

〇三

書界奇人
劉振強

如果有人問我，在當今活躍於兩岸三地的中國出版家中，你最欽佩的是哪一位？我會不假思索地說出一個名字：劉振強。

劉振強先生，現年（二〇一五年）八十三歲，是台灣三民書局的董事長，一位從事出版業六十二年的老出版家。⁰³他的名字，似乎並不響亮，不僅在大陸，即使是在台灣，普通百姓恐怕也不曾聽說。這是因為他內斂、低調，極少拋頭露面，從不參與公眾活動，更不在媒體曝光。但是，了解他的人，包括兩岸學術文化界的眾多德高望重的學者，對他一致推崇，翹大拇指，交口稱讚，以為他是二十世紀中國出版史上的奇人，他的膽識、氣魄和業績，他所構築的出版理想王國，是業內人士津津樂道的話題。

他身居台灣，出版社名為「三民書局」，這一點極易引起誤會，連官方人士也難幸免。二〇一三年七月十日，三民書局舉辦成立六十年慶典活動，「副總統」吳敦義應邀出席並致辭，稱「三民書局把三民主義的精神用出版的形式落實」。此語一出，緊接著就被另一位上台致詞的嘉賓搶白一通，說吳敦義望文生義，根本沒搞清楚狀況，三民書局的「三民」是「三個小民」合辦書店之意，與國民黨的「三民主義」無關。於是弄得吳敦義下不來台，狼狽不堪，他的「副總統辦公室」事後不得不發文解釋澄清。

由此說來，關於劉振強的故事，真要從「三個小民」創業說起。

⁰³ 編者按：劉振強於二〇一七年一月二十三日病逝。

(一)

劉振強是江浙人氏。祖父曾入京為官，因性格耿直，看不慣官場的齷齪，便掛冠而去，且囑後人勿入仕途。於是其父終身在家鄉當教師，長期擔任一所中學的校長。他的青少年時代，戰亂頻仍，生活動盪。國共內戰時期，父親為使兒子躲避戰火，買了一張船票，送他遠赴台灣，那時他還不滿二十歲。

臨行前，父親告訴他，自己在台灣的朋友和學生雖然很多，但「你一個也不許找」。凡事要靠自己。於是，他開始了獨立奮鬥的人生。

劉振強和那個時代的許多有志青年一樣，早就抱定了教育救國的理想。但他同時認識到，要昌明教育，必須有良好的出版事業作為後盾。所以，做了幾年學徒以後，他開始考慮自己創業，首先想到的便是要開書店。

當時有兩個伙伴與他志同道合。一九五三年七月，「三個小民」每人出資五千元台幣，開始經營圖書零售。他們與賣文具、賣郵票的其他商家一起，共同租下了台北衡陽路上一間僅六十平方米的店面。他們的書架只佔一面牆，而且在店鋪最裡面的角落。由於資金捉襟見肘，進貨很少，常常是賣了一本書才有錢再進一本書。幸好遇到了一些願意將作品寄賣的作者，使他們的資金得以流轉。這樣，他們的貨架充實起來，生意漸漸紅火。

他歸根到底是要做出版的。但從哪裡起步？這讓他頗費心思。他獨具慧眼地注意到，台灣經過日本人五十年的統治，實行的政經制度，頒佈的法令章程，和國民黨政府的一套大有不



五十年代共同創業的「三個小民」，中為劉振強。

同。一九四九年國民黨政府遷台以後，需要對典章制度做些改革，乃至重起爐灶。新制度下，需要大批與之適應的行政人員，也需要大批專業人員如會計師、律師等。當時的大學一時不可能提供如此大量的人才，解決的途徑必然是在社會上選拔。要選拔，只能是通過各種專業考試，包括職場考試和高考。於是，劉振強開始根據現實的需要，組織出版了一批考試參考書。

