



編著

報業經營與管理



正中書局印行



由國家圖書館數位化、典藏

詹文滄著

報業經營與管理

陳布雷署檢

國立中央圖書館
館藏本

序

余初識詹君文滸，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。余反覆雜誦，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。余弱冠橐筆走四方，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，當有相互發明之處，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，而為報業青年所當悉心領會。本書第一篇「經驗的背境」，引用史冬創辦支城日報、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、建立自己的報譽、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，因為我們認為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姜別利氏（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，實有澈底改革的必要。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、Jason 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，計西文的二十七冊，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滸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	一九五
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

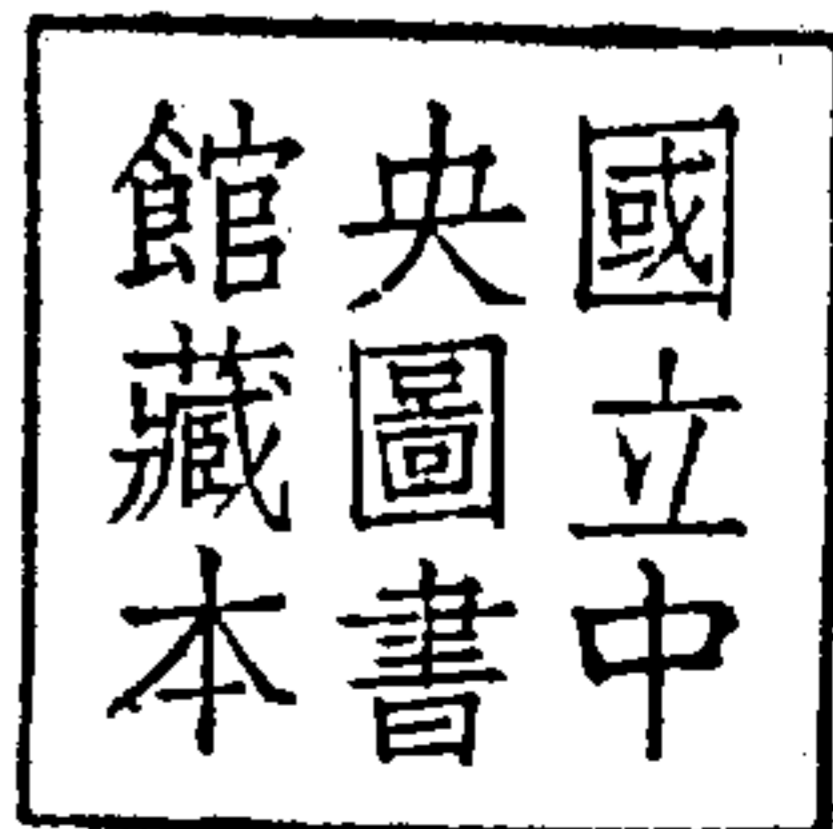
第七篇 理財原則

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·····	二二三
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 F. 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，使其或多或少地對自己讓步，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，都能在大庭廣眾之間，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？爲什麼要刊登它？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：我們應爲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。

「我們認爲編輯部的主要任務：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，因爲我認爲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，均可在大庭廣眾之間，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，布的色澤是否經久，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，廣告的地位不得不列入次等。」

「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，支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，對於史冬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

史冬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，銷數突增。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

讀者，因而引起銷數的激增。他只是辦他的報，按照原有的特點，繼續創造，繼續改良。例如他有一個見解：認爲星報除一般的消息與社論，應當儘量求其完滿正確外，還得供給讀者以一個文藝欣賞的機會。所以遇到好的文藝作品，無論其爲星報專稿，或從英國的報章雜誌轉載，都不惜用最顯著的地位加以刊載。有時刊在社論旁邊，有時竟代替社論。他確認星報的一個使命，是發動輿論，揭破政治的黑幕，制裁社會的貪污，代替社會最下層的人民說話。他遇到類此的事情發生，就細心刺探，全力研究，倘認爲證據屬實，自己的法律地位站得住腳，就毫不遲疑，發出“Play it up”的命令，把這種消息，刊在最顯著地位；以後繼續採訪，配以嚴正社論，不俟該項不法事情絕迹，決不中止。他最得意的一句話，是：「假如你自認立場正確，就不必懼怕，執住你的觀點，力求貫徹。」這是革命的精神，也是辦報者的必備精神。我們必須用革命的精神來辦報，而後我們所辦的報，方能真正合乎社會的需要。同時，我們的報也就不怕沒有適當的出路。納爾遜常說：「任何報都能刊載消息，但星報的使命是要發揮建設精神，那才是辦報的真正意義。」他用這種創造與建設的精神，來辦星報，讀者都喜歡這種精神，所以一般事事模倣的報紙，儘管巧取迎合，希望取代其位，但堪城報業的領導力，始終操在他手中。他勇於創造，勇於建設，他所特別重視的，是每一報紙的獨立個性。因爲如此，所以他最憎惡模倣，最蔑視雷同。他嘗說：「別人做些什麼，不關我的事。一個報紙，倘希望從別的報紙，吸引注意，那它的失敗是註定了的。要知我們是爲讀者而辦星報，並不是爲其他報紙辦理我們的星報。」

納爾遜的個性，是算得倔強，可是沒有個性的人，能辦報嗎？能辦得成創造性與建設性的報嗎？他有主張，他要貫徹主張，問題就在用什麼方法來貫徹主張。主張不能離開方法，而方法是要我們自

已去找的。在這裏，納爾遜也給我們一個有力的啓示。我們在前面說過，他的主張之一，是報價必須低廉，論週計算，「一角錢一週」，論日計算，「二分錢一份」。其時堪城的其他報紙，都售五分錢一份。考其所以如此者，因為那時美國西部流行的貨幣，是銀幣，那是五分幣。因為沒有分幣，所以星報的報童，在兩找的時候，極感困難。納爾遜為欲解決這困難，特與造幣廠磋商，鑄製大批分幣，光明潔淨，換給報童。辦報人的應付，是多方面的，這就是一個實例。

納爾遜的第三個啓示，是確定星報的任務，專為公衆服務，這是星報自我檢討的主要標準，其餘的事，均退列次位。就中尤以「賢明政府」的組織，最為星報所關心。一八八一年三月，是星報成立的第七個月，其時堪城舉行選舉，星報於三月十日，以「本市選舉」為題，發表社論說：

「星報沒有私心，沒有自己的候選人，也沒有所屬的黨。它的唯一興趣，是堪城的建設與繁榮，是市政的賢明處理，是舉出賢明的人主持政府。至於此人之屬於何黨何派，則在所不計。據此標準，我們認為兩黨的候選人都不合乎要求。無證件的律師，私人五元錢的案件，不願請教他們，現在他們却想做市府的辯護士。不負責與無能力的人，私人不願聘任他們做出納員與簿記員，現在他們却想做市府的會計。愚蠢的烈酒販賣員，現在想做市議會的議員。這班不自量力的候選人，倘不自加檢點，善自引退，星報將把他們的真實情形公布出來。本市的每一選民，都有權利知道候選人的實情：他們的品格如何？他們的能力又如何？然而他們無法從兩黨的宣傳機構中，得知這些實情！」

我們從星報的言論中，可以看到無數類此的評述，既勇敢又有力，而最重要的一點，就是星報始終不忘公共的福利，並為公共的利益而服務。例如當米蘇里議會討論「工人撫卹法案」時，有勢力有錢財的人，盡其所能，阻止此案的通過。因為他們怕此案通過，他們的身家將遭受打擊。星報本其既定

立場，竭力替工人說話。納爾遜公告讀者說：「我不相信煤礦頂層的人，不能保護其自己，我所關懷的是煤礦底層的人，亦即真實在那裏開煤的人。」

納爾遜根據自己在政治與商業上的經驗，認為有兩種改革，急切需要，應當力求實現。其一是關於選舉的，其二是關於法院的。關於前者，當時的慣例，由有錢的人擔負競選經費，這樣，就無異把選舉的重心，落在能夠支持經濟的人的手中了。關於後者，照例兩造的辯護律師，由兩造自請，有勢有利的人就能聘任最有名的律師，無勢無利的人只能請次等或劣等的律師，擔任辯護。其結果，訴訟的勝負，不以理義的曲直作為決定，却以財勢的多寡判斷一切。試問這還談得到公道嗎？他的具體主張：第一，所有競選的費用都由公家負擔；第二，法院的律師都由公家聘請，歸公家出資，猶如法院的法官陪審，由公家出資聘任的情形一樣。

他在逝世前數年，致函星報同人，對於類此的改革，曾有扼要的指示，他說：

「本市選舉的落選，在星報看來，並非怎麼了不得的事，因為它所致意的，是比充任官吏更為重要的事。我們在選舉中所當關心的是：候選或當選的人能否促進重要的改革，或反足阻遲此項改革的實現？」

「星報所致意的事，不論其為大事或小事，每一參加星報工作的人，應當有份。每一個工作同志，對於這些事情的性質與目標，應當清楚認識，時時存在腦海，無論其為新聞或情報，只要與這些事情有關，就當全力發揮，促其實現，千萬疏忽不得。」

「每一位記者，每一位撰述，每一位編輯，應把這些永久事件，看做永久的工作，有意見就應當供獻，有建議就應當提出，有機會就應當運用報紙，加以發揮，有新的情報與消息，就應當改用新的

方式，促成該項事情的完成。」

他於一九一二年，致函前總統羅斯福 (Theodore Roosevelt)，泛論前述兩項主張說：

「關於政府的一般政策，我不欲論述，我的中心主張，是要把錢的勢力，從選舉場與法院中驅逐出去。各種選舉的費用應由政府負擔；法院中的公道不該僅是名義上的，應該是名實相符的。」

「倘使我們希望政府的基礎穩固，那就不能像現在般地把公道出賣。在法院面前，窮人與富人應當完全平等。」

「目前，談不到如此。不僅煩瑣的司法制度，法官的人事關係，都對富人有利，而且因為富人金錢有勢，能夠聘任就地最有名的律師，可以威嚇窮人，使之不敢出頭。在這種情形之下，我們還能希望法院主持真正的公道嗎？」

「我們都承認律師是法院的官員，他們的費用應由公家負擔，不能由訴訟者本人出錢。現在公家供給法官與陪審，倘有人主張：由訴訟者本人給養法官，那必嚴遭駁斥。律師既與法官相似，同為法院官員，那何以單獨例外，可由訴訟者本人出資聘任呢？……」

「關於這一個問題和選舉的問題，我只說了大概。我不希望這兩個問題，能在我生之內解決，也不希望到了下一世代能夠完全解決，我將把它們當作遺囑的一部份，要星報的同人繼續努力，以求貫徹，希望能有一天，不問其為窮人或富人，在選舉官員與起訴法院這兩件事上，都能獲得真正的公道。」

一九〇七年，堪城的飲水發生問題，納爾遜對一位到職未久的外勤說：「我們應當幫助堪城。星報的義務，是要克盡所能，為堪城的人民服務。我現在指定你一種工作，不是一天、一星期、或一個

月的工作，而是永久的工作，你一日在星報服務，就一日擔任此工作。你得運用星報的力量，幫助堪城。請記住，星報是每週出一角錢的男男女女的代言人，凡對他們最有利的，也就對星報最爲有利。

「現在堪城的人民，需要好的飲水，我請你到堪城去，今天、明天、甚至每天都去，一直到你的任務完成。我們得替堪城人民研究一個辦法，究竟用什麼最簡捷最有效的方案，可使堪城人民得到最好的飲料。有了方案，就可堅決主張，求達目的。」

而在事實上，他不僅對那位年青記者如此說，他對每一位星報的同事，都作同樣的啓示：「請記住！星報除單純地刊載消息以外，具有更大的使命。它是相信做事情的。我可聘請許多的人，替星報撰稿，然而一位成功的記者，知道怎麼從力行中，求達結果。」

那位奉命研究飲水問題的記者，多次出動，俱無結果，內心頗覺慚愧，但經每一次與納爾遜談話以後，就得到新的勇氣與新的決心，把他多次所碰遇的困難，都看得並不嚴重。同時，關於飲水的問題，提出市議會、州議會、法院，最後，且要人民自己投票解決。那位年青記者，經過長期的觀察與研究後，忽然得到一個啓示，他報告納爾遜說：「就我個人而論，在目前的政治情形下，我不贊成飲水市營，不過，就飲水問題而論，也許除了市營而外，沒有其他更好的辦法吧？」

納爾遜因爲當時的政治組織並不怎麼健全，故於提高政府權力一點，素所反對，但這次聽到記者的報告，却說：「我要你知道，星報是全世界沒有『固定政策』的唯一的報紙，它不執成見，只爲最有用與最有效的事情而服務。它昨天主張的事，假如到了今天，足以阻礙今天所發現的更好的事的完成，那就可毫不遲疑，把昨天的主張『踢開』。」於是星報展開運動，力主市府購買自來水廠，經營飲料，成爲美國公營事業上的一個佳話。

凡替納爾遜工作的人，都知道星報對於每一問題所持的態度如何。例如選舉之時，星報同人皆知星報對於某候選人的態度如何：還是擁護，還是反對？對於其他社會或政治上的問題亦然。他們所持以評衡的唯一標準是：這個候選人、這個擬議、這個方案，對社會全體是有益的，還是有害的。倘係前者，星報無條件地擁護；倘係後者，星報無保留地攻擊。這是星報的一貫政策，也是星報自負的極大使命。

星報要完成這個使命，當然要遭遇諸多困難，尤其星報記者的地位，最易受人詆毀。納爾遜對於每一個記者，澈頭澈尾加以保護，從不推諉責任。有一次，一個政客的陋行，遭受星報記者的批評，那位政客惱羞成怒，公然向納爾遜詰難，指斥那位記者，說和他私人有仇，因而借用星報勢力，企圖把他驅逐出境。納爾遜對他的率直答覆是：「決無此事，我知道該記者的一切。」政客不讓步，納爾遜就把那位記者請來，當面對質，結果，那位記者援引許多事例，證明政客的說謊與無恥。然而就因為這個緣故，堪城的政客狼狽為奸，乘着某次星報對某事的記載稍有失實，羣起質難，並控諸法庭。在他們的意思，以為納爾遜只能在報館裏面揚武耀威，一離開紙筆，就無能為力。他們就想乘此機會，給他一個棒喝。納爾遜接到法院的傳票後，就把負責的記者找來，問他經過的情形怎樣。那位記者滿面歉意，但納爾遜問他：記載的內容，是否大體正確。當他聽到「然」的時候，他就撫案作聲：「朋友！不要怕，我們要對訟。」試想，一個著名的主筆，因着記載稍有出入，引起當地政客的聯合攻擊而對簿公庭，這是夠新奇的新聞。法院裏面擠滿了人，原告的政治集團揚揚得意，以為這次必可在衆人面前切實奚落納爾遜一番。白髮的記者進來了，鎮靜而有把握，莊嚴而有威力，相形之下，愈顯出政客集團的虛浮躁急。當場受辱的不是納爾遜，正是那班無理取鬧的政客。羣衆歡呼，法官肅容。春

秋大義之筆，究竟鎮服了妖魔孽障。

有一次，星報的一位記者因患心病，突然逝世。在舉行葬儀之後，納爾遜派人到他家裏，詢問婦人的處境怎樣。他得到的報告：三個兒子尙未畢業，最大的一個可於二年內卒業，同時，分期付款的房屋，尙得幾個月後方始償清。他隨即知照會計，把這位記者的姓名，仍舊列在薪水冊內，繼續支薪二年。以後每逢發薪日期，就由他的一個兒子到星報出納室具領他父親的薪水。

納爾遜不僅是個名記者，同時也是一個好上司。

星報於一八八〇年九月十八日創刊，「一角錢一週」，銷數三千。

一八八三年年底，銷數增至一萬；一八八六年，每日平均銷數爲二萬五千；一八九二年，增至五萬；一八九六年，增至六萬。其時，所有堪城的其他日報總合起來，還不及星報的銷數之半。一九〇〇年是星報創立後的二十週年，其時銷數已達八萬七千；到了一九一一年搬入新廠後，銷數增至一七一，一三四份。

