

近代東亞書業的企業精神

1930年前的東京金港堂和上海商務印書館*

一、前言

Christopher A. Reed 指出，在20世紀初期，上海的出版業通過採用股份有限公司的企業模式，發展成為利潤豐厚的資本主義產業，並將西方技術應用到書籍的印刷、生產和銷售。¹根據Reed的論述，中國教育改革帶來快速增長的書業市場，需求大量教科書和其他出版物。此外，新式商會的輸入，有助解決版權糾紛。Reed對上海書業資本主義的研究，為西方企業制度塑造中國商業近代化的論述，增添了一個重要的實證案例。²

本章從比較的視角，論述了日本明治時期和中國20世紀初的兩大教科書出版商，如何實踐西方移植而來的企業模式，尤其是如何利用企業制度進行業內和跨界的整合。這兩家教科書出版商——東京的金港堂（字面意思是「金港出版社」，而金港即橫濱港的別稱）和上海的商務印書館——的故事，展現出新興的企業化教科書出版業兩條不同路

* 本章取材自 Billy K. L. So and Sufumi So, “Entrepreneurship in the Textbook Business in Modern East Asia: Kinkōdō of Meiji Japan and The Commercial Press of Early Twentieth-Century China,” *Bulletin of the School of Oriental and African Studies* 80.3 (2017): 547–569。我們感謝遼王明珠博士在收集有關金港堂的重要資料方面的幫助。就原文的寫作，我們同樣感謝兩位匿名評審人極有建設性的反饋以及蘇僑宇 (Duane Q. So) 先生的修訂建議。

徑。作為中日近代書業萌芽期的龍頭重鎮，他們的故事，因緣際會地匯流成本書的中日書業「雙龍記」。

雖然它們都是其國家引入西方公司法律時最早按新法律框架註冊為股份有限公司的少數企業，但它們都沒有利用西式企業所有權與管理分家的公眾投資制度特點，而是各自根據當地的情況，靈活運用西方企業模式以達到自己的目的。它們故事的差異，反映了20世紀初前後，兩家企業在經營牟利和教育重責之間所面臨錯綜複雜的諸多取決。這兩家主要教科書出版商的故事，也許相當獨特，但它們也揭示了近代東亞教科書業的重要企業模式。這一實證研究也有助於拓寬Reed關於上海印刷資本主義的論述。全面綜述兩家企業的歷史並非本書的主旨所在。我們更關注的是它們的新商業實踐，以及背後的商道、商術與商法。

本章使用的「公司」一詞，是指依法將所有權與經營權分離的公司組織形式，股東僅負上投資資本的個人責任。中文稱「股份有限公司」，日文稱「株式会社」。這種類型的公司，不同於日本和中國傳統商業組織的持股模式，沒有要求股東承擔無限責任。至少在理論上，公司模式對於公眾在與公司沒有任何聯繫的情況下，仍願意進行大規模的投資，至為關鍵。這種模式對於使用先進製造技術進行大規模生產的大型公司而言，尤其必要，因為這種商業組織模式更能吸引所需的大量資本。這類規模的資本，通常遠遠超過小型、私營或家族企業所能提供的上限。事實上，自19世紀中葉以來，這種公司在西方大規模製造業中相當流行。³在19世紀末和20世紀初，日本和中國許多官員、商界領袖和學者都認為，這種模式的西方企業，較傳統的日本或中國商業組織更具競爭力，若不採用這種公司制度，便無法與西方商界爭一日之長短。⁴事實上，Reed的論點就來自這一假設。關於近代公司制度、企業及公司法律的討論，見本書第9、10及11章。

此外，近幾十年來，學界對出版業歷史和印刷文化的興趣日益濃厚，已經形成了一種公認的觀點，即出版業在近代西方文化的傳播

中，發揮了重要作用。⁵如今，一些學者正在研究19世紀到20世紀出版業對於非西方國家的影響程度。對於日本明治時期和中國近代的出版公司，出現了許多新的案例研究。⁶毫無疑問，出版業在這兩個國家中扮演著重要的角色，因為它們為19世紀末和20世紀初新知識的移植和傳播，提供了一個最有效的平台。⁷

在明治時期和晚清時期，教科書所發揮的重大歷史作用，是今日教科書無法望其項背的。當時兩國均廢除了舊的教育制度，並仿效西方的教育模式進行改革，推出了義務初等教育等西式學校制度。在新教育體制下，教科書是向學生同時傳遞西方知識以及傳統或新價值觀的有效工具。當然，同時學習新舊世界的事物，可能充滿矛盾與困惑。其他出版物如報紙、雜誌和書籍，對其讀者同樣發揮了重要作用。然而，學校教科書除了吸引更多的讀者之外，其內容也更加標準化、普及化，並且不是讀者自由選購的結果。因此，對日本明治時期和中國晚清的教科書出版商進行比較研究，有助我們更加了解近代東亞書業在起步階段的複雜性。

