

# 张元济与五四新文化运动

周 武

1996年，我曾作《张元济与近代文化》一文，限于篇幅，对张元济与五四新文化运动之间的特殊关系未及深入探讨，兹作补篇。

—

从辛亥到五四，中国发生了不少大事，譬如中华民国创立，清帝退位，袁世凯当选临时大总统，南京临时政府北迁，“二次革命”，日本提出灭亡中国的“二十一条”，洪宪帝制的出笼，护国运动爆发，袁世凯被迫取消帝制，张勋、康有为等拥溥仪复辟，孙中山等人在广州组织护法军政府，护法运动兴起，第一次世界大战结束，中国代表在巴黎和会上提出山东问题说帖，五四运动爆发，等等。整个政坛诡诵变幻，暗潮翻滚，社会在无序中变态，在变态中畸形。

那是一个“黑暗主义”（蔡元培语）横行的年代，一个“茫茫前路无归处”的动荡年代，一个寡廉鲜耻、“不要脸主义”流行的年代。李大钊曾以饱蘸忧虑的笔触摹写过辛亥革命后的这段从峰巅跌入低谷的岁月：

国基未固，百制抢攘，自统一政府成立以迄今日，凡百士夫，心怀兢惕，殷殷冀当世贤豪，血心毅力，除意见，群策力，一力进于建设，隆我国运，俾巩固于金瓯，撼此大难，肩此巨艰，斯固未可以简易视之。而决未意其扶摇飘荡，如敝舟深泛溟洋，上有风雨之摧淋，下有狂涛之荡激，尺移寸度，愿望其有彼岸之可达，乃迟迟数月，固犹在惶恐滩中也。

“惶恐滩”一词真实地反映了民国初年山重水复的社会景观，也写照了那一代有良心的知识分子“知”分子的迷茫和怅惘。在这样一个“秽浊纷乱”没有归属感的年代里，张元济似乎已完全失去了参与政治的热情，哪怕是民间意义上的参与！他毫不犹豫地谢绝了熊希龄要他出任内阁教育总长的邀请，专心致志地投入到商务繁琐的行政事务中，一门心思“在商言商”，避免卷入历史中诸多无谓的恩怨是非。在晚清时期，他虽然也谨慎地避免介入现实政治，但并不缺乏政治热情，是许多新式社团（包括政治社团）的发起者和领导者；进入民国以后，他再也没有参加过任何政治性社团和任何政治性的集会。1919年7月，他辞去中华职业教育社议事员职，原因就是“该社近来与闻政治”。在他看来，“今之政府（指北洋政府）万无可与之合作之法。能则摧灭之，扫荡之，否则惟有避去而已。”政治热情的冷却，一方面固然说明他仍然把商务作为寄托自己理想的试验场，努力而又谨慎地使商务朝着正确的方向前进，在那里他可以做

一些虽无补大局但有裨实际的基础性工作；另一方面也反映出他对“乱哄哄你方唱罢我登场”的民国政治的深恶痛绝，既无力摧灭扫荡之，也就只有“避去”一法了。

最说明他对民初政治情感的是，袁世凯称帝后，蔡锷起兵，护国运动爆发，梁启超随即自津南下，于3月4日由沪赴港转桂，佐陆荣廷反袁。离沪前夕，张元济曾去话别，表示将尽力照顾他留津家属：“言行后津门眷属仍寓彼处，我当尽我之力。君此行未知如何，断难再顾及家计。如有缓急，自当相助，可请放怀。”这当中除了他们多年的深情厚谊外，也体现出他们在反袁上的共识。1916年6月6日，袁世凯死，张元济在当天的日记中写下“闻袁世凯病毙与六字，显示了他对这个毫无人格可言的巨奸大憨的憎恶之情。第二天，又致书梁启超，索其所著《袁世凯之解剖》。梁启超在护国运动期间写的《国民浅训》和“汇集滇、黔起事文牒函件”的《盾鼻集》均交商务出版。不久他赴民立中学演说，“借袁氏之不道德立论”，提出“新国家当以旧道德相维持”，显然是针对民初道德沦丧有感而发。与此相对应，护国将军蔡锷病逝后，张元济特撰挽联予以表彰，其联语云：“为争人格不得已而用兵，败勿亡命，济亦引退，砥柱中流，先生庶无愧矣；既负民望，宜知所以爱国，首轻权利，更重道德，良药苦口，后死者其听诸。”字里行间，盖有深意存焉。

另一件事也颇能说明他的政治态度，那就是拒绝代售康有为主编的《不忍》杂志及所著各书。据《张元济日记》记载：1918年2月23日，“康长素（有为）要求代售《不忍》杂志，及其所著书。已婉复。”同年3月26日，“康长素来函询，能否代售《不忍》杂志、《共和议》。作函却之。”张元济一再拒绝康有为的请求，并不仅仅由于此时康有为因参与导演“丁巳复辟”而声名狼藉，而且曲折地反映了他的政治理念。《不忍》杂志系康有为创办，前后共出刊10册，前8册于1913年2月至11月出版，1918年1月续出第9、10合刊，他要求代售的大概就是续出的9、10两册合刊，由上海广智书局出版，其要旨有三：一是鼓吹“虚君共和”论，二是要求定孔教为国教，三是“冒万死以保旧俗”。这些当然都不是张元济能够接受的理念。

还有一件事亦隐约地透露出他对政治是非的谨慎态度，1919年4月中旬，孙中山委派卢信恭送来《孙文学说》稿数卷，要求商务出版或代印，张元济与高梦旦商量后，以“政府横暴，出版、言论太不自由，敝处难与抗，只可从缓”为由，予以“婉却”，退回了手稿。孙中山大怒，准备刊登告白，通告全国。后来告白虽没有刊登，但在1920年1月29日发表的《致海外国民党同志函》严厉谴责商务，其中说：我国印刷机关，惟商务印书馆号称宏大，而其在营业上有垄断性质固无论矣，且为保皇党之余孽所把持。故其所出一切书籍，均带有保皇党臭味，而又陈腐不堪读。不特此也，又且压抑新出版物，凡属我党印刷之件，及外界与新思想有关之著作，彼皆拒代印。即如《孙文学说》一书，曾经其拒绝，不得已自己印刷。当此新文化倡导正盛之时，乃所该书馆所抑阻，回望全国，别无他处大印刷机关，以致吾党近日绝大计划之著作，并各同

志最有价值之撰述,皆不能尽行出版。”这话当然不免过甚其辞,张元济在那样恶浊的政治环境中,为使商务免受无端摧折,对政治采取慎之又慎的态度并没有错,他在日记中曾说:“当时不承印,实因官吏专制太甚,商人不敢与抗,并非反对孙君”这种谨慎,对商务的生存与发展无疑是必要的。