一八九〇年，納爾遜爲鄉村農夫的便利，創立星報週刊，定報一年，取費兩角五分；訂購星報者，合併送閱，而其價格還是一角錢一週。創刊號發行四萬五千；三年內增至十萬；十年後增至十五萬。

一九一五年四月十三日，納爾遜逝世，星報出售，其時的售價爲一一，〇〇〇，〇〇〇美金。

第三章 紐約時報的復興

奧區史 (Adolph S. Ochs) 接辦紐約時報 (New York Times) 的那年，是一八九六年，其時該

報已經到了將近破產的地步。該報創於一八五一年，主筆政者為雷蒙特（H. J. Raymond, 1820-1869），他在創刊號的社論中，說明該報的政策：「每天刊登世界各地的消息，使其成為紐約市內最優越的日報。它的興趣偏重在道德、工業、教育、與宗教方面。」他在同一社論中又說：「我們不相信社會上的每一事情，不是絕對的好就是絕對的壞，我們對於好的，希望保留改良，對於壞的，希望摒除消滅。」他又說：「我們不受激動之時，決不裝出激動；我們將力自抑制，不使自己的感情，時受衝動。在這世界內，實在沒有多少事情真正值得憤慨，而且這些事情，根本不是憤慨所能改進的。」

雷蒙特的目標，是要把這張報紙變成深入家庭的報紙。他頌揚倫敦泰晤士報，但於它的缺少家庭讀物，甚表遺憾。他認為在英國可辦這樣的報紙，因為英國的婦女並不怎麼喜歡看報，但在美國，婦女界對於報紙的興趣並不減於男子，所以一張專從男子着眼的報紙不甚相宜，且亦很少前途。他在一八五二年十月十四日的時報中寫着說：

「倫敦泰晤士報是着眼男性的報紙，它的對象是咖啡館和俱樂部的讀者，它的題材很少涉及『英國的快樂家庭』。英國的婦女很少看泰晤士報，……一張大報而缺乏家庭題材，不能不認為極大缺陷，這個缺陷在英國並不嚴重，在美國却為致命打擊。因為美國婦女對於報紙所感的興趣，並不減於男子。美國的報紙必須注意這點，必須包括各種的題材與多項的興趣，而為倫敦泰晤士報所毋須致意的。我們的報紙必須具有家庭報紙的特質，必須適合家庭的習用。它們不僅對辦公室與商店裏的人說話，而且同時應對洋臺與會客室的讀者說話。」

他辦紐約時報就特別注意這一點，所以說：「我們竭盡全力，使它在各方面成為家庭中的優美日報，凡與此目標抵觸的題材，應當盡量刪削。」這個觀點即從單純的營業着想，亦非常正確。因為唯

獨一張能夠深入家庭的報紙，它的銷數方可非常穩定，在它上面所載的廣告方可特別有效。就全體而論，購買廣告所介紹的商品的人，主要的是家庭的婦女，不是每日忙於公務的男子。他存着這樣的觀點，故於報上的廣告，不主聘人招攬。他在創刊後第四期中公告讀者說：「我們不聘用廣告招攬員，我們要使廣告客戶自動來登廣告。在他們尙未感到此種需要以前，我們不願派人攪擾他們。我們看得很清楚，沒有一張報紙可把廣告當作別人賜與的恩物，因而維持其生存。商人在沒有認識廣告的利益以前，決不肯把大幅廣告給予任何報館。」雷蒙特的這種看法自然十分正確，因為在事實上，只要努力把自己的報紙辦好，銷數增加，而且大多數的報紙都銷在普通的家庭當中，那就不怕廣告不上門。可是反過來說，報紙的廣告地位，其本身即是一種商品，商品的質地雖好，要是擱在一邊不加推動，也就難期暢銷。大抵雷蒙特所着意的，是廣告的自然推動，不是急求近功的強制招攬。

雷蒙特在一八六九年逝世後，時報由瓊史（George Jones）接辦，極具成績，在一八七五年竟能付發百分之百的股息。翌年，瓊史因欲控制公司全部股權，購進十股，每股的票面額是一千美金，瓊史却不能不出每股一萬五千元的代價。因此，在創刊二十五年以後，時報的價值，已自原有的資金十萬美金增到一百五十萬美金。一八九一年瓊史死了，他的孩子無力維持營業，出賣與密勒（O. R. Miller）主持的公司，售價一百萬元。密勒的經營亦未得當，更兼資本短少，無法週轉，不得不再度出售，於是在一八九六年，時報就轉到奧區史手裏。

奧區史接辦紐約時報之時，僅三十八歲，但已富於報業經驗。他從十一歲時當報童起，報紙各部份的工作都參加過。到二十歲時，以二百五十元美金購進雀坦諾迦時報（Chatanooga Times），自任發行人兼主筆，把本來每日二百五十份的銷數，提高到每日五千五百份。正當紐約時報打算出售之

時，奧區史正欲離開小市鎮，希望在像紐約那樣的大都市中一顯身手。他在新組織的公司中，投資七萬五千美金，並與公司相約，經他接辦以後，倘能繼續二年不致虧本，那他就得增加股權，控制全局。他在不到四年的短時期內，居然達到這個目標。

紐約時報不靠特大的標題、驚人的消息或其他徵求懸賞等方法，號召讀者，因而增加銷數。它全靠消息社評，穩紮穩打，取得讀者的信任；又經讀者轉相介紹，從而提高它的社會地位。它打的是硬仗，走的是正路，不像美國的其他報紙，多少都用報紙以外的方法，博得讀者的好感。它是美國報紙的正統，它的成功，猶如一個雪球愈滾愈大，都是一片一片的雪花累積起來；又如一座房子，都是一片一片的磚從底建築起來的。就在這個意義上，它的成功更值得我們志在報業者的特別注意。

奧區史在一八九六年接辦時報的時候，時報的銷數，僅九千份，奧區史憑着他過去的經驗，一心一意，致力於報務的開展，用力愈勤，收效自宏。但因他所用的全是報業的正統方法，主要的依靠讀者的轉相介紹，故其進步全是累積性的。我們試一檢閱時報從一八九八年四月到一九一七年四月的銷數進度，立刻就可明白它的這個特點。

二十年間紐約時報銷行進展表：

一八九八年四月	二五，七二六（份）
一八九九年四月	七六，二六〇
一九〇〇年四月	八二，一〇六
一九〇一年四月	一〇二，四七二
一九〇二年四月	一〇四，三三〇

一九〇三年四月	一〇五，〇七二
一九〇四年四月	一一〇，八三三
一九〇五年四月	一二二，三一〇
一九〇六年四月	二二六，九一五
一九〇七年四月	一四四，一一四
一九〇八年四月	一六五，一五五
一九〇九年四月	一七六，〇二三
一九一〇年四月	一八一，二七〇
一九一一年四月	一九一，四五二
一九一二年四月	二二五，三九二
一九一三年四月	二四六，三八六
一九一四年四月	二六六，六一六
一九一五年四月	三一七，八六二
一九一六年四月	三三四，五四五
一九一七年四月	三四六，八六四

這也是奧區史所預期的銷行進程。我們現在要問：他用什麼方法求達這個預期的結果呢？或換言之，他的成功之道，究依靠什麼呢？

我們說過，紐約時報以消息與論評制勝。奧區史對於各種消息，全力搜集，要把各種適於刊載的

消息，在他的時報上，全部刊載出來。這是他的努力目標，他創制“*All the news that's fit to print*”（各種適於刊載的新聞）的標語，表示他的心願；並把這個標語首先刊在社論頂端，後來刊在首頁報頭左邊，作為號召。這所謂「各種適於刊載的新聞」，首先當指世界各地的消息。他在一九一六年六月全國主筆人協會的演說中，曾說到時報搜集消息的努力：

「約在一年以前，教皇為世界籲請和平，內中有一句話，說：『首先獻出橄欖枝條的人有福了。』美聯社所發的電報，僅是全文的摘要。經總編輯查詢後，知道美聯社所發的稿子僅此而已。時已深夜，時報為欲爭取此消息，立即電告羅馬通訊員，要他就地調查，倘使美聯社確未拍發全文的話，就由時報自己拍送。清晨時報付印前，籲文全稿果到。可是，報館早於兩小時前，接到美聯社拍發的全文。原來美聯社的羅馬分社果然未發全文，但它的巴黎分社，却把全文發送美國。於是我們自己發送的千字電稿，只好靜靜地躺在時報編輯部的字紙篋中。」

「另一個例：當德國徐伯林式飛機第一次襲擊英國時，英國的新聞檢查異常緊密，我們用各種方法，都不能經由海底電線得到任何報告。美國全國的報紙只好等待英國開來的第一艘郵船，從那裏得到襲擊的詳情。可是憑着馬可尼式無線電的運用，我們知道第一艘駛抵美國的船現已抵達何處，於是化了幾千元美金，設法抵達該船，就在該船的乘客與郵件中，得悉襲擊的詳情。我們得於該船抵港以前二十四小時，把這個消息全部刊載出來。所有美國其他的報紙都落在時報後面。然而時報所做的，都只是商業上的正常工作。」

「歐戰（第一次）爆發之初，海底電線忙碌不堪，歐洲發出的消息，總要經過幾天才能收到，因而新聞也過時了。有一天，我們幾百元美金的電報費全然枉費。這夠證明報紙用以搜集消息的費用，

是如何的可觀；然而這還是日常的事。至於搜集北極的發現以及地坦尼艦遭難等特訊所需的浩大費用，當更足驚人。……」

奧區史所說的這幾個例，在一方面，固足說明現代報紙採訪費用的浩大，但同時亦足說明時報對於採集消息特別勤勉，它要刊布「各種適於刊載的新聞」，它願用巨大的支出，和其他報紙來打「消息戰」的硬仗。

一九〇一年九月，是紐約時報創刊的五十週年紀念，奧區史用種種方法，與倫敦泰晤士報交換新聞。兩報各以自己的消息送給對方，供對方獨家刊載，這也是紐約時報對於消息徵集的努力。奧區史與泰晤士報訂約時，泰晤士報尙受華脫系的管轄，後來，北岩爵士接辦，因與奧區史的意見不合，在第一次歐戰開始之時，中止新聞的交換。

紐約時報刊布「各種適於刊載的新聞」的第二個特點，是不惜用巨大篇幅，刊布國際間各種宣言文告的全文。第一次歐戰爆發後，它於一個月內，獲得英德二國的白皮書，立即發表其中兩國發表引起戰爭的各種事實。它不僅在報上發表，還把這些文件印成專冊，僅照印刷的成本出售。繼此而後，又把法比奧俄諸國的同類文件，用同樣的方法發表印賣。這樣，在幾個月內，美國人民對於引起第一次大戰的各種事實，都非常明白，它盡了報導的極大努力。然而它的努力尙不止此，它以上項文件作為依據，加以綜合的分析與研究，並將研究結果，在一九一四年十月二十五日的報上發表，算是兩國的案情說明書，提供給「文明的最高法院」；後來更以「案情的證據」作為題名，印成專冊，廣為發售。因為研究的結果，確認那次戰爭該由德國負責，所以協約諸國，無不設法轉譯翻印，形成報業史上的空前盛事。然而時報對於這步工作還不認為滿意，更進一步，約請國內國外的名家，對於協

約同盟雙方所持的理由，撰述專稿，展開討論。美國前總統羅斯福，更以「美國應得的教訓」為題，撰述多篇專文，陸續發表，加強美國人民對於那次戰爭的認識。時報經過這次努力後，聲名大著，變成美國全國性的報紙。到了戰爭近結束時，平均每日銷數達三十七萬份。創辦紐約世界起家的普利宰（Joseph Pulitzer），每年以金章一枚贈給該年最著功勳的報紙。一九一八年發給的第一個金章，即為紐約時報所得。

紐約時報平時的版面，比較近於保守，但其新聞的充實，論評的正確，在美國各報之中首屈一指。它除星期日照常出版外，又加十六頁的雜誌增刊，用上等紙張印刷，並有圖畫。此外又有八頁篇幅的書評增刊，對美國以及全世界的優越書籍，對讀者作廣泛的介紹。這對每一個時報讀者，自然更覺有用。此外，它還發行「每週財政評論」專刊，隨同星期一的時報發送。總之，它的一貫主張，是刊佈「各種適於刊載的新聞」，以消息與論評二者制勝其他報紙，它的主張是貫徹的，它的成功是應得的。

紐約時報在奧區史的主持之下，很有機會賺錢，然而奧區史為欲求達論評的絕對獨立，絕對不受任何方面的影響，故於他報認為合法的收益，他都拒絕接受。例如有一次，紐約的市參議會選定六個報紙，刊載一八九六年選舉的全部結果，時報被列入六報之一，但時報的當局拒絕這個榮譽。因為僅此一個刊載，需耗公帑二十萬美金，時報認為絕不妥當。又有一次，紐約的市政府願將市政府有關的廣告，全在時報刊載，一年的廣告費當在十五萬美金以上。時報拒受這個擬議，因它認為它的銷行主要地是在外埠，在紐約本市的並不算多；一個在本市銷行並不廣大的報紙，居然承受本市政府的廣告，這是很易受人責難的。一九〇〇年舉行總統競選時，時報於十八年的長時期內第一次支持共和

黨。共和黨競選委員會要它撰述一篇與該黨有利的社論，那天的報紙即由委員會承銷一百萬份。時報的當局堅持拒絕，因為它要撰述該項社論時，它自會撰述，不必任何方面建議，更不必任何方面承受推銷。我們應當記得，諸如這類的事情都發生在一九〇〇年以前，其時時報的經濟備極困難，而且這些要求，在美國社會並不算作特別，在其他各報看來，都認為合法收益。但奧區史寧可自己經濟拮据，却不願以任何特殊方式收入款項，因而逐漸逐漸地減少自己言論的獨立性。奧區史的立場是正確的，正確的立場必會收穫可喜的效果。奧區史處理紐約時報的經驗，就是我們極大的啓示。

紐約時報的第一個特點，是刊佈「各種適於刊載的新聞」，以充實詳盡的消息與正確獨立的言論，制勝他人；它的第二個特點，據奧區史自己告訴我們，是全部人事的健全，每一個從業的人都對時報的使命有透澈的了解，對時報的事業有深切的愛護，對時報的前途存共同的期望。奧區史這個聲明，我覺得對於中國新興報業的發展上，特別具有意義。因為在中國辦報（實則何止辦報，辦任何事業都莫不如此）最感困難棘手的，就是人事組織的不健全，以及因此而發生的各種精力的無謂消耗。作者親自參加過幾個事業機構，同時又觀察其他的事業機構，深覺主持的人至少要用七分以上的精力應付人事，只能用三分左右的精力真正辦理事業，就連這三分精力，也因各方面的牽制和顧慮，而不能貫徹到底，這是多可惜的事！現在大家都談中國的現代化與工業化，我認為阻止現代化與工業化的最大障礙，就是一般人的私心太重，事業性太缺乏。我們且聽奧區史講述他自己的經驗（一九一六年六月對美國全國主筆人協會演詞）：

「我在報業上的經驗，使我得有充分機會，觀察全國各階層的報業，我的結論是：此時以前，從未有如現在的機會，可使每一個人在報業上獲得名利雙收的後果（作者附註：此時在中國的機會，當

比一九一六年時的美國更多)。

「從各方面看，美國的新聞界急切需要有能力的人，他們必需具備儉約、公道、節制、堅忍等基本道德；愛護他們的國家和同胞；具有勇氣與信念；具有理想與遠見；任勞任怨，貫徹始終——把自己的工作引以為榮，竭全心力以赴之；不以為自己知道一切，隨時向他人學習；繼續不斷地研究別人的工作成果，遇有可取之處，立刻施諸自己的事功；熟習報業的各個部份，懂得報業的各種設備，理解報業的重要技術；不僅有嗅取新聞的鼻子，而且有偵察罪惡的嗅覺；具有比例與價值的感覺，對於版面排列的是否得當，可於一瞥之下立即辨明；在發行上，知道真實銷數與人為銷數的區別；在廣告上，知道確實與欺騙的分野；尤其重要的是具有實際的經驗、熱烈的心腸、冷靜的頭腦，能把各種新聞誠實而無成見地加以陳述，獨立而又公道地加以解釋。」

