

温故

十七

主编 刘瑞琳

张功臣 成舍我的办报生涯下

陈正茂 同为「北大人」——记胡适与李璜的情谊

蔡登山 以英文写作的温源宁教授

吴奔星 怀念老友孙望教授

周素子 户口的故事

李文华 送小学生去知青点

丁一 购物的变迁

杨淑贤 我的1977

杨桂玖 潮人有根

谢其章 还乡记

温故 书坊

GUANGXI NORMAL UNIVERSITY
广西师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

温故(十七)/刘瑞琳主编. —桂林:广西师范大学出版社,
2010.1

ISBN 978-7-5633-9415-9

I. 温… II. 刘… III. 中国—现代史—史料
IV. K260.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 000269 号

搜狐读书
book.sohu.com

鳳凰網 讀書

网络支持

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市中华路 22 号 邮政编码:541001)
网址:www.bbtpress.com

出版人:何林夏

全国新华书店经销

发行热线:010-64284815

山东人民印刷厂泰安厂印刷

(山东省泰安市灵山大街东首 邮政编码:271000)

开本:690mm×960mm 1/16

印张:11 字数:160 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定价:18.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

胡适 十七 目录

特稿

- 张功臣 往事半苍茫（下）
——成舍我的办报生涯 / 1

人物

- 陈正茂 同为“北大人”
——记胡适与李璜的情谊 / 26
- 蔡登山 以英文写作的温源宁教授 / 36

印象

- 吴奔星 缅怀老友孙望教授 / 44

记忆

- 周素子 户口的故事 / 52
- 李文华 送小学生去知青点 / 69

赵 纲 少年时光 / 75
丁 一 购物的变迁 / 87
杨淑贤 我的1977 / 90

口述

王世江 口述 方军 整理撰写 最初的枪声
——二十九军老兵的抗战记忆 / 97

聚焦

张耀杰 陈胡的联合战线与核心价值 / 108

风物

杨桂玫 潮人有根 / 132
谢其章 还乡记 / 143

文本

胡 剑 一位清代文童的《论语》心得 / 159
樊 敏 两封购物家书 / 165
周楞伽 当年的一份交代材料 / 168

影像

孙建秋 金陵女大 / 中插

众说《温故》

民间的历史（徐长云 / 43）民间对遗忘的抗争（雷 颐 / 51）
夜读《温故》（沈骏松 / 167）

往事半苍茫（下）

——成舍我的办报生涯

张功臣

办《民生报》得罪了汪精卫

成舍我大难不死，深知自己在京城随时仍有生命之虞，必须出去避避风头，韬光养晦一时，才是办法。于是把报馆的事托付给老友吴范寰管理，继续出刊，自己则在1927年春上去南京，寻找新的出路，后来一直往来于平、宁两地。在此期间，《世界日报》仍不断受到当局压迫，如1929年12月30日，因刊登题为“某要人谈时局”的报道，得罪了接管华北的阎锡山，被处罚停刊十二天；1933年5月10日，又因公开报道国民党特务组织蓝衣社的内幕，蓝衣社头子刘健群命令北平宪兵拘捕成舍我，经人说情，才免遭祸手。这些际遇，使成舍我动了在南京创办一份报纸的念头。

他要在南京创办新报的想法，与国民党大老李石曾不谋而合，于是遂由李出面张罗，合办一份四开小型报，命名为《民生报》。报纸首刊选在4月18日，与南京国民政府成立在同一天。这一年，国民党南京市党部通令党员必须重新登记，成舍我以“办报不应受到任何党派之约束”，“不往登记，自动放弃党籍”，¹这是他政治生活中的一件大事，作此选择，当然是出于对职业生涯的考虑和对新闻自由的尊重，他后来敢于和国民党进行抗争，这也是一个盾牌。

《民生报》社址在南京汉西门石桥街公字40号，一所租赁的民房里，报馆房屋与成舍我的住宅联在一起，简陋局促。成舍我自任社长，请来了他在北大的同学周邦式任经理一职，编辑部骨干力量也多是《世界日报》的旧人。由于当时北