當時，台北重慶南路和衡陽路，已經有不少間書店和出版機構。然而，只有三民書局一家，成批推出考試用書。正可謂春江水暖鴨先知，三民得了風氣之先，盈利自然可觀。

繼而他又觀察到，市場上，不少出版社都在爭搶出版中小學教材，因為這是一塊肥肉。然而，大學教材卻無人問津，一般人會認為，這個市場太小。他考察了台灣的大學，發現理工科和外文圖書都自國外進口，價格高昂，而文科學生基本沒有教材，絕大多數學生只能在課堂上聽講，記錄筆記權當文本。劉振強憑藉他的特殊敏銳判斷，這個小眾市場其實天地很寬。他毅然決定，陸續刊行大學用書。於是他遍訪知名大學教授，邀約社會科學與人文科學教材書稿。

此舉在上個世紀五六十年代的台灣，極富遠見卓識，不僅實踐了「傳播學術思想，延續文化發展」的理念，而且為三民書局賺到了第一桶金。後來的六十年中，無論大學用書，還是考試參考書出版，始終是三民書局的重要產品線。

接下來，三民書局走了由專到博的路，期間，他的大手筆連連不斷。六十年代起借鑒日本《岩波文庫》的經驗，以《三民文庫》的形式出版文史哲和藝術方面的普及讀物；同時為「保留傳統經典，更為讓現代學子了解古籍內容」，又組織名家學者編著《古籍今注新譯叢書》。一九七五年，他在三民旗下增設東大圖書公司，用以強化學術出版。他在兩個出版品牌下組織了《中國古典名著叢書》、《世界哲學家叢書》、《音樂叢書》、《滄海叢刊》等叢書以及各種大型的漢語詞典、英漢詞典、英英詞典。其中幾套叢書長期經營，都堅持了五十年之久，分別出版二至三百種，陣容龐大不說，難得的是本本精品，品質一流，堪可誇耀。到如今，六十年過去，三個小民中另外兩人均已離去，而劉振強一直在勉力堅持。他所創辦的三民書局，已成為海內外矚目的出版重鎮，總共出書一萬多種，包括幾十種大型叢書和若干大型出版專案。

我問過三民書局的朋友，這些叢書和大型項目的出版，劉先生都要過問嗎？他們告訴我，那當然！他可謂第一策劃人，每套書無一例外地從規劃、選題、組織論證，到編校、印製、推廣的全過程，都融入了他本人的心血和辛勞。他曾說，這些都是他「十月懷胎」的孩子，寄託著他的殷殷期盼。他期盼這些圖書可以影響社會，改變現實，進而達成學術傳承、文化嬗遞的責任。令他欣慰的是，這些目的都達到了。

作為旁觀者，人們不能不欽佩的是，劉振強執著地承擔的這些大型叢書和出版專案，都是

重量級的工程，其中相當一部分，費時費力卻回報無多，而所耗之鉅資，累計為天文數字。但他為了出好書，為了文化建設，投資時從未有過一秒鐘的猶豫，哪怕是讓他血本無歸的生意，只要他認為有益，拍板時都不會眨一下眼睛；他是那種認準了一件事就拚命硬幹的人。他的胸懷和氣魄，常常讓人想起歷史上商務印書館的老闆王雲五。

(二)

劉振強是從開辦書店起步的，從而再追求出版和書店兩翼齊飛。

他的書店開始是租舖面，稍有經濟實力以後，他決定買樓開店。他是那種看好了店面就不惜重金的人。一九六七年，他在重慶南路發現一間二百平米左右的底層商舖，位置很好，立即拍板，以高於市價百分之三十至四十的價格將其買下。幾年後，在此基礎上翻蓋大樓，一九七五年落成，此後又再兩次擴建，使之成為重慶南路上雄踞一方的三民書局大樓。