不过,张元济始终坚守“和平改革”的原则立场,坚守渐进改良的思路,这种坚守在大动荡的时代里固然有其非常独特的价值和意义,但他在戊戌年代形成的这种政治理念确实深刻地影响了商务,他有关“开民智”的思想,有关立宪的主张,有关渐进改良的思路,都或多或少地在商务的出版物中得到体现。然而,自鸦片战争以来,政治与思潮的代谢特别急剧,由戊戌而辛亥而五四,一次比一次更加激进,更加彻底。诚如王元化所说:“百余年来不断更迭的改革运动,很容易使人认为每一次改革失败的原因,都在于不够彻底,因而普遍形成了一种越彻底越好的急躁心态。”在这样的气候之下,张元济的思想和实践就显得过于稳健、过于持重、过于保守了。尽管从长时段的历史时间来看,也许张元济所从事的基础性工作更为根本,更为有效,但那时的历史并不可能选择张元济设想的进路,而是沿着越彻底越好的愈来愈激进之路。这两种进路之间的距离在一定程度上决定了商务与时代之间的距离,因此,当新一轮改革浪潮席卷而来的时候,商务与时代之间的这种距离使商务的出版物显得陈旧、落伍,商务也因此而陷入极为尴尬的境地。武昌首义后共和革命的凯歌行进,已使张元济感到有些措手不及,并使商务付出了惨重的代价。到了五四时期,商务与时代之间的落差使商务面临的形势就更加严峻了,商务的某些出版物与新文化运动的反差太强烈了。这种反差引起新文化界的强烈不满,1918年9月和1919年2月陈独秀连续两次在《新青年》上著文,严厉质询和驳斥《东方杂志》主编杜亚泉,接着罗家伦在北大的《新潮》杂志发表《今日中国之杂志界》一文,公开点名批评商务版杂志。这种反差也导致商务营业的日见衰退:商务版教科书的发行量迅速下滑,商务销售的杂志也从1917年的146万元减少到1918年的116万元,到1919年初商务积压和滞销的书刊多达60万册。所有这些,说明商务出版物已无法满足新一代青年学生的心理期待和阅读激情,再也激不起像晚清读书界对商务出版物那样的钟情与痴迷。

张元济当然已认识到问题的严峻性。还在1916年,他就意识到文言已不适合时代的要求,并与高梦旦一起商讨过国文教科书前4册采用白话文的问题,且提出过编写“初等国文白话编”的最初设想。1917年初,他又建议编译所组织人马编写几种“言文一致”的教科书,同时托人访求能编白话文的人才。同年10月,他已意识到《小说月报》“不适宜,应变通”。后来他在招待上海学界人士时又公开宣布,他过去提倡的“新教育已陈旧,不可误采”。1919年1月,他提出《教育杂志》必须改良。这些设想与举措,说明张元济对商务版教科书、期刊的陈旧已有相当清醒的认识。

然而商务的问题并不仅仅是教科书、期刊的陈旧,在教科书、期刊陈旧的表象背后是商务人整体的思想观念和知识构成严重老化,这才是阻碍商务发展的问题所在。从根本上说,商务乃是戊戌时代的产物,虽然它曾是传播普及新知新学的重镇,它的出版物对启蒙时代的中国人思想与知识的更新起过重要的作用,但作为一个整体,商务人的知识与思维已日趋定型,已经无法为新一轮的知识更新和思想革命领航了。张元济深刻地指出,“公司中十余年来已养成一种惰性,与谈改革格格不入”。一批依靠家族关系进入商务的老雇员大都安于现状,墨守陈规;而那些曾经是传播普及新知新学的佼佼者,如今也落后于时代,甚至成为新文化运动的阻力。这一切让人感到商务内部弥漫着一种暮气,一种守旧的气息。

显然,在新文化运动的冲击下,商务面临新的抉择:要么继续因循守旧,日益落后于时代;要么与时俱进,对商务进行脱胎换骨的改造,使之追上新文化运动的步伐,摆脱日益严重的危机。张元济自然不甘于前一种命运。在革新与守旧之间,张元济以一贯的开明与开放姿态,立足于企业 and 文化发展的双重需要,顶住各种压力, 顺时应变,对商务实施大换血:一方面在改革过程中,商务重新焕发生机与活力,找回了曾经失落的优势;另一方面,商务又以其强大的经济实力、文化组织能力和发行力量有意识地组织和推进新文化新文学的发展,成为北京大学之外国内最具实力的新文化新文学的支持者和文化组织机构,使新文化新文学运动从校园内的文化实验走向校园之外的社会,为更多的人了解和接受。

## 二

张元济主持的商务大换血计划,首先从受新文化界猛烈抨击的刊物开始。出版发行刊物在商务占有重要的地位,在中国知识界和文化教育界有着广泛的影响,为提高本国的学术水平、增进国民知识程度做出了很大的贡献。其中“讨论时政、阐明学术者则有《东方杂志》;研究教育以促进者则有《教育杂志》;谋国内学生界交换知识,互通声气者则有《学生杂志》;谋求增进少年及儿童普通知识者则有《少年》杂志,《儿童世界》及《儿童画报》等;讨论妇女问题者则有《妇女杂志》;谋促进学生英语知识者则有《英语周刊》,研究中外文学者则有《小说月报》;研究中国自然物及自然现象者则有《自然界》杂志”。此外还有各地学术团体的定期刊物和委托商务发行的刊物多种。五四时期,新文化运动蓬勃发展,商务版期刊因内容陈旧而受到严厉的批评,杂志的发行量受到严重影响,在这种情况下,刊物的改弦更张已势在必行。《东方杂志》最先撤换主编,由晚清著名督抚陶模的儿子陶保霖接替“只能维持现状”的杜亚泉出任主编。《东方杂志》创刊于1904年3月,本是个资料性的刊物,其主体部分是分类选刊当时比较权威性的文献,同时刊出诸如《各省财政汇志》、《各国理财

汇志》那样的信息性资料,是一份蕴含一代时政资料的大型文献性期刊。1911年起杜亚泉出任主编,对杂志做了革新,开始刊载自撰或征集的论文及译文,杂志的影响迅速扩大。新文化运动兴起后,杜亚泉持论比较保守,主张调合中西文化,并以“伧父”的笔名写文章与陈独秀等人论战。《东方杂志》的思想倾向渐渐引起新文化界的不满,受到“新青年”的猛烈抨击,罗家伦就曾公开讥之为“古今中外派的杂志”。陶保霖也认为杂志“太偏于旧”。商务迫于情势(彻底反传统的社会思潮),竭力劝阻杜氏不要再写反驳文章,杜亚泉只好辞去主编兼职,专任理化部长。陶保霖接办后,改月刊为半月刊,同时刊载一些新人的稿件,缩小与时代的距离。但实际上并没有发生质的变化。

紧接着《东方杂志》,商务版杂志如《小说月报》、《教育杂志》、《妇女杂志》、《学生杂志》等的编辑人员也都做了相应的调整:《学生杂志》改由李石岑编辑,实际由周予同负责;《教育杂志》由杨贤江主持编辑;《妇女杂志》改由章锡琛编辑。这些“后起之辈思想甚新,蓬蓬勃勃,亦颇有为公司兴利除弊之意,有不可遇之势。”这一批人的被起用,使商务版期刊的面目一新,充满朝气,呈现出一派新气象。其中尤以《小说月报》的改革最为出色,影响也最大。《小说月报》创刊于1910年,最初由旧派文人许指严主编,1912年改由恽铁樵担任,1918年恽铁樵行医后,由王蕴章(莼农)接办。这三位《小说月报》的早期主编,恽铁樵颇有眼光,在编辑方针和稿件取舍标准上比较严格,对“大抵短钉堆砌号为鸳鸯蝴蝶派”的作品“一切摒之,而雅洁者是取”。在民初消闲的通俗小说大为流行之际,坚持以“雅洁”为标准,实属不易,鲁迅、张恨水最早的文言小说均由他的慧眼所识而发表。有人讥笑他编的《小说月报》为《大说月报》,也有人赞扬他是“小说中马丁·路德”。但他的前任和后任与鸳鸯蝴蝶派小说家关系较深,发表了不少鸳鸯蝴蝶派的小说,以至有人认为《小说月报》是属于鸳鸯蝴蝶派的刊物。到1920年,《小说月报》的销售数量步步下降,连王蕴章(莼农)本人亦感到要“应文学之潮流,谋说部之改进”了。事实上二大约在1917年10月1恽铁樵离任后,张元济就曾和高梦旦商议过材、说月报》的改革事宜,到1920年1月,新文学运动已激荡成潮,张元济、高梦旦决定让已在商务显示多方面才干的沈雁冰主持《小说月报》的改革,先是让他主持《小说月报》中新辟“小说新潮”专栏,这也就是所谓的“半改革”,即用三分之一的篇幅来提倡新文学。沈雁冰上任后,当即撰写了《小说新潮栏宣言》及《新旧文学评议之评议》两篇文章,倡导文学应当“表现人生并指导人生”。“半改革”后的《小说月报》,读者的反响十分强烈。不久,王蕴章辞职,由沈雁冰接任主编,全权负责《小说月报》的改革。其中的经过,茅盾(沈雁冰)回忆道:“后来我才知道,张菊生和高梦旦十一月初旬到过北京,就和郑振铎他们见过面,郑要求商务出版一个文学杂志,而由他们主编(如《学艺杂志》之例),张、高不愿出版新杂志,但表示可以改组《小说月报》,于是郑等就转而主张先成立一个文学会,然后再办刊物。

