

板
業
經
營
與
管
理

詹文滄著

報業經營與管理

陳布雷署檢

序

余初識詹君文潸，在三十二年之春，時余任職中宣部，而詹君則爲中央日報副社長。中央日報在中國報業，素以不易經營著稱於世，詹君在中央日報，於營業編輯皆擬具遠大之計劃，惜任事不久，未得行其志而去。嗣後中央政治學校禮聘詹君爲新聞學系主任；中央政校僻居重慶南溫泉，距渝市可數十里。自三十二年秋至勝利之日，二年之中，余與詹君蹤跡甚疎，然每聞政校師生言新聞系之新猷，於詹君才調，輒爲之神往。三十四年十月，余與詹君同時奉命，辦理上海新聞報，自是與詹君朝夕相見。閱半年，詹君出其舊作報業經營與管理一書，求序於余。余反覆雋誦，知詹君數年來於歐美報業成功之績，觀磨深切，史冬北巖諸氏之微言讜論，研究精微。夫蘊之久者其光遠，積之深者其流長，詹君在報業未來之成功，又豈可量哉。余弱冠囊筆走四方，二十年來，上下古今手不釋中西墳典，獨少泛覽新聞學書籍，今對詹君此書，文質並茂，乃悔昔日疎狂之非。余嘗與詹君論辦報之道，曰以高度智慧文化指導編輯言論，以最新效率發展業務；曰有報無我，報事以外屏絕公私一切；曰勿藉報求一己之名，毋因報求一己之利。此與詹君書中所論，常有相互發明之處，亦於詹君用其所學，不無他山攻錯之助。是書今將殺青，風行於世，而詹君於新聞界發揚蹈厲，勳業方隆，余既樂爲之序，益將卜其無限之成功焉。

中華民國三十五年五月程中行滄波

自序

在中國出版界，關於報業管理這一類的書，本不算多，而本書的編著，又與已出版的報業管理書籍，不盡相同。

本書特重成功報人的故事。他們的切身經驗，就是青年報人的有力啓示。他們在創業的過程中，有時進行順利，有時遭遇挫折。遭遇挫折而又克服挫折，這是他們的偉大；克服挫折，需要特殊的方案；這些方案，在某種意義之下，又是經營報業的特殊心得，而爲報業青年所常悉心領會。本書第一篇「經驗的背景」，引用史多創辦支城日報、納爾遜創辦堪城星報、奧區史復興紐約時報、北巖建立報業帝國等故事，以及泰晤士報的風度，其目的無非想請這班報業巨子現身說法，激勵志在報業的青年朋友。

第二篇「創造自己的事業」，這所謂事業，當然指報業而言。我們在這裏，具體指出後來必須居上、建立自己的報業、廣佈新聞網、聯絡讀者羣等原則，我們相信，對於自力辦報的人，必甚有用。這兩篇的材料，在一般「報業管理」中，不甚多觀，我們特別鄭重提出，蓋亦有所感而然。

第三篇以下，方才論及一般報業的問題。第三篇「組織之道」，先從組織公司、募集資本入手，漸次及於聲請登記、組織系統、經營政策各項。第四篇「發行原理」，除介紹關於發行的基本知識外，特別注重報版的組織，解決目前辦報人最感頭痛的問題；又介紹美國的發行稽核局，因爲我們認爲這是我國報業於走上正軌之時，必須舉辦的一件大事。別人的現成方法，在諸多方面，儘可供我們參考，至於「推廣辦法舉隅」一章中所說的，乃是切合實用的推廣報紙銷數的辦法。