七十年代末期，時任台北市長的李登輝承諾要致力於市政改造。政府貼出告示，要地處市郊的一些破舊民房的業主在一定期限內自建新樓，逾期未建者，政府將會對其民房作統一收購，然後拆建。劉振強看中了今天復興北路一帶地塊的發展前景。他知道有些民房的業主缺少資金無力蓋樓，又不甘心房產被政府低價收購，正處在糾結之中，便去和這些業主商量，按照高於政府收購價格的標準，將這些民房的產權購置於名下。但是當時，他也沒有足夠資金起高樓。作為緩兵之計，他在這裡首先蓋起了過渡性的兩層簡易樓，這便躲過政策規定的統一拆



台北重慶南路的三民書局，書種齊全。



作者在三民書局按照經史子集分類的書架前。

建。據說李登輝聞知此事，氣急敗壞，大罵他是「刁民」，揚言要強制徵收他在此處的房產。他不慌不忙，因為他研究過法律，知道自己並非理虧。他找到台灣「立法院」一位元老級的人物和李登輝打招呼，警告說，「台灣是講法制的地方，劉振強沒有犯法，你不能胡來。」李登輝方才作罷。

就是在原址，若干年後的一九九三年，劉振強蓋起了兩座商業大廈。一座用於出租，另一座就是復興南路的三民書局總部，十幾層樓面，寬敞明亮。上面是編輯部，下面四層是書店。這樣，三民同時擁有兩家可以容納二十萬個以上品種圖書的書店，這在台北的出版商中，已是無人能及。

大陸的讀書人，大多都聽說過台灣的誠品書店。很多人去台北旅遊，都把誠品當做一個旅遊景點，在他們心目中，似乎誠品代表了台灣的書業。其實了解情況的學者和文化人都知道，誠品自然是觀光的好去處，但是它經營的主要是熱門書和時尚書，書種缺少西是一望而知。要買書，特別是買專業書，必須去三民書局。三民經營的圖書品種之全，在台灣首屈一指。一九九八年我第一次到台灣，進入三民書局門市，看到它的書架對於人文圖書的分類，竟然是按照「經、史、子、集」四部來劃分的，頓時目瞪口呆。我以為這種分類方法，表明它的店主是把書店當作圖書館來經營的，僅此一舉，就令人肅然起敬。而在查找圖書時，我發現無論多麼冷僻的圖書，只要有研究者需要，書店就有備貨。所以，當有人告訴我說，「如果一本書在三民書局找不到，那麼在台灣就別想買到了」，我相信。

這樣開書店，代表著劉振強的一個理想。他的與眾不同，在於強調書店不一定要賺錢。他

說賺錢的書要賣，不賺錢的書也要經營，因為這是文化的事業，不能單純以錢來量度。他年輕的時候家貧，買不起書，就常常站在書店裡讀書。現在他自己開了書店，也要盡可能給讀者提供閱讀空間。所以他強調，除了「絕不取不義之財，不經營與書本不相干的業務，不出版販賣對身心有害之黃、黑及偏激政論性的圖書雜誌」以外，其他圖書品種多多益善。歷史學家許倬雲說，對於很多沒有條件上學的人和一些窮學生來說，逛三民書局就類似於進圖書館。他們在書架前一呆一整天，只看不買，三民的員工絕對不會給他們臉色看。許倬雲年輕時的一些同學，後來都讀了碩士博士，做了執業律師和會計師，那些人多年後與他見面，還念念不忘當年三民書局提供給他們許多知識。

人們或許會問，劉振強何來這麼大的氣魄，為實現文化理想而不計代價？這裡的秘密就在於他的以「副」養書。前面提到他在復興北路蓋了兩座大樓，有一座是出租給銀行等商業機構的，這算是三民書局的「副業」。他多年來一直採取對學術出版乃至書店經營加以補貼的辦法。他不指望政府撥款，更不依賴其他企業的資助，而自行在公司內部以豐補欠。這種做法，給了三民書局沉穩的底氣和遊刃有餘的從容，使它對社會文化積累和發展承擔更多的責任。

(三)