张、高到上海后即选定我改组《小说月报》。”改组后的《小说月报》，很快和在北京准备组织文学研究会的郑振铎等会合起来，倡导“为人生的文学气一扫鸳鸯蝴蝶派的陈腐气味，为新文化提供了一块阵地，成为新文学运动最有影响的刊物之一。”全国的作家和翻译家，以及中国文学和外国文学的研究者，都把他们的辛勤的果实投给《小说月报》。可以说，‘五四’以来的老一代著名作家，都与《小说月报》有过密切的关系。许多作家在成名之前都曾得到《小说月报》编辑们不同程度的提携，巴金、老舍、丁玲等人的处女作就是在《小说月报》上发表的。

在全面改革商务版期刊的同一过程中，张元济和高梦旦对编译所进行了大刀阔斧的改革。编译所是商务的灵魂机构，其主要人员都是戊戌时代脱颖而出的，他们的观念意识和知识结构已严重老化，根本无法适应新文化运动。人才匮乏已成为商务的当务之急。早在1916年9月，张元济就认为“本馆营业非用新人、知识较优者，断难与学界、政界接洽”。1917年2月，他在致高凤池的信中再次指出：“公司事业日繁，人才甚为缺乏，且旧人中之不能办事者甚复不少，若不推陈出新，将来败像已露，临渴掘井断来不及。”可惜他的这些建议因受总经理高凤池的阻挠无法付诸实施。新文化运动蓬勃发展后，张元济引进新人的设想就更加迫切了。他常常和高梦旦一起商讨改组编译所事宜，并得到了编译所长高梦旦的全力支持。和张元济一样，高梦旦也是开明的“老新党”，既有革新思想，又有长者风度。他认为，公司好比国家，谋国者不可尸位素餐，而应为国求贤，把治国的大事交托贤才，这样国运才能长久。他说：“吾辈皆老矣，若不为公司求继起之人，如公司何？况自审不适于新潮流哉！他深感自己的学识与能力已不能适应新时代的要求，准备“求贤自代”，引进新人，改组和充实编译所。从《张元济日记》可以看出，五四前后的半年多时间里，他们为改组编译所曾商量过好几个方案。这些方案包括：

（一）“收束编译”。还在1917年7月5日，他们就商定，“拟将编译所改为在外编译，先筹备办法”。1919年7月20日又旧事重提，商议了改组的具体办法，编译所只设审查、编辑和函授三部，“编译可以在外办事者，一律包办，宁宽勿严”。不久，张元济考虑到编译所中下级职员“未必均属可用，故改组一事似不能不实行”，因此“决议收束”并同有关人员商量了“收束编译所之法”。这个方案后来未见施行。

（二）在北京“拟设第二编译所，专办新事，以重金聘胡适，请其在京主持，每年约费三万元，试办一年”，当时新文化运动的中心在北京，所有的新文化健将云集北京各大学，商务显然无法把他们都请到上海来，让他们在北京为商务主持编译，无论从纯粹经营角度还是现实的可能性角度都是明智之举，但这个方案后来并未谈妥，改为由蔡元培、胡适、蒋梦麟等组织一部《世界丛书》。

(三)恰在张元济拟请胡适办第二编译所的时候,梁启超欧游归来,准备组织一个学术团体,专门从事译述,“将世界学说为无限制的尽量输入”,全面介绍第一次世界大战后世界各国的新思潮学说,供国人切实研究之资。1920年3月13日,梁启超到商务拜访张元济等人,并向张元济提出这个编辑计划。张元济与高梦旦、陈叔通紧急磋商后决定:“拟拨款二万元预垫版税,先行试办一年。胡适之一面,亦如此数;属任公不必约彼。”后来又应梁启超的请求,加拨两万元,“为两年之布置”梁启超得到商务的财力支持后,即与张君劢等人组织共学社,“译辑新书,铸造全国青年之思想”,着手编译《共学社丛书》。

这些方案基本上都没有施行,已施行的,效果也不太明显。譬如商务出巨资拟办的“第二编译所”(包括胡适主持的和梁启超主持的两个编译机构),除了分别组织编译了《世界丛书》和《共学社丛书》两套丛书外,没有留下更多可资纪念的踪迹。但从张元济在商务编译所之外另组新的编译机构的努力可以看出,他改组编译所的愿望是如何之迫切了。

当然,这还只是他所有努力的一个方面,另一方面他更以海纳百川的襟怀广集贤才,各展所长。在他的努力下,商务编译所人才荟萃,群贤毕至。据《商务印书馆大事记》记载:由1920年至1922年间,陆续进馆的有陈布雷(后任蒋介石的国策顾问)、周昌寿(物理学家)、谢六逸(日本文学家)、杨贤江(教育家)、郑振铎(文学家、藏书家)、周建人(鲁迅胞弟、生物学家)、周予同(经学家)、李石岑(哲学家)、王云五(后任商务印书馆总经理)、杨端六(财经专家)、朱经农(教育学家)、唐钺(心理学家)、竺可桢(气象、地理学家)、任鸿隽(科学家,后任四川大学校长)、周鲠生(法学家,后任武汉大学校长)、陶孟和(社会学家,曾任北大教授)、顾颉刚(历史学家)、范寿康(哲学家)等;同时还聘请了陈独秀、胡明复、杨铨、秉志等为馆外编辑。在两三年内聘请如此众多的专家,非有大魄力不能为此。这些人来自不同的领域,分属不同的思想流派,张元济始终本着宽容的文化态度和对话沟通的精神,与他们和平共处,共同推动新文化新文学的发展,扶助不同思想体系和流派的活跃与发展。这是一种休休有容、泱泱之大的精神气度,这种气度与五四时期蔡元培主持下的北京大学相近,商务编译所因此而“成了各方面知识分子汇集的中心”。

为了更好地适应并引导新时代的潮流,以纯正的出版物来推动新文化新文学的发展,自五四之后,高梦旦即决意辞去编译所长之职,以避贤路,并和张元济一起开始在全国范围内为自己寻觅“替人”。他们都看好胡适,认为他是堪当此任的合适人选,希望借重他的长才为编译所及整个商务开辟新局。高梦旦对人说:“时局日益革新,编译工作宜适应潮流,站在前线。吾特不适于编译所之事,当为公司觅一适于此职之人以自代,适之其庶几乎!”胡适是新文化运动中声光灿然的新派人物,当时正在蔡元培手下任北大教授,但他不如陈独秀那样激进,思想倾向相对开明温和,由他来主持编译所,一则可以领导新文化的潮流,二又可以避免使商务