第五篇「報紙廣告」，先述一般的原則，其次再述廣告人員的訓練、分類廣告的撰述和推廣、以及廣告刊費的計算法。因為本書在一定意義之下，是一本比較專門的書籍，所以關於報業的若干專門知識，也不能闕而不論。唯作者敢於自信的，在本書內，決不會有任何部份因為敘述的不夠顯明，或有難使讀者瞭解之處。在本篇及前一篇內，我們有意把一般報館所用的表格單據略去，因為第一，這些表格在排印時非常困難。第二，表格刊在書內，大小不一，長短不齊，翻閱異常困難。第三，遇到真正辦報之時，只須向任何報館取閱全份，什麼都包括在內。至於那幾種表格最所急需，那幾種表格可以省用，只要我們懂得一般的運用道理，就不難隨時鑒核取用，在本書內實無詳細附列的必要。

第六篇「排印問題」，特別介紹西文的自動排字機以及中文排字的改革方案，因為我們相信，中文排字字架自一八六〇年經美教士（William Gamble）設計成立以來，迄今八十餘年，尚無重要革新，其不合理之處甚多，實有徹底改革的必要。現有的若干方案，對於啓發研究一點，甚為有用，故不惜詳為介紹。至於新式的印機設備，亦在「鑄版與印刷」章內，作了概括的論述。

第七篇「理財原則」，着重預算的控制、緊急局面的應付、報紙商譽的估計、一種現行會計制度的介紹，關於報紙理財的各種重要問題都已概括無遺。

本書於編著時取用下列各書的材料甚多，謹此向各原著人誌謝：

- 1、Asen Rogers: Newspaper Building. 此書出版已久，但著述的人，即是辦報的人，故所說的話，所取的材料，都很切實合用。編者著述本書，受其影響最大。
- 2、Frank Thayer: Newspaper Management, 1938.
- 3、James E. Pollard: Principles of Newspaper Management, 1937.

4. Willard G. Bleyer: Main Currents in the History of American Journalism, 1927

5. Kurt von Stutterheim: The Press in England, 1934.

6. Wickham Steed: The Press, 1938.

7. 蘇士清譯：活版印刷術

又，林故主席之祕書鄧亞魂先生，曾於主席逝世之年，將其所藏全部新聞學書籍，計西文的二一七冊，中文的一四九冊，贈送中央政治學校，政校師生，得此藏書，各種教學工作都可順利進展；上開諸書就是鄧先生贈書之一部。我們對於鄧先生的熱忱，始終銘記莫忘。

還有，本書於出版前，承蒙畏友馬星野兄悉心校閱一過，改正錯誤頗多，合此向星野兄誌謝。

中華民國三十三年八月詹文滄謹識於小溫泉中央政校

目次

第一篇 經驗的背境

第一章	支城日報的故事	一
第二章	納爾遜的啓示	七
第三章	紐約時報的復興	一五
第四章	北巖建立報業帝國的經過	二六
第五章	泰晤士報的風度	三六

第二篇 創造自己的事業

第六章	後來必須居上	四三
第七章	栽培聲譽的例	四八
第八章	中美日報的「討奸運動」	五五
第九章	報紙的吸力	六三
第十章	認識讀者	七二

第三篇 組織之道

第十一章	創設報館	七八
------	------	----

第十二章	組織系統	九五
第十三章	編輯政策	一〇二

第四篇 發行原理

第十四章	發行的原理	一一二
第十五章	怎樣組織報販	一二二
第十六章	推廣辦法舉隅	一二九
第十七章	介紹美國的發行稽核局	一三八

第五篇 報紙廣告

第十八章	報紙廣告總論	一四六
第十九章	廣告人員的訓練	一五五
第二十章	分類廣告	一六二
第二十一章	廣告的定價問題	一七三

第六篇 排印問題

第二十二章	排字問題研究	一八三
第二十三章	製版與印刷	一九七

第七篇 理財原則

第二十四章	預算的控制·····	二〇七
第二十五章	怎樣應付緊急局面·····	二一七
第二十六章	估價折舊及其他·····	二三三
第二十七章	我國現行報業會計舉例·····	二三二