伐军占领南京后，仍在同军阀孙传芳作战，孙的部队还一度夺取南京城，政局不稳，人心惶惶，成舍我对这份事业并没有多大信心：

《民生报》刚开始时，每天都提心吊胆的，因为几乎每天都在打仗，很危险。差点儿就办不下去，后来硬挺，总算撑住了。

《民生报》虽为小型报，订费三个月仅一元钱，但为了充分利用篇幅，节省成本，采用的是“小报大办”的方法，版面编辑上讲求精美细致，文章要求短小精悍，文字更追求紧凑简约，这也是成氏独特的经营之道。报纸出刊后，因特立独行的风格，让人耳目一新。在报道新闻的理念上，成舍我也有自己的主见，认为小型报要与大报竞争，重要新闻不但不能比大报少，而且每天更要有一两条大报所无的消息或特讯，目的在于培养读者对本报的信心。为此，他花许多精力与达官贵人周旋，探求政界内幕，多次得到独家新闻进行报道，并引起轰动。加上《民生报》对时事的批评也十分精辟尖锐，因而深得读者欢迎。报纸初创时发行三千份，一年后就发行到一万五千份，几年后，更创下日发行达三万份的记录，超过了国民党机关报《中央日报》的销量。

此种蒸蒸日上势头，令成舍我信心大增。这期间，为了借鉴外国先进经验，对自己的报业实行科学化的经营管理，从1930年到1931年，他通过李石曾的门路筹得经费，赴欧美考察游历一年余，大开眼界，回国后又在北平石驸马大街创立“北平新闻专科学校”，为今后大业培养和准备专门人才。到报纸刊行的第六年，他开始自建房屋，计划在南京组织中国报业公司，做起成立报业“托拉斯”的美梦了。但到了1934年5月，一场意料不到的变故击碎了他的梦，《民生报》也遭到了灭顶之灾。

事情是由一篇报道引起的，当时的总编辑张友鸾还记得：“……有位记者采访到一条新闻：行政院盖大楼，建筑商购买政务处长彭学沛，给他修了一座私人住宅小洋房；以致在主体建筑上偷工减料，而且屡次追加预算，超过原来计划一倍以上。我曾听说彭和成（舍我）是亲戚，有些踌躇，拿着稿子去问他，他却说：‘既然确有此事，为什么不刊登！’”²此新闻发表后，《民生报》并没有罢休，围

绕着这个线索顺藤摸瓜，连连报道，行政院屡次提出警告，徒然无效。成舍我行使“话语权”，竟连国府要人兼自己的亲戚都不放过，这种行为，令不少同行觉得其大节可仰，但也让当事人感到“不寒而栗”。很快，这个事件产生了边际效应，《民生报》又刊登了一篇“最有趣味性的特写报道”，惹到了行政院长汪精卫头上：

某日汪院长亲自主持一项重要会议，当与会人员到齐时，而院长不知去向，把秘书人员急得团团转，但遍找无着，正在无可奈何之际，有人发现院长被关在厕所里，因新厦所有门锁，按照规定均为外国进口的高级弹簧锁，而实际所用的，则均为赝品，使用效果甚差。汪因在会前入厕小解，厕门自动上锁，而事后就开不开门了，虽敲门呼救，并未被人发现，汪只有忍耐一时了。

汪精卫被困厕所的新闻，无形中证实了彭学沛贪污舞弊有据，很快成为谈资，为人们所乐道。汪为此发怒，立即召彭学沛责问，彭无言以对，遂提出辞呈。消息被《民生报》得知后，仍穷追不舍，在头条位置，以“某院、某处、彭某，因涉嫌贪污案请辞职”为标题，刊登出来，使得汪精卫更加光火，认为这是对他的重大冒犯，于是以《民生报》“肆意造谣、不服检查”为名，罚令停刊三天。但是成舍我不服，在《民生报》复刊时又登载社论，说明被罚经过，质问行政院，并声言将依法抗争。一场轩然大波由此引起。