走极端之路,因此他成了张、高心目中新编译所长的理想人选。1921年4月,受张元济委托,高梦旦专程赴京敦请胡适。他对胡适说:“我们那边缺乏一个眼睛,我们盼望你来做我们的眼睛。”见胡适受宠若惊之余又流露出几分犹豫,高梦旦进一步表示自己的真心诚意:“北京大学固然重要,我们总希望你不会看不起商务印书馆的事业。我们的意思确是十分诚恳的。”胡适很受感动,说:“我决不会看不起商务印书馆的工作。一个支配几千万儿童的知识思想的机关,当然比北京大学重要多了。我所虑的只是怕我自己干不了这件事。”在高梦旦的再三恳请下,胡适婉辞不成,答应夏天放假的时候到商务住三个月,“做客,看看,谈谈”,再作决定。高梦旦回沪后,张元济又致书胡适,恳切地说:“敝公司从事编译,学识浅陋,深恐贻误后生,素承不弃,极思借重长才。”诚恳之意,迫切之心,溢于言表。经过多次敦促和诚意邀请,胡适有点心动了。7月,他如约前来,对商务进行了一番全面的考察,提出了一系列颇有针对性的改革措施,并耐心听取编译所内部各色人等对措施的意见。他觉得“这个编译所确是一个很要紧的教育机关——一种教育大势力”,但又认为自己还年轻,还有自己的事业要干,“不应该放弃自己的事,去办那完全为别人之事”。权衡之后,终于没有留下来。但内心总觉得有负张、高之望,恰好上海见到了他过去的英文老师王云五,认为王氏“学问道德在今日可谓无双之选”,便转荐王云五以自代。

王云五当时可是一位名不见经传的人物,号称比较留意人才的张元济、高梦旦从来不曾听说这个名字,因此当胡适在他们面前大夸王云五时不免有些诧异。不过,王云五也确乎不是庸常之辈,他早年做过学徒,上夜校读英文,靠自学成才,19岁便当上了中国公学的英文教员,后来大有名于时者如胡适、朱经农、杨铨等人都还算是他的学生。入民国以后,王云五追随孙中山,做过政府官员,还当过禁烟特派员,发了一笔财后,便辞职回上海读书、译书,并为公民书店编篆《公民丛书》。胡适推荐他到商务主持编译所,他当然乐就了。而张元济、高梦旦求贤心切,且相信胡适所荐出之稳重,因而也就二话没说接受了,延聘他任编译所副所长。三个月后,高梦旦辞去所长之职,正式由王云五接任,而他却甘当王云五的下手,改任编译所辖下的出版部长,尽心尽力地襄助王云五,开诚指导王云五。许多人对高氏此举无法理解,纷纷劝说道:“编译:所离不开你,何况你并不富有,还不是优游林下的时候。气也正色答道:“用人宜新陈代谢,任何人无不可去之理,个人但无馁冻可矣!”话虽质朴无华,但掷地有声,人格、风骨和情操俱见。他首先考虑的不是一己的进退得失,而是公司的前途和命运。胡适称他是“一个处处能体谅人,能了解人,能帮助人,能热烈的、爱人的、新时代的圣人”,有这样一批学识人品卓绝而又富于办事能力和效率的“新时代的圣人”为商务掌舵,商务之成为现代中国的“模范实业”也就丝毫不奇怪了。

1921年11月,王云五担任编译所长后,秉承张、高的革新旨趣,并在他们的全力支持下,



对编译所进行了比较彻底的改组：一是扩展了编译所的内部结构，共设有：哲学教育部、国文部、英文部、史地部、法制经济部、算学部、博物生理部、物理化学部、杂纂部、英汉实用字典委员会、国文字典委员会、英汉字典委员会、百科全书委员会（下设6个系）、事务局部（下设庶务、文牍、会计、成本会计、舆图、图画、美术、图版、书缮、校对等10个股）、出版部、东方杂志社、教育杂志社、小说月报社、学生杂志社、少年杂志社、儿童画报社、妇女杂志社、小说世界社、儿童世界社、英文杂志社、英语周刊社、国语函授社、国文函授社、英语函授社、数学函授社、商业函授社、图书馆，其中不少是新添设的部门；二是继续引进新人，同时淘汰已经落伍的旧人。到1924年，编译所从改组前的160人增加到240余人，其中196人是王云五上任后引进的，许多老资格编辑因不能顺应时代潮流而被淘汰出馆。一批国内知名的专家学者被安排到新设各部主持工作，如北大教授朱经农被聘为哲学教育部长（后转任国文部长，该部由唐钺接掌），留美心理学博士唐钺被委任为总编辑部编辑，留美地理学博士、东南大学教授堂可桢被聘为史地部长，北大算学教授段育华被聘为算学部长。科学家任鸿隽被聘为理化部长，法学家周鲠生被聘为法制经济部长（后由陶孟和接任）。此外，还有一大批年轻有为的学者如杨贤江、郑振铎、周建人、周予同、李石岑、顾颉刚、叶圣陶等人被聘为编辑，相继走上重要的岗位。改组后的编译所一时俊采云集，人才济济。依靠这一庞大整齐的人才群体，商务与各大学、研究机构、学术团体建立了广泛的多层次的联系。

大换血之后的商务印书馆，跟上了新时代的步伐，重新焕发生机和活力，找回了曾经失落的优势，业务蒸蒸日上，1922年商务的资本达到500万元，营业额近700万元。到1930年，其营业额已高达1200万元。在这个过程中，商务除了继续编纂教科书、辞书和期刊外，把出版重心转到国内外最新学术著作的出版和善本古籍的影印上来，“一方面发扬固有文化，一方面介绍西洋文化，谋沟通中西以促进整个中国文化之光大”。先后组织出版了《世界丛书》、《公共社丛书》、《文学研究会丛书》、《万有文库》，以及《涵芬楼秘笈》、《续古逸丛书》、《四部丛刊》等等，对现代中国学术文化的积累、形成和发展做出了突出的贡献。商务已不再落后于时代，相反以其雄厚的资金和完善的发行网络为新文化运动推波助澜，成为继北京大学之后新文化、新文学运动最重要的组织者、出版者和传播者。从20年代开始，商务组织出版发行的新文化新文学书刊在全国同类书刊中占有极为重要的地位。据统计，1921年至1930年这10年间，商务单文学类书籍就出版815种2269册，艺术类书籍出版263种571册，这些出版物中绝大多数都与新文化新文学所倡导的内容有关。1929年商务编印《万有文库》第一集1010种，分装2000册。这套大型丛书几乎全是普及和宣传新文化新文学思想的著作，其中的《国学基本丛书》，也是抱着“整理国故”的现代眼光，重新估定传统文化在现代文化生活中的价值。这些书籍通过商务在全国各大中型城市的分馆和支馆散布到全国各地，使新文化新文

学有机会走出校园,扩展到全社会,既扩大了新文化新文学的社会影响,也壮大了新文化新文学运动的声势。有一位现代文学学者指出,商务在新文化新文学运动中发挥了特殊的文化组织者的功能,始终承担着新文化新文学的组织、宣传和普及工作,“如果说,新文学新文化最初在杂志和报刊上进行鼓动宣传时,还仅仅是一种文学文化上的设想和尝试,那么通过商务印书馆的文化生产方式,特别是商务印书馆组织各方面人士,大量刊印新文学新文化书籍,使得新文学新文化成为一种客观的文化事实存在下来,在大量新文学新文化书刊面前,谁也无法否认新文学新文化的存在价值了。”

20年代商务的成就当然还不仅仅在于它充分地发挥了新文化新文学的组织者和传播者的角色,在发扬固有文化和介绍西洋文化的过程中,商务更自觉地承担起一个出版家的社会责任,出其余力“扶助教育”和“补助教育”,创办各种公共教育事业,如小学师范讲习所、商业补习学校、艺徒学校、国语讲习所、国语师范学校、尚公小学,以及各种夜校和函授学社,其中最为人们所乐道的是商务出资11万元建立的东方图书馆。所有这些,预示着商务巅峰时代的到来。

