

報業管理概論

劉覺民編著

商務印書館發行

自序

考世界新聞事業之起源，吾國最早，然其發展則極遲；致此之由雖多，經營報業者不講求科學管理之法實一要因。

吾國有新聞書之始，首推一九〇四年商務印書館所翻譯日人松本君平新聞學一書。迄今國人對斯學之著述雖不下數十種，但皆偏於原理之闡發而略於經營與管理諸問題之研討。

十八世紀末葉，美國泰羅 (F. W. Taylor) 倡產業之科學管理運動，數十年來，凡百企業莫不受其影響而相率研求科學管理之道。近代歐美新聞事業之企業化及報紙之商品化又莫不爲受此運動之結果。邇來歐美各大學新聞學院更有報業組織與經營講座之設立，而關於討論此項問題之專著亦日益多。良以新聞紙爲引導社會輿論唯一之利器，其能否盡此社會之功能，惟視其能否自助自給自立自尊以爲斷；欲自助自給自立自尊則又不得不求經營財政之獨立自由，此研究報業管理之學所以日形重要。

此書之編制與歐美一般討論報業經營之作大異，蓋取其適合初學者研究之助，故內容方面自報業組織之法律問題始，

而以報業財政之分析終，惟求綱舉目張，系統一貫，故全書十章實屬四大部門。除第一章敘論外，第二第三章爲報業之組織問題；第四至第七章爲報業之管理問題；第八第九章爲報業之經營問題；第十章則爲報業之理財問題。故凡報業經營之諸種重要問題，粗備於是。

著者年來授斯學於中央政治學校新聞學系，爲應初學者研究之需及爲已置身報業或將從事報業經營者參考之助，因有是編之輯。惟此種書籍在吾國尙屬初創，其中容有未備之點，敬希賢達有以政之。

著者 一九三六年三月於南京

目 錄

第一章 敘論	1
第一節 報紙與社會生活	1
第二節 近代報業的發展	4
第三節 報業與商業的異同	12
第四節 報業管理研究的任務	16
第五節 報業管理研究的範圍	0
第二章 報業組織的法律問題	23
第一節 報社組織的種類	23
第二節 報社之設立	25
第三節 股分與股東	29
第四節 權力機關	33
第五節 公司財政	37
第六節 報紙之登記	41
第三章 報業組織的實際問題	44
第一節 組織的基本事項	44
第二節 近代報業的內形	51
第三節 資金的籌集	56

第四節 印刷機選擇問題	61
第五節 最低限度的設備	68
第四章 印刷工場管理	76
第一節 氣溫與光線的適調	76
第二節 澆鑄紙鉛版	84
第三節 印刷室	86
第四節 製版室	91
第五節 活版室	99
第五章 材料管理	105
第一節 材料收發	105
第二節 書報用紙	109
第三節 油墨	123
第六章 人事管理	128
第一節 職工的任用	128
第二節 職工的訓練與管理	135
第三節 職工福利	140
第七章 財務管理	150
第一節 基本帳項與基本帳簿	150
第二節 預算編製	175

第三節 商譽及報業估值	180
第四節 折舊	188
第五節 財政報告	194
第八章 發行推廣的實際	210
第一節 發行方法及組織	210
第二節 發行推廣因素	222
第三節 發行推廣設計	229
第四節 發行稽核	235
第九章 廣告推廣的實際	242
第一節 廣告選擇與廣告寫製	242
第二節 廣告定價與廣告價值的測度	251
第三節 廣告推廣設計	266
第十章 報業理財政策	276
第一節 資本化元	276
第二節 活動資本	280
第三節 公積金及分紅政策	287
第四節 擴張營業與借貸	293
第五節 報業收支分析	298
附錄(參考書表)	

報業管理概論

第一章 敘論

第一節 報紙與社會生活

現代報紙除了以最迅速的方法供給讀者以正確而有價值的新聞的任務而外，他還有幾種重要的功能。第一便是解釋新聞事實以引導社會輿論；第二刊登廣告輔助商品役務的交換分配；第三紀載各種專文和富有興味的小品給予讀者以知識的滿足和精神的娛樂，這些職能對社會的影響的衡量，在形式上便是社會對於報紙需要程度的加強。