我與劉先生的交往，源於香港三聯和三民書局的合作。

大約是一九八八年，他為了擴大三民圖書的香港市場，專程赴港尋求合作。

那時的香港三聯，不僅做出版業務，同時也是圖書發行代理商。劉先生親自前來考察，他推開香港三聯一間零售店的大門，見沿牆的書架上，擺放著許多馬列主義著作，心頭一驚。由於在台灣長期接受國民黨政治宣傳的緣故，他很擔心三聯是不是和共產黨有甚麼聯繫？那時他對共產黨是有些戒心的。但是見到時任香港三聯書店總經理董秀玉，只經過簡短的談話，他就相信三聯是一家可以信賴的機構，於是便將三民圖書在香港的總發行權交給三聯書店。

一九九六年以後，我到香港三聯工作。為了打開香港三聯的台灣市場，我也曾委託三民書局作為香港三聯圖書在台灣總代理。

於是我們兩家成了聯繫密切的商業伙伴。

劉先生雖身處商海，卻是一個極重感情之人。他對合作伙伴，包括作者，首先是真情實意地交朋友，其次才是業務上的合作。

我多次到過台北，每次都受到他盛情款待。他以誠待人，以情相交，令我如沐春風。他是謙謙君子，也是忠厚長者，每每與我促膝長談，既談業務，也拉家常，待我親如家人。所以在我心中，他始終是一位令人尊敬的長輩。而他永遠是禮賢下士，總是禮貌周到，對朋友噓寒問暖，關愛備至。近二十年來，每年春節之前，我都會早早就收到他寄自台北的賀卡，而且落款一律是「劉振強鞠躬」。

二〇〇四年底，我接到調令，將要從香港回北京工作。臨行前，忽然接到一個電話，是劉先生打來的。他來了香港，約我到尖沙咀一間酒店會面。我奇怪深居簡出、極少離開台北的他怎麼會突然而至？見面時看到他手裡提了兩大盒台灣特產鳳梨酥，才知道他是專程從台北飛到

香港來為我送行的。一位七十多歲的老人，對我這樣一個後生晚輩的離別竟然如此隆重其事，立時感動得我熱淚盈眶。但後來我聽說，這事對他並不是頭一次。當年董秀玉離開香港三聯回北京時，他也是坐飛機前來香港道別的。

至於他善待作者的故事，可就太多了。

大家都知道，出好書是他的終生理想，也是他所追求的核心價值。為了出好書，他求賢若渴。在台灣，他只要得知哪裡有學術專精的作者，往往會親自登門造訪，請求賜稿；而在大陸，他專門委派兩位版權經理，每年春季和秋季兩次天南地北地尋訪名家，上門約稿。久而久之，精誠所至，兩岸的學術書宿、文化大家，多對三民鼎力支持。在台灣和海外，錢穆、吳經熊、陳立夫、薩孟武、周世輔、謝冰瑩、余英時、許倬雲等名流都是三民的作者；在大陸，周祖謨、任繼愈、湯一介、袁錫圭、程千帆、周勳初、卞孝萱、姜亮夫、蕭蓬父、章培恒、陸谷孫等專家也都為三民編書寫書。他對作者，無論長幼，無論尊卑，都恭敬有禮，百般謙讓。他真是把作者當作衣食父母的。