有一种说法认为,张元济一直是一个君宪主义者和保守派,不可能真正支持新文化运动,因此商务杂志的广泛更新、商务出版政策的改革并不是由张元济促进,而是大势所趋,出于生存的实际原因才不得不进行大转变。这种说法其实只是一种猜度和臆测。诚然,张元济从来都不是激进主义者,不赞成“非此即彼”的极端手段,一贯主张和平的稳健的渐进改良,但他从来都不是一个守旧派,从戊戌到辛亥到五四,他始终立足于民间,致全力于文化和社会转型的基础性工作,特别是教育的改良,希望通过渐进改良的途径实现中国社会的现代化。他的思想性格是温和的,开明的,开放的,而不是激烈的,极端的,偏至的。甲午战后,他曾“沉溺于西学”,加盟商务主持编译所后,组织引进了大量的西方哲学、文学、科学技术、法律、政治等方面的文化思想资源,但对中国并没有失去信心,不主张全盘西化;民国以后,“主张保存国粹的,说西洋科学破产;主张输入欧化的,说中国旧文明没有价值”〈蔡元培语〉,在这种“两极端”的风气中,张元济一方面在抢救、整理和影印善本古籍,另一方面却也,并不排斥新知新学。譬如,胡适曾为商务拟议出版《常识丛书》,初定选题25种,张元济批注“拟加《布尔什维克》,或仍称‘过激主义’”。他当然不会信奉“过激主义”,但这并不妨碍他介绍这种主义,其思想性格上的开明与开放于此可见一斑。这种开明与开放的思想性格使他始终拥有一种“兼容并包”的气度和与社会各界沟通的意识及能力。譬如1918年6月,张元济在北京期间一方面认真听取一些新派人物如陈独秀、胡适、钱玄同等人的意见,另一方面又保持与严复、林纾,以及孙宝琦、董康、傅增湘、章士钊等人的联系。甚至像辜鸿铭这样的文化保守主义者,由于他的学问,张元济仍打算出版他的文集。1921年9月,张元济再度赴京,通过郭秉

文的介绍,商请当时应中国京津沪宁教育界邀请来华考察教育的美国哥伦比亚大学教育院长孟罗博士(Paul Monroe)担任商务的顾问。在会晤时,张元济说:“二十年改革教育之制,余亦与闻。二十年迄无成效。今世界大势变更,我国教育未上轨,不能不急图改良。本馆教科书约有七成供全国学生之用,自觉责任甚重,愈觉兢兢。公司董事特属我与邝君(邝富灼)特来求教。”后来孟罗并未接受邀请,但由此可知张元济谋求与外界沟通的良苦用心了。有容乃大,张元济的沟通和兼容意识使他能够广纳百川,对不同的思想体系和不同的学术流派采取宽容的态度和对话的精神,并尽己所能地帮助它们活跃与发展。譬如他支持梁启超等人创设“讲学社”,“每年岁助讲学社五千元”,延聘世界著名学者如英国思想家罗素、德国哲学家杜里舒、印度诗人泰戈尔等来华讲学;再譬如他对留日学生组织的学术团体中华学艺社和梁启超旅欧归来后发起组织的尚志学会的支持和帮助,等等,其目的只有一个,那就是尽力促进和推动学术文化的活跃与发展,为不同流派的学人创造一个非急功近利但有助于学术发展的良好的精神氛围。这与蔡元培的文化态度和文化襟怀极为相似,蔡元培当然不是激进派,但他以开明与开放的态度,为北京大学确立了一种宽容的精神环境,引进一批新派人物,同时保留一批旧派学人,使不同思想流派的学人同流并进。他说:“我素信学术上的派别,是相对的,不是绝对的;所以每一种学科的教员,即使主张不同,若都是‘言之成理,持之有故’的,就让他们并存,令学生有自由选择的余地。最明白的,是胡适之君与钱玄同君等绝对的提倡白话文学,而刘申叔、黄季刚诸君仍极端维护文言的文学;那时候就让他们并存。我信为应用起见,白话文必要盛行,我也常常作白话文,也替白话文鼓吹;然而我也声明:作美术文,用白话也好,用文言也好。”这是他“兼容并包”主义的最好注脚。正是这种兼容包的气度使北大成为新文化的摇篮,为中国学术界和知识界开启了一个新的纪元。可惜的是,这种开放社会所应取的文化态度,恰恰是现代中国历史演进中比较缺乏的。从这个角度看,张元济在五四新文化运动期间做出顺应时代的更新和改革就不难理解了。

### 三

张元济领导商务改革取得了巨大的成就,但改革的过程却不是一帆风顺的,其中的每一步骤都伴随着新旧矛盾和冲突。特别是当张元济大刀阔斧的改革指向商务管理部门的时候,这种矛盾和冲突也就由潜隐走向表面化和公开化。

自从夏瑞芳被暗害后,商务内部再也不像过去那样太平了。继任的印有模不到两年又病故,商务总经理一职由高凤池出任,张元济任经理。高凤池是一个旧式商人,办事谨慎,墨守陈规,多虑而寡断,缺乏夏瑞芳那样的魄力和知人善任,也缺乏筹划和掌握公司大政方针的能力,但作为商务的元老和总经理,无疑是一个有权点头或摇头的人物。因此,张元济与他共事不久,便意识到两人在用人观、基本消费观念及公司远景的构想等许多方面均存在着尖锐

的分歧。因此,张元济的改革计划从一开始就遇到了高凤池等人的抵制。随着改革的推进,他们之间的这种分歧甚至一度发展为严重的对立。陈叔通后来在《回忆商务印书馆》一文中曾谈及当时“商务内部的矛盾”,他说:

原来商务的主要人物大体上可分为教会派和非教会派两派。最初创办人全是同教会有关关系的,夏瑞芳、鲍咸恩、高翰卿(即高凤池)等全是教会中人,张元济是非教会的。开始时张与高冲突较少。我认为高翰卿是个好人,顾全大局的,但脾气很别扭;而张元济是不让人的。我在其间,大家看我是张的人,而且是非教会派,但教会派对我也还是很好的。双方的意见,起初都是一些小事,渐积渐多,例如张主张在香港设厂,而高、鲍总是不同意,不知经过多少周折才能通过。新加坡设分馆问题也是如此。张认为总厂在闸北地区易受政局影响,建议分一部分到租界里设一分厂,高、鲍始终不同意。

陈叔通曾主持商务的总务处,对商务内部的矛盾应该是了解的。他说张元济性格中有“不让人”的一面,是可信的。说张、高的矛盾不是根本利益的冲突,也是中肯的。但相比之下,张元济的主张“往往代表了比较开放长远的眼光和比较现代的管理思想”。

张元济是一个办事认真勤谨从不因循苟且而且注重原则与效率的人,特别强调企业管理的现代化。曹冰严在谈及他的办事精神和工作作风时说:“他在公司办事时,经常先众人到馆,后众人离馆,偶然及时不到,必系因公在外奔走。散值时,又将馆中未了文件实之皮囊,皮囊不足容纳,复束为大包小包,携回家中处理,虽至午夜亦不厌倦,翌晨到馆,即将批阅过的文件或批改过的文稿分交各主管人员。”1920年,他辞去经理之职改任监理后,“职责上本可以减轻一些日常事务的劳累?但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。在这段时期内,他为公司建立和健全了一系列的规章制度,当时所有各项办事细则,甚至应用单据的格式,几乎完全是他参与拟定的”张元济的这种办事精神和工作作风既来自他的教养和性格,也来自他比较现代的企业经营管理的理念。他对营私舞弊、办事颞预和敷衍搪塞之类行为怀有一种道德上的憎恶,故只求审察之明,“丝毫不顾情面”,他的挚友李拔可任经理兼发行所所长时,就经常受到他的指责。这种作风不免招致馆内一些人的私下批评和非议,或说他是“事务主义”,或说他责人过于严苛,这些可能都是存在的,但他的认真大抵是出于公心,即着眼于事业的开展和持久,提高公司的办事效率。商务内部几十年形成一种“操守廉洁,勤谨尽责”的风气和传统,应当说与张元济的示范作用大有关系。