在汪精卫授意下，彭学沛向首都地方法院提出诉状，控告成舍我及《民生报》诽谤罪。开庭那天，旁听者甚众，喝彩声不断，成舍我亲自上庭答辩，言辞滔滔，驳斥彭学沛的指控，南京各报也一哄而上，把这件案子炒得沸沸扬扬，成舍我的名字在宁沪一带叫得愈加响亮了。不久，《中央日报》程沧波、中央通讯社萧同兹等新闻同人从中调停，要《民生报》登一个更正声明，彭学沛亦愿撤回诉讼；但成舍我因事实俱在，为了报社信誉，坚决不干，彭为避免事态扩大，不得已撤回控诉，此案也就不了了之。成的精明加执着，于此可见一斑。

对于这次胜利，成舍我后来回忆起来，仍难掩心中得意，他对报人职业的体

察，更令人钦佩感慨：

那时候年轻气盛，得理不饶人。并且要想把报办好，就得不怕事，对读者守信用，对自己尽职尽责。那次，也真出了个大锋头，开庭那天，旁听的人把法院挤得水泄不通。……这可能是我一生中最兴奋的一件事。

汪精卫以堂堂行政院长之尊与一家民营小报斗法，却落了下风，当然不甘就此了事。到7月下旬，汪便找到了报复机会。事起于铁道部从国外购买器材，因办事人员私饱中囊，引起监察院弹劾，汪精卫认为是院长于右任与他为难，乃向正在江西坐镇“剿共”的蒋介石控诉，蒋则从中调停，电文中有“勿走极端”等语。国民党CC派干将张道藩主持的民族通讯社据此发出通稿，南京各报均予转载，《民生报》也以“蒋电汪、于勿走极端”为题，在要闻位置刊登。汪精卫得属下报告后，不与别的报馆计较，独以“泄露军情，鼓动政潮”为罪名，向蒋介石申请“查封《民生报》，治罪成舍我”，蒋即从庐山电令南京卫戍区司令兼宪兵司令谷正伦查办此事。

谷正伦雷厉风行，立即派人查封《民生报》并逮捕成舍我，又通过追究新闻来源，依次把民族通讯社的采访记者陈云阁、总编辑钟贡勋、社长赵冰谷抓来讯问，与成舍我一道，关押在宪兵司令部的牢房里。³当局虽然气势汹汹，但人们都明白，这一切都是汪精卫携私报复，借以泄愤而已，所以连监牢看守也不把他们当成犯人。成舍我多年后还感念当时的一个细节：

那次，使我最难忘的一件很有意思的事情，就是当时看守我的那个卫兵，和我开玩笑说，你不寂寞了，这回你们四个人，将好可以打一桌麻将。

这一次，成舍我等被宪兵司令部关了四十天，同牢四人中，成的年龄并不是最大，但他的世故老练，却给牢友们留下了深刻印象。据陈云阁回忆，在抓捕成

舍我时，派来的是便衣特务，以借口请他去谈话的方式进行的，“但他很敏感，把常用衣物和盥洗用具都带在一道，特务假装说何必那样，他还是坚持带去。他第二天早上穿上外衣，在天井刷牙，我们都很惊异。他见到我们三人毫无准备的样子，也暗暗发笑”。⁴成舍我此举，虽是汲取了他在军阀时代的北京数次坐牢的经验，但这种敏感和内行里面，却掩藏着常人不具备的智慧以及洞察事物的能力，这是他能够做大事、成大业的重要条件。

至于上面“捏造电文”一案，经过成舍我通过家属暗中托人，取得汪精卫的亲信、外交部次长唐有壬等头面人物同情，出来说项，汪精卫终于同意从轻发落；当局又开具《民生报》永久停刊、成舍我不得以本名或其他笔名发表批评政府的文字，成本人今后无论到达任何城市，应向当地最高军警机关报告行止等若干条件，又叫每人各写一张悔过书，才准予保释；9月1日蒋介石的电令一到，众人便恢复了自由。

