



王雲五（1888-1979）

原名之瑞，後改名雲五，字岫廬，原籍廣東香山，生於上海，我國近現代重要學者、教育家、出版家和政治家。王自學成材，1920年代至1930年代主理商務印書館。1948年曾任財政部部長，期間推出金圓券發生惡性通貨膨脹。1949年後到台灣，並主持台灣商務印書館。著有《物理與政治》《中外圖書統一分類法》《四角號碼檢字法》等。

◎ 金炳亮

王雲五香港往事

1979年8月13日，王雲五的老朋友潘序倫（1893-1985）在香港報紙刊文，內有「弟兄和合，重見端倪，故國春意盎然，桃李成蔭，尚望早日歸來，共襄『四化』大業，使我中華民族，巍然卓立於天地之間」一句。此文的「統戰」意味（潘序倫時任上海市政協委員），表明中共對王雲五的態度已發生重大變化。可是王雲五等不到這一天了。

就在該公開信發表次日，王雲五在台

北病逝。墓誌銘由他在香港的得意門生金耀基撰寫：

在此九十二年生命中，正值一非常之時代，雲五先生在人間作了一次極不平凡的壯遊。先生於學無所不窺，乃罕有之通人。先生掌館時實行科學管理，開拓文化疆域，發揚國故，輸入新知，網羅全國學術精英，編印四部叢刊、大學叢書、萬有文庫等書，氣魄宏偉，識見深遠。領導書界與新教育連成一氣，出書之多與精，為

全國冠。中國讀書人鮮有未讀商務書者。商務曾四度毀於國難，而先生四度使之復興。故言商務必言先生，先生誠商務之偉大門士與化身也。無論為官為商，始終不脫書生本色若先生者，真第一等人也。

王雲五在抗戰前期和退居台灣之前，曾在香港居留近五年時間。這兩段特殊歲月不但於王雲五個人是刻骨銘心的記憶，也為香港文化事業留下重要印記。

居港指揮商務印書館全國業務

在「九一八事變」後迅速侵佔中國東北不到半年，日軍發動「一二八事變」。其時，上海是東方第一大都市，經濟、文化地位在中國首屈一指。上海出版業盛極一時，商務印書館是亞洲第一、世界前五的出版企業。日軍入侵，國民黨十九路軍奮起抵抗。日軍對商務印書館進行了針對性的狂轟濫炸，意圖徹底摧毀這座中國人的精神殿堂，以打擊中國人的文化信心，摧毀中國人的精神。經此一役，商務印書館財產損失高達 1600 餘萬元，股本收縮超過七成。所屬的東方圖書館（其館藏可媲美北平國立圖書館）被徹底焚毀。

前車可鑒。當 1937 年 8 月 13 日日軍再次全面進攻上海時，商務印書館已做了周密安排。早前一年，董事長張元濟就在高夢旦、李拔可的陪同下作「四川之

遊」，為商務印書館做長遠之謀。同時，董事會做出保兵險、在長沙購地建印刷廠和疏散上海存書的三項決定。「七七事變」後，總經理王雲五應邀參加蔣介石在廬山舉行的「國是談話會」，就在這次會上，蔣介石向全國發出全民族抗戰的號召。王雲五提前下山，在返回上海途中即指示各分館進行戰時館務的應對部署。10 月初，王雲五趕赴香港，部署香港的物資調度和生產擴充。留港十餘日後，又赴漢口、長沙部署工作。王雲五馬不停蹄地在各地奔走，其實是與步步緊逼的日本侵略者進行時間賽跑。

出版業在國民經濟中佔比不高，但在國家政治和國民精神層面的意義卻非同一般，在戰時尤其如此。王雲五對此有高度認識。他在接受《紐約時報》記者採訪（1930 年 6 月 1 日）時說，商務印書館提供書本而非子彈，在戰時，兩者同樣重要。他說：「『一二八事變』爆發後，商務印書館的犧牲是很大的。我認為商務印書館為能抵抗外侮的十九路軍而犧牲，雖然損失極大，畢竟還算值得。」因為這犧牲所激發出的民族志氣，將產生極大能量。「為國難而犧牲，為文化而奮鬥」的精神，激勵著商務同仁和社會各界，短短數年，商務印書館在廢墟中重建，並在 1936 年達到出書品種、營業數額最高峰。

大部分核心員工包括商務高層不願離

開上海，退入租界是一個選項，撤退到長沙或更遠的西南、香港，也是一個選項。王雲五在深入考察了長沙、香港之後，經與張元濟反復商量後，決定兵分兩路：張元濟帶一部分老員工留守上海，而王雲五帶一批人遠赴香港，另闢戰場。