第一篇 經驗的背境

第一章 支城日報的故事

公元一八七五年十二月二十三日，亦即耶穌聖誕節前二日，美國的支城日報，第一次與芝加哥讀者見面。那雖是僅僅包括四頁的小報紙，但對美國以後報業的發展，具有別開生面的大貢獻。它的主筆是史冬 (Melville E. Stone) 先生，它的版面，是史冬先生的崇高理想的具體實現。在支城日報出版以前，美國的報紙幾於千篇一律地，都受政治與廣告客戶的影響，真正獨立的報紙，真正代表主筆心意的報紙，實不多觀。史冬先生和他的同事所啓示的，不僅是報紙應當獨立的原則，而且是獨立自主的報紙，不僅可以存在，抑且照樣可以賺錢的事實。報紙需要廣告，但不能依賴廣告。報紙應以讀者的利益，爲其先決考慮，決不能離開讀者，背叛讀者。報紙要達到這目標，自不能不有一個獨立的經濟基礎。報社生產報紙，需要一定的成本，報社根據成本，加上一定的利益，確定報紙的批價，所以只要報紙賣得出去，報社決沒有不能維持的理由。在這假定之下，報紙的廣告，不能影響編輯，反之，編輯者儘可根據讀者的利益，嚴格選擇廣告，其有不合報紙條件者，儘管是報社怎麼大的收益，編輯者俱可嚴加剔除，不予刊載。至於廣告客戶企圖運用經濟力量，牽制編輯，使其或多或少地替己讓步，替自己作各種有利的宣傳，那更是無法求達目的的妄想。這樣的報紙，全然是可能的；在美國報業史上，支城日報就是一個具體例證。

史冬先生原是一位有經驗的編輯，他懂得如何處理版面。他對於每條新聞，都加極嚴密的考慮，他首先考慮的，究竟某條新聞，是否配合它的報格？是否會對一般讀者，引起不良的後果？是否會使年長的讀者，因為讀了某條新聞，覺得對於自己的子女，可能產生不良印象，因而禁止他們閱讀？他和他的同事，嚴格遵守一條規則，即凡支城日報所刊的新聞，每一年青的女子，都能在大庭廣衆之間，高聲朗誦，並不感覺羞澀。這樣，所有刺激性的黃色桃色新聞，自然不會在他們的版面上發現了。他第二個考慮，是在衆多不同的正確新聞之間，究竟應該刊登那一條？為什麼要刊登它？因此刊登在支城日報的每一條新聞，都是審慎比較，詳細考慮的結果。因為該報是一張地方報，地方報的讀者所最關心的是本地新聞，所以一般性的新聞，不是特別重要，總是刊載從簡。這是編輯人應當特別注意的一點。有人批評中國的報紙，滿紙國際新聞，滿篇國際論文，對於本國本地目前迫切的問題，反略而不論，一若與己無關。這就違反了新聞重心的原則。史冬先生特別注意這點，支城日報克盡自己的責任，其結果，自然引起了廣大讀者的熱烈歡迎。

史冬先生自述處理支城日報版面的原則說：

「我在一八七五年，並沒有多少錢，却創辦了支城日報，那時，我樹立了若干原則，相信照此原則做去，必可**獲奏**成功。現在，我快樂，因為這些原則，已使我的報紙成功了。所可惜者，我所依循的原則，不僅當時美國的報紙很少採納，即在今日，還有許多報紙不能完全採用。第一個原則：我們應為讀者大眾的利益而辦報，報紙定戶的利益，是我們最應注意的事。」

「我們認為編輯部的主要任務：第一是刊登新聞，第二是指導輿論，第三是供給娛樂。我依照這個順序，因為我認為這是唯一正確的順序。有人把供給娛樂看作第一件事，用種種不同方法，配合讀

者的興趣，我相信這是錯誤的觀察。至於指導輿論，雖屬重要的事，但與刊載新聞相較，究處於第二位，刊載正確的消息，乃是辦報的主要任務。因此，我們總把消息刊在第一版，那是報紙中最顯著的地位；我們用全副力量，把全世界的當前事實，正確敘述，供讀者閱讀。