成舍我在获释后第三天，即去拜谢唐有壬，唐授意他写一封信向汪精卫示好，然后在汪接见时，不妨表示拥护之意，如此不仅可办报，还可做官，名利兼收，但被他断然拒绝。唐继而婉转劝告，晓以利害，说一个新闻记者要和一个行政院院长去碰，无疑是要头破血流的。成舍我当时的答复是：“我与汪精卫碰，最后胜利是属于我的。”“唐为之愕然不解，舍我先生对他说最后胜利的理由：第一汪的年龄比他大；第二汪不能一辈子做院长，而他能一辈子做新闻记者；第三做记者可以抱定主张，始终不变，搞政治则诱惑太多，不容易永保令名。”⁵

果然，仅仅两个月后，1935年11月，汪精卫在国民党召开四届六中全会期间，被刺受伤，出国就医。成、汪二人再次碰面，是在抗战爆发后的1938年首届国民参政会期间，当时汪精卫在汉口招待参会的参政员，见到成舍我，听说他在香港又创办了《立报》，创业阶段，举步维艰，不免要寒暄一番，表示慰问，但成舍我旧恨未消，并不买账，回答说：“在香港办报，诚然困难很多。所幸香港虽然还是殖民地，但在相当范围内，还能实行法治，好像还没有过不依法律手续，封报馆捕记者的事！”⁶这一番充满挑战意味的话，刺激得汪精卫立刻站起身来，谈话也就不欢而散了。又过了多年后，成舍我关于“汪不能一辈子做院长”的话终被应验，他在《我们这一代报人》一文中记道：

日寇投降，我到南京，最近一个月前，当我在南京挂出了《民生报》招牌的那一天，我从中山陵回来，经过所谓梅花山“汪墓”，只见许多人在他墓前排队撒尿。

回首当年，亲历了那一时代“不幸”的成舍我，是有理由出此刻薄感慨之语，并且自言“幸运”的。

到上海去办《立报》

成舍我在南京办《民生报》前后七年，被汪精卫“整”了这一下子，出得狱门，四顾茫茫，因获释条件里还有“不许再在南京用其它名义办报”一条，他在当地已无法立足，只好转而赴上海寻找发展机会，结果在一次聚会上，因与同人闲聊产生灵感，促成了《立报》的创办。缘起是这样的：

记得那是民国二十三年十月某日的一个正午，亡友吴中一先生，同情我在南京这一场灾难，特于黄浦江边水上饭店为我设宴，表示欢迎。同席的有八九位上海同业，他们知道汪精卫对我的禁令，不能再在南京办报。于是，吴先生用开玩笑的口吻提议：那么，你为什么不来上海办？不过他接着就说，上海能不能办小型报？如办大报，则在申、新两大报高压之下，没有百万以上资本，恐怕是不容易和他们斗争的。我当时同意他没有巨资难办大报的意见。我说，像我们这种职业报人的经济力量，在上海，只有创办小型报，或能打开一条成功的途径。

……我这些话，本只是信口闲谈，但吴先生和同座的各位同业朋友，都非常感觉兴趣。水上饭店一顿午饭，足足吃了四小时，他们还要我再谈下去，于是大家同到我住的新亚酒店，由空泛的理论，进入具体的行动。就在那天决定了集资十万元，由在座诸人，量力分担，如难足额，再增邀其它友好，但必以从事新闻事业者为限。我们并反复要约，决不

招半份官股，决不请一文津贴，以便出版后对“立场坚定，态度公正”的最高原则，得以确切信守，不为任何政治关系所影响。

按，以上所指创办初期入股的有严谔声、萧同兹、管际安、程沧波、胡朴安、朱虚白等十余人，都是宁沪各大新闻机构的主持人，编辑部则汇集了张友鸾、张恨水、萨空了、谢六逸、恽逸群等报界才俊，共同推举成舍我为社长，统管经营编务。