至于企业经营管理的制度化方面,张元济更起着别人无法替代的推动作用。他一向注重企业经营管理制度现代化,特别是在夏氏的“意外失败”后,他更迫切地感到企业管理必需制度化,否则难以杜绝类似事件的发生。因此,他参与拟定了公司的一系列规章制度,为公司

确立了比较现代化的企业制度和经营管理方式。这些规章制度逐步完善健全,于1935年和1936年分别辑印成《商务印书馆规则汇编》(共196页)及《商务印书馆同人服务待遇规则汇编》(共159页),前者共载章则70余种,后者载章则30余种,举凡董事会、总务处(后改为总管理处)、三所、分厂、分馆及支店等组织及管理,以及职员的行为规范和道德规范,都有相当严明的章则,从这些章则中完全可以推知商务组织的健全和管理的周密。

此外,张元济在印刷技术与设备的引进和改进方面也倾注了相当的热情。他在任经理和监理期间,先后主持引进了德国和美国多种先进的印刷技术与机器设备,并延聘德籍、美籍技师来馆指导。“至于商务不断改进印刷技术,如1909年创制二号楷书铅字,1915年用《玉篇》照相创制‘古体活字’,1919年用宋元精槧创制仿古活字,并先后用先进的印刷机,不断提高平版、凹版印刷技术,这都与张元济先生的支持、倡议是分不开的。”其中特别值得一提的是,1923年他提出的“拟制新式排字机”的方案,并绘制了精密的设计图。其主要方法是:采用塔形轮转圆盘,排字工人只需坐在转椅上推转取字,圆盘高低与人身眼鼻相齐,无须俯仰之劳。与当时普遍采用的“统长架”排字机相比,这种新式排字机既可以提高排字效率,又可以减少排字工人终日站立奔走摘字之苦。张元济对改进印刷技术的重视于此可见一斑。

张元济并不是好揽权的人,但商务那么大的一个摊子,让他费神的事确实不少,大到整个出版规划,小到为女工发花红、改良厂内厕所、拨款为贫苦工人子弟求学之助,他都尽心尽力去办。这些事,他是抱着一种责任感去做的,虽累但并不感觉到苦。真正让他感到既累且苦的是,商务内部的矛盾,特别是他与高凤池的分歧。这种分歧始终伴随着他们共同主持商务的过程,而且逐渐加深,难以弥合。

商务的行政管理门远不像编译所,大多数经营管理人员文化程度不高,他们看重的不是企业的未来,而是职务、地位和其他现实利益。他们同商务的创办人不是亲朋,就是故旧,都是通过裙带关系进入商务的,并在商务内部形成一张利害关系网络,虽然其中不乏有能力者,但多墨守陈规,已无法适应公司的现代化要求。更有甚者,营私舞弊、贪污盗窃、若欠公款、腐化堕落,卷款潜逃的事也时有发生。张元济当然不能容忍这些事,主张严厉处治,但高凤池则要么放任不管,要么避重就轻,认为“处理不宜‘过激’”,这样,问题越积越多,各种舞弊行为更加放纵,至直接影响公司的正常发展。为了抑制这种现象的蔓延,张元济主张严格按制度办事,坚决辞退那些违反公司制度、损害公司利益以及无能的职员,罗致新人才,认为今后商务“非用新人、知识较优者,断难与学界政界接洽”。这本是富有针对性的治本之策,但高凤池却不以为然,坚持“宜用旧人,少更动”,认为“改用新人亦未必有效”,而且有可能激起风潮。张元济聘用学成归国的留学生,高凤池却说“此间人不认识,且留学生多靠不住”。这样,随着时间的推移,他们之间的矛盾也随之扩展了。

从根本上说,商务当时确实面临人才危机,原来参与商务创业的一帮人逐渐老化,新的人才又没有机会脱颖而出,于是而有人才断层的现象。面对这样的现实,张元济一再发出人才难得之叹!一些人确有才能,却不甘久居人下,一旦羽翼丰满,就远走高飞,自立门户,陆费伯鸿是一个例子,周锡山也是一个显例。周氏原是上海青年会商学院的讲师,英文相当好。1914年到商务编译所英文部当编辅,张元济觉得他是个人才,给予各方面的优待,他提出的要求一般总给予接受。到1918年9月,欧战结束,他估计西书发行将大有可为,乃突然辞职,在外滩开了一家专营西书的书店。他掌握购买商务西书的全部客户名单,在正式辞职前夕,他发出了一大批不利于商务发售西书的信件给这些客户,给商务造成极为恶劣的影响。

如何培养为我所用的人才,对商务来说确实迫在眉睫。张元济一再主张要“推陈出新”,花力气延揽和培育人才。1919年10月8日,他再一次致书高凤池,恺切陈辞道:

五年前之人才未必宜于今日,则十年前之人才更不宜于今日,即今日最适用之人,五年十年之后,亦必不能用也。事实如此,无可抗违,此人物之所以有生死,而时代之所以有新旧也。公拳拳于故旧,宅心仁厚,至为可佩;弟亦非不重视旧人,无论其他,即谢宾来、郑峻卿二人,皆以其为旧人而用之也。旧人于公司阅历深,感情厚,关系密,比之新进因为不同,然必因其有用后可以用之。若其精力已衰,或敷衍塞责,甚或至于营私舞弊,则于公司为无益,为有害,不能专以其为旧而仍用之也。即念其在公司久,昔曾出力有功于公司,则精力已衰者,辞退之时优加酬赠,俾还家有所瞻养;其敷衍塞责,或营私舞弊者,则婉言辞退,保其颜面可也。若必以其为旧而仍留之,于公司且不能易其地位,是以人为重而公司为轻也。其流弊所及,大约有四:老朽日增,新进不易超擢,而公司办事必无精神,一也;凡稍有年资者,以为禄位永保,办事无庸尽力,二也;冗老愈多,耗费愈甚,三也;公司事业不能随时势进步,四也。积此四弊,公司有不日趋败坏者乎?……弟生平宗旨,以喜新厌旧为事,故不欲侧身于政界。后与淬翁相遇,以为得行其志,故甘为公司效劳。弟敢言公司今日所以能有此成绩者,其一未始非鄙人喜新厌旧之主义所致,所以敢与公争者,非意气所在,实理势据。况弟之主义施之公司,实已有成效乎!