台灣老作家彭歌，對劉先生的「一諾千金」印象深刻。他說：

「有人說笑話，『劉先生和人一見如故，十分鐘就講定一部書稿的合約。當場簽贈支票，有的書三五年未必交得了卷。可是你看他那份豪氣，好像中央銀行就裝在他口袋裡。』」

其實在彭歌看來，這「豪氣」只是膽識和勇氣的表現。因為那張支票，很可能就是劉先生當時的全部財產。不過是為了文化理想，他願意孤注一擲。

這是賭博嗎？公平地說，在五六十多年前，一個二十幾歲初出茅廬無恆產無名望的年輕人向

名家約稿，如果不是這樣「豪氣」地辦事，人家怎麼會相信你的誠意？

我們看到的事實是，這「豪氣」幫助他贏得了市場，更贏得了作者，因為這同時意味著出版社對作者的信任、尊重和期待。

憑著這「豪氣」，有多少作者對三民心存敬意，心懷感激？我們在《三民書局六十年》一書上百位作者的文章中可以找到答案。

著名古文字學家袁錫圭撰文，題為《一個違約作者感受的寬容和禮遇》，講的是一九九六年他接受了三民的約稿和定金，至今（二〇一三年）已十七年仍未交稿，自覺慚愧不已，而劉先生不迫不迫，對他一如既往，待之以禮。台灣歷史學家邢義田講述的故事更有些離奇：他一九八一年春答應為三民寫一本《秦漢史》，接受十萬元台幣的定金早已花銷一空，但此書稿歷經三十多年仍未完成。而劉先生每逢春節前後，仍要親自帶著禮物，登門看望。作者慚愧之餘，提出拿自己的另一部著作頂替，出版後稿費分文不取。然而出乎作者意料的是，劉先生當即表示，這本新著三民另行出版，稿費照付，仍然期待尚未完成的《秦漢史》，這使作者感激莫名。

至於更多的作者，憶及與三民的合作，常談到他們的著作出版後，收到的稿費超出預期。一位作者預估稿費二三十萬台幣，竟然收到一百三十萬元台幣的支票，當即決定買一幅富豪轎車獎勵自己；一位作者說，收到支票一看錢款是個整數，就知道劉先生又給自己的稿費加了花紅；有人談到自己的某著作明明早就向三民賣斷了版權，但劉先生去拜年，還是要送上三萬、五萬的紅包，作為版稅的補償。大家都說，劉先生總怕作者吃虧，總是主動向作者讓利。

如此「豪氣」地善待作者，自然使他和作者的交情非同一般。

余英時曾說過，他與三民的合作，「其中一個重要原因便是我對於振強兄的欣賞。我可以十分肯定地說：我和三民的關係從最早開始，便超越了著作人和出版家之間的契約關係。後來我的多種專書和文集在三民（東大）印行，至少就我這一方面考慮，也是私交重於契約。」

所以，余英時甚至可以將著作交給三民先行出版，暫不簽約。「因為振強兄和我個人之間因私交而發展出來的互信」，可以使人完全放心。

劉先生與作者的互信，使三民受益，並不僅僅在稿源方面。眾多作者和他成了交誼深厚的朋友，他們支持三民的事業，也常常會給他各種幫助。三民做了幾十種叢書和大型出版項目，出版後有些符合他的預期，而有些未如理想，他需要總結和調整，這時朋友的意見就非常重要。他經常會和作者朋友、也和自己的下屬討論選題，廣為吸納有益的建議。在這方面，他雖是老闖，卻也從善如流。例如有人指出三民某一本書涉及的某些知識不正確，哪怕這本書是暢銷書，哪怕它的續集都已經在製作之中，哪怕合同早已簽訂，定金早已預付，他還是會毫不猶豫地決定，立即停印，因為品質第一，這對他是永恆不變的原則。當然，這也和他從小養成的性格有關。他與我聊天，曾回顧年幼時母親對他的教育。母親問他，「人有三種，你知道嗎？」他回答：「只有兩種，男人和女人。」母親說：「不對，三種人是上人、中人、下等人。上等人有錯，別人說一遍就行了；中等人需要時時提醒；而下等人屢教不改，不可救藥。」所以他從小立志，要做「上等人」。

劉先生告訴我，幾十年來，他牢記這句話，他今天的成功，與此有關。

（四）

說劉振強是書界奇人，不能不提及他所做的兩件大事。這兩件事，用「驚世駭俗」來形容，並不過分。

他做出版十幾年後，意識到三民書局需要有一件「鎮店之寶」。他想，這應該是一部實用工具書。因為市面上銷售的《辭海》是中華書局幾十年前出版的，許多新詞沒有收入，已然不能滿足今天的讀者需求。市場缺少一部超越《辭海》而能容納當代詞語的新辭典。