《立报》之名，则得于成舍我来上海时，对火车站报贩子叫卖声的观察。他发现，在上海最大的报纸零售市场闸北火车站，每天上下旅客数十万之多，报贩们都是利用上下车的几分钟叫卖报纸，由于时间急迫，《申报》两个字又琅琅上口，叫喊的次数就多，而与《申报》齐名的《新闻报》及其它四个字组成的报名，只是间歇地才叫喊一次。他对此解释说：

《立报》的立字，较《申报》的申字，更易发音，更便利报贩的叫卖。《立报》之义，是要在上海立得住。再者，人要能立，国要能立，立之义大矣哉。不过我的灵感是得自闸北火车站的报贩叫卖声。

无论大小事物，都要进行一番细致入微的体察和揣摩，这是成舍我的过人之处。《立报》同样是小型报，经过在《民生报》的尝试，使他信心十足，决心以“篇幅小”而求“容量大”，将这份小报办成沪上发行量最大的大众化报纸。上海望平街报馆林立，《申报》、《新闻报》、《时报》等老牌报纸早已形成鼎立态势，没有庞大的资金或制胜的奇招，是无法与之竞争的。成舍我别出心裁，想了一个绝妙的法子，让《立报》在望平街亮相：

当时大家认为上海这个码头，已被《新闻报》、《申报》两家包办，不知有多少新闻摔过跟头，特别是广告拉不到，没有广告，报纸无法生存。因此，《立报》前途，大家都替我们担心。……不料我们却在各报所登封面整幅的创刊预告中，以最大字体，特别声明，在《立报》发行

数字，不能证明已达到十万份前，任何广告都一概拒绝刊登。这个声明，不仅大出那些广告贩子的意料，即一般读者，也非常惊奇。这在宣传上，已发生不少作用。及《立报》出版，最初我们集中全部力量于编辑方面，接着就本外埠精密布置发行网。那时上海报纸销路最多的也不过十万份左右。当我们销到四五万份时，许多工厂商店就已感到每一角落，都有了《立报》的读者。

广告贩子不再等候我们登门去求助了，他们受顾客委托，自己来和我们恳切情商，要我们增加篇幅，开放广告。……我们没有求过人写介绍信，更没运用其它任何特殊的关系，我们的广告这样不招自来，源源不绝，没有多久，《立报》居然不但没栽跟头，反而成了上海一个赚钱的报馆。

为了能够在上海站稳脚跟，《立报》刚一问世，成舍我便煞费苦心，力求给读者留下一个深刻的印象。当时印刷等准备工作尚不充分，选择在1935年9月20日这天发刊，却是要对一条特大新闻押一个“宝”，这条新闻便是上海滩的帮会头子、天蟾舞台老板顾竹轩因雇凶杀人，被巡捕房袭击抓获，送交法院定罪。上海开埠以来，租界治安为巡捕房控制，华界则是帮会势力的天下，帮会头子与租界相互勾结，欺行霸市，连《申报》和《新闻报》本埠版编辑也得拜一个“山头”为依靠，才能相安无事。因而，对“大亨”顾竹轩被捕的消息，因顾氏势力很大，此案又与帮会、巡捕房之间平日分赃不均有关，一般报纸不敢刊登，而《立报》却要当作重要新闻广为传播，公开揭露，无异于在黑社会的“码头”上放了一把火。

法院开审当日，《立报》将顾案作为头版头条刊出，主标题“顾竹轩案昨开庭”之下，以“庭外大叫嚣，旁听奔逃秩序乱，看守所闹监”为副题，赫然引人注目。报道刊出后，一下子就轰动了，全城传观，读者称快，报纸因此畅销，增印至七万份仍供不应求，让股东十分振奋。但同时，有风声传出来，顾竹轩的手下要让《立报》“吃家伙”，矛头直指社长成舍我和总编辑张友鸾，一时间，报馆里气氛相当紧张。