從事後看，這是一個高明的決策。留守上海，原以為租界有西方列強護持，比較安全，或可勉力維持。但一方面，日軍不斷以各種理由查繳、沒收、禁售書籍，商務印書館幾乎無書可出，只能做些古籍整理或編點辭書，員工生活幾乎陷入困境。另一方面，日偽傀儡政權不斷誘逼，企圖迫使商務印書館「歸順」，經營業務根本無法正常開展，為了避免與日偽「合作」，無奈之下，只能「躺平」。

王雲五逗留香港期間，已將一部分資源疏散到港，並立即成立臨時機構——商務印書館總管理處駐港辦事處。商務印書館在香港早有佈局，1914年已設立門市部，1922年購地開辦印刷廠，1934年正式成立分館，逐漸發展成為一個兼具編輯、印刷和發行業務的綜合出版機構。駐港辦事處成立的用意是，一旦上海總部失去指揮全國各分支機構功能，駐港辦事處可立即接替總部職能，調動各地資源，指揮全局。

以香港代替上海作為商務印書館的大本營，是迫於無奈的選擇，卻也是這個



香港商務印書館（事實上是商務印書館香港分館）

時期的最優選擇。對商務印書館而言，這樣做至少有幾個好處：一是香港作為大後方、自由港，在戰時物資極其缺乏的情形下，籌集各項物資相對來說較為容易，商務印書館在這個時期能夠基本保證正常

出書，與此大有關聯。二是由於戰爭，各地交通大都阻隔，圖書發行極為困難，香港的海路和空中交通均還暢通，船運經廣州灣（湛江）及其他未陷落敵手的沿海城市，可發往內地；經安南（越南）可發往西南三省。三是可以避開日本人極為嚴酷的圖書審查，因此大量的抗戰讀物得以出版。

自1937年10月離滬至1941年12月的近四年時間裏，王雲五「除了因出席國民參政會每年入內地一二次外，餘時都在香港」。1937年11月上海淪陷後，「所有新出版物，除了很少數係在長沙工廠印刷外，其餘皆在香港刊印」，並且各地分館解款「幾乎悉數匯集香港，以資應

付」。王雲五當初以戰時臨時性質的駐港辦事處替代上海總部指揮全國的意圖顯然達到了。

王雲五在香港主持商務印書館的最大功績，是基本確保了全國大部分地方的中小學教材供應，這在戰時物資匱乏、交通受阻的情況下是極不容易的。為此，他專門創設節約委員會；出版用紙採用戰時版式，可節約一半紙張；又改進航空紙型「以利運輸供應」；創新化學翻印法，並「以土制機器、土產粗紙及戰時版式印書」，極大節約了成本，增加了供應。他還在香港創辦了《東方畫刊》、《健與力》兩家雜誌。值得一提的是在1938年11月出版的《中山大辭典一



商務印書館香港分館內景

香港分館內景

字長編》，這是王雲五任總編纂的《中山大辭典》的第一冊，共收詞語 5474 條，100 多萬字。王雲五在編譯所任職時就已著手籌編此書，原擬書名《中國大辭典》，後來接受孫科領導的中山文化教育館資助，改名為《中山大辭典》。《中山大辭典》參照著名的《牛津大辭典》體例，規劃詞語條數為《辭源》的 10 倍，字數則為《辭源》的 20 倍，預計總字數約 5000 萬字，分 40 冊出版。王雲五的目標是將這部大書編成中國版的大百科全書。由於戰時大量資料損毀，加之戰後王雲五轉向政壇發展，這個宏偉項目最終沒有完成。然而它卻是中國人自編百科全書的先聲，後人不應忘卻。

1941 年 8 月，中華書局總經理陸費逵在香港去世，王雲五在追悼會上致辭，他讚揚「伯鴻先生的優良品行」，一是「強毅」，總能力排萬難；二是「前進」，遇事不甘人後。這是他對商場對手的讚揚，也是作為出版人的自況。

1941 年 11 月 13 日，王雲五赴重慶參加國民參政會會議，本已預訂 12 月 8 日的返港機票，不料當日日本偷襲美國珍珠港，太平洋戰爭爆發。消息傳來，香港已回不去，在港家人的安全因通訊中斷也無從得知。「乃決定以全副精神應付艱危」，從此滯留重慶，以戰時香港模式，重振商務印書館。