他那時不知編辭典有多難。這一次他沒有聽從台大教授薩孟武的勸告。薩孟武對他說：「千萬不要編字典，不然，你會跳海的。」他不信邪。當然，他起初也沒打算在一本辭典中陷得太深。

開始，他設想中的辭書只是一本既內容精準又合乎時代需要的中型工具書。但是徵求了各方專家意見以後，許多新的建議被吸納進來，避免遺珠之憾，詞條一再擴充，而他「務求周到、完美」的性格又促使他一再調整全書的結構體例，竟使這部辭書由中型而大型，由大型而超大型，最後變為厚厚三大冊的煌煌巨著，計收單字一萬五千一百零六個字，詞條十二萬七千四百三十條，內容涵蓋古今中外，收集包括人文科學，社會科學，自然科學各領域的詞彙條目，總字數超過一千六百萬字，名之為《大辭典》，是當時兩岸三地最為翔實完備的華文辭典。

這樣一套百科全書型的大辭典，自一九七一年開始編纂，至一九八五年出版，歷時十四

年，總投資達一億六千萬元台幣。參與人數之眾，難以盡數，僅為之撰稿的大學教授就多達一百多人。為查證參校詞條，編輯部特地購置了上萬種參考書，其中包括《百部叢書集成》、《四庫全書》、《四部備要》等大型古籍，即使如此，仍不能滿足編纂的實際需求，又專門派出二十多人到各大圖書館查找珍罕資料。專家學者們對每一個詞條都字斟句酌，反覆推敲，因為劉振強強調，這是傳承文化的大事，務必精益求精。

精益求精不僅表現在編纂上，劉振強的驚人之舉還在後面。他在印製《大辭典》前，發現當時台灣印刷廠排鉛字版使用的漢字銅模都來自日本，不僅收字不全，不夠用，而且許多字型不規範。例如「德」字，右下部的「心」上面就缺少一「橫」。他覺得，用這樣的漢字是誤人子弟，於是決定找人重新刻製整套鑄字銅模。這一下可給自己惹來大麻煩。要知道，這種另起爐灶的工程，原本是不該出版家承擔的。然而他說幹就幹。他先是到處求人去寫字，分宋體、楷體、黑體寫出標準漢字，然後把寫好的字交到「華文銅模廠」去雕刻銅模，最後讓印刷廠依照銅模鑄成鉛字。全部完工時，所有新鑄的鉛字排在一起，竟然排出六千二百頁的版面！因為鑄造鉛字太多，印刷廠自備的鉛材根本不夠用，他說沒關係，包在他身上。於是自購七十噸鉛材交給印刷廠。排版時，印刷廠又說，這部書規模太大，排出的活版太多，工廠放置活版的空間不夠用，於是他又幫助工廠在後院增蓋廠房，才算把事情搞定。

總算要開印了。他才發現，當時台北的平版印刷技術還不夠純熟，無法將油墨濃淡控制到完全一致的水準。於是他到東京尋求合作，找到「大日本印刷廠」。開始時，對方營業主管傲慢自大，面談時甚至把腳翹到咖啡桌上，提出苛刻合作條件，對他百般刁難。然而交付《大辭

典》樣稿以後，印刷廠聘請的一位漢學家看到此書內容，大為驚歎，極口稱讚，於是對方的態度陡變。他再次造訪時，那業務主管不僅派了多名員工在門口迎接，而且在請他去享用高級料理時，提出一個要求，希望將版權頁上的印刷廠署名改為漢字印刷的「大日本印刷廠」，為此，他們甚至願意優惠百分之十的費用。他看到這些日本人前倨後恭的態度，以為自己該為中國人爭一口氣，於是一口回絕了他們的要求。