张友鸾正在半信半疑之间，“果不其然，我连接收到几封要我‘吃生活’的匿名信。我告诉成先生，他却说：‘在上海滩上办报，要站住脚，必须战胜这帮流氓，绝不能退怯。’”其实，成舍我也收到了同样内容的恐吓信，只是一声不响扔了。随后吩咐张友鸾，照常安排记者，分别到法院、看守所、巡捕房及顾竹轩家采访，并打听顾的徒弟四下活动的情形、律师对案件的看法以及街谈巷议内容等等，继续刊登。此后一个多月里，《立报》一直跟踪报道顾竹轩案，“除了新闻报导外，还附有顾受审时的照片，又在第三版用半版地位，刊载审讯详记。为了巩固销数，大约有十次继续刊载顾案消息，直到发表判决书、宣判顾徒刑十五年为止”。张友鸾还回忆说，在全程跟踪顾竹轩杀人案期间，为了自身安全，在一段时间里，每晚编完报回家，他一反独自走路或乘黄包车的习惯，竟要坐上出租汽车，才觉得放心，事后想起来，颇有些“夜走坟堆吹口哨”的况味了。⁷

在这种情形下，同人更加佩服成舍我的镇定沉着。在《立报》受到威胁时，成舍我却决意与社会上的恶势力斗争到底，他还找到个与帮会头子有交情的报馆股东，向各个“山头”打招呼，求得“保护”，这样，揭发帮会恶霸罪行的报道才得以顺利进行下去。《立报》凭借这一详细的独家新闻，利用帮会和巡捕房、法院之间的矛盾，推波助澜，一炮打响，终于在上海站稳了脚跟。

《立报》在上海出版的两年零两个月，是成舍我办报生涯中最辉煌的时期，同人尤以报纸发行量一度居全国报纸之冠，引为自豪。1937年11月上海沦陷于日军铁蹄，从淞沪战争爆发到《立报》宣告停刊，三个多月里，报纸发行量每日均在二十万份以上，创造了全国自有日报以来之最高纪录。⁸

成舍我后来谈到《立报》的成功经验时，首先强调的是“内容第一，编辑至上”的原则，即重视言论、新闻及副刊。他说：

办好一个报纸的程序，是由编辑到发行，由发行到广告，不先搞好内容，即妄想销路大、广告多，那就完全因果颠倒，必将劳而无功。

就我的经验看来，办好一张报，编辑人关系最大，请到极有能力、极合理想的编辑人，应该是最主要条件之一。

《立报》总编辑张友鸾就是成舍我意中的“极有能力、极合理想的编辑人”，他原是《世界日报》总编辑，因对成舍我的事必躬亲感到不满，辞职自行创业，成舍我为拉他回头，把自己股份划出一部分到张友鸾名下，使他以创办人的身份安心办报。张友鸾虽不喜欢上海的哄闹，但难却成舍我的一番盛意，倾力为之，果然为《立报》打响了第一炮。

后任的几个总编辑，也都是新闻干才中的一时之选，其中萨空了最善于对国内外通讯社的新闻电讯进行分类编辑，他每晚从9时上班直到12点，“屁股不离板凳”，将各通讯社的电讯加以整合分析，重新编写，分成国外国内两大类的特稿，作为立报第一版的头条；如果国内新闻信息繁多，还要分派各版编辑，加工重写，目的是使读者在简明的文字中，系统了解国内外大事，读过《立报》之后，就不必再读沪上其它各报。

还有储保衡，是北京大学英文系的毕业生，上任后即订购国际各大通讯社的新闻稿，不使遗漏任何重要新闻。由于报纸篇幅小，乃提倡“精简主义”，要求通讯社播发的通稿，必须经过编辑的重新缩写，才能使用，如果编辑部发排的稿件是通讯社的油印稿，而非编辑手写的，则排字房可以拒排。