社會生活的健全是以衣食住行育樂的滿足為條件，報紙可說是充實育樂內容的重要資料之一，換句話說他和絲布米麥房舍舟車同樣的為衣食住行的重要資料或工具一般的重要，威爾生說報紙為國民精神上的食糧，正可見報紙在現代社會生活上所佔的地位。在一年當中某幾月特殊休假裏報紙的

一兩天停刊的事實已經使人們有感着這種精神食糧缺乏的恐慌，假如所有報社一律停刊十天乃至一月的時候，我們不難想見社會的徬徨心理是會達到如何的程度。實在報紙已成為社會生活日常需要的資料了。

哲費生說：他與其居於有法律無報紙的國家，無甯居於無法律有報紙的國家。報紙的重要雖不一定超過法律，可是他覺得報紙引導社會輿論的勢力是比法律的強制力量偉大，所以他認報紙比較法律重要。中國一般人常說報紙能製造輿論，這是一個很大的誤解。報紙本身不能製造輿論，他祇能引導輿論。如果一個報紙每天登載一兩篇社評就算製造了輿論的話，那這種輿論決不是社會的意思，也沒有社會的力量，而乃是報社——嚴格的說是編者的意思表示；這種所謂的輿論是不會有力量而且我們並不把他看為已經製造了輿論，所以報紙是不能製造輿論的。報紙雖不能製造輿論但他卻能引導輿論。他用公正不偏的態度編印新聞事實和解釋這些事實的重要性的方法引導社會的輿論的形成。社會從報紙的事實記載(presentation)和事實解釋(interpretation)而發生形成的輿論，纔是社會的輿論，纔有社會的力量。所以報紙是有引導社會輿論的功能的。

美國米蘇里大學校長威廉博士說：『形成現代之勢力凡三：一曰科學，二曰商業，三曰報紙。科學之能力可使相處極遠之人類近如咫尺，可使四海之內成為一家；商業之能力是以調劑各地產業之盈虛；報業則使世界人類之知識互相交換。苟商業而無報紙為之宣揚，則思想無從交換，科學與商業俱不能發達，而世界大同之目的亦難實現。』這不但說明報業的重要而且認為報業與商業科學的發達及大同世界的實現有密切的關係。

腓力普 (W. Philips) 認為報紙是一切人的父母，學校，大學講壇，劇場，模範，和顧問。他是以報紙對於社會的教育機能的偉大而說的。日本松本君平說：『報紙如預言家謳歌國家之命運；彼如裁判官斷國民之疑獄；彼如大法律家制創法令；彼如大教育家教育國民；彼如大聖賢彈劾國民之罪惡；彼如救世主察國民無告之痛苦而予以救濟之道。』這更可見報紙對於社會整個生活的影響的力量。

休滿 (Shuman) 謂『報紙為公眾之信託所』斯沃普 Swope 稱『報紙為文化傳播之利器』；而哲費生更謂『報紙者乃最善之工具可以啟發人民之智慧；促進人民之理解而且使之成為有道德的社會分子也。』我們由此可以看出報紙的功能除了前面所說的而外，還有輔助民衆教育的功能，因為報紙的內容都

是紀載世界上每天所發生的特異活動，像政治，經濟，社會，宗教，藝術，衛生，建設等等。無不包羅畢載。所以報紙可以看作一種包含新鮮材料的百科讀物，美國一九三四年全國日報總數爲一九一一種，每日平均總銷數達三五，一七五，二三八份。美國人口總數一二二，七五五，〇四六人，平均每六萬五千人即有報紙一種，每四人可得報紙一份，加拿大，平均每十萬人即有報紙一種，每六人即有一份報可讀。這裏可見外國一般民衆對於報紙興趣之濃厚。誠以其爲最新的百科讀物，所以民衆也樂於購閱。因此無論何種問題發生而舉國上下莫不相知，所以他們的民族意識的趨向容易一致；而各種國內的或國際的問題之來，也易於採取共同的步調以求一個適當的解決，這可證明報紙爲一種含有教育作用的讀物；爲一種極有影響人生思想及行動的讀物。

第二節 近代報業的發展

近代報業的發展，歸納起來不外三個原因。第一個是外在的原因就是人們對於報紙的需求增加；第二個是內在的，就是由於報業經營採用科學的管理方法；第三個原因卻是由於報紙本身的進步，如像內容的充實，編輯的得體，印刷的精良。