「這所說的似乎太苛求了，似乎辦報需要完人了；而在實際上，辦報的人倘能在道德上、習慣上、和知識上愈臻於完美，就愈易抵達成功。這固然不僅辦報為然，但於辦報為尤甚。」

「我同意一位同業的話：『辦一張好的報紙的人，比處理任何其他事務的人，更需要勇氣、常識、學問、經驗以及普通的智力。至就機會而論，辦報當然是頂好的機會。……我的意見，以為一個適當的主筆，同時即是國家最有用的公民。』」

「二十五年前，我以內地小型日報發行人的資格，被邀出席同一協會的年會，講述辦理日報的意見，那時我的演詞都根據二十五年的報業經驗，其中一半年月，是當內地小型日報的發行人。」

「自從那次講演以後，又是二十五年過去了，其中有二十年的歲月，我都從事大都會的報業。再隔五年，我參加印刷業與報業的歲月，將達半個世紀，最初做印刷公司的『小鬼』——那就是我的中

學與大學；除了自己所創造或自己的信用所能通融者外，簡直沒有一點現成資本。

「二十五年以前（一八九一年），我在全國主筆人協會年會中，關於人才方面，曾說：一個辦報而希望成功的人，必具備下列各條件：

「『第一，必須是實際而有智慧的印刷家，懂得什麼是營業，是經營。

「『第二，在開始辦報以前，對於自己的前程應當樂觀，確認自己的職業是快樂的，前程是遠大的，竭全心力而為之，絕不退讓萎縮。

「『第三，不受任何經濟的津貼，不對任何人負債，或擔負任何私人義務，因為這是很危險的。對你有所贈賜的人，很容易把你一手抓住，使你不作公正的記載與論評。

「『第四，對於全體的最大利益，應當竭盡忠忱；隨時代前進，不怕改正自己的錯誤。

「『第五，不對任何人或任何事屈服，一方面公平坦直，勇往向前，另一方面謙恕溫和，尊重異己者的意見與地位，須知所有的人，其意見決不一致。

「『第六，必使每一個人信服他的報紙是公正不偏的，尤其要使異己的人有如此的認識。

「『第七，不怕惡意的批評與謾罵，要能勇敢應付。

「『第八，主筆和發行人並不一定要是拳術家或決鬥者，但他在內心上，一定要有這樣的準備，方可把以此自豪的蠻橫者壓制下去。

「『第九，因努力而趨於繁榮時，切勿為自己的成功所麻醉。

「『第十，應以贈賜、捐助、賄賂等事認為極大危險，努力避免，因為這些事情，不僅在心理上對人負了一筆債，有所顧忌，不敢秉筆直書；而且在生活上，因為憑藉不義之財享受慣了，將來要靠

薪水收入，度受簡單生活，就感痛苦。

「一個具備這些條件，懂得這些規定，而又全力施諸實行的人，他到任何地方去辦報，他的成功是注定了的」。

「一個成功的經理，力能鑒別他人的條件，又能獲得他人的尊敬，取得他人的信任與合作。

「我經理時報，平素最引為欣慰的，就是能夠得到諸同事密切無間的合作。凡在時報中佔據負責地位的人，我不能希望他們更忠實更負責。他們不懈的努力，持久的熱忱，始終如一，維護這個報館，保留它的最好傳統，維持它在新聞界中所據的最高標準。他們對於報館的貢獻決非金錢所能買到，他們都把時報的發展當作他們自己的榮耀。我個人，倘有任何足以自豪的事，那就是能夠得到這一班有優越才能與崇尚心靈的工作同志的合作。他們確信我的內心是熱烈的，我的意思是健全的，我的希望是可成為事實的。」

奧區史最引以自豪的事，也就是促使時報成功的主要因素。

第四章 北巖建立報業帝國的經過

被稱為報界拿破崙的北巖爵士 (Lord Northcliffe)，在未受勳前，叫哈姆華斯 (Alfred Harmsworth)，於一八六五年七月十七日生在近杜勃林的一個鎮上。父親是英國籍的小律師，母親是愛爾蘭人。寫傳記的人都看重這個血種的混合，認為北巖所承受的，是愛爾蘭人的才智與英吉利人的固執。較此更重要者，則為哈姆華斯家系所處的中級社會的環境。因為北巖在中級社會的環境中成長，所受的教育與所接觸的人，都是中級社會的，對於中級社會的智力程度與知識要求最為熟悉，所以他

的計劃與擬議，易爲中級社會所接受。他只須想他自己的念頭，可是在同時間，他的念頭也就是廣大羣衆的念頭。他只須問：我對什麼事情感覺興趣，一定的，他的興趣也就是廣大羣衆的興趣。同樣，他自己的要求也就是廣大羣衆的要求。他並不故意要辦大衆化的報紙，藉以推廣銷數，增加收入。儘管薩力斯保利爵士(Lord Salisbury)批評他所創辦的每日郵報(Daily Mail)只是當差人辦給當差人看的報紙，但他却認爲自己所辦的報紙，是可能範圍內最好的報紙。他不僅是每日郵報的創辦人，而且是該報的忠實讀者，他愛讀該報。他後來雖則收買泰晤士報，並且改聘編輯人員，減低它的知識水準，但他並不怎麼愛讀，非獨不愛讀，而且有點討厭它。他部下儘管有許多知識分子，但他自己決不是知識分子。他雖富於生活經驗，但始終是素樸性質的人，憑着本能和靈感工作，絕對不作強迫的運思。他到了老年，雖則有地位有聲譽，但他不會改變他的個性，遇有記者獲得特殊消息，他會像年青人一樣地歡呼狂笑。可是，要是有人得罪了他，或不照他的命令做事，那他也會像年青人一樣地暴躁狂跳。他有魄力，有勇氣，有熱忱。他崇拜拿破崙，後者的像片，在他的書室內準有一個份兒；他試戴拿破崙的帽子，感慨繫之地說：「這真適合我的頭寸。」他批評英國，它太遲緩、太舒服、太看重外交，他所要求的是堅決的行動。他頌揚美國，說它年青有爲，勇於向前，不受任何傳統的束縛，不作任何悲觀的憂思。而在事實上，他在英國報界的一個貢獻，就是完成英國報紙的美國化。北巖帶領部下，確有拿破崙的作風，命令絕不含糊，管理絕不弛鬆，但對於部下的生活安全，絕對負責保障。有一次，他派一個記者到水果店裏去訪問水果店主，對於最好的蘋果究作怎樣的處置？那位記者認真訪問了一番，他所得到的唯一答案是：陳列在玻窗內。他找不出其他答案，只好如實具報，而北巖的答覆：「這真是你所當做的。」原來那位記者，曾在若干場合，並不能把新聞中最動人最精彩的部份，

配列在最顯著地位。他的這個指示，把撰述新聞和編輯新聞的基本原則一語道破，誰能聽到這個故事，而不在內心之中起了極大的共鳴呢？又有一次，一個負責的部下，因為不得他的允許，擅定另一同事的薪水爲一鎊一週，他就把那位負責人的薪金按週減除一鎊，以示警戒。他對於部下的工作要求極高，但他對於部下的日常生活亦極關懷。他是夠忙的人，但不時巡視職工宿舍，以視他們的生活是否相當合理。即在他逝世之前，還要撥出五十萬鎊的巨額，發給他的部下職工。他竭力提高記者的身份，他要他的記者住最好的旅館，穿最整潔的衣服，遇有記者在訪問稿中，寫上「承蒙某內閣大臣接見」，他必要把這類字句刪除，因他不願他的記者執帽在手，卑躬屈節地請求他人接見。他的編輯或記者要是在外面遇到困難，遭受攻擊，那他就像家長保護子女般地，全力支持，絕不推諉。原來他自認爲弗里特街（英國的報街）的拿破崙，拿破崙的將帥，只有拿破崙自己才能訓斥，其他的人都不配。自然，他的這種態度，會引起多方面的不滿。他聲勢最盛時，反對他的人會用這樣的話挖苦他：「內閣辭職了，北巖爵士已經差人喚國王去了。」可是在事實上，不問贊成他的人也，反對他的人也，無不承認他是數一數二的人才。在這一點上，他享受着比他同時人勞合喬治（Lloyd George）更高的盛譽。

北巖一生辦報，感受紐納斯（George Newnes）的啓示極大，他的初步成功就是紐納斯賜給他的。誰是紐納斯？他是曼徹斯特州一家蔬食館的主人。他每天在服務顧客後，喜歡把他所聽到所讀到的瑣事講給大家聽，作爲餐後談助。有一天，他對太太說：「我們每天所講的瑣聞，可稱爲 Ediths（意即談片），爲何沒有人辦一個談片報，那一定受人的歡迎。」到了一八八一年，他就搜集各項談片，印成一個週刊，大奏成功。考究成功的理由，一方面果由於談片的受人歡迎，另一方面也由於他的二個

新穎觀念：其一，替讀者保鐵路意外險，讀者有在鐵路上遭受意外者，均可領具賠償費；其二，出題懸賞，例如他出題徵答，其第一名可獲得一座別墅，稱之爲「談片別墅」。這在我們看來，似亦平常得很，但在一千八百八十年代，是夠新奇的措施，夠足以號召讀者。又如他設一獎，得中者，聘爲談片報的職員。就在那一次懸賞中，後來創辦每日快報 (Daily Express) 現屬皮佛勃羅克爵士，爲全世界銷行最廣之報，一九四〇年的每日平均銷數爲二百六十五萬份的皮爾生 (Arthur Pearson) 初次嶄露頭角。紐納斯在英國報界的貢獻：第一是栽培了皮爾生，第二是挽救了北巖的厄運。

原來北巖在十五歲輟學，到二十三歲就開始辦他自己的報，是一個週刊，取名答案 (Answers)。照談片的樣，對小羣素樸的讀者說話。他們提出什麼問題，我們的年青辦報人，就替他們解決。可是銷行不廣，於是未來的報界拿破崙，只好和他的弟弟哈羅特 (Harold Harnsworth)，將剩餘的報挨戶去送。眼看他們就要破產。忽然，紐納斯的懸賞辦法侵襲北巖的腦海，他取用其法，又加上自己的心裁，凡能在指定之日，確實估計英格蘭銀行的存金總額者，由答案報每週贈金一鎊，直到得獎者壽終正寢爲止。這是一筆頗大的獎金，應徵的人必須有幾個證人簽字担保。他特別重視這點，因爲這樣一來，答案報和哈姆華士的名字，至少可在許多人的腦海裏種下深刻的印象了。他的收穫非常可觀，到了出版後一年有半時，答案的銷數已達二十萬份。後來他又陸續辦幾個報。到一八九五年，他收買晚訊報 (Evening News)，因爲那是一個政治性的報紙；又因該報的主筆瓊史 (Kennedy Jones) 富於資歷，既與北巖共事，無異做了北巖的報學導師，所以該報對於北巖一生的出入關鍵很大。可是北巖的另一大胆嘗試，厥爲於一八九六年五月廿八日創辦他的每日郵報。

每日郵報雖到五月底出版，但它的試報，從二月份起就開始編印。每天大批新聞稿、專稿只是往

編輯部裏送，編好了，又往印刷房裏送。各部份戰戰兢兢，好像報紙明天就要出版的樣子。北巖和他的編輯導師，每天都親自動手，觀察編排印等部門的進度。現在有許多試報，收藏在英國博物館，其中有很好的小說，很好的專稿，然而這些稿件，在實際上從未被人讀過，都做了試報的犧牲品。北巖在試報時期，計共化去四萬餘鎊。第一期的郵報，在版面、印刷及其他技術上，都與倫敦其他報紙相似，只是報費便宜了一半，人家賣一辨士，他只賣半辨士。這是郵報初步成功的要訣。至於內容，一八九六年的郵報，從現在眼光看來，似亦不過爾爾，但在那時候，實爲一大革命。迂迴曲折的敘述絕跡了，單刀直入，開門就可見山；所用字眼語句，儘量簡單生動，務使稍受教育的人都可以讀得通看得懂；至於題材，冗長煩悶的敘述既絕迹了，餘下來的地位都用以刊載「人間趣」的材料，也許是簡單的生活問題的解答，也許是讀者對於若干問題的意見的交換。總之，郵報肯用足夠的篇幅，商討書記們，工人們及其他低級職員所感覺興趣的問題，就中尤其注意這班讀者的太太們和女兒們的興趣。北巖很明白：倘使郵報希望打到普通家庭中去，太太們和女孩子的意見是不能不尊重的。這是北巖成功的一個訣竅，同時也是我們每一志在報業的人所當特別記取的一點。

除此而外，北巖又在每日郵報當中，加入優越無比的新聞報導，致使一般蔑視郵報，確認它的「人間趣」題材不值一讀的讀者，因爲它的特殊專訊，也不得不購買一份，滿足他們的新聞慾。北巖認爲每一報紙倘使真正希望顯露頭角，就當不惜巨資探求「白熱的消息」，尤其是一「特有的專訊」。 郵報不僅要和其他固有的報紙競爭，而且要制勝它們，制勝時的最大訣竅，就是新聞的豐富與迅速。因爲只要別報沒有的消息，郵報能獨家刊載，郵報就不怕沒有人讀，不愁不能競勝他報。因此，郵報編輯部的每天課題，就在有什麼特殊消息可資號召，他們爲欲達到這目的，有時雖或犧牲新聞的真實

性亦在所不惜。北巖的指示是：「每天應有一塊卵石，擲入新聞的池塘。」他每天詢問編輯部：「今天的號召是什麼？」倘有現成的新聞，問題就簡單，否則，他就發揮才力，於平凡的題材中創造一個頭號要訊，或則改寫新聞，或則發動特別的運動，例如要求標準的麵包、汽車、飛機等。過去，曾有報紙把納爾遜的「特拉發伽戰役」看做「小孩被汽車輾死」的故事一樣，簡單數語，刊載了事。而他呢，却一反其道，要把「小孩被汽車輾死」的消息，看作「特拉發伽戰役」一樣的重要。他的判斷是正確的，因為一般讀者，只要能對報紙的記載感覺興趣，他們就表示感激，決不會自尋麻煩，去找新聞的真實內容的。只要他們對郵報發生興趣，相信它每天能把有趣的消息供給他們，他們就變成它的忠實信徒。他們對它起了癮；既起了癮，就永遠不會離棄它。於是編輯部的第二課題，就在用新的題材，打動人們的好奇性，因而招求新的讀者。北巖本人原是最知道中級社會心理的人，又是最能發掘新奇消息的人，所以他是郵報最有力的指導。

英國的弗里特街，曾見無數新起的報制勝原有的報，造成後來居上的地位。他們遇到這種情形，就表示驚奇，可是他們對於郵報的成功，却表示憤慨，因為他們認為這是對於英國報界的侮辱。可是郵報經過近四個月的試驗，第一期創刊號，就銷二〇二，〇七七份，然而這還只是開頭。到一八九八年，它的每日銷數高達四三九，四九九份，翌年增達六一〇，三二三份，到一九〇〇年增至九八九，二五二份，距離整整的一百萬份，相差極其有限。北巖成了英國報界的無敵將軍，再加上他弟弟哈羅特的理財力，他的聲勢益復浩大。

可是到了一九〇三年，哈姆華士又遇到困難，好像拿破崙面對滑鐵羅的厄運了，原來在那一年，他們創刊每日鏡報（Daily Mirror），是一張由婦女辦給婦女閱讀的報紙。北巖的假定，認為一般的