新闻版之外，还有不少名家主持副刊，如娱乐性的“花果山”，由著名小说家张恨水主编；学术性的“言林”，由复旦大学新闻系教授谢六逸主编；消闲性的“小茶馆”，则由资深报人恽逸群主编，名小说家包天笑也曾客串副刊编辑。一时《立报》群英荟萃，行家里手云集，方能做到内容重于一切，版面重于一切，使报纸受到读者欢迎。包天笑后来曾作打油诗，有“长着烂衫谢教授，细搜抽斗褚夫人；小茶馆里歌呼起，花果山前跳跃频；堪喜工徒写稿子，剧怜校对嚼花生”等句，⁹都是当时情形的写实。

其次，是重视经营管理，讲求报业的独特经营之道。在报馆的经营管理方面，成舍我有不少独有的心得和方法，只是秘而不宣罢了。在同人眼里，他表情严肃，不苟言笑，很不容易接近，一般职工对他难生好感。在上海办《立报》时期，他每天一早就乘自备汽车来报馆上班，写稿、阅报，晚上则到各部门察看，或与记者、编辑谈话，由于他“对工作效率要求特高，而对工作报酬则一贯坚持低等”，人们虽然情绪不快，但无不肯定，在这种“高压”政策下，报纸提高了工作效率，

许多人后来都成了办报的多面手。

当过通俗小品文副刊“花果山”主编的张常人，在谈到成舍我那一套“简易、巧妙而有效的管理方法”时说：“总经理室同各部门工作人员按日有书面上的联系。各部门均有一红格毛边纸本子，每日工作完毕，负责人即将当日重要、有疑问事项、有意见事项、要求上级注意或办理事项、准备进行事项、遵令办理事项……总之，好事与坏事，无不笔之于本，于下班前派人送交总经理室。成舍我上午一到报馆，先看本报，再看其它各报，然后逐一翻阅此类积案盈尺的记事本，包括发行部、广告部、采访部、编辑部总编辑与各版编辑、排字房、铸字房、印刷房、经理部在内。每看完一本，即在记事后面振笔疾书，进行批评、奖勉、指示。一般来说，奖勉之事极少，批评与指责的机会则常有。”¹⁰

如此而来，各部门负责人每天到馆后的第一件事，便是急急翻阅总经理室发还的记事本，细读成舍我“手谕”，被奖勉的，喜形于色；被批评的，心惊肉跳，无有不重视此项联系制度者。这项发明，也可算是后来报界工作汇报制度的先行吧。许多年后，《立报》同人回顾成舍我的“办报经”，印象最深的就是每天让几人欢喜几人发愁的“记事本”制度；在一个报馆里使用这样的管理手段，可谓前无古人后无来者了。

对于《立报》的成功，成舍我也有独树一帜的心得：

我生平对新闻事业有一重要信条，我认为“成功”这一个名词，如用在新闻事业，其生命的短促，实非任何其它事业所可比拟。其它事业，经过若干时间，达到某项标准，即可以算作成功；新闻事业，则成功的生命，只能以“天”计算。今天这张报言论正确，内容充实，版面美观，尤其拥有许多别报所无、本报专有的特讯，这张报确可以评为成功。但这“成功”的有效时期，仅以今天为限。倘若明天的报，你言论荒谬、内容芜杂、版面恶劣，而且有许多重要消息，别报刊出，本报独无，则同是一家报，昨天评为成功的，今天就会突然变为失败了。因此，《立报》出版之初，我和全体同仁都以人人要争取“今天”的成功，作为工作标的，决不能因为昨天这张报或昨天我的工作被评为成功了，今天就

可以松一下劲，偷一次懒……

成舍我后来在各地演讲，传授他的办报经验，也有不少人问他“如何办好一张报”这个问题，他讲得最多的，不外以下三点：

第一，要把办报看作开机器，马达固然重要，小螺丝钉也不能忽视。编辑人纵然绝顶天才，如果配上一些缺乏能力、不太负责的校对，时常将“中央”错成“中共”，“大使”错成“大便”，“伦敦”错成“敦伦”，那么，这张报仍将难以博取读者良好的印象，由编辑方面推而至于其它部门，报差不按时送报，信差不按时取稿，工人不按时出版，其对于报纸的能否办好，当然影响很大。