《大辭典》出版了，叫好之聲不絕於耳，但這並不等於能賺錢。畢竟書的成本和定價都太高，而市場有限。三民書局會計吳雲卿最清楚這盤賬，她說這套書根本就是賠本生意，幾乎耗去了公司多年積累的所有資金。原來，他是不惜傾家蕩產的氣魄，在勉力支撐著。眾人都覺得他的執著近乎迂腐，但他不在意，他覺得自己做成了一件別人沒有做過的大事，這令他感到非常滿足。

當然他也有些遺憾，甚至為這套書還承擔了另一種風險。

有一次和我談天，他說起當年有關這套書的弔詭往事，說得很平淡，就像是講笑話，但我聽了，卻心情沉重，一時無語。

他說，《大辭典》出版後，不久就被大陸一家出版社拿去翻印了。「我沒有賺到錢，但他們可能賺了不少錢吧。」因為當時中國還沒有加入世界版權公約，所以翻印還算不上盜版，但是書中涉及對一些中國現代歷史和人物的解釋，被大陸出版社當作「敏感詞條」，「開了天窗」，「這樣就把我好好一套精品書給毀了」，他抱以苦笑。

說罷，他又告訴我，「這套書在台灣，也讓我受到警察局的傳訊，險些吃上官司。」我忙問

原因。他說就因為在書中，他堅持不將中共稱為「共匪」。那時還在「戒嚴」時期，「為匪張目」是大罪。但員警盤問他，他的回答倒也乾脆，說從未見過堅持幾十年和官府作對最後掌握政權的「匪」。那員警聽了很憤怒，以為他膽大包天，當然最終也沒有把他怎麼樣。

他說，由此看來，他做這件事，這可真是兩邊不討好呢。

(五)

作為出版家，劉振強除了拼盡全力編輯《大辭典》之外，另一件令人匪夷所思的舉動，是他實施了二十年的「造字工程」。

九十年代中期，台灣出版業進入電腦時代。當時流行的電腦排版系統，使用的漢字字型檔，與過去鉛版時代的漢字鋼模一樣，多為日本人開發，不僅缺字少字，字型不規範，訛誤頗多，而且字型不美觀，他極不喜歡。過去編纂《大辭典》時，他自刻鋼模，鑄造了一套鉛字，曾解決了三民圖書排版之需，然而現在排版技術更新，原已製成的數萬鋼模毫無用武之地，三民需要的是另外一套電腦排版字型檔。

此時，他再次橫下一條心。他要製作一套真正由中國人一筆一劃寫出的包含各種字體的電腦字型檔。不僅漢字要齊全，要規範，而且要美觀，看上去好看，舒服，具有中國書法的美感。他覺得，以我們泱泱大國，五千年文化傳承，怎麼能沒有一個讓我們自己喜歡、感到滿意的漢字系統？如果書中印出的漢字都沒有美感，我們又如何能夠誇耀自己燦爛的民族文化？

於是他招聘美工，成立造字部門，從授課培訓開始，請專家指導美工寫字。先把字的框架寫在網格紙上，然後用毛筆描黑，再掃描輸入電腦，最後在電腦上修改。需要寫出的漢字字體包括宋體、楷體、黑體、小篆等六種，每種包含六到九萬個漢字不等，這樣大的字型檔，將目前各種珍稀版本圖書中能夠搜羅到的漢字都包羅進去，使之再無缺字可言。如此造字，工作量大到不可想像，因為按照書法的要求寫字，每位美工一天只能寫幾頁紙，每頁紙上只有九個字。所以三民不得不大量招人，寫字的美工最多時曾經達到八十多人。