「我們確立規則，即凡我們報上所刊的文字，任何一個年青女子，均可在大庭廣衆之間，高聲朗誦，不感侷促。我相信，從純營業的眼光來看，這是確切有用的規則。嘗見支加哥其他報紙，因刊載陋說猥聞，而銷數突增；可是這樣的報紙，不准進入家庭，因為它的廣告價值非常之低，到了究極，還是報紙自身的營業受了打擊。

「我們另一個規則，是報上所載的消息，應當公正確實，倘有傳聞失實，或一時失檢，就當毫不遲疑，承認錯誤，勇於更正。我知道，在許多報館內，編輯部自作聰明，永不認錯。他們在讀者面前，擺出編輯人『永不錯誤』的面目，這是極大的錯誤。『永不錯誤』的名譽，是無法建樹的；可是『勇於改過』的態度，最易感動讀者。我認爲報紙之建立信譽，猶如個人，個人犯了過失，率直悔改，勇猛精進，就會引起他人的尊敬；反之，明明犯過，而又不肯認過，一味敷衍搪塞，期求推諉，其結果，未有不遭人蔑視的。個人如此，報紙亦然。主持報紙編輯的人，應知他的一筆褒貶，可以確定他人一生的前途，設因報紙報導失實，累及他人的名譽人格，其禍人之烈，遠非他事所能比擬，故勇於認過，急於更正，實爲每一編輯人員的基本義務。我們在支城日報的同事，俱各以此自勉，並以此互勉。

「我們所立的第三條規則，即編輯與營業，應當絕對分離，後者不能以任何理由，干涉前者的正義感。因此，在我們的報紙內，沒有一條讀物，受到別人的津貼。我們各用宗教性的虔誠，遵守這條

規則。任何性質的廣告，都刊在廣告欄，使讀者一望而知其爲付了刊費才登出來的廣告。

「以上是我們處理新聞的基本原則，我們不必酬謝朋友，不必懲罰敵人，更無利用讀者的企圖，因而我們有充分的自由，可替自己的報紙，樹立永久的基礎。我們爲欲保持充分的自由，故與同伴的人，相互約定，絕對不買支加哥公用事業的股票。我們用各種方法，使讀者相信我們的誠實，而我們所發現的最簡捷的路，就是我們確實是誠實的。」

以上說明史冬處理版面的原則，其次，他對於處理業務，尤其對於處理廣告所持的政策，即在七十年後的現在看來，亦屬新奇難得，然而它所代表的，確是報業管理上的重要原則。早在七十年前，一個報紙的主持人，竟然公告讀者說，他的報紙只能用刊載新聞所餘的地位刊登廣告，這不能不算是一件奇事。更奇突的，這位報紙的主持人，能用一貫的誠實態度，劃定廣告價目，不對任何的人，稍示優遇。這在當時的廣告客戶，簡直未之前聞。但是我們的史冬先生，全力堅持這個原則，絕不通融，我們試讀他自己的一段記載說：

「說明營業部份，我們也採用同樣嚴密的規則。我們確認廣告是合法的營業，人們是否願意刊登廣告，完全出於自由。個中情形，正像人們是否願意到雜貨店裏去買雜貨，或到布疋店裏去買布疋，完全出於自由一樣。」

「辦報的人，嘗謂廣告戶有在報上刊登廣告的義務，殊不知這一類話，跡近威脅，決非事理之真。至於支城日報的營業部，則一反其道，有時常對顧客說，他的廣告最好不刊在日報上。」

「自最初一期起，我們即把每天的發行實數刊在社論欄首，明白告訴讀者以日報的實際銷數，這在那時並非一件平凡的事，而在事實上，在那時候，除支城日報外，沒有一家報紙，曾如此照辦。」