婦女雖無機會穿着晚會的盛服，但願講求禮服的穿法，至於平日穿着的便服，她們却不願理會；同樣，她們雖無能力用幾打雞蛋或幾隻雞子烹製一道名貴的濃湯，但她們願意知道這種濃湯的烹調，至於每日飲用的白菜牛肉湯，因為太平淡了，却無意講究。這是可欽佩的發現，他就根據這原則，辦理鏡報，可是結果大失所望，他為婦女特辦的報紙，英國的婦女界却不理會它。他好像走上滑鐵羅的路徑了。英國報界的人，都在用得意的神情向他譏笑。可是就在這時候，他心機一轉，立刻改變鏡報的對象與作風，改成畫報性的日刊。這在英國還是新穎的產品，立刻銷數激增，與它的姊妹報每日郵報，媲美於英國報界。他崇拜拿破崙，而又超越過他。

因為郵報、鏡報的驚人成就，北巖弟兄的經濟基礎絕對穩固了，不僅穩固而已，且在英國報界，無人能與競爭。於是在他的報業帝國裏面，付着最高的薪給，維持最龐大的通訊機構，發給最巨額的懸賞。倫敦的地方太窄了，他雇用專車往外省發展；英國的範圍太小了，他發行郵報的海外版。因為銷數的增加，讀者的擁護，他在無形中獨霸英國的輿論，因為英國是民治國家，輿論的權力超過一切，所以他因為操縱輿論，也就操縱了政權。然而他在報業上的雄心，並不以此自足。

一九〇七年前後，倫敦的泰晤士報，陷於不拔的絕境，不僅經濟困難，而且內部百餘主人意見紛歧，無可救藥。就在一九〇七至一九〇八年間，泰晤士報的財產，公開宣布出售。憑着倍爾(Moberly Bell)的協助，以三十二萬鎊的金額，我們的報界拿破崙又做了不可一世的泰晤士報的主人。弗里特街咋舌了，從答案報到泰晤士報，哈姆華斯的發展究將伊於何底呢？至於哈姆華斯自己，那自然是長久的願望的實現，一旦主權在握，自然心滿意得。可是在哈姆華斯一生，假如確有使他不能滿意之事，那就是主持泰晤士報。他有克服一切的能力，但他面對印刷廣場（泰晤士報印刷所所在地）的環

境，着實有些躊躇了。可能的解釋，因他出身中級社會，一旦遇到印刷廣場的高級智慧，自然無力應付。個中情形，正像一個熱烈的煽動家，能使萬千羣衆聽得感慨激昂，但在正式的宴會席上反而說不出話了。他對百萬的郵報讀者全然掌握得住，但對少數泰晤士報的高級讀者，却不怎麼具有把握。任憑他怎麼更動編輯部的人員，但印刷廣場的傳統，加上泰晤士報讀者的高傲，終使他無能爲力，他無法改鑄泰晤士報，使之成爲自己滿意的報紙。幸而隔不數年第一次歐戰爆發，反德奧的宣傳變成英國報界一致的任務，就在這共同任務下，他又表顯他的特長。

假如北巖在一九一三年死了，他只是一個報業巨頭；他多活了九年，經受大戰的時期，並在大戰中發揮極大的效能，於是辦理答案報起家的哈姆華斯成了歷史上的主要人物。在英國，在同時期內，怕只有勞合喬可以與他比個高下；而在事實上，勞合喬的地位，在某種意義之下，還是他提攜起來的。他在戰事進行之中，不以做政府或軍隊的公僕認爲滿足，他自認爲全民的領袖，專替全國人民說話。他把英國的軍政領袖看做自己的編輯，只要他們稍犯錯誤，立刻就把它們除名。他在報館中慣用的命令是：「把某某撤職！」現在他把同一命令用到執政者阿斯幾疵（Asquith）、海爾屯（Hardane）、克區南（Kitchener）等人身上去。真的，在戰事進行期內，要是他發出一把喬治撤職的命令，也許不可，一世的戰時首相也將束手無策。英國的將帥只統率了幾個師團；英國的內閣只統率了幾百位國會議員，而他却統率着英國全國的人民。他運用輿論，運用宣傳，可使千百萬的英國人民，都想他所想的念頭，都說他愛說的話。他本是中級社會的人，是羣衆中的一員，他懂得羣衆，諳習他們的心理。他不說英國的炸彈無用，他只告訴某鄉鎮上的某太太，要是英國的軍需部確能克盡厥責，也許她的兒子可以免死。他反覆宣傳這一點，直至全英國的母親們，都知殺害她們的兒子的是英國自己，是

英國政府中不負責的官員，於是阿斯幾疵、哈爾屯、克區南等，都只好引咎離職了。我們說過，他是一位講實行、講效率的報界統帥，不論在什麼時候，只要他感覺政府的處置足以阻遲勝利，他就毫不遲疑，在輿論上發動襲擊。誰受襲擊，誰只好引退。你說他太暴躁嗎？他對享受慣了舒適慣了的英國官民，實是一個極大刺激。他嘗說：要是對德奧作戰的不是老大的英國，而是日耳曼人自己，德奧的武力早就被解決了。

他看不慣老大的與遲緩的行動，他竭盡全力，要使每一個英國官民都像他自己的部下一樣，對於當時正在進行的戰爭，都能盡其最後的一點熱血，加速勝利的來臨。他之攻擊阿斯幾疵和克區南，他之擁護勞合喬治，其理由即在乎此。就在這一點上，他對英國人民的貢獻，已經莫可言喻。同時他對軍需與服役的宣傳，也是促進勝利的主要事項。關於服役之事，他的理論很簡單，每一個英國人應該看報，讀過書的看他的每日郵報，未曾讀書的看他的每日鏡報——一張富於圖畫的日報。同樣，每一個有力捐鎗的英國男子，就當加入軍役，爭上前線。他是有魔力的羣衆宣傳家，他的宣傳當然是百分之百的成功。

他所主持的反德宣傳，儘管有人說他捏造事實，有反報紙的公道，有喪報紙的風格，但說這些話的，歸根究底，還是老大的心理在那裏作梗。他看得很清楚：協約國的軍隊倘希望在前線獲勝，必須後方的人民都起敵愾同仇的憤慨；而他的反德宣傳，其主要鵠的，就在乎此。用兵不厭其詐，紙彈的戰術亦何能例外。他用各種方法傳述德兵的殘酷暴行，諸如強姦、擄掠、屠殺嬰孩、格殺教士，甚至塞入礮口，和礮彈一併射發出去等，自是每日宣傳的主要題材。有時，文字語言的能力有窮，又恐文字的敘述不能深入羣衆，故又取用他稱爲照片的直接材料，而這些照片當然一半是根據他自己的想像

的。「作戰要像個作戰」，各方面都要配合作戰，就中報紙的宣傳佔據最重要地位。這在第二次世界大戰爆發後，已成爲天經地義，但在第一次大戰時，却沒有認識得這麼清楚。

英國的政府雖有點討厭北巖，但都承認他的宣傳力，尤以戰時首相勞合喬治，認識他的才力最爲清楚。一九一七年初夏，英國的戰時使團往訪美國，團員人數在一萬以上，團長就是北巖。以他的才智，當然不會有辱使命。後來喬治又請他運用全力，摧毀德國的士氣。喬治給他的信，說他對於摧毀奧國士氣一事已奏成效，現在應向德國進攻了。北巖很明白：德國的士氣不能憑空摧毀，必須戰事進行到相當階段，軍民對於戰爭的勝利逐漸喪失信念之時，方能發揮力量。所以從飛機氣球投擲前線德兵的冊子，在一九一七年六月僅僅一百六十萬冊，到八月增至三百九十萬冊，到翌年十月增至五百三十萬冊。同時，又發動德國戰壕報，每週發印二十五萬到五十萬份，算是德國自己出版的，取名秋葉；封面是德皇威廉的照片，周圍是橡樹花圈，定價是德幣十分；內容是用不亢不卑的情緒，表現德國人的愛國心，有時批評發國難財的軍火商人，有時敘述後方的艱苦生活，有時刊載德國俘虜的來信，儘量誇大自己的愛國心，但到適當關頭，却表示自己在俘虜營內並不怎麼受苦，協約國對於德國士兵並不特別仇視，只對德皇威廉第二表示不滿；又有時候，在有意無意之間透露美軍登陸的消息，每分鐘登陸七人，每小時四二〇人，每天一〇，〇八〇人，每月三十萬人。這種種都與德國士兵的情調配合，宣傳的分量並不太重，因爲太重了，足以引起讀者的疑慮。配合大衆心理，篇篇恰到好處。不用說，北巖和他的部下又獲得預期中的成功。其時著世界史綱的威爾斯（H. G. Wells），亦在北巖幕下，發揮奇才；不過不俟大戰結束，他已辭職他去了。

對德國的「紙彈」攻勢，是北巖的最後傑作，他的星宿暗淡下去了。勞合喬治曾利用過他，但到

利用的時期過去後，就開始挫折他，絕對不讓他在政治上佔據實際的地位。他想在和會上分着一個席位，但被喬治拒絕了。關於這事，他氣憤得很，可是他衰老了。他到德國的科崙去遊息，好像他對德國毫無糾葛一般。他關於德國的兩篇論文，曾在自己的報上發表，其餘的却被拒絕刊載。他被送回英國之時，已是一個昏迷的人，在他逝世之前幾天，他請其時泰晤士報的主筆司蒂特(Wickham Steed)前來，要求在泰晤士報上用一頁地位，替他發個訃聞。

一九二二年八月十四日，訃聞付印，這位報界的拿破崙，生着是爲辦報，死了還是忘不了報。北巖爵士是政府慰勞功勳所給的封號。

第五章 泰晤士報的風度

倫敦是世界報業的重心，倫敦出版的報紙，雖則形形色色，花樣繁多，但概括起來，也不外晚報、日報與星期報三種。其中日報的勢力，到現在爲止，還是壓倒晚報與星期報。在日報中，又可分成「上流報」與「大眾報」兩種。在前一個範疇內，包括泰晤士報和每日電訊晨郵報；在後一個範疇內，包括每日郵報、每日快報、新聞紀事、每日民聲。此外，雖還有金融時報(Financial Times)金融新聞(Financial News)以及兩張著名的畫報，即每日鏡報(Daily Mirror)和每日素描(Daily Sketch)等等，但最佔勢力的究屬前述的六種。就中尤以泰晤士報的勢力，超越一切。

每日電訊晨郵報的原名爲 Daily Telegraph and Morning Post，是每日電訊於一九三七年十月一日合併每晨郵報以後的聯合名稱。它是泰晤士報的競爭對手，一九四〇年的每日平均銷數爲八三七，一八五份，四倍於泰晤士報的銷數。後者在一九四〇年的平均銷數爲一九五，九三六份。每日郵

報的原名爲 Daily Mail，北巖爵士創辦，現由其長姪主持，一九四〇年的平均銷數爲一，四四一，六四八份。每日快報的原名爲 Daily Express，主權屬於皮佛勃洛克爵士(Lord Beaverbrook)，現爲全世界銷數最大之報，一九四〇年的平均銷數爲二，六六五，二四九份。新聞紀事的原名爲 News Chronicle，一九四〇年的平均銷數爲一，二五〇，〇〇〇份。每日民聲的原名爲 Daily Herald，是正式代表工黨的報紙，一九四〇年的平均銷數爲一，七五〇，〇〇〇份。所有這六大報紙，除泰晤士報外，均售一辨士，而泰晤士報的售價則爲二辨士。它的銷數最小，但它的勢力極大，這究爲了什麼呢？

泰晤士報不僅資格很老（一七八五年創刊的全球紀事報，就是它的前身，一七八八年改組，卽用今名），而且是全英國甚至全世界最優越的報紙。北巖爵士於一九二三年逝世後，該報的主權落入阿斯托 (Major Astor) 手中，現任主筆是道蓀 (Geoffrey Dawson)。泰晤士報的讀者，對於北巖時代（一九〇八—一九二二）的處置甚爲不滿，目之爲巴比倫族的侵據，深恐同樣不幸的事情再度發生，故於該報主權的轉讓限制極嚴，不得某一定團體的許可不得轉讓。原來泰晤士報有一個傳統，有一種風格，它的特點就依存於這個傳說和風格上，北巖爵士把它看做純粹企業性的東西，自然要遭舊傳統的反對，現在總算十足恢復它的本色了。

它是一家報紙，但不僅僅是報紙；它是一種企業，但不僅僅是企業，它除記載消息，報導新聞，每年四季各出索引一冊，供讀者的便利查閱以外，同時又是國家利益的擁護者與保障者。在這意義之下，經濟與政黨的興趣，退處次要地位。它的政策比較保守，但它並非無條件地支持保守黨，亦非無理由地反對社會主義者的首相。它判斷事情，僅從該事本身的功過着想，凡有利於國族者，它全力支持

持，否則它就毫不遲疑，予以斷然的批評和撻伐。它只在少數極端場合反對政府，大體都擁護政府，可是我們決不能因此之故，即目之為政府報。唐甯街的政府要人，休想它刊載片言隻字是自己所不同意的。它的記者造訪英國外交部，他們的談話可以繼續至一二小時之久，但外交部的人員，休想它的記者接受指示，政府儘管發表政府的意見，但它的記者只把它看做政府的意見，不是報紙本身的意見。它的記者回來後撰稿，稿上寫些什麼，主張些什麼，那是報紙的事，與政府絕不相干。不過有一點政府可以放心，即政府認為機密的消息，它決不隨意宣佈，偶或在字裏行間透露一點真情，亦決不使政府為難，至於它對某特殊問題的評論和意見，完全依照它自己的良心，以國族的最高利益作為權衡標準。因為這緣故，所以印刷廣場（泰晤士報所在地）固對唐甯街的處理感覺極大興趣，同時唐甯街亦對印刷廣場的意見，予以極頂的重視。因為這兩方面的主持者，隸屬同一社會階層，接受同樣的教育，具有同一的目標，所以在事實上，他們的意見亦多不謀而合，相互融洽。英國的民族原是單純的結合體，而泰晤士報和政府的主持人，更於單純之中同出一源，所以他們對於大多數問題都作同一的結論。一般多說泰晤士報的社論反映政府的政策，考其所以然的理由，即在乎此。有人說：政府授意泰晤士報作如此這般的論調，這是錯誤的推測，泰晤士報決不肯做唐甯街的喉舌。它和唐甯街同是政綱政策的決定人。

因為這緣故，泰晤士報的主筆當其撰稿之時，都把自己設想為內閣的要員，或明日即將入閣的要員，備極慎重。他們用極度的抑制，不露鋒芒，不尚新穎，更不過作驚奇議論以資號召。他們注重事實，注視現實，他們只在簡潔流暢的文體上，顯示他們是記者，至在其他方面，都犧牲記者的特長，致意於客觀的問題的解決。更具體言之，他們決不逞能煊染，置國族的利益於不顧。我們認為泰晤士

報的論評，最能代表英國政治的特質，沒有預定的計劃，只就目前事實解決現實問題。正像一般所說的：「大英帝國的本身只是一個偶合」。英國的偉大，不在她的五年計劃，却靠她的「五分鐘計劃」，在適當的時會，能有適當的措施，而在事實上，他們的措施又往往偏於遲緩，決無過激之慮。事實只不過是平常的事，唯獨完整的計劃，悠久的理想，才能吸引注意。現在泰晤士報用同一態度撰述論評，處理版面，無怪對於一般羣衆索然寡味，不足號召。只有少數真正關切時事的人，才能在它的論評中間，發現一個或兩個暗示，從而窺知某一事情的動向，某一問題的主要演變。因而愛好新穎、愛好刺激的人，都把泰晤士報擱在一邊，不予理睬，讓少數真正希望瞭解某月某日英國國情與英國對於國際問題所持態度的人，在那裏揣摩體會。他們決不會失望，他們愈揣摩得仔細，他們的收益亦愈多。泰晤士報供給他們的消息，準是最正確最可靠的消息。泰晤士報對於新聞的處理，真是謹嚴無比，它寧可延緩二十四小時，讓其他的報紙出奇制勝，先發制人，却不願意刊載可疑的消息。它所發表的消息，在某種意義之下，就是將來最正確的歷史；而它每隔三月出版一次的新聞索引，也是研究現代問題最有用的助力。它的收穫亦極可觀，因為無論在英國國內或世界各地，都把它報告，看作最正確的消息，在沒有其他報紙提出反證以前，都願意信任它的報告。而在事實上，它的錯誤機會是極少的。同時，泰晤士報對於新聞的撰述，最忌誇張，富於涵蓄，因而吾人閱讀之時，不能浮光掠影，隨便翻閱，却要詳細的體會，認真的揣摩。