報業最發達的美國，他現在的報業投資總額差不多超過四萬萬金圓，每年消費的紙墨等等原料價值在三萬萬金元以上，即報業職工的薪資也年達二萬五千萬金圓之多。一九二九年的廣告總收入爲 \$791,514,928；發行收入爲 \$272,674,759；雇用的職工有十三萬三千七百九十一人。一九三〇年，三百八十個晨報每日銷數總額爲一千四百四十三萬份；一千五百五十四個晚報的總銷數爲二千五百十五萬份；五百二十一個星期刊總銷二千六百四十一萬份。所以美國的兩千萬戶人家平均每戶有兩份報紙。一九三四年全美日報總數約二千種，每天總銷份數平均約爲三千五百萬份。報紙銷數，晨報較一九三三年增七十萬份，晚報增八十萬份，星期刊增二百五十萬份。計現有晨報三百八十五種，晚報一千五百四十四種，星期刊五百零五種。

美國報業的發展不是偶然的，他的開始的規模是非常之小的。幾家最有名的報紙如像一八三五年本特勒（Gorden Bennett）編輯的紐約傳聞報（New York Herald），他的資本不過祇有五百元，可是在五年之後報紙的銷數竟增到一萬七千份。一八四一年格李勒（Horace Greeley）以極小的資本創辦紐約講壇報（New York Tribune）在同年之末銷數達到一萬

一千份。到一九二四年紐約傳聞報由孟瑟 (Munsey) 以五百萬元的代價賣給講壇報，這兩個大報現在併為一個叫做紐約傳聞講壇報，最近的銷數為三十一萬五千七十份。

一八四七年六月十日芝加哥講壇報出世，用華盛頓式手印機印刷，最初銷數不過四百份，到一九三四年增到八〇一七七一份。

一八五一年創始的紐約時報，最先不過銷售二萬六千份，五年之後增到四萬份，一九三四年的銷數為四十五萬二千餘份。此外如像拔力澤 (Pulitzer) 所經營的紐約世界日報；單拉 (Dana) 所編的太陽報都是由小規模的經營慢慢的發展起來的。

赫司特 (William Randolph Hearst) 從一八九五年收買紐約日報 (New York Journal) 以後，先後在芝加哥，波斯頓，華盛頓等二十三處收買了二十幾種報紙，又如斯哈佛系報集團 (Scripps-Howard) 在紐約等二十五處重要都市也經營二十幾種報紙的事實可以說是現代報業集中和獨佔的一種趨向。

英國的報業可以拿倫敦一市的報紙來代表，據一九三四年報業年鑑，知道倫敦一地的九種晨報和三種晚報的發行總

數爲一千一百七十餘萬份，他雖是在倫敦出版可是是供給全英國的讀衆的，至於幾家報紙的發展現狀，可以從他在一九三四年的每日平均銷數看出。

每日傳聞(Daily Herald)	2,040,000份
每日郵報(Daily Mail)	1,775,962
每日快報(Daily Express)	1,775,000
新聞記實(News-chronicle)	1,350,000
新聞夕報(Evening News)	694,459
明星報 (TheStar)	534,609
標準夕報(Evening Standard)	425,356

至於素負盛名的報紙老祖宗泰晤士報的銷數卻僅不過十八萬份左右而已。

俄國報業的發展也可以從他的報館數量和發行份數的激增情形來說明。大戰以前他祇有八百五十九種報紙，一九三二年激增到五千六百種。從地域分佈來看，在帝制時代一百七十種屬於彼得格勒 (Petrograd) 及莫斯科兩大都市佔全俄百分之二十。到一九三二年這兩大都市的報紙祇有一百一十種，佔全俄五千六百種中的百分之二。其餘的五千五百種是分佈在歐亞兩洲的廣大的蘇維埃的各領土之內。其中約四千種屬於

俄文外，其餘一千六百種是屬於威克林以次諸小民族的文字報，一九一三年的總銷數為二百七十二萬份，一九三二年增至四千萬份。發行份數在二百五十萬份以上的有一種，有名的 Izvestia 現在可算世界上第一銷數最大的報；一百五十萬份以上的有二種；五十萬份以上的有三種；十萬份以上的有三十五種；三萬份以上的有六十餘種。