就性格言,张元济是一个并不喜欢争论的人物,但他不希望自己参与缔造的商务在新时代的大潮中败落下去,不希望商务在一帮墨守陈规的人手中丧失其应有的生机,是强烈的责任心和事业心使他不得不站出来争辩:不是为一己之私利争辩,而是为公司的前途争辩;不是意气之争,而是理势之争。在这封信中,他竭力说服高凤池下决心裁汰那些无用的旧人,那些于公司有害无益的营私舞弊之徒,那些“尸位素餐、知识不逮之辈”,擢用新进之人,以开明改革的形象,跟上时代之步伐。张元济对旧人、新人及其与公司利害关系的分析,可谓入情入理,其中既显示出他的革新意态,更足见他的一片苦心。

为了从根本上解决商务“人才匮乏”的局面，张元济又提出了三条“永久根本计划”，其中最重要的是用人一条，它包括三大措施：一是在公司内部提拔一批具有新思想和新知识的人才；二是用裁减冗员节省下来的经费，“移以培养新来有用之人”，即所谓“储才”；三是建立人才培养制度，从制度上保证公司的人才需求。他主张由公司每年拨款数万元，罗致现有人才，培植后备人才。对公司而言，“人才愈多愈妙”只有这样做，公司才能吸引人才，留住人才，进而使公司人才辈出。

张元济这个“根本计划”着眼于公司的发展与持久，显示他比较长远的眼光，却无法得到高凤池的认同，最初以“除旧恐有流弊”为由拒绝施行，后来虽承认这确是公司持久发展的“根本计划”，却又以自己性格柔懦畏葸、负不起责任为由，延宕改革计划。张元济与高凤池之间的矛盾，归根到底是由于两人的“宗旨不同”：张“意在于进步”，高“则注重保守”；张“主张求新”，高“则偏于守旧”。这种进步与保守之间的对立反映到用人观上就是：一个主张求新，一个偏于守旧；一个主张登用新进之人，一个则主张用旧人；一个主张以新人代替旧人，一个则拳拳于故旧，以新人辅助旧人，以旧人监督新人；一个任人唯贤，一个任人唯亲。一言以蔽之，一个力主顺时应变，推陈出新，推进公司事业与本国文化的发展；一个则墨守陈规，不思进取，缺乏长远计划。这种矛盾和冲突开始时尚能相互迁就，彼此克制，但隐忍多年后，张元济的“根本计划”仍无法推行，内心痛苦至极！与其这样“彼此相违，互相迁就，造成非此非彼之局”，不如辞职，好让高凤池“独行其是，始终贯彻”。1918年4月15日，他以“彼此宗旨不同，用人、行政所见动辄相左”为由，致书高凤池要求辞去经理之职。信中说：“现公司范围日广，治理日艰。我公综览全局，宜从远大处及未来处着想。勿以为成效已著而不思改良，勿以为旧贯宜仍而不求进步，勿以为人才足用而不广登进之途，勿以为故旧不遗而不行汰冗之策，勿以为用则宜节并当用者而亦吝之，勿以为听言宜广并不当听者亦纳之。”这六个“勿”表面上是劝导，实质上是在指责高凤池不能从公司的“远大处及未来处着想”，不思改良，不求进步，不广登进之途，不行汰冗之策，吝当用之财，纳不当听之言。他们两人用人、行政之见如此不同，自然也就难以共事了。这下高凤池可慌了，他自忖营业方面尚能勉强应付，与学界、政界的联络则非张元济不可。因此，他接到辞职信后，马上出面劝张元济收回成命，并历数自己的种种不是。经再三劝说，张元济勉强答应暂不辞职，“再拟试半年”。

张元济的辞职风波暂时平息了，但他们观念深处的矛盾却不可能一朝化解。这种根源于文化背景和现实利益的矛盾反映在经营决策上往往互为牵制，难以决断。1920年3月，因购南京路一块地皮事，两人再起冲突。张元济愤而辞职，他在公司董事会上说：“余自民国五年与翰翁共事，意见即不相同，遇事迁就，竭力忍耐。翰翁虽声明不存意见，但余甚知翰翁性

情。……余甚爱公司，为今之计，惟有辞职，似于公司较为有益。”张元济是个不肯苟且的人，既然不能与高凤池一道“同心协力，共谋进步”既然他提出的“公司革新及久远之计划”难以施行，那么留在公司又有什么益处呢！

这次辞职，他显然是下定了决心的。他在致商务各分馆经理书中特别指出：“嗣后凡属公司事务请勿再致函元济，以清界限。”并将公司应办之事及公司英文橡皮木戳移交高凤池。公司上下许多人包括高凤池、高梦旦、陈叔通等人出面挽留，但他去意已坚，表示“既经出言，决不能还”，甚至说“如再复职；是为无耻”。商务可以没有高凤池，却不能没有张元济，这是人所共知的事实。怎么办呢？商务领导层陷入僵局。但问题总不能这样一再拖延下去，总得要寻找一个解决问题的办法。陈叔通叙其事道：

过一天高翰卿来找我了。我便直截了当地对高说：‘你是总经理，你可以估量一下，如果能背得下，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，但在社会文化界，我怎么能号召得了？’我说：‘从张的性格看，要它收回启事而复职，是不可能的。别的办法让我想一想。’之后，我找高梦旦，我说想出一个办法，就是张元济辞职（经理），高翰卿也辞职（总经理），找鲍（咸昌）出来任总经理。高梦旦听了说：‘叫高翰卿也辞职，怎么能说得出口呢？’我说：‘我不想再留在商务了，既然要走了，那么有什么话不可说，我可以谈。’高梦旦看我肯作这个难事，也同意这个办法了。第二天，我去找高翰卿谈，首先说明我有一个看法，如能同意我就始终其事。高问什么办法，我就说出依照先施公司的章程，设一监事会，高、张同任监事。高说：‘我辞职没有问题，但监事怎么做法，不知道。’我看高对辞去总经理不拒绝，那就取出先施公司的章程交给高去看看，以后再谈。接着，我就去找张元济谈，告诉他说：‘你怎么摆脱得了商务？恐怕晚间做梦也要做商务的梦。’把和高谈的设监事会的办法说了一遍。张没有把我的话闭门拒绝，我想还有一些门道可以挽转。果然，过了一天，高来谈了，说：就是这个办法吧。我再去与张谈，张也表示同意。于是，张、高同退，同任监事会监事。

就这样张元济和高凤池从一线退下来，从此改任监理，张元济主动要求减少薪水。其他人员亦做相应的更动，由鲍武昌出任总经理，李拔可和王显华出任经理，商务领导层以一种奇特的方式完成了新旧交替。张、高之间的矛盾因之而有所淡化。《张元济日记》1920年4月10日条记述道：“午后到公司，先约翰至会议室，余为之道歉。董事会特别会议，……翰先述病后精力本不及，又言曾受余之建议，亦就欲施行，因事忙未果，今能如此，以后并多招有新学问之人，于公司甚有裨益，云云。余继言，退志早，屡因事阻，不能如愿。此次辞职，实由于此。翰既采用余议，余自赞成，且多招新学问之人，尤为余所主张。监理不办日行事务，必有若干冲突，在公司如此之久，断无超然不顾之理，翰可担任，余必担随。但为身体年纪关系，恐亦不能久长，



只可先行试办。但仍望翰翁及继任之人采纳余之意见……余再声明，余任监理，待遇必须亚于翰翁，并言余应向翰翁道歉。”经过这番变动，张元济的“革新及久远之计划”基本上得到确认，商务大换血之治本之策乃得以施行。这给既累且苦的张元济多少带来一些宽慰。

然而，人事的变动只不过暂时缓和“商务内部的矛盾”以及由此带来的不和谐气氛，张元济推出新的计划远未实现，依然阻力重重。问题仍然出现在用人政策上。这回倒不是因为裁汰旧人引进新人，而是公司要员纷纷安插其子弟亲朋，担任要职。对这种风气，张元济极端反感。还在1918年9月，商务要员王莲溪之子出国留学，托高凤池向张元济说情，希望由商务资助经费，并说学成后要回商务任职。张元济当即予以回绝，并向高凤池痛陈利害，他说，公司要员任职时间都较长，有一定积蓄，他们的子弟靠父兄的余荫，不懂得创业艰难，往往把事情看得太过容易，花钱大手大脚，此其一；其二，由于父兄担任要职，他们的子弟进公司后，如果办事不妥当，别人碍于面子一定不肯指出来，无形之中公司已受损不少；即使指出了，主管人员也会碍于情面而不便辞退他们，这样用人必失公平，对公司损害就更大了。因此，张元济主张，从爱惜公司出发，父兄在公司担任职务的，不要轻用自己的子弟，宁愿让他们在外面办事，多受磨炼，等到阅历深，懂得甘苦，且有办事能力和经验，然后再由公司延聘。后来他还曾意味深长地对高凤池说：“满清之亡，亡于新贵；公司之衰，亦必由于亲贵。”尽管张元济苦口婆心，但他这样的深沉之论不仅没有被采纳，反而遭到了激烈的反对。不少公司要员依然我行我素，利用公司人才断层之机纷纷安插子弟亲朋。