也因為這個緣故，所以泰晤士報不是大衆的讀物。它的讀者是政治家、外交家、法官、學者、教士、高級官員、海陸軍將帥、一部份市鎮的貴族和地主以及一般稱爲上流社會的人。爲欲瞭解英國的社會生活，也有一讀泰晤士報的必要。它的分類廣告多於倫敦其他各報，分類廣告所刊載的事，尤其

關於人事一項，例如喜慶、婚喪、到達、宴會等，一般人都在該報登個小廣告就算了事，故爲英國（尤其倫敦）日常生活的要覽。這些廣告與新聞本身無關，然而它們是泰晤士報的資產，因爲要是缺了它們，英國全國婦女界永遠不會去看這張陽性報紙。反對泰晤士報的人，都說訂購的人並不一定看它，只放在會客室裏當作裝飾；擁護它的人却說，這樣優越的報紙縱使訂而不閱，也是很有意義的。

泰晤士報的讀者，雖對北巖時代的辦法表示反對，喻之爲巴比倫族的侵據，但北巖對於泰晤士報的貢獻究亦不能抹煞：第一，他把該報的經濟基礎一次奠定，這對它今後的健全發展關係極大。第二，他把比較有力的編輯方法滲入它的編輯部，例如社論方面，他主張正論以外，加上短小精悍的論著，其最後一篇則涉及智慧與幽默；又如在新聞方面，過於冗長的通訊逐漸絕迹，有力的標題與新聞分類也使它減少許多篇幅上的浪費。這些都是北巖爵士對於泰晤士報的貢獻。北巖逝世後，泰晤士報的主權歸入阿斯托，組織董事會，確立憲章。此後泰晤士報的股票只能售給阿斯托或華忒（John Walter）倘有售給外人者，須得董事會的許可。其用意無非欲使泰晤士報的主權，不致落入董事會認爲不甚妥當的人，這個用意很好，但有一種危險也不能不預防，誠如北巖時代該報主筆司蒂特（Wickham Steed）在報界（The Press, 1938）一書所說的：

「上述計劃可以保障泰晤士報的長期獨立性，誠值得欽佩；但其危險，很易使該報的職員自認爲某一國家機關的保護人，而自忘其爲報人。報人所辦的報，其能否穩固立足，完全視報紙的成績而定；倘僅以保護人自居，就不免難求長進，以致喪失該報前主筆巴納斯（Thomas Barnes）、台倫（John T. Delane）等人的大無畏精神。沒有任何憲章能夠保全泰晤士報的勢力和價值，假如它本身不努力而遠遠拖在報業競賽的後面，又假如它的素質的精悍和政策的正確不能和它的勁敵競爭。泰晤

士報售價二辨士，銷數僅僅二十萬份，可是它的有力對手每日電訊，售價一辨士，銷數却有六十五萬份，而它們又都向同一階層的讀者進攻。假如每日電訊能更用點勁，發揮它結實的精神；而在事實上，它在一九三八年九月國際局勢極度緊張時期所發揮的精神，已爲大多讀者所悅服，那很可能在若干年月之後，又需要像巴納斯甚至像北巖等人的支撐了。」（頁九三）

泰晤士報的版面安排，假如我們以二十二頁計算，那最初三頁是廣告；第四、第五頁是運動消息；第六、第七頁是評論及公共集會的消息；第八頁是讀者來函；第九頁是國內消息；第十頁是娛樂指導；第十一頁至第十四頁，稱爲「帝國及國外消息」，那是該報最重要的部份，也就是一般讀者最重視的部份。泰晤士報對於國會的報告，普通分兩個部份：其一爲全文的記載，其二爲報告的要點。它對於其他文告演詞的記載，亦取同一方法。關於扼要的記載，它刊在第十一至第十四頁，專供一般讀者閱讀；至於報告或演詞的全文，却用較小字體刊在其他地位，專供少數專家研討。第十五頁是社會欄，第十六頁和第十七頁的一部份是圖畫照片；十八、十九、二十、以及二十一頁的一部份是商業經濟等等。其餘二頁又是廣告。遇到國會等重要團體開會，它的篇幅就看需要之不同而酌爲增加。總觀它的版面內容，不外四個支柱，即廣告、運動、四頁主要消息及商業貿易。它的配列方式，同時亦即英國各上流報的配列方式，在這一點上，它做了其他各報的示範。

以上僅就泰晤士報本身而言，此外還有：泰晤士報特刊，每逢星期四出版，售價四辨士；文學增刊，亦在星期四出版，售價三辨士；法律報告，星期五出版，售價一辨士；貿易與工程增刊，星期六出版，售價三辨士；教育增刊，星期六出版，售價三辨士；以及關於某一問題的專刊，無固定日期，但其內容，精美無倫。關於上述各種增刊、特刊，均請全世界專家名流執筆，其水準之高亦非其他各

報所能望其項背。專家被約撰稿，無不樂於應命，不僅稿費可觀，且係極大榮譽。泰晤士報運用這個辦法，就能盡到學術普遍的任務。還有，泰晤士報的「讀者來函」，也是極頂重要而又極有貢獻的一欄，無論其為一般詰難、政治建議、外交意見，讀者只須致函編者，編者無不樂於發刊；有時候，老年政治家或著名經濟家的數行來函，就可轉變政府的決策。其次，如牛乳的供給，公共車輛的管理等，讀者也往往用來函方式陳述意見，促進改良。沒有一個有為的政治家敢忽視此欄，因為它是民意的總匯，誰忽視了它，誰就與人民脫節，誰就不能安於其位。在這意義之下，泰晤士報的「讀者來函」欄，在本質上就等於英國的國會。我們看到泰晤士報的成就，對於自己報紙的如何栽培此欄，使成為民意的真正發揚處所，實為刻不容緩之事。我們倘希望辦報成功，必使讀者有參加版面的機會，而「讀者來函」的設置與重視，就是達到這個目標的有效辦法。

第二篇 創造自己的事業

第六章 後來必須居上

以上我們述說了若干報業巨子的辦報經驗，他們所能做到的事，我們沒有理由不能做到，問題只在入手的方法如何。

辦報的第一課題，是竭盡全力創辦一張最完美與最精彩的報。中國的報業雖不特別發達，但在上海一帶地區，相互間的競爭已相當激烈。我們創辦一張新的報紙，希望它與人競爭而又出人頭地，就得在篇幅上、版面上、印刷上勝過原有的報紙。一般常有這樣的觀念：以為任何一張報紙，決不能於立時之間辦成盡善盡美，所以在創刊時，只求能過得去，以後不妨逐漸改良，逐漸進步，終使讀者滿意。又有人想：初辦報時，對於報紙前途並無特別把握，萬一辦理失敗，則投資愈多損失亦愈大。不如創辦之初，先從小規模下手，庶幾萬一失敗，所受虧損亦可稍有限制。這兩種見解，都是錯誤的。

先從第一點來說，讀者訂閱報紙，全從報紙本身作評衡標準，倘使在事實上甲報的確優於乙報，他就訂閱甲報，放棄乙報。在辦報的人，因為感覺自己的報紙在那裏進步，固足引以自慰；但在訂報的人，他不會用歷史觀點，研究你所辦的報是否確實有了進步。他所致意的是你所出的報是否的確比他家好。即使你的報紙，的確比他家好，但因你的報紙新出，在社會上尚無固定地位，在讀者心理上

尙無訂閱習慣，還是不能和他家競爭。倘新出的報根本不及原有諸報，那就根本沒有生存餘地，還談得上競爭與發展？再就第二點來說，在投資的人或以爲投資較少，所受損失亦可隨而減輕。殊不知損失的數額或可因而減輕，但成功的可能却因而全然喪失。換言之，如此打算的人，他的失敗是注定了的，是無法挽救的。一面是虧損的可能減輕，一面是失敗的全面決定，其爲利弊得失，固不待智者而自明。

爲欲達到「後來居上」的目的，第一，在形式上必須不落人後。例如原有的報日出二大張，那我們就不能日出一張；原有的報用西報紙印，我們就不能用土報紙印；原有的報售價一角，我們就不能提高一分二分。雖則這些條件的齊備，並不保證你的報紙的必告成功。但倘使你連這些基本的條件亦不具備，那你就休想和人競爭。

第二，倘使你在形式上希望與人競爭，那就必須在排字、印機等設備上作充分的儲備，切勿在開頭時因印數不多，只求勉強應付，不作切實準備。平常錯誤的觀念，總把勉強的應付看作合理的節省，殊不知印機等件之需要休息猶如人工。一架過份運用的印機，其耐久力必較一部有適當休息的印機爲短。考其所以如此的理由，一方面固因過高的熱力，可使機軸折損，同時亦因印機不得休息，不能時加察視，小有不合立即予以修理，因而微損變爲巨損，巨損變爲停機。在慣熟印務的人，聽了印機開動的聲音，就可明白印機的開轉是否正常，小有不合即可停止印刷加以修理。自然，這種輕微的修理，是輕而易舉之事。可是在沒有休閒印機的報館，因爲必須在一定時間內趕印一定數量的報紙，縱令管理印機的人發覺印機的微損，亦必無法停機修理，於是印機的損耗增大。然而這還僅就印機本身的消耗而言，萬一印到一個時候，印機遭遇障礙，印刷無由繼續，倘沒有休閒的機器等在那裏可以

立刻換機印刷，那就影響報紙的發行，減少當天的收入，並在一般讀者的觀感上發生惡劣印象，這對報館，更是無法挽救的大損失。一個精於報業的人，決不吝於印機、印料的置備，他必按照實際需要，另作大額儲藏準備。這是實際經驗的一大收穫，初辦報紙的人決不能忽視這一點。

第三，初辦報紙的人為欲達到「後來居上」的目的，必須在自己的預算上，替最初數月的廣告準備一筆巨額的廣告虧損。廣告雖是報紙的收入所繫，但它對於報紙的意義，並不僅僅限於收入，它是組成版面的主要部份，也是讀者深切注意的部份。我們研究戰前上海的報紙，新聞報沒有社論，在編輯的配列上，也不見得怎麼超過他報；但它的銷數一直列居首位，這究爲了什麼？唯一的理由就因它的廣告多，而讀者都是喜歡讀廣告的。不論是永安、先施等大公司的百貨廣告也好，文化事業的出版廣告也好，電影劇場的戲目廣告也好，婚喪喜慶的人事廣告也好，徵聘出租等分類廣告也好，總是新聞報刊載的最爲衆多最爲詳盡。此外，它本着一貫的營業政策，除上述各報所共載的正當廣告以外，它又有「按摩」、「嚮導」、「舞場」、「XY光」等不堪入目的廣告，然而正像黃色新聞是一般讀者所最歡迎的新聞一樣，新聞報式的黃色廣告也是讀者找尋刺激的主要媒介。我們在這裏，不願對過去新聞報的作風作任何褒貶得失的論評，我們只借它爲例，說明報紙的廣告亦爲構成讀物的主要部份。我個人的經驗，我並不怎麼看新聞報，但在我家裏却不能不訂閱一份。因爲家裏人共同的意見，認爲單訂一份申報和字林西報是不夠供全家人的需用的。我常聽見朋友說：「我愛看某報，可是我家裏的人以及不時到我們家裏來的戚友，都要訂新聞報，因爲它上面的商店廣告與戲院廣告是上海日常生活的主要指引。」這是戰前上海人的一般意見，也是世界各地各國的人的共同意見。我們明白這一點以後，當知一張新出的報紙，倘希望在競爭劇烈的地域求得生存，而又競勝之，就不得不對廣告部份加以深刻注

意。我們要用各種可能的方法招登各種適宜的廣告，其若干大公司與大戲院的廣告，更宜特別招攬，毋使讀者對你這張新出報紙感覺某項必須刊載的部份被略去了。倘一時招攬無法，就是義務刊登亦在所不惜。這似與前引支城日報廣告刊費劃一的理論不合，在原則上，我們應當實行「刊費劃一」的主張，但有時現實的需要不容我們不酌為變通，一俟廣告的基礎打定後，我們就可貫徹支城日報的主張。至於徵求、應聘、出租、出售等分類小廣告，更宜用盡全力廣為吸收，因為它所代表的不僅是報館的收入，抑且是讀者的便利以及報紙對於讀者的服務。我們知道支城日報的一個成功，就是它的分類小廣告特別衆多，曾有一個時候，每次出版以前，總有千百失業的人佇立等候，其目的是希望根據它的「徵聘」廣告，獲得一個適當職業。同時，倫敦泰晤士報的一個主要特點，也是它的分類小廣告，在倫敦各報之中首屈一指，它對於讀者的真實服務，僅就這一點而論亦甚可觀。

第四，我們創辦新的報紙，倘真希望「後來居上」，那就必須於新聞與論評方面盡最大的努力。廣告雖居版面的重要部份，讀者對於廣告的部份雖亦深感興趣，但報紙之是否成功，是否能盡報與導的功能以服務社會，那就全然是要看它的新聞與論評，以及與新聞論評有關的各種特寫專稿。基於這個理由，我們主張辦報的人，於發行創刊號前，先對原有各報作詳細的研究與調查。在他辦公室內，應當齊備全國代表性的各報以及國外著名的報紙，每天會同主筆、編輯仔細研究，求出各報的特點何在？缺點又何在？各報的對象是誰？它的版面能否適合它所預期的對象？對於他們的實際生活有無指示？對於他們的求知慾望能否滿足？對於他們的共同意見能否代表？自己擬辦的報究以何者為競爭對象？又以何者為競勝工具？是否自己的新聞能比他報充實？是否自己的專稿能夠邀約頭等專家輪流撰述，因而制勝他報？是否自己的副刊獨具特點，為其他各報所不及？諸如這一類的問題，都當根據自

己的最高理想，參照現有的著名報紙，理出一個具體綱目，全力求其實現。我們勸他訂閱各報，綜合研究，並不叫他事事模倣他報。專事模倣的報，是沒有個性不能獨立的報，其不能受人信仰，正像沒有固定意見和獨立人格的人，我們只覺他是大堆軟骨的結合體，根本不會對他發生任何尊敬觀念。創辦堪城星報的納爾遜說：「朋友們！不要讓其他的人來辦你的報，你當辦你自己的報，你自己所喜愛的報。你所應當致意的是：你自己的報能否按照預定計劃，日益進步；不必浪費時日注意他報的動作並從而模倣之。」志在報業的人，對於納爾遜的這幾句話，應當特別體會，替自己的報樹立獨特的風格。

研究他人的報紙，確立自己的編輯方針，大體還是偏於理論方面的事。辦報而僅僅有理論有計劃是不夠的。你的計劃儘可很好，你的方針儘可非常正確，但正式排入版面，未必一定合式。就因這緣故，所以我們於正式出版之前，必須先出試報。我們不會忘記北巖爵士的經驗吧？他的每日郵報，在一八九六年五月廿八日創刊，可是它的試報在二月份即已開始。他不惜巨資購訂國外專電、名家專稿、特約通訊及其他各種特寫文字，每天都儼乎其然地編報、排報、印報。他那態度的審慎與夫用力的辛勤，誰都不會懷疑他在正式出報，然而他僅在那裏出試報。經過四個月的長期試驗，化去試報費用四萬鎊，到了出版日期，果然一鳴驚人，後來居上，銷達二〇二，〇七七份。

紐約有個地球報 (The Globe)，原名商業廣告報 (Commercial Advertiser)，一七九三年創刊，售價二分，銷數一萬。可是到了一九〇四年二月一日，它的面目突然改變，廣告報變為地球報，原售價二分改售一分，原有銷數一萬現在改為十萬，相差一天，銷數突增九萬，這似乎是報業界的奇蹟。但使我們注意它的幕後試報工作，就覺突銷十萬並非什麼了不得的事。