第二，要把办报看作指挥一支作战的军队。新闻工作，虽被称为自由职业，但为增加工作的效率，一报馆的组织和纪律，却绝对不能松懈。指定的发稿时间，一定不许迟误，指定的采访任务，一定需要达成。印刷部延时出版，一定要追究责任，校对房错字连篇，一定要依章处罚。尤其重要的，即对于参加这支报馆军的每一分子，必须随时随地充分鼓舞他们的战斗精神。一个标题不如人，编辑先生应该感到羞愧，一条新闻不如人，外勤先生应该吃不下饭，人人要争取胜利，但这胜利的有效期限，永远只是一天。

第三，粒米寸布，不许浪费，不应该节省时，子女教育，或急病开刀，几千几万，也毫无吝惜。……像我将全部电灯，按所需时间，分组按设总门，全部总门，集中于总管理处，我的座位旁边，指定专人，按时启闭。又如每天利用一部分通信社废稿，将反面作为夜间编辑的稿纸。及严禁印刷部职工，撕破卷筒报纸上厕所之类。这在一些大报馆大报人眼中，虽是卑不足道，但我们总相信凡是防止的浪费，就必须加以防止。

成舍我办“小型报”经验很多，以至形成著名的“成氏体系”，在众多的新

闻记者和职业报人里，这是他与众不同的地方。

踏上颠沛流离之路

1937年“七七事变”后，日本侵略华北，《世界日报》于北平被占领次日停刊，报馆所有财产被日军劫收，不久与《华北日报》合并，改为日伪之机关报。在大局突变、政治纷纭的关口，成舍我做了正确的选择。当7月底，宋哲元率二十九军撤离北平、日军尚未入城时，城内与日本人早有勾结的头面人物蠢蠢欲动，推举大汉奸潘毓桂出任警察局长。潘与成私交一向不错，在组织伪地方维持会时，把成舍我的名字也列入委员名单，成闻知后的第一反应是“大事不妙”，急忙找到潘毓桂表示辞绝，潘在劝他时说了一段有趣的话：“我是钢筋洋灰做成的大汉奸，说干就干，绝不含糊。你如畏首畏尾，不但是事业维持不住，连人身的安全都可能成问题。”¹¹据说成舍我“思想上经过一番剧烈的斗争，绕室彷徨，终宵不寐，最后认为当汉奸不会有出路，决定不干¹²。”日军于8月8日正式进入北平，成舍我则在次日举家潜逃到天津，坐船辗转到了上海。他在大是大非面前从来不糊涂，这次也不例外。

成舍我南下不久，上海又告弃守，随着日军铁蹄踏进外滩，《立报》于11月25日自动停刊。恰在此时，美国人在公共租界办的《大美晚报》为扩大业务，正在招揽采编人员，乃将从总编辑褚保衡以下的《立报》原班人马，全部接收过去。短短几个月时间，成舍我以十余年之功，殚精竭虑创立的两个报馆化为乌有，亡国焚业之恨，心自难平。不幸的是，随着国民党军从上海撤退，他还要继续亡命，才能把自己的事业进行下去。

上海沦陷后，沪上报界分崩离析，各大报中，有的自动停刊，不愿在日本人统治下出报；有的把报馆转移到洋人名下，摇身一变成了“洋旗报”，以求平安度日；也有一部分如《申报》、《大公报》等，则趁日军罗网未张之际，携运机器生财飘洋过海，借香港殖民地的保护伞，大张旗鼓进行抗日宣传。成舍我也选择了去香港恢复《立报》，当时一同赴港的有卜少夫、沈雁冰、萨空了、吴范寰等人，社址定在港岛中环大道中175号，并购置了一部对开轮转印刷机，于1938年