本章首先扼要介紹中日兩家龍頭教科書股份有限公司，然後簡易地比較它們在教育、造紙、印刷機械製造、融資、銷售以及與國家關係等方面的不同發展路徑。本章最後一節總結了這些差異，部分課題也會在本書相關章節展開更深入的討論。

二、兩個案例：金港堂和商務印書館

金港堂和商務印書館在各自國家的書業界奠定了突出的地位。從1903年到1914年，兩者曾經合股經營達十年之久，而學術界對此事的理解存在爭議，⁸詳本書第3章。本章會集中作兩者的比較，而先略去兩者之間的互動。不過從本書其他章節，兩者的互動將隨處可見。以下分別略述兩者的創業及前30年企業史的梗概。

(一) 金港堂

金港堂由原亮三郎 (Hara Ryōsaburō) 於 1875 年創立，十多年間便成為明治日本教科書業的龍頭。⁹ 他出身現今岐阜縣南部鄉間一個略有勢力的家庭，父親是村莊的高級役吏 (日語稱「苗字帶刀」)。原亮三郎曾經在當地的一所傳統鄉村學校受教育，然後在鄰近的名古屋藩洋學校習「英佛學」(即英語法語) 兩年。1872 年，24 歲的亮三郎搬到了明治維新以來作為日本首都的東京，學習儒家經典。不旋踵因生活窘迫，在神奈川縣一家郵局擔任低級職務，每月工資約為 2.5 円 (日元)。這可能相當於今天的 50,000 円，當時遠低於類似小學教師或警察這類低薪職位的工資。¹⁰ 1874 年，他被任命為橫濱一個小區的低級官吏，負責監督該區新成立的小學。這一職責使他與書業建立了關係。當時他的工資也升到 15 円。翌年，27 歲的原亮三郎辭去了工作，在橫濱創辦了自己的出版社金港堂。一年後，他將金港堂搬到了東京商業區的日本橋。從那時起，他開始單槍匹馬把金港堂發展成為一家出色的教科書出版商。他前後委託不少傑出學者和教育家編寫從科學到人文等多個學科的教科書。這些教科書的作者中，有許多在新成立的師範學院任教，包括後來被譽為明治史上最傑出歷史學家之一的三宅米吉。¹¹ 金港堂建立了自己的編輯部門，並生產高質量的教科書。公司積累了大量財富，市場佔有份額在 1890 年代，亦即創業 15 年後，已經穩執業界的牛耳 (見第 2 章)。1893 年明治政府實施了部分商業法規，提供了成立株式會社的法律框架，金港堂旋即註冊成立株式會社 (股份有限公司) (見第 11 章)。

然而，公司的主要股東仍是創始人的家庭成員。例如 1899 年時，金港堂是一家資本額達 500,000 円的公司，分 10,000 股，每股價格 50 円，但只有 12 名股東，其中一半以上是原氏家族成員或公司高層管理人員。此外，亮三郎和他的妻子禮子兩人分別共持有公司 90% 以上的股份。這無疑是一家典型的家族企業。他們對不帶私人關係的公眾投資，興趣不大。相比之下，另一家主要的教科書出版社大日本圖書株

式會社的資本額僅100,000円，分2,000股，卻擁有141名股東。它的最大股東，大約只持有300股，事實上這個最大股東就是金港堂。大日本圖書株式會社的股權結構，較諸金港堂，顯然對公眾開放得多。¹²這意味著原亮三郎在參與其他會社時，會毫不猶豫地運用新的股份有限公司制度爭取最大的投資利益；但在成立自己的股份有限公司時，卻另有所謀。

金港堂一直不斷成長。不幸在20世紀初，包括金港堂在內的一批大教科書出版商，被牽涉入一宗重大的賄賂醜聞之中。此案被控受賄等罪而判刑的政府官員、地方學校校長、教師等達百人以上。當時金港堂由原亮三郎的長子原亮一郎任社長（經理），但原亮三郎仍被目為公司的實際負責人。原亮三郎在賄賂案中曾經被捕，¹³但他的控罪後來因證據不足而被撤銷。窮畢生精力研究金港堂的稻岡勝認為，金港堂雖然在危機中幸存下來，但逐漸失去了在教科書出版業的影響力。¹⁴關於金港堂在這宗貪污案件所受的衝擊到底多大，本書第2章將有詳細的剖析，第3章亦會進一步探討金港堂衰落的問題。不論如何，1910年以後，原氏家族開始減持公司股份。一些老員工收購了金港堂的分店店鋪，並將其作為自己的業務進行管理，同時保留了金港堂原名（例如仙台金港堂），但這些新的金港堂分支僅屬地方經營店鋪，和明治時期全國書業龍頭之一的金港堂，絕對不可同日而語。