原來地球報的主持人，在辦公室內已經準備三月之久了。他們第一件事當然是版面的革新，把死氣沉沉的老牌廣告報，一改而為新鮮活潑的地球報。可是僅僅版面上的革新還是不夠，他們的推廣工作殊足驚人。他們在三個月的時期內，先把紐約百老匯路的廣告牌都包了下來，漆上最鮮艷的顏色。他們預備好十萬份雛形樣版，又預備好十萬張推廣卡片，又用德意法英諸語言印成大宗傳單，告訴賣報的人：地球報的批價是一分錢四份，他們對讀者的售價是一分錢一份；又告訴他們：倘有人訂報，就把推廣卡片送給他們，請他們立即訂閱，地球報對於每一張署名卡片，額外致酬一分。諸如這些東西都事前預備好。到了二月一日，百老匯路的大小招貼板都貼滿了地球報；各報的封面都是地球報的廣告；地球報的雛形連同推廣卡片大宗付郵。總括一句話，整個的紐約市，都是地球報的場面。發行的第一個月（二月份）平均日銷八六，七二二份；三月平均日銷九六，五〇三份；四月達到一一二，七三二份。

地球報所希望的是後來居上，它確實達到「後來居上」的目標了。

第七章 栽培聲譽的例

我們的報紙經過相當時期的準備、搜集和試驗，終於和讀者見面了，我們的成績雖不一定能像北巖爵士的每日郵報，創刊號就銷二十萬份，或像紐約地球報，過了一個晚上，就把原銷一萬份的廣告報改為實銷十萬份的地球報。可是我們只要切實把握「後來必須居上」的原則，在編、排、印、銷各方面都作同樣的準備，那我們的成績必亦相當可觀。我們有了基礎，就當繼續培養，自強不息，精益求精。我們在本章所講的，就是繼續培養使其基礎日益穩固的有效方法。我們不想提原則，只想舉幾

個具體的例，讀者可舉一反三自去領會。

我們先述紐約地球報的「潔食運動」(Pure-food Campaign)，主要的材料取自該報發行羅潔士(Jason Rogers)所著報業經營(Newspaper Building)一書中的第十五章。

我們說過地球報的改組是一九〇四年二月一日，到一九一二年十二月，它在名化驗師麥肯(Alfred W. McCann)的主持之下，開始刊載紐約市的「潔食」論文。原來在那時候，紐約市的食物非常複雜，有的原料不合標準，有的運輸方法不良，致使原屬優良的食物變質；更有根本不是優良食物，但因主持者資力充實，聲勢雄厚，推銷得力，居然成爲紐約全體市民的主要食品。這是多危險的事！但沒有人敢於檢舉。紐約全市的市民都睡在夢裏，不知他們認爲富於營養的食物，壓根兒有礙健康。地球報發動「潔食運動」，其動機原爲公共福利，但所謂後果，不僅公衆受利，經營潔淨食物者受利，即地球報本身亦獲得極大利益。單就發行一點而論，「潔食運動」所給它的好處，是四萬餘份的新定戶；至於它那社會地位的提高，更屬不在話下。

「潔食運動」初發端時，地球報的處境自然困難，那班經營不潔食物的人有錢有勢，又有地痞流氓作爲掩護，根本不能輕易開罪。麥肯先生的論文發表後，惡勢力就集中攻擊，他們不僅煽動同行的人羣起脅誘，且用巧妙手段恐嚇地球報從速轉變作風，否則將以全力應付。地球報不爲所動，約有十六個月的時間，每日刊載麥肯先生的論文，指斥食物商的欺詐與罪行，揭發不正當的貿易方法，致使若干罪跡昭著的批發商與零售商遭受逮捕。在同時期內，地球報的讀者不時詢問麥肯，究竟那幾家的食品清潔衛生，合於營養條件。基於讀者的此項要求，地球報於一九一四年四月，開始刊印「潔食目錄」，凡經麥肯化驗而認爲滿意的食物，陸續刊布報端，供讀者的參考與購買。同時，麥肯得讀者之

助，大量徵集標準食物，分別予以介紹，說明它們的內容與特質，以及它們所以合乎標準的理由。當時若干同業，以為地球報真的改變作風，一改過去對於食物的攻擊，變而為對於食物的推薦；更有人甚至懷疑地球報的誠意，以為它之所以發動攻擊者，其終極目的只在吸收廣告，補充它的「潔食目錄」欄。同業儘管如此控告，但廣大讀者的認識却要敏捷得多，純潔得多。他們知道這是地球報必須經辦的事，因為既有不潔食物的攻擊，警告讀者不去購買，其勢必須提出潔淨食物，指示讀者，供讀者採購。

地球報的「潔食運動」是一個新的觀念，其本身即是新聞，而且是比新聞更新的觀念。它的結果是很容易推測的，成千萬的地球報讀者，一方面拒購不潔食物，另一方面却去爭購麥肯所認為潔淨衛生的標準食物。若干平時不知名的食物，現在却變為羣衆的主要食品，它們利市百倍，但從社會正義的立場來說，那正是它們的應當利得。該報發行人羅絮士曾接許多食物公司的信，說明它們的營業，因着「潔食目錄」上小小二吋的廣告而突飛猛晉，他們所表示的都是感激之情，不用說，他們將是地球報的永久廣告顧客。我們且舉數信為例：

揮脫華斯的餅乾，因為產量少，又因為無力與批發零售商合作，故其銷售亦極有限。它在地球報的「潔食目錄」欄中登了二吋小廣告，在六十天內（一九一四年六月二十九日），地球報接到它下面的信：

「執事先生：當我們代表揮脫華斯餅乾簽訂合同，在貴報『潔食目錄』內刊登廣告的時候，我們的初意原是大家爲了公共的福利。可是自從第一期刊出後，我們不僅接到大紐約市民與零售商的信，即遠如芝加哥的主婦，也多寫信問起揮脫華斯餅乾的情形。我們的主意變了，我們對於今後的銷售方法

與分配計劃，不得不重爲佈置。我們希望不久以後，能在『潔食目錄』欄內刊載更大的廣告，並在地球報上發刊封面廣告。我們相信貴報的『潔食目錄』；實爲推廣揮脫華斯出品，使之成爲全國聞名的食品的主要力量。……」

這裏是另一封信，是經營挪威醃鮮魚的諾曼那公司寄去的，該公司在「潔食目錄」欄內，登了六星期廣告，它的收穫是：

「執事先生：商業上的欺詐是誠實商人的最大仇敵。我們對於地球報發起的潔食運動竭誠擁護。我們認爲在各種欺詐當中，食物的膺製品最不能原諒，它不僅打擊誠實的競爭者，抑且貽害消費者；它所表示的不僅是不誠實，而且是罪行。」

「你們開始『潔食目錄』的時候，我們願把諾曼那的出品刊列在內，因爲我們相信你們的辦法，最能提高商業道德；但其結果，遠出我們預料之外。我們經營無骨的醃鮮魚，只是今年一月的事，在我們自己的監督之下，在今年二月三日開始裝罐，歷史未久，知道的人不多。但自我們的廣告列入你們的目錄以後，各處的信件、電話絡繹而來，有的且私人電話給我，詢問醃鮮魚的情形，這種結果確非我們初料所及。」

「地球報的潔食運動已經收穫極大效果，發生極大力量，我們自己已經目擊實證，我們欽佩麥肯的努力與工作，希望他的權力能夠日益提高，使不潔食物的經營者永遠絕迹。……」

以上兩信，都是紐約本市的證據，然而潔食運動的效力，決不限於紐約。這裏是支加哥捷爾開公司(J. F. Jelke Co.)的去信，那是一家製造好運牌人造牛酪的公司，它所製造的人造牛酪，即通稱爲「麥琪琳」者，在紐約市推銷十一年，並未吸引紐約市民的廣泛注意，可是自從它被刊入『潔食目錄』

以後，情形突然改變，它「打進紐約的市場了」。據它自己說：

「執事先生：我們覺得這是我們的責任，也是我們的心願，報告你們『潔食目錄』的效力，以及我們從它那邊所得的好處。它能使大紐約市的住民打破對於麥琪琳的成見，而廣為採用。我們的麥琪琳，品質本高，用以塗佐麵包最為相宜，但我們並未得到預期的效果。」

「我們已有三十年歷史，在芝加哥製造好運牌麥琪琳，我們的產品每年已達四千萬磅，它的去路，是美國全國各地。我們在十一年前開始到紐約來經營，我們竭盡全力，欲使紐約市的住民能夠熟悉我們的出品的特質。」

「不久以前，我們把麥琪琳的樣品送給麥肯先生，請他化驗，他允許我們，刊入『潔食目錄』。我們的廣告，在四星期以前方始刊出；可是它的結果，在我們看來已經近乎奇蹟。我們在紐約市的銷行已經三倍於前，每天總有麥肯先生的擁護者，陸續不斷地到我們店裏來詢問，僅在這一個月內，我們已開始百餘新定戶，我們的推銷員都享受前未之有的合法利潤。」

「我們接到許多遠處來信，他們都提起『潔食目錄』，都因為你們的介紹而感覺興趣，而發生信念。我們對於你們的介紹極表感謝，此後當全力支持，使貴報的無價服役，更能普及於市民大眾。」

我們又可提出另一封信，那是經營麥麩的凱洛格食品公司（Kellogg Food Company）的去信，它說：

「執事先生：我們寫這封信，因為我們相信，自從凱洛格麥麩在你們的『潔食目錄』中刊載了二十八行的廣告後，它的近況如何，必為執事諸君所欲知。我們認為它的效力簡直驚人。迄今為止，已有四百餘起的詢問到我們店裏，他們或通書函，或用電話，或則親來詢問，他們究竟可從什麼地方買

到凱洛格麥麩。每一次，他們都提起地球報以及他們對與麥肯先生的擁護和信仰。我們的小廣告，於四月六日星期四，在你們的『目錄』中刊出，迄今二十日星期二，我們在紐約本市已銷出麥麩一，一六〇包。凱洛格公司營業已達四十年，出品已達一五〇種，但我們的廣告幾全限於樣品和試用，刊登『潔食目錄』，還是我們運用報紙廣告的第一次，但經這次試驗之後，我們方知報紙廣告的效力實甚可靠。……」

據地球報發行人羅絜士的報告，該報的「潔食目錄」既告成功以後，紐約市的食品公司，競把他們的出品送往麥肯先生檢驗，請求在「目錄」內刊登廣告。麥肯先生根據一貫立場，凡合標準的食物立刻替它刊載，並爲之介紹，其有未合標準的，則說明理由，着其改良。有的按照指示立即改良，有的無法改良，無形中就成爲了地球報的仇人。但地球報正以有這一班仇人爲榮。地球報在「潔食運動」中，替社會完成極大的服務，那是報紙應盡的本份。我們在這裏應當特別指出的是：經此「潔食運動」的努力以後，地球報在紐約全市市民，甚至在美國全國國民的腦海中，永遠種下深刻的印象，它服務社會，又替自己的報譽增了無比的光輝。它的信譽卓著了，它的地位穩固了，它的基礎結實了。

經營報業的人，在世界的每一角落都可發現像「潔食運動」那樣相同的機會，問題只在主持人員的善爲運用。我們試再舉紐約世界報（New York World）的「籌募自由神像基金」爲例。

說起紐約世界報，普利宰於一八八三年的接辦紐約世界報，其本身就是美國報界的一大盛事。普利宰（Joseph Pulitzer, 1847-1911）是匈牙利人，出身頗佳，十七歲時自家出亡，目的是要從軍，但因視力不佳，身材瘦弱，並不受人歡迎。其時適有美人在德國漢堡招軍，他就應徵，加入林肯的騎兵隊，入伍僅六個月，美國南北戰爭結束，他不經一戰而被解散，身邊莫名一文，心意亦殊沮喪。他

暫住紐約派克路的法國大旅社，亦因房租無着而受侍者驅逐。其後參加報紙工作，由記者而變為報紙的共同擁有人，終於購買美國聖魯易州的快報（Dispatch），合併同州的郵報（Post），出版郵快報（Post-Dispatch），獲利甚巨。一八八三年，他因工作過度，身體欠佳，又因郵快報攻擊當地一個律師，致使後者被殺，心境亦殊抑鬱，特到紐約去休養。就在那時候，紐約的世界報出售，就用三十四萬六千元美金，把它收買過來，全力經營。他的主要方針是標題醒目，消息驚人，增刊圖畫以廣銷行。尤其注意社論一項，對當地各種應行興革之點，列舉項目，逐一檢討。他本是前進的人，用前進的版面，提前進的辦法，熱烈討論，堅決主張，自然容易引起讀者的共鳴。在他接辦前，世界報的銷數是一五，〇〇〇份，接辦後三個月內的平均銷數是三〇，三二六份，增加一倍；一年以後，增至六一，一五二份，增加四倍；到了第二年度終了，增達十萬份；到了一八八六年九月，增至二十五萬份。這在當時，「是美國銷行最廣的報紙」，其影響所及，致使當地各競爭報紙不得不因此而減低售價，或作其他版面的改進，以資對抗。一八八八年四月，他購買派克路的法國大旅社，建立世界報大廈，規定大廈的屋頂必須高過任何其他附近的建築，包括太陽報的屋頂在內。我們記得同此旅社，於若干年前，因他無法清付房租而被侍者驅逐出去的一幕，當知他在報業上的成就為如何了。可是反過來說，他的世界報，在紐約一帶雖已盛極一時，在美國全國人士的心目中還沒有深刻的印象。世界報雖有發行基礎、經濟地位，然而它的社會地位還限於紐約左近，不能在美國全國普遍建立，那就需要更進一步的努力。而它在普利率主持下的「自由神像建築費募捐運動」，就是最成功的一着。

現在的紐約港口，樹立着自由神像，一九四四年六月五日歐洲第二次戰場開闢時，自由神像上面，滿點自由之燈，象徵自由之光重照大地。這是紐約市的主要名勝。發起建築此神像的是法國，

她於一八七六年（美國獲得自由的百週年紀念），發動全法人民捐助巨款，贈送美國建立此像。法國全民的捐款備極踴躍，惟因規模甚巨，建築費浩大，法國全民的禮金實在無法供應。美國的國會，在理論上無法補足此款；紐約的市民委員會雖經發動募款，亦無成就。大家都在企盼此事之早告厥成，但沒有一個團體或機構能夠完成這步末了工作。世界報於一八八五年就擔負起這個任務。它對紐約以及美國全國的人民宣稱着說：「世界報是人民的報紙，現在籲請全民齊心協力，募足自由神像的建築費。」它知道這步工作是艱巨的，由一角或五分的細數積成十萬美金的巨款，當然不是容易的事。但它耐心着，宣傳着，鼓吹着，希望全國人民都能各盡所能，促成此事。經過五個月的苦工，用社論來勸募，用新聞來鼓勵，用全副毅力來支持，終於十二萬的捐款人湊足十萬美金，建築自由神像的未完工程。

自由神像永遠立在紐約港口，俯視紐約港口的各種進出口船隻，並供歷年萬千遊客的攀登觀賞，世界報的聲譽也跟着自由神像基礎結實，地位穩固，永遠印刻在紐約人甚至全世界愛好自由人士的腦海。世界報為完成自由神像，發動勸募運動，任苦任勞，替廣大的讀者羣衆服務，自由神像的不朽，也就是世界報的永久聲譽。

親愛的讀者們，我們志在報業，發揮自己所辦的報的功能，就不怕沒有像紐約世界報的機會，問題就在我們怎樣把握它們，並運用它們。在這裏，請原諒我用親自參加的經驗，述說抗戰報中美日報的「討奸運動」。