與留守上海的張元濟親密合作

上海淪陷後，商務印書館董事會曾決定將總管理處暫遷長沙。其時，王雲五已居港主持商務印書館經營，大部分生產任務亦交港廠完成，這樣的決定頗令人費解。在董事會做出決定前，王雲五曾有一信從香港寄給張元濟：「略謂現在上海實際上已與他處隔離，既不能印書，運輸又不便。本公司生產大部分均在香港，營業亦靠分館，長沙亦另設分廠；各分館與上海通信已有阻滯，總管理處在上海事實上不能運用得宜；而香港為英國屬地，遷港亦不可能。擬總管理處遷至長沙，在上海、香港各設辦事處，以期指揮得宜，適應現在之環境。」可見將總管理處遷往長沙，是出自王雲五的建議。

為什麼熟悉租界狀況（香港可視為上海租界的「擴大版」）的王雲五，竟得出「香港為英國屬地，遷港亦不可能」的結論？香港由英國管治的特殊性，不正是遷港的最好理由嗎？當時上海的另一家大型出版機構中華書局，就將總部遷到香港，總經理陸費逵駐港主持全局。或許，這正是王雲五的精明之處：他要給總管理處暫遷長沙一個理由：國民政府為應對戰時局勢，曾擬《重工業五年建設計劃》，鼓勵沿海工業內遷，長沙為重點內遷城市，也是當時文化教育機構和團體的主要轉移

目的地。商務印書館作為文化事業的一面旗幟，在國難當頭之際，響應國府號召責無旁貸。王雲五的另一個考量是：他並不願意總管理處的機構連同人馬一起遷至香港。一方面，人員（尤其是骨幹人員）調動太困難；另一方面，他多年受困於人事糾葛，這個時候正好藉機擺脫。

然而，商務印書館總管理處內遷長沙終於未成，因為長沙很快也淪陷了。就這樣，香港事實上成為了王雲五經營商務印書館的大本營。至於總管理處，名義上仍在上海，但人員星散（有的調往外地，有的避居鄉下），留守人員上無總經理就近指揮，下無業務可以調度，商務印書館總館一處六部的管理體制已然名存實亡。駐滬辦事處與駐港辦事處表面看各自獨立，並分別承續了原來總館的管理職

能，但實際上總館的管理職能基本轉至駐港辦事處，駐滬辦事處主要是做一些留守善後的工作。王雲五如此解釋駐港辦事處的職能：「自抗戰以來，我把商務的總管理處，作為流動性質，隨總經理之駐在地而定，另於主要地點分設總管理處辦事處（指上海和香港及後來的重慶），分別統轄各該區的館廠。」也就是說，他人在哪裏，總管理處的職能就在哪裏。以 1941 年 12 月太平洋戰爭爆發為界，前期王雲五在香港，後期在重慶，商務印書館指揮全國的職能分別由總管理處駐香港辦事處和駐重慶辦事處承擔。

商務的董事會和總管理處在上海，遠在香港（及後來的重慶）的王雲五如何指揮調度？2009 年，台灣商務印書館出版王學哲編的《艱苦奮鬥的歲月（1936-



1937年12月，王雲五（前排左一）與商務印書館香港分館同人在一起

1948)：張元濟致王雲五的信札》，共收入抗戰期間張元濟寫給王雲五的 132 封信。這批信件刊佈，讓我們得以一窺兩人在抗戰時期的種種交往細節。從這批信件可以看出，張元濟與王雲五在抗戰時期的艱難困苦中合作無間，情誼篤實。不妨引用居港時期的信件以為證明。

首先，雖然張元濟與王雲五千里相隔，但兩地人員互動和書信往返極為頻繁。張元濟致王雲五的信函，1938 年為 30 封，1939 年為 32 封，1940 年為 24 封，有些月份多至五六封，幾乎是前函未到，後函又發。據此推測，王雲五致張元濟的信，數量應該也相當可觀。如 1938 年 3 月 31 日張元濟致函王雲五說：「岫廬先生閣下：本月十四、十五、十七、廿二、廿五疊上五函計均已達覽。」兩人往返書信的內容多為討論商務印書館的業務，涉及公司的大政方針、人事安排、財務支出等等。太平洋戰爭之前，滬港兩地交通暢順，李伯嘉、史久芸等商務印書館骨幹都曾銜命訪港，張元濟也曾在 1940 年 5 月親自訪港，與王雲五商量「公司營業情形」；王雲五雖然不曾返滬，沒有參加在上海召開的董事會，但需由總經理報告的事項，他都事先書面擬好，由李伯嘉代為宣讀。因此，商務印書館的經營管理指揮系統並未因為董事長與總經理不在一起辦公，而受到任何影響。