「我之所以如此做者，因我相信廣告戶之是否願刊廣告，全出自由，假如他願刊廣告，那他對於報紙的銷數，就有確實知道的權利。買布疋的人進入布疋店，一定要問布的價格若何，布の色澤是否經久，布的闊度是否合乎標準。我們不能希望人們在麻袋中，選擇他所願買的小豬。我們報告確實銷數，在使讀者知道報紙的廣告效用，我們並歡迎讀者，用各種方法，審查我們的報告是否確實。」

「因為在我們的估計中，讀者的價值超出廣告戶，讀者的地位高於廣告戶，所以縱然我們願把極大的公道寄予廣告戶，但決不能列在讀者前面。因此，我們確立規則，每一廣告所據的地位，必須由發行者決定，不能由廣告戶自己選擇。在報紙版面的組成上，消息與文字佔據首要地位，廣告的地位不得列入次等。」

「我們又立另一規則，即我們的廣告價目完全劃一，在任何情境之下，都不允許折扣。關於此點，個人曾遇極有趣的事情：那時管理營業的人雖不是我，而是我的同事勞生（Victor F. Lawson）先生，但我們二人的意見，完全相同。我們的報紙，還是年青，還得在掙扎中過活。有一天，芝加哥某大商行的職員到我那裏，欲和日報訂一長期廣告合同，但廣告的價格，應照九折計算。我對他說：『折扣一事，報館在過去未有先例，今後亦不欲破例，我們的意思是不願在諸多廣告戶之中，稍示厚薄。但我承認你們商號的重要，故願在一個條件之下，和你訂立合同。在事實上，我們的廣告價目劃一，無所謂優待，我們的價目，刊列報端，有目共觀，不容變更。可是，要是你能同意一個條件，那我願意給你一個折扣。』他問我的條件是什麼，我說：『第一，我妻子到你店裏購物，你也要比衆不同，特別給她九折優待，同時，又允許我在報上，公佈這個事實。』

「『天啊！那會把我們的商譽毀滅，因為誰都知道我們的商號，價目劃一，童叟無欺。』

「他悶悶地走了，可是，隔不數時，也就依照我們的價格，訂了一個長期合同。」

以上所述的二件大事，即：第一，把報紙的每日銷數，刊列報端，靜候人們的審查；第二，廣告的刊例，絕對劃一，在任何情境之下，都不允許折扣；在十九世紀末葉之時，都是嶄新而無前例的事。可是支城日報的前途，並不如一般所想的那般順利。問題的重心，倒不在報紙的銷數不廣，因而推不出去；恰巧相反，因為報紙的銷數實在可觀，而原有的印刷設備，却無法印出足夠的報紙，供應需要。史冬為欲解決這個困難，就在各處物色合作的人，終於在一八七九年，找到了勞生先生，充任日報的營業主任。

說起這位勞生先生，對於印報油墨，特別有好感，他在日報服務多年，筋疲力竭，心神憔悴。醫師警告他，倘不立即離開報館，作較長時期的休養，他的健康就無法恢復。他不得已，只好變賣報館股份，到歐洲去休息。可是油墨的香味，每日在吸引他，要他重新回到新聞界來。他敵不過報墨的感召，同時，他的健康也逐漸恢復了。他重返美國，創立合作性質的通訊社，那就是現在名聞全世界的美聯社（Associated Press）。這是後話，姑且不說。勞生參加支城日報後，跟史冬一心一意，按照既定原則，發展業務。他對於日報的主要貢獻，是特別注重「特寫」的地位，認為優美的特寫文字，足以增強報紙的特色，故不惜提出特別預算，儘量收羅特寫稿件。他所預約的特稿，遠超過日報的容量，為的要使編者有充分的選擇，可使特寫稿的內容，益趨於充實完美。他的觀念又經事實證明其為非常正確。

據統計，支城日報於出版後第二年（一八七七年）一月份的每日銷數，是一一，四二九份；及至四十年後（一九一六年）同月，其每日銷數為四三一、八六〇份；及至一九二六年該報改組時，其財