第八章 中美日報的「討奸運動」

被認為破壞和平，重慶搗亂分子創辦的上海中美日報，它一生的命運可算是艱苦的了。它誕生在廿七年十一月一日，時國軍西撤將近一年，兩租界的四週盡被敵寇包圍。上海一般的正義報紙，都受敵寇的忌視。他們指使公共租界工部局，凡敢公開刊載抗日言論者，一律予以處分，小則警告，大則停刊。中美日報的主持人，正是年富力壯的血氣男兒，其所以創辦此報者，也全憑着一股熱血。他們沒有辦報經驗，創刊第一期，新聞社論均甚平平，唯有一篇論述「中國固有道德」的文字，洋洋五千餘言，用四號字排，最引人注意。因為一般看報的人，都不懂得這篇文字的用意，更不懂得如此一篇長文，為何要用四號字排，而且佔據偌大的篇幅。這原是沒有辦報經驗的鐵證，同業都在暗中譏笑它，關心它的讀者無不暗中替它耽憂。它的銷數當然不會怎麼好，它的地位自也不會怎麼高，它的組成人員，民報班底不少。我們若記得民報的版面，對於創刊初期的中美日報也可領會一個大概。

廿八年春，上海的抗日報紙為文匯報、大英夜報等，因刊載委座的言論，以及中央的主張，被迫停刊，中美日報不能倖免。停刊兩星期後，照理各抗日報都可繼續出版，但真能順利繼續的，恐只有中美一家。這其中的緣故，將來寫中國報業史的人一定很感興趣，我們參與工作的人不能不有概括的記錄。

原來自從敵寇侵佔上海，推出一羣敗類組織所謂「上海市政府」後，凡在租界出版的中國報紙都須送請檢查，例如新聞報在組織西董會以前，就遭受許多說不出的麻煩。唯獨外人主辦的報紙，因為享受治外法權，可以免于送檢。這檢查的關口是去不得的，凡經偽市府顧問官的手的文稿，都變成似通非通、不痛不癢的報導，不要說讀者不會滿意，就連編輯人自己也感覺乏味極頂。大家於無辦法中想出一個辦法，就是組織西董會，請美國人或英國人做報紙的發行人，對外由西人出面，對內由國人

自理。我們在這裏應當特別提出一點，原來若干美英籍商人所以願做掛名的發行人，倒並不完全因爲報紙送給他們的少數報酬，主要的還是因爲私人的友誼，以及對於中國抗戰所表的同情。可是他們到了緊急關頭，亦會利令智昏，出賣朋友的交情。在停刊期滿後，文匯之所以終於無法復刊，大英之所以必經改組而始能復刊者，就因發行人的心理變了。中美的創辦人吳任滄，個性素強，聽說用四號字排五千字的論文，就是他的主張；可是這樣的個性，用以對付發行人，就免除了諸多麻煩。他和發行人簽訂合同，報酬數量儘可磋商，但股票簽署後必須由他自己保管，股票不在發行人手裏，發生於大英、文匯的事故，就不致發生於中美了。

敵寇壓迫中美，原想摧殘中美，可是它的結果却替中美做了極大的廣告，二星期的停刊，致使上海正義人士都認中美爲應讀之報，但尙未變爲必讀之報。同時中美的一般版面不能有特別表現，也着實有積極改良之必要。因爲要改良版面，改進內容，我們幾個主持的人，就開始尋求中美的讀者對象。

上海的報業競爭，即在國軍西撤以後還是相當劇烈。新聞報始終貫徹它的營業立場，未經停業；申報在漢口出版若干時後，仍至上海復刊；文匯報在停刊前，因爲敢於說話，又因它的副刊喜歡捧魯迅，講「普羅」作風，頗引起讀者羣衆的注意，可惜一度停刊以後，終於無法復刊。我們當時分析新聞報的讀者，因爲它歷史久，廣告多，各種刺激人的桃色黃色新聞都有，而陶菊隱主持的國際逸事，亦足掌握一部份讀者。中美不能和它競爭，而在事實上似亦沒有和它競爭的必要。申報的讀者水準要比新聞報精選一些，它誠然不願忘記營業，但有時候似亦能於營業之外打開一條新路。它一度遷移入內，在滬停刊多時，故一部份讀者都被新聞報吸了過去，現在要恢復銷數，不能不在售價上格外低

廉。但它缺乏固定方針，要亦爲有目共覩的事實。它的政策正像它的人事，時時在那裏波動。我們當時的觀察，好像覺得申報的處境甚爲困難，它要走新聞報的路，但沒有新聞報一貫商業立場的歷史；它要一反新聞報的辦法，另外開闢一條新路，似乎它的人事配備又稍嫌不足，何況在那時的環境下，走前進的路很易引起誤會，牽涉它的全部資產。它確實舉棋不定，莫知所向。我們體認申報的苦悶，感覺申報應走的路，要不是因爲它是有近七十年歷史的老牌報，應該是向前的與進步的路。申報所不敢走的路，中美日報毫不遲疑地定了下來。簡言之，我們辦報的目的是爲了青年，爲了上海的職業青年與求學青年，以及其他有青年熱血與青年頭腦的壯年中年，或甚至老年。我們的對象確定了，我們的政策和版面也就容易配合了。

二十八年初夏，汪兆銘叛國來滬，勾結敵人，在敵寇主持之下活動「和平」。汪兆銘初來之時，一般滬地住民都莫測高深，而他的臭惡爪牙就利用機會，捏造「雙簧」「諒解」等流言從中煽動。一時上海市民俱信汪逆的倒行逆施，似亦有所根據者然。大勢所趨，一般忠實市民俱將爲其利用，聽其指揮。這是夠危險的局面，挽救這個危機，責任全在報界。

我們擇定青年爲中美日報對象，我們要挽救危機，就從教育界入手。當時教育界的情形確實複雜，其中不少油頭滑面的投機分子，他們從前自稱爲「愛國幹部」，滿口國族至上勝利第一，各種救國集會都有他們的分，各種救國行動都由他們主持，在一班純潔無疵的青年心中，他們都是頭等愛國分子。然而他們畢竟是油頭滑面的敗類，他們從前愛國，並不是真正愛國，只因愛國對他們有利。現在國軍西撤一年多，四週都是敵偽的勢力，隨着敵偽勢力的擴充，又是許多升僞官發國難財的機會。他們怎肯放鬆？他們怎肯安分？於是鬼鬼祟祟地與敵寇接近。他們以數百萬的優秀青年作爲他們的資

本，對敵寇討價還價，爭求自己的地位。他們骨子裏是賣國叛徒，可是在表面上還是最熱心的愛國者。他們借用中央的口吻，替敵寇宣傳，要求整個青年界的合污。中美日報把他們這一羣調查得清清楚楚，準備向他們發動盛大攻勢。可是在技巧上，我們不得不詳加考慮，還是總共揭發呢？還是擇尤猛擊呢？我們覺得後一條路較為妥當，因為：第一，集中撻伐首兇，較易收效；第二，首兇被撻伐了，其他可左可右的人，或有翻悟可能；第三，他們鑒於首兇的遭遇之慘，或許打一下算盤，感覺得不償失，縱不立時悔悟，亦不敢肆無忌憚，熱中叛逆。當時可撻伐的人很多，但我們選定尖頭禿頂的陳濟成，作為撻伐主的。他是公共租界工部局華人教育委員會的委員，是中等教育界的流氣聞人，開設一個私立上海中學，學生有二千餘人。我們咒詛他，我們揭發他的逆行，我們列述他和敵偽接洽的經過，我們指出他次一步的陰謀。我們的證據確實，故在中美日報的版面上，毫不遲疑地斥之為上海教育界的漢奸巨魁。我們在教育版上揭發事實，在社論欄中提出申討，又在本市版上訴述他過去各種罪狀。我們第一個要求是：私立上中的學生應當本着純潔無疵的良心，羣起對陳逆反抗，反抗漢奸，反抗做漢奸的嘍囉，反抗以潔白的心地被陳逆拖累，將來世代子孫永蒙不白之冤。我們樹起正氣蓬勃的義旗，向上海整個教育界的敗類，作代表性的征伐。我們準備好三天材料，預料他不到第三天一定崩潰。我們真受上海青年界的感動，我們發刊撻伐的第二天，私立上中就罷課，要求該校長陳逆明白表示態度；同時更致函教育版記者，誓必追隨中美，掃除上海整個教育界的妖魔。陳逆的油滑下流真出我們意料之外，他一方面跑到南京去就偽職，可是同時竟敢到中美廣告欄來登啓事，全文含糊其詞不值一駁。我們只列舉事實，證實他的罪狀。他一切為利，從前假冒愛國是為利，現在出賣國族，出賣青年是為利，這次他出面刊登啓事也是為利。原來他要保全私立上中，那是他的生財大道，過去個

人的揮霍都取給於此，將來子孫的豢養當亦不外乎此。他的活兒縱大，雖在衆矢齊集之時，還能抬出上海數一數二的聞人輩替他作擋箭牌，藉此保全他的私立上中；但在正義民氣的照妖鏡下，他無論怎麼滿天筋斗，也都隱不住他的原形，他倒了，他的其他佈置都變成枝節問題了。

揭發陳逆的第三天，我們又提出私立上海女中的校長吳志騫。他的情形本與陳逆相似，但他究竟多讀幾年書，知道在緊急關頭痛自檢點，他提出有力的證據，在中美廣告欄中刊登啓事，內有一頭可斷，志不可屈」之語。這是正氣的表示，但亦是敵偽的嚴重打擊。他們怕其他大小漢奸們從此拆夥，故對吳君的這個啓事絕對不能原恕。在初夏的一個早晨，吳校長正在辦公室內批閱文件，突然幾個暴徒闖了進去，不問是非，連發幾鎗，把手無寸鐵的吳校長立時擊斃。吳校長的初步行爲，殊不可諒，但他以後的表示，光明磊落，正氣磅礴。中美救了他的精神，但敵偽連一個血肉之軀也不肯放鬆。漢奸們知道利害結合之無法維繫，都引此爲戒，從此俱各稍稍斂跡。可是中美的處境，以後就愈弄愈苦了。直到卅年十二月八日太平洋戰爭爆發，敵偽侵入中美報館，致使我們出一個午刊，發一個「告別上海民衆」的機會亦不可得爲止，無時不在過着心驚肉跳的生活。可是中美的全體同人，如今回想起來，真不知道還有什麼生活比那個階段更有意義，更足興奮。

我們在這中美迄未復刊，同人四處星散，大家過着顛沛流離生活的卅三年六月二十七日，檢討當時的「討奸運動」，除了有無限的感慨，洶湧心頭之外，覺得那一次的集「討奸，對於中美以後的地位，實有注定性的貢獻。誠然，敵偽把以後的中美日報，視爲天字第一號的重慶搗亂分子的結集，利用他們的軍隊實力，或則假手工部局，壓迫我們，致使中美在以後二年內，遭受勒令停刊者計凡三次。或則直接行動，打發三十餘暴徒，雇用雲飛出差車，手提輕機關鎗、盒子砲、手榴彈等，襲擊愛

多亞路長耕里的中美日報館，致使中美在館同人受傷者四人，斃命者二人；同時在路上與巡警格鬪，又擊斃中美對面酒吧間的美籍主人威爾遜。他們又恐嚇中美編輯同人，開明他們的地址，限他們於三日內脫離報館，一切日常生活所需，均由滬西七十六號負擔，否則嚴厲制裁，「不可謂言之未預」。可是他的殘酷措施，非獨不能征服同人，反因之而內部更爲團結，行動更爲謹慎，少數不穩分子的脫離，更使以後中美分子的構成，益發清一色，益發健全有力。他們又威嚇中美的廣告戶，不能在中美刊載廣告，否則亦以協助搗亂分子論罪，但中美有它固定的讀者，廣告戶知道中美的廣告可以收效，經過短時期的猶豫後也就不以爲意，中美還是有它應得的廣告。他們又用搶購手段，每晨中美日報在望平街批發時，他們整批購進，運到虹口去焚燬。中美初遇此事，殊感棘手，後來研究他們搶購之時，總是總裁有重要文告發表之日，每逢這些日期，我們加倍印刷，搶購若干，就增發若干，他們又黔驢技窮。他們又發動工部局警務處，加緊檢查中美日報，記得「一九一八」九週紀念時，我們發刊的四頁中，連廣告僅僅兩頁文字，其餘均「開天窗」。記得我們的社論標題，是「春秋復仇大義」，全文僅留第一句：「春秋復仇大義，雖九世可也，」我們全力爭持這二句，我們總算在版面上保留了它，我們認爲滿意了，其餘全文是空白。到了第二天，我們接到四封信，內中都附一篇社論，填滿中美社論欄的空白，他們還問如此氣慨的論評，是否夠得上中美標準？這是多令中美全體編輯興奮的事。

漢奸們又肯花錢，特在愛多亞路中美日報對面的大小旅館，租用房間，派遣特務人員，專門觀察中美同人的行動，但中美有它自己的情報。原來在他們的萬惡集團中，也有少數稍有良心的人，他們事前報告我們，並要求我們保留他們的親筆函件，作爲他們異日「將功折罪」的證據，關於「搶購報紙

」的消息，普通都由他們供給，而且十九皆中。我們鄭重保留他們的函件，但在太平洋戰爭爆發的一天，一切值得紀念的寶貴函件，都只好忍心焚燬。他們不准我們的報到滬西越界築路區去賣，因而該區的中美報價特別提高，自有能幹的報販，把中美日報夾在漢奸報中，混過檢查線，到滬西一帶去求善價。他們又去搜查社長吳任滄的住宅，敵寇十五六人，挾持各種武器，前後包圍，如臨大敵。幸而吳君和他的太太藏於他窟，僅捕其聽差以去。吳太太的一張照片，被他們帶去了，累得她在赴港之前，扮得異形怪狀，活像一位高麗小姐。

可是，除了這一切以外，中美日報的社會地位，讀者羣衆對於中美日報的堅定信念，却一次建立起來了。我們的銷數，從原有的二三千份突增至一萬四千。我們發動寒衣獻金，到了結束期間，成百的青年代表他們各別的單位，經受三四次的盤問搜捕，在我們的鋼骨水泥門後面排成長列，誠懇懇地獻款。我國發動「簽名慰英運動」，足有八萬餘人簽成各種不同的花式，我們把它裱成三尺闊二十丈長的橫聯。據接受裱畫的夥計說，他們自裱裝以來，從未做過如此巨大的工作。我們在廿九年的「七七」紀念日，代表全滬青年，請駐滬英國使館代表，轉獻邱吉爾首相及英國全國軍民。相信戰後到英國去遊歷的人，必可在大英博物館內看到中美日報讀者贈給英國軍民的禮物。最使本人感動的，是廿九年初冬的一個晚上，時間已在十點半後，忽有兩個青年指定要會總編輯，經過適當的初步盤問後，我出去會他們，他們率直地拿出二張船票，就是當晚十二點鐘就要啓程的船票，他們說：這是市黨部派送他們到內地去的，他們不知來源是否可靠，是否上了船就會被派到華北去做敵偽治下的工作。本人當時不知底細，當然不能予以確實的答覆。但他們說：只要中美日報的總編輯能給他們下個判斷，他們就滿意了。後經半小時的電話查詢，證實船票來源的正確。他們在臉上的那副感激神情，會使任

何人看了都受莫大感動。他們把報館的職員，看做他們的至親好友了。這些都是中美日報的寶貴收穫，也是時時可遭暗殺毒手的全體中美同人的至上安慰。

有一次，有一個朋友從重慶轉香港到上海，他住在旅館裏，要向報販買大公報。報販想了一想，給他一份中美日報，並且說：「這是上海最正派的報紙」。我們的朋友就在那次真正認識了中美日報。

像中美日報那樣的機會，也到處存在，問題只在我們怎樣運用它們。一張新的報紙成立了，初步的根基有一點了，接着第二件事就是在你的周圍左近，尋找一二件最有意義的事，展開一個最有力的運動，目標要正確，態度要公允，精神要貫徹。任憑怎樣的壓力，加在我們身上，我們不亢不卑，不屈不撓，沉着應付。正義總是制勝強權，公道總是折服霸道。等到運動成功了，目標達到了，精神貫徹了，我們所辦的報紙，亦就取得讀者的信任，樹立最穩固最結實的基礎。

