄蜀芹》一书已正式出版，读者诸君能从中读到更多黄导的故事。