誠然，不管是否因為教科書事件，金港堂正如稻岡勝所說，¹⁵在20世紀初開始衰落，但事實上，1910年金港堂在高中教科書的銷售中仍然排名第四，¹⁶所以也不能說是完全一蹶不振。在那個時期，原亮一郎仍然是包括金港堂在內三家公司的董事長，而他的父親原亮三郎，仍然是金港堂的總裁。¹⁷直至1939年，在一份商業信息刊物上仍可找到金港堂的名稱，由原亮三郎另一位兒子原亮七郎擔任公司總裁。¹⁸換言之，自上個世紀之交以來，金港堂書業仍繼續走了30多年的下坡路，及至戰後始完全消失於人世。本書將聚焦在金港堂前30年的歷史。

(二) 商務印書館

中國近代出版商之中，為學術界研究最多的，無出商務印書館之右。¹⁹據文獻記載，商務印書館由一班有友誼和親屬關係的中國基督教徒，於1897年在上海成立。作為一家印刷廠，商務生產宗教刊物等用品，啟動資金幾千元。共同的創辦人有夏瑞芳（任公司總經理）、鮑咸恩、鮑咸昌和高鳳池，他們曾在一家傳教士印刷廠工作，並在那裏掌握了操作現代印刷機的技能。1898年，商務為中國英語學習者出版了一本附中文註釋的印度英語教科書，十分成功。後來，商務發展成為一家印刷出版企業，設有三個部門，分別管理編輯和翻譯、印刷以及圖書銷售。1902年，商務印書館得到張元濟和工業家印有模注資，使原為合夥公司的商務印書館成為一家股份制公司，資金5萬元。按洋務運動以來，出現不少自稱股份有限公司的華資商業組織，但由於當時中國沒有法律規管，所謂股份有限的性質是沒有法律保護的。

同樣在1902年，張元濟辭去在南洋公學的工作，全職加入了商務的編輯和翻譯部門，這被普遍認為是商務的一個轉捩點；第二年，他成為了公司的負責人之一。張元濟為1892年進士，舊學造詣甚深，同時諳熟現代西方知識。他曾在1890年代出仕朝廷，在1898年的百日維新中受挫，後來移居上海，加入了由身兼高官和企業家的盛宣懷所創辦的近代教育機構南洋公學。盛宣懷堅信西方的知識和商業實踐對中國非常重要，創辦公學目的便是推廣新知識。張元濟很快成為了南洋公學翻譯學院的負責人，主持學院為西方政治書籍、社會研究書籍和技術書籍進行中文翻譯的工作。隨後，他加入商務印書館主持出版工作，讓他感到壯志雄心，要通過傳播新知識來實現中國現代化。張元濟憑藉豐富的知識背景，以及與蔡元培和伍廷芳等具影響力人士的聯繫，把商務印書館這家仍然不起眼的出版社，打造成中國文化轉型的主要載體之一。

1903年，商務印書館與金港堂成立了一家中日合資企業。這家新企業實體保留了商務印書館的名稱，其後在1906年春正式向清廷根據1904年初公佈的《公司律》所設立的商務局，登記為設在上海的新型股

份有限公司。²⁰該公司迅速從1903年末成立時的20萬元資本，擴張到1905年末申請登記時的40萬元資本。自1906年開始，股東的數量和多樣性逐漸增加。1913年的公司資本達到130萬元，股東超過130人。²¹股東大多是公司的員工、和商務有關的作家以及現有的和潛在的業務夥伴。換言之，雖然股東數量增加，但公司對沒有人脈關係的公眾投資仍非中門大開。

1914年，商務印書館和金港堂達成協議，華資股東即時收購日本股東持有的所有股份。這樣一來，商務印書館變成全華資經營，並成為近代中國最大的出版社。該公司不久便通過出版教科書、翻印珍貴的中國古典文學文本、中國文學原著、西方和日本文學作品的中文譯本以及其他社會和自然科學有關主題的原著中文譯本，引領了中國教育、學術和文學事業的發展。但在1914年收購日資消息登報的當天，總經理夏瑞芳遭人刺殺，真相至今未明。²²1915年教育部審批商務教科書共426種，佔審批總數67%；北京及南北11省學校採用商務教科書凡2,440冊，約當各學校採用教科書總數的65%。²³發行所上海本館及22分館員工共435人；印刷所1,330多人，在外印刷裝訂兼職約1,000人，合2,330多人。內歐美人3名；日本人13名。上海以外有北京印刷所，名叫京華書局，員工150名；天津印刷所，員工60名。編譯所員工102名。三所人員共約2,800人。²⁴

打從變成華資企業起，商務歷經印有模、張元濟、鮑咸昌、高鳳池等任總經理或監理，到1920年代後期，該公司迎來其顛峰期，資本達500萬元，擁有全國最好的圖書館之一東方圖書館，其編輯和翻譯部門資源尤其豐富。它還通過生產教育設備、為現代銀行印刷紙幣、製造印刷機械等業務，實現多元化。書籍直接被銷往全國二十多個主要城市的分館。該公司同樣經營著一系列受歡迎的教育機構，包括職業學校和函授學校。²⁵關於商務1929年的財務狀況（見本書第7章）。

及至1930年王雲五接掌總經理之職，以極力提升效率及競爭的方式經營出版。儘管商務印書館在1932年初上海事變期間因遭日軍攻擊