其次，張元濟對王雲五在艱難困苦中復興商務印書館的工作成果和拚搏精神極為讚賞，對王雲五在經營管理上的一些措施得罪人表示充分理解，對王雲五推行的各項政策措施全力支持。1937 年 11 月 25 日，張元濟致函王雲五，充分肯定他到香港後的工作：「港廠工作力量，自兄整理後，每日可由十萬，增至二十萬冊，不勝欽佩。」1938 年 11 月 29 日，張元濟在信函中稱讚王雲五：「處此之時，猶能拚力治事，藉以誌憂，此等精神，實不可及，令人欽佩無極。」1939 年 8 月 15 日，張元濟在讀完王雲五託史久芸從香港帶回上海的 30 頁紙公司經營計劃後，立即回函稱：「我兄於全局之事，無不思深慮遠，措置周詳，即滬處編譯、印刷、發行諸事，極至細微之處，無不全神貫注，指示周密，至深欽佩。」

再次，雖然分處兩地，但張元濟與王雲五在商務印書館的發展上，思想一致，配合默契。這段時期商務印書館的重大計劃和政策措施都是先經過兩個人書信往返，充分溝通之後，由王雲五寫成書面意見或起草相關文件，再經董事會討論通過和發佈。有些私人之間的溝通，為開誠布公起見，張元濟會將王雲五的信函在董事會上宣讀或在個別董事、高管中傳閱。張元濟與王雲五不但在工作上互通信息，互為協力，共同領導商務印書館在抗戰時

期渡過難關，而且在生活上噓寒問暖，互相照應。張元濟的大部分信件除了談工作之外，也有一些涉及私事。張元濟對王雲五家人常有問候，也經常託王雲五在港辦些私人事務。國民黨軍撤出上海之後，日軍進駐，上海物價飛漲，張元濟生活日益困難。1938年3月2日，王雲五寫信表示，以後每月接濟張元濟200元生活費，張元濟考慮公司經營困難，婉拒不受，但「愈感良朋之相知深也」。商務印書館在抗戰期間能夠歷盡各種劫難而不倒，兩人之間的這種患難情誼和工作上的密切配合，發揮了重要作用。

陪護蔡元培在香港度過最後時光

1937年11月29日，蔡元培抵港。蔡元培此行本計劃暫避香港，再轉往國民政府陪都重慶，繼續主持中央研究院的工作，但因健康原因留居香港。多年傷神勞累的蔡元培此時病疴在身，急需休養。

以蔡元培與商務印書館及商務高層二十多年的交情，於公於私，已在香港主持館務經營的王雲五都義不容辭地肩負起陪護蔡元培的責任。

蔡元培年長王雲五整整20歲。王雲五說：「蔡先生初時是我的長官，後來是與我往來最密的朋友，最後簡直有如兄弟的關係。」這第一句話說的是，民國初年

王雲五冒昧建言時任教育總長的蔡元培，獲其賞識，調入教育部做事；第二句話是指王雲五主持商務印書館編譯所和館務經營時無數次獲其支持贊助；第三句話說的就是他在香港陪護蔡元培度過最後時光的往事。據王雲五晚年回憶：「約莫半年，和他住在一起，朝夕相見，飲食與共。」

蔡元培抵港後，王雲五立即往訪，安排他住在位於港島皇后大道中35號的商務印書館香港分館的宿舍，又託「香港分館主任黃漢生君照料一切」。蔡元培則託「雲五先生等代覓相當之屋」。12月1日，蔡元培專程訪問商務印書館香港分館，王雲五「導觀港中本館」。蔡元培評價：「印廠規模宏大，佈置周密。聞印刷尚有餘力，惟運輸正在規劃耳。」

蔡元培眷屬來港後，經王雲五安排，蔡元培一家搬去九龍，王雲五經常渡海探望，「暢談古今，無所顧忌」。

為免相擾，居港期間，蔡元培化名「周子餘」，只有包括王雲五在內的少數好友知道其留港住址及個人狀況，其通信及郵件則由商務印書館香港分館轉交。王雲五與蔡元培互訪及信函往還頻密，蔡元培經常為王雲五聯繫書稿、推薦作者或薦舉人才，王雲五則經常向蔡元培討教學問。除了偶爾外出參加中央研究院、中華教育文化基金會在港舉行的會議之外，大部分時間，蔡元培都在家裏靜養讀書。由