1922年9月，还是那个王莲溪，他的儿子学成归来，要求进商务，被张元济硬顶了回去。后来他听说鲍咸昌也准备把自己儿子安排到印刷所担任要职，子承父业，便跑去找张元济，扬言说：“鲍某某儿子可以进来，我的儿子亦要进来，凡重要职员的孩子都可以进来！”张元济见他蛮不讲理，气愤地说：“人人都有儿子，都要进商务，恐不成话！”

应当说，这是比裁汰旧人录用新人更为棘手的问题。

张元济是个言行一致的人，他是这样说的，也是这样做的，始终恪守自己的处世原则。1932年冬，他的儿子张树年留美学成归来，曾有进商务工作之想，张元济当即明确表示：“你不能进商务，我的事业不传代。”张树年回忆，道：

1931年我在圣约翰大学毕业前夕，与几位知己同学谈论毕业后谋事的问题。其中有一位同学比较知道我家庭情况的，他说你毕业后即将去美国留学，得了硕士学位回来，再凭你父亲在商务的地位，你必然会进去工作，找事对你来说是不成问题的。我从美国回来后，对找工作的问题向先父表示，一不愿进政界，因为在政府机关任事，全赖人事关悉，所谓一朝天子一朝臣，职业不稳定。二不愿进洋商企业。在美留学时看到不少歧视华人的种种情况，不愿在本国国土上为洋老板效劳。先父同意我的主张。接着他说：“你不能进商务，我的事

业不传代。”他还分析了我进商务有三不利：第一对我不利。由于先父在商务的地位，我进去之后必然有人，甚至是一帮人会吹捧我，那就使我失去了刻苦锻炼的机会，浮在上面，领取高薪，岂不毁了我一生。第二，对先父不利。父子同一处工作，在公司内部行政工作上，先父处处将受到牵制，尤其在人事安排上，很难主持公道，讲话无力。第三、对公司不利，这将开一极为恶劣的风气，必然有人要求援例。人人都有儿子，大家都要把儿子塞进来，这还像什么样的企业。最后先父说：“我历来主张高级职员子弟不准进公司，我应以身作则，言行一致。”

在当时的社会，子承父业是天经地义之事，而张元济却处处为公司的前途着想，主张他的事业“不传代”，让儿子自主择业，这样的自律，这样的心怀，在当时并不是任何事业家都具有的。

围绕着公司高级职员安插子弟亲朋问题展开的激烈冲突还在继续，张元济与高凤池之间的矛盾再度恶化。自从改任监理后，高凤池曾多次承认张元济的改革计划是正确的，并表示公司今后应多拥有新学问、新思想的人才，看来两人的紧张关系和严重的对立情绪要缓和多了，这确乎是值得高兴的事情。但高凤池并不心悦诚服，相反在心里打上了死结，发展到后来，凡是张元济主张和倡导的，他几乎都要反对。这种微妙的关系，到了1926年上半年关于如何处理公司股息公积金问题上又演变成激烈的冲突。

张元济一向主张把企业的发展和社会进步结合起来，比较强调企业的社会责任感，做到“取之于社会，用之于社会”。因此，他总是设法从公司的盈利中多挤出一些钱来，也就是从应当分配的股息中抽取一定比例的公积金，一则用于企业的健康发展，二则利用这笔钱多办些社会公共文化教育事业，自觉地承担起一家企业应尽的社会义务和社会责任。对于商务来说，这其实是一项惯例。但对于以盈利为唯一目的的人来说，他们纯粹是为利润而来投资的，自然不赞成多留公积金。于是，双方的冲突也就在所难免了。1926年3月有股东提议取消公积金，把历年提存的公积金93万元悉数分掉，并由总务处提请董事会讨论。张元济在会上发表了有关公积金的长篇意见，重申公积金之意义，竭力反对取消。会后又印发《致商务印书馆股东书》，反对取消公积金的提议，呼吁“宣统筹全局，熟权利害”。无奈在高凤池等人的坚持下，商务股东大会还是于4月25日通过了《修改股息公积办法案》，规定今后每隔三年将提存的公积金分派一次，当年每股分派18元。张元济反对无效，不免黯然神伤。他痛切地感到同高凤池难以共事下去了，假使继续维持这样的关系，则“彼此所感痛苦，不可名言”。就在商务股东年会通过《修改股息公积办法案》的第二天，他便向董事会提出辞呈。辞呈中浸透着一个老人对自己毕生事业的那份不同寻常的感情：

昔年元济罢官南旋，羁栖海上，获与粹翁（夏瑞芳）订交，意气相和，遂投身商务印书馆，共事十二年而粹翁遭难。时方收回外股，同业竞争至烈，危疑震撼，不得不勉为其难，元济

原定五十退休之愿不获实行。今倏忽又届十年，故人墓木已拱，而元济精力亦衰矣。世变纷纭，商战弥剧。去岁罢工之事，一见再见。时局之危，宁逊畴昔。元济与公司休戚相关，处此艰难之会，自当尽力补救，借收桑榆之效，无如才识庸弩，即在平日已形竭蹶，况当此新旧递嬗，思潮猛进，一日千里！即勉竭其所知所能，亦不足以赴之。元济再四思维，与其勉强敷衍，徒负踵决肘见之羞，何如早避贤路，犹有改弦更张之望。……抑元济更有请者，现在时势不同，思想解放，无论何事断不能墨守一二十年前陈腐之见解、简略之才法，以为因应之具。商店工场规模较大如本公司者，元济愚见尤必须用科学的管理，勿以喜怒为赏罚，勿以恩怨为进退。虽言之匪艰，行之匪艰，果欲行之，不能不破除旧习，不能不进用人才。人才何限，其已在公司成效昭著者，固急为拔擢，勿以其匪我亲故而减其信任之诚。其有宜于公司而尚未为吾得者，更宜善为网罗，勿以其素木习狎而参与嫉忌之见。此为公司存亡成败所关。

和上一次辞职一样，张元济此次忽然辞职的消息传开后，馆内外一片殷殷挽留之声。馆内同人不必说了，连夏瑞芳夫人也出面劝说，胡适亦从北京来信说：“我盼望先生现在已打消辞意了。商务此时尚未到你们几位元老可以息肩的时机，所以我极盼先生再支撑几年的辛苦，使这一极重要的教育机关平稳地渡过这风浪的时期。”真可谓情真而意切了。面对此情此景，张元济不免有些为难，内心颇为复杂，他解释说：“现在是有风浪的时期，亦未尝不思再支撑几年。但于事实上，再做下去，恐有损而无益。”“与其尸位素餐，不若早避贤路”。他去意已决，任何劝说都无法改变他的决心。

1926年7月21日，商务董事会召开特别会议同意他辞去监理之职，正式退休。他不再像过去那样早出晚归，不再像过去那样事必躬亲地处理公司的日常事务，也不再从公司领取除退休金之外任何追加的额外薪水，但是，像他那样深情地挚爱自己事业的人是不可能真正离开商务的，他的心仍在公司，他的魂仍在公司，他的精神仍在公司，因为他的生命早已与商务融为一体了。