產總額，已達一九，〇〇〇，〇〇〇美金，其中屬於發行、商譽、美聯社社員權，以及圖書館的估計，竟達一二，〇〇〇，〇〇〇美金，約佔總額的三分之二。我們看了這幾個數字，對於史多處理支城日報的成功，已可得到概括的印象。

第二章 納爾遜的啓示

史多創辦支城日報後五年（一八八〇），納爾遜在美國堪薩斯州的堪薩斯城，創立他的堪城星報（Kansas City Star）。其時，堪城是通美國西部的門戶，人口已達五萬五千人。整個的市容雖然簡陋不堪，城內的街道雖然零亂泥濘，交通工具雖然僅僅包括騾車，笨重遲緩；可是納爾遜憑着他的智慧，知道不久以後，堪城必成爲美國中西部的大城市。所以他在支加哥住了些時，把支城日報的情形，觀察一個大概後，毅然決然地創立他的堪城星報晚報，其第一期於一八八〇年九月十八日，正式和讀者見面。以後在三十五年的長期間內，納爾遜矢勤矢勇，忠於自己的事業，在塔夫脫總統任內，他有機會去做美國的駐法大使，但他不願意，並且公告讀者，認爲他當時的工作，比塔夫脫總統所能派遣的任何工作還重要。他離開堪城星報的日子，也就是他離開人世的日子，那就是一九一五年的四月十三日。

納爾遜的一個重要觀念，是「一角錢一週」。用他自己的話來說：「星報是爲每週付一角錢的讀者而辦的」。他開辦時候，每日出四頁，每週出六期，收報費一角。十四年以後，到了一八九四年，他增刊星期星報，連同原有的六期，每週出七期，報費還是一角。七年以後，到了一九〇一年，他收買堪城時報，改爲星報的晨刊。每週增刊六期，計共十三期，但他對讀者的收費，還是每週一

角。他的報價最便宜，但報紙的內容，並不因為價格的便宜而降質，反之，却正因為報價便宜而愈求充實，愈求精彩。所以任憑有其他同業，要在堪城競爭，但沒有一家是他的對手。用極便宜的報價，供給極精美的報紙，這在納爾遜，是求達成功的一個主要觀念。對我們志在報業的人，也應該是一個重要啓示。

納爾遜的另一個啓示，是：「認真辦你的報，不讓其他的人，影響你的報紙。」真的，「只要你每日求進步，而在事實上，每日的確有進步，那你就可自慰」。至於其他的報館，在做些什麼，或用什麼新穎方法，增加報紙的銷數，那是他們的事，與你無關。這所謂其他報館的事，可從兩方面說：其一，是版面的式樣。其時，美國的報紙，都用特號字體，大字標題，以及彩色漫畫等，相互競爭，且因適合美國人的口味，銷數大增。唯獨納爾遜的星報，始終保持原來形式，平穩切實，整潔大方，絕對不受他報的影響。所以就版面而論，星報是比較偏於保守的，實則與其說它偏於保守，毋寧說它不肯徇俗，它始終保持着整潔大方的形式。其二，是報紙的內容。我們知道，辦報的人是極敏感的。你來一欄「學校新聞」，受到讀者歡迎，其他各報都會隨即仿效；你刊運動消息，增加了銷數，其他各報也會毫不躊躇，如法泡製。辦報而日求長進，取人之長，補己之短，原不算是壞事，可是事事模倣，亦步亦趨，不僅喪失自己報紙的特點，且易使讀者生厭。尤其在中國，報紙的數目根本不多，各報的主持人只要稍能用點心思，就不患沒有新的改革，引起讀者的注意，何必一定要事事模倣？弄得報紙的內容千篇一律，沒有新的發展。

納爾遜所最憎惡的，就是報與報間的相互模倣，以致喪失報紙的獨立個性。他在版面方面，不願模倣其時美國各報的大標題及彩色畫等。他在內容方面，也不肯追隨其他各報，競刊誘人消息，討好