日本的報業在亞洲的國家裏算是很發達的。單就幾個大報來說，一九三三年下半年大阪朝日新聞的總收入達一千五百四十萬日元，純收益六十二萬元。大阪每日新聞在同時期的總收入超過一千五百九十萬元，純收益七十三萬元，這很可想見報業企業化和報紙商品化的程度，就經營的資本講，大阪朝日新聞東京朝日新聞的已收資本為六百萬日元；大阪每日新聞與東京日日新聞的資本為六百二十五萬日元。此外如時事新報為五百二十五萬元，國民新聞為三百萬元。至於主要日報的銷數（一九三四年）估計為：

大阪朝日新聞	1,250,000份——1,350,000份
大阪每日新聞	1,150,000 ——1,230,000
東京日日新聞	850,000 ——1,100,000
東京朝日新聞	630,000 —— 680,000

讀賣新聞	500,000	——	580,000
報知新聞	320,000	——	380,000

至於我國的報業還在幼稚的發展時代。據申時電訊社十週紀念特刊所載，全國日報總數，約在一千左右，每天總銷份數則無從稽考，但若以全國人口作四萬萬五千萬計算的時候，每四十五萬人纔有報紙一種。如果拿每十萬人口須有報紙一種計算，那麼中國就應當有報紙四千五百種。事實上中國現今祇有日報約一千種，是中國未來的新聞事業，尚有極大的發展希望。至於中國報業所以不發達的原因，歸納起來不外下面幾種：（一）教育不普及，文盲多而讀報之需要少；（二）交通運輸的不便，使報紙不易擴張銷路；（三）郵電費的不經濟，因而不能迅速的紀載各地要聞；（四）政府的干涉政策使報紙幾失輿論的自由；（五）黨派色彩的複雜，使報紙的推銷自狹其市場；（六）報紙本身的缺點，如編輯的不善，內容不充實，以及於人材的缺乏等；（七）缺少大規模的新聞通訊社迅速的供給國內外重要新聞；（八）從事報業的人多抱五日京兆之心，不以報業為終身的職業而僅把他作為政治活動的階梯；（九）報業管理缺乏科學的方法，使經營困難而無發展的機會；（十）國民經濟的貧困，一般中產階級以下的家庭都不定報。這十種交互作用的影響

實爲我國過去報業發展遲緩的原因；但這些阻力目前已日見減小，我國未來報業的發展的機會正多而成功也是無限量的。

中國未來報業的發展雖是有無限希望，可是目前對於報紙的改革經營，卻是一件刻不容緩的事。嚴格說起來，我國千數報紙中具備報紙形式的要素的不很多，能具備報紙形式的要件而又具備報紙的功能的更不可多得。我們如果稍一檢查中國多數的報紙，就可發現若干的缺點。以形式而言，紙質惡劣，印刷不精，編排不對稱而廣告作圖不悅目；以內容而言，新聞材料不豐富，不衡量新聞價值而使新聞的選擇不當，社論未能盡解釋事實(interpretation)的功能，社評不能公正，廣告含有欺騙性質的多不能嚴格加以限制；以編輯而言，標題的寫作不美，對於社會新聞往往作過分描寫的不當，對於敘述新聞常多加入寫作者個人意見的非是，寫作新聞常有爲個人或團體或公司作『義務廣告』的無謂；再就經營方面而言，除少數能獨立自給的報紙而外，多數報社專靠他人的津貼，對於管理和經營的方法與政策，他們簡直不注意。

據世界報紙出版年鑑調查，我國銷數在五萬份以上的報紙沒有幾個，銷數最多的第一要推申報和新聞報各約十五萬份，時事新報十萬份，時報八萬份，大晚報六萬份，益世報六萬

份，大公報五萬五千份。至於首都的中央日報目前不過祇二萬銷數而已。

除了上面所說的幾個國家而外，還有法德幾個重要國家的報業也是很發達的，不過法國的報紙多是有黨派色彩的。我們現在祇把他們的重要報紙和銷數列在下面作為一個參考：

(一)法國：

A.晨報

petit parisien	1,870,000份
Journal	1,200,000
Matin	750,000
Quotidien	600,000
Echo de paris	450,000
Le Jour	360,000

B.晚報

Paris Soir	1,400,000
Intransigeant	1,380,000
Le Temps	120,000

(二)比利時：

La Derniere Heure	225,000
-------------------	---------