然而最難的不在於字多，而在於字型要美。劉振強對美感要求極為嚴格，總是對寫好的字反覆審核，與美工再三討論。譬如，一個「好」字，「女」字旁和右邊的「子」字位置應該如何擺放，這兩者的間隔和比例，可以有不同分配方案；而「女」字上面的那一撇，也可以有不同的撇法。所以他會要求美工寫出不同的款式，以供選擇。對於已經完成的字稿，他也會逐一審核，將需要修改的字一一標出，退回給美工重寫。有時退回的，不是幾個字，而是一大批。一個美工大半年的活兒，一夜之間被他否定，這在美工們看來，是稀鬆平常的事，大家都已習慣了。黑體字組的美工清晰地記得，有一次他發現，他們寫的筆形太過花俏輕佻，與黑體字穩重厚實的特點不符，於是緊急開會討論。結果是他在會上決定，將已經完成的四萬二千多個黑體字全部淘汰，請美工們從頭再來。美工們看到自己多年的心血頓時化為烏有，心痛之極，很想不通。但他說：「要做到最好，否則就不要做。」他強調，這是一項造福子孫後代的大工程，說：「海會枯，石會爛，但是我們創造的美觀大方的中國漢字，是可以永遠流傳的，所以一定要有使命感。」為此，他要求美工們不僅要「動腦寫字」，「用心看字」，而且要用自己

的心靈去和漢字對話，說這樣才能創造出有靈魂的字體字型。

在實施造字工程的同時，他又發現，現有的電腦排版軟體，對於駕馭新開發的超大型字型檔來說，效能不足。於是他另行組織團隊，重新開發三民自己的自動化排版系統，使字型檔與排版系統相匹配。這樣，造字和軟體發展兩個團隊在三民內部，開始了馬拉松式的協同運作，累計長達二十年之久。之所以需要這麼長時間，大抵是因為他追求完美的緣故。一次次重寫，一遍遍修改，使字型檔工程一再延期。已經有很多年，他在公司年終聚會上，表達自己對來年的最大心願時，都是講要「完成造字工程」，但是因為他要交出的必須是一個無可挑剔，完美無瑕的大型字型檔，他總是過不了自己這一關。

為此，二十年來，劉振強所耗資財、人力大到難以計數。光是兩個團隊成員的工資開銷，就是一筆大帳。有人估計他花了十幾億元台幣。二〇一三年我到台北，和劉先生聊起這件事，他說帳不好算，至少投在這裡的錢，用來買幾棟三民書局的大樓是夠用的。

我對他說，這種事情，按理說，不該是民營機構所為。開發漢字字型檔，功在民族，利在國家，應是政府行為。你這是以一己之力，在承當一項政府工程呀。但劉先生說，「錢總是要花的，花在有用的地方，我願意。」

至於他所創造的漢字字型到底如何，是否真有其美感？讀者可以看看三民書局出版的圖書。因為字型檔是可以邊開發邊使用的，三民的圖書中早已用上他們自己獨有的字型。劉先生給我講過一個小故事，也頗能說明問題。

他告訴我，近年來兩岸交流多起來，三民書局常有內地訪問團前來參觀。有一天，他接待



三民書局字型檔自創六種漢字字體

了一個內地中學教師的代表團。為了互動發言方便，他給每位教師列印了一張桌牌，放在他們面前。會上，他介紹了三民書局發展的情況，許多教師向他提問，他一一作答。會議結束前，有一位滿頭白髮的老教師站起來發言，說，「我有一個小小的請求，希望你和你要一樣紀念品。」他正詫異之間，那老教師拿起面前的桌牌說，他要把這東西帶回去做個紀念，接著又說：「我是中學語文教師，教了一輩子漢字，也寫了一輩子漢字，還從來沒有人把我的名字寫得這樣好看，所以我想收藏它。」

劉先生對我說，他聽了這話，很有幾分滿足，也頗覺欣慰，幾乎流出了眼淚。他覺得自己在造字工程中多年所付出的辛勞，真的沒有白費。

(六)

前面說到劉先生購買版權有股「一諾千金」的豪氣，恐怕需要做一點解釋。我以為，這與