辦報要有創造力，辦報要有勇氣，辦報要服務社會，領導羣衆。我們上面所舉的幾個實例，都是志在報業者所當細心研究深切體會的幾條門徑。

同時，我們也要記得，報紙的本份究竟還是報與導，復興紐約時報的奧區史，提出「刊載各種適於刊載的新聞」，這究竟是報紙的根本重心。我們希望替自己新辦的報紙，樹立一個永久基礎，其主要關鍵還是注意報紙本身的事。因此，我們在這部份的材料內，還想提出「新聞網」與「認識讀者」的二點。

第九章 報紙的吸力

我們在前面說過，北巖爵士辦每日郵報，其主要原則，猶如水菓店的主人，每日必把最上等的蘋果陳列在櫥窗內。奧區史辦紐約時報，其主要原則，是刊佈「各種適於刊載的消息」。這所謂「適於刊載」，有其消極與積極的兩種意義。從消極方面說，各種有關風化道德的新聞，在刊載之前應當鄭重考慮；即刊載了，亦當審慎其詞，不作過分的誇張，投讀者所好，從而貽害讀者。現代報學對於犯罪新聞究應怎麼處理的問題，迄今尚無定論，有的拒絕刊載，其理由為：各種罪行的描寫，可於有意無意之間引起讀者的傲行，至少可在一般讀者的心理上發生極不正常的印象。而在事實上，據美國法院的宣稱，各種重要的罪犯，其犯罪行為，多少都從美國時行的影片獲得有力的暗示。基於這個理由，所以美國的基督教科學箴言報，乾脆拒絕犯罪新聞的刊載。自然這也太過份一些，因為犯罪新聞之為新聞，究屬不可抹視的事實。可是從另一方面說，過份誇張犯罪或關於性慾的新聞，藉以吸引讀者，推廣銷數，亦為正統報學所不取。現在一般的辦法，是刊載犯罪新聞，但謹慎其詞，不使其有啓發新罪行的副作用。奧區史所說的「各種適於刊載的新聞」，其第一點意義，即屬如此。他這句話的第二意義，自係竭盡全力，搜集各種新聞，不僅要迅速，而且要正確，不受任何方面的牽制，不為任何方面所利用，尤其不顧私人或有關團體的關說，秉公直書，充分表示記者應具的大無畏精神。我們要求達這目標，自然不是容易的事。我們可從通訊社取獲消息，可是通訊社的消息普遍發給各報館，一家完全依靠通訊社的報紙，永遠不會嶄露頭角。普通都從通訊社的稿件中獲取經常消息，關於消息的解釋與批評，都要倚靠自己派駐各地的通訊員。這還僅就一般的消息而論，至於特殊的專訊，却更非自己的記者去採訪不可。

採訪消息的技術，只能意會，極難言喻。我們可有一比，做記者的人必須具有像狗那樣的一鼻

子」，方能追蹤消息，尋獲消息。至於怎麼具備那種「鼻子」，那就有待於經驗；同時，偶然的機緣對於新聞的發掘，亦有決定的作用。我們且舉倫敦泰晤士報前主筆史蒂特（W. Steed）的話作為例證（見其所著報業一書第九章第一九三至一九七頁）：

「在我的記者生涯中，曾有好幾次，憑着偶然的機緣，獲得國際間的大新聞。我事前沒有任何準備，也沒有任何計劃，只是憑着偶然獲得它們。當然，一個記者的興趣愈廣，他能獲得的機緣亦愈多。

「也許一二個實例可說明此點。一八九五年至九六年，我在巴黎大學念書，同時又在法國國立圖書館研究德國和中歐的自由思想史，有一個同學介紹他的表兄給我，是在文壇上稍有聲譽的法籍猶太人，名叫拉撒爾。其時他在研究特來費士上尉（Captain Dreyfus）的坐罪案。早在十五月前，那位上尉曾因出賣法國軍事秘密給予德義二國的罪名，充軍至鬼島，那是法國最壞的充軍地。據拉撒爾研究的結果，特來費士全然無罪，他送一份研究報告給我，著名的愛米爾左拉曾根據這篇報告，寫成『我無罪』的論文，引起國際間極大的風波，即所謂『特來費士案』者是。

「後來希特勒廣為利用此『特來費士案』，作為反猶太人的論據，當時在法國，也引起反猶太的高潮。因為判決這案件的是法國軍事法庭，倘謂這件判案不公，那就等於指斥法國軍部；又因審判案件的人，多半是天主教教士，所以法國的天主教徒亦力主維持原案。可是法籍的猶太人和非天主教士，亦即酷愛真理的普通平民，却堅持這個案件必須重審。替特來費士辯護，等於侵及『軍譽』，足以礙及國家治安，同時也牽連到德義二國，形成國際間的大案件。

「自然我對於這個案件的發展，非常留心。到了一八九八年八月底，此案的醞釀已達於頂點，無

人不在希望此案的速決。在同時期內，俄皇發出通告，邀請歐洲各強國都到海牙去開和平會議。那時我是泰晤士報的駐羅馬記者，同年八月三十一日，我爲了俄皇的通告，特去訪問義大利首相貝魯將軍（General Pelloux），問他對於那張通告的觀感如何。出乎意料之外，他把我的問題擱在一邊，認爲並不重要，却鄭重地說：『今晨各報均載法國亨利上校（Colonel Henry）在巴黎被捕的消息，那是比通告重要得多的新聞，他是主要賣國者之一，無論如何，特來費士的罪名在實質上該由他負責。特來費士全然無罪。』

「這真是全世界人等候着的大消息。在特來費士審判期內，貝魯是義國的陸相，他的說話一定可靠，他所告訴我的，自然是特號大消息。後來又得到事實的證明，原來到第二天早晨，亨利上校已在獄中自縊了。特來費士的無罪，從此亦大白於世界。

「另一件事，發生在一九〇九年三月十九日。那時我是泰晤士報駐維也納的記者。原來奧匈帝國，曾於一九〇八年十月，侵併了塞爾維亞的一塊土地，兩國的關係非常惡劣，到了次年三月，緊張達於極點。奧匈一面對塞國邊境動員，同時亦對帝俄邊境動員。奧皇儲斐迪南大公，且將於三月十九日離開維也納，到塞國邊境指揮。全歐洲的人，甚至全世界的人，都在等候這件事情的轉變。因爲大家都明白：萬一奧匈真的對塞宣戰，全歐洲的大戰立即就會爆發。

「當我在羅馬工作的時候，曾與教庭四週的人保持密切聯繫。他們中間有一位，曾於一九〇八年春季到維也納說教，翌年另有一位義大利教士也到維也納來講道。我對第二位教士略盡地主之誼，予以照顧，使他在維也納的生活甚感舒適。他準備一九〇九年三月二十日回義，約我於十九日下午五時在寓稍候，因他要向我來辭行。我請他早點來，因爲我的工作在下六時必須開始。

「可是，他來得很遲，他很抱歉，說明所以遲來的理由。原來是另一個集會延誤了時間。那個集會原爲慶祝教皇的『題名日』而開，必須等候費煦神父；而這位神父因爲是斐迪南大公的施洗人，故與斐迪南大公的友誼極篤。他之所以遲到，就因大公留住了他。後來費煦神父到了，主人當然替他解釋，主人說：『大概軍情緊急，所以大公留住閣下，有所商討。』神父回答說：『不然，不然，戰事的危機已過。大公剛才告訴我，一切都用和平方法解決，他也不到前方去了。』」

「我的那位賓客，亦即明日即將返義，今日特來辭行的教士，他不知道我已給我特號大消息了。多少人在等候這消息！費煦是斐迪南大公的親信，斐迪南大公是幕中的主角，他們口頭的話自然是頭等題材。我接連發出二個專電，泰晤士報得了最迅速最正確的特號大消息。」

以上借用史蒂特的自述，說明新聞的偶然性，但正像史蒂特所說的，平日興趣愈廣的人，獲得偶然機會的次數也愈多。同樣，一個新聞網佈置得愈密的報館，它的特殊專訊亦愈勝過他報。奧區史以刊佈「各種適於刊載的新聞」自豪，就因他有巨額資金，可以命令自己的記者電發一千字的教皇籲請和平公函，結果因爲美聯社已經發了，只好擲諸字紙簍；也因他有巨額資金，故可特派專艇駛入大西洋中，去求德國齊柏林機首次襲英的消息。一家新辦報紙，當其初步規模既具以後，其第一件事即爲建立並擴充自己的新聞網。報紙的基本工作，究竟在報與導，因而報紙的制勝要道，亦就在報與導。世界著名的報紙，例如倫敦泰晤士報與紐約時報，就全靠迅速與正確的新聞建立信譽，引起讀者對它的信任。即如前面說過的支城日報，亦無不依靠迅速正確的報導，確立穩固的基礎，我們且聽主筆與發行人雜誌所記該報主持人勞生（V. Lawbor）的一段自述：

「不久以前，一個美國人訪問英國內閣的一位要員，在談話中，那位閣員表示英國閣員所能知道

的實戰消息，只限於報紙所載，而報紙的消息又如此之少。言下有不勝唏噓之慨。

「那位美國人回答說：『可是你們的報紙並不刊載戰事消息，它們對於作戰的記載都挾持偏見，即有所知亦不直說；且因它們不載德國與其同盟的消息，故其記載根本不全。我們美國人所知的戰事消息，要比你們英國人方便得多。』」

「那位閣員說：『那一家美國報紙刊載戰事消息最爲詳盡可靠？』」

「『支城日報。』」

「『可否請你替我代訂一份，每日送到辦公室？這樣，我就每天可讀它的戰事消息了。』」

「現在我們要問：爲何戰時英國內閣的大員，要靠支城日報，閱讀戰時最迅速最正確的消息？爲何倫敦紀事報，在一九一五年七月十九日的一期，頌揚支城日報，譽之爲『世界最優越的晚報？』並謂它『比任何其他美國報紙，刊載最有力最詳盡的戰事特訊？』爲何支城日報在戰事消息的記載上能夠獨具風格，勝過世界任何其他報紙的記載？爲何它的國外新聞稿，爲美國各報所訂閱，並爲坎拿大甚至倫敦報紙所訂閱？」

「我們且讓完成這些任務的勞生先生，自己來回答這些問題。」

「他說：『我們用十六年時間，準備對於世界大事的處理，第一次大戰爆發了，我們的準備齊全了。』」

「『我們在十八年前，佈置自己的國外新聞網。爲什麼？因爲我們感覺：憑着一般通訊社，不能取得所有的新聞以及我們所需要的新聞。那時美聯社已粗具規模，它的報導當然沒有現在的完備，其他的通訊社如英國的路透社、法國的哈瓦斯、德國的伏爾夫也都不能供給我們所需的消息。當時美聯

社的消息，頗多經手其他通訊社，因而缺乏美國人的觀點。

「『早在一八九八年，我發行記錄報（Record），特在倫敦建立新聞局，後來記錄報出售，新聞局歸支城日報所有。我們即以之為基礎，發揮擴充，訓練自己的人員，並由這班人員訓練其他的助理，並把這班助理佈置在不設專局的城市。』

「『我們只能從經驗中學習。起初我們不知道：還是雇用通當地語言諳熟風俗人情的人好，還是從美國直接派人出去好，我們根據經驗，才知用後一種方法可以收獲較好的成效。』

「『例如我們派一個人到柏林去，經過二三年後，他就成為報館的主要資產。他懂得德國的語言、人民、法律、政治，他結識柏林的政治家與名流，他接受德國的風度，但保持美國人的觀點。他能採集消息，偵察內幕，而在動筆寫的時候，瞭解本國人的心理，所以寫出來的東西，很易為他的本國人所欣賞。』

「『你們怎樣挑選人員呢？』

「『他們都是很好的記者，大學畢業，我們挑選的標準，第一是採訪的能力，第二是寫作的能力。例如倫敦局的主持人培爾，先是本報的訪員，充任本報訪員之前，曾任某地方報的總編輯。他在大學畢業之前，就因訪問某鐵路公司的罷工事件，而深負盛譽。又如巴黎局的摩勒，在被派赴法之前，亦在本報擔任本市記者而勝任愉快。又如駐柏林的通訊員史文，從前亦是報業出身，在外勤界中頗負聲譽。他們當中的一部份，曾從國外新聞局中就近提選，但他們當中的大部份，却從美國本國選派出去。』

「『因此，當一九一四年第一次歐戰爆發時，我們已有很完美的新聞網的佈置，內中包括訓練有素的報人，優良的通訊員，可靠的記者，他們的共同特點，都能書寫有力而又配合國人胃口的文字。』

他們的人數在三十以上，分佈在世界各重要城市。」

「這一班人的貢獻實堪欽佩，我們可舉許多實例作為佐證，最著名的當是勃郎納（Louis Edgar Browne）關於塞爾維亞軍隊的記載，曾使世界各國的報紙都向支城日報低頭。那時塞爾維亞軍隊經過英勇的激戰後，退入阿爾巴尼亞山林，世界各國的記者，只有勃郎納一人隨軍撤退。在七星期的長時期內，得不到他的任何報告，即連支城日報的倫敦局也不知他的踪跡。

「經過長期間的掙扎，他搭到一隻貨船，但因有奧國潛艇，中途阻止，不得已又折回原地。後來終於抵達羅馬，那是他能用海底電報與支加哥通訊的最近地點。他的簡略報告一到支加哥，勞生就覺意義非凡，立即發令出去，不惜工本全部拍送。由此每天都有二三千字傳述塞軍作戰情形和撤退經過。那是大戰史中最驚人的一頁，可是僅有一位英語記者知道個中底細，並能用適當體裁加以報導。

「倫敦各報對於此事的記載僅寥寥數段，不足引人注意。北巖爵士知道這個故事的重要，想盡種種方法，希望為倫敦泰晤士報與每日郵報，謀得勃郎納的記載。勞生答應了，於是勃郎納的記載，經過陸地電報、海底電報，又用陸地電報從羅馬轉達支加哥。到了支加哥後，又一字不易地用陸地電報送達紐約；又用海底電報送達愛爾蘭；更從那裏用海底電報拍送倫敦，刊登泰晤士報與每日郵報。北巖爵士憑着這個最偉大最具體的記載，壓倒歐洲各報，但在北巖壓倒歐洲以前，勃郎納的記載，已使勞生的支城日報壓倒整個世界。

「在這裏，勞生儘可很自豪地對人說：『我們記者的偉大成功，真不知有若干次。倫敦局的貝爾曾於戰爭的外交方面，發出最正確最驚人的消息。他曾訪問哈爾特爵士，從他那裏得知爵士曾於戰爭爆發之前親赴柏林，磋商和平。這次訪問稿發表後，單就單行本的發印已達十餘萬份，並曾在柏林政

界，引起劇烈的論辯。後來他又訪問華忒、任錫曼（英國貿易局局長），對於英德兩國的財政情形附有詳細的說明與比較。他這次的訪問稿，比前次的稿件更受廣大的歡迎。

「『還有關於勃郎納的另一個故事。假如英國的軍事長官，確能按照命令嚴格執行，非獨報學史上將成爲永久盛事，即連整個戰局亦將爲之改觀。他報告地中海上對土耳其的戰爭，申稱英國的軍隊如何在蘇佛拉灣和安撒克登陸，並謂即將通過半島，切斷土軍主力，通達君士坦丁堡的道路爲之大開，君士坦丁堡的攻克殆爲指顧間事。當時沒有一家報紙刊載這個故事，而且沒有一家知道。這是壓倒一切的獨特消息。可是以後的軍事發展，證明英軍未曾通過半島，土軍未被切斷。在大戰進行中，這是他第一次的報告錯誤，而且是極嚴重的錯誤。我要知道原因，故特電給他，請他說明。

「『我們調查的結果，發現勃郎納的報告，即在最細微處亦極正確。他從英國最高軍事當局獲得消息，當局亦認爲戰局必將如此發展。問題發生在英國指揮官，他獲得命令，本當一經登陸，立向半島推進，他却在海岸等候三十六小時，那就給予土耳其人以充分準備。他們部隊齊集了，英軍在劇烈抵抗之下無法開展。真的，要不是因爲英國指揮官的誤期，也許東戰場的局而要全部改觀。』

「勞生絕不吝惜新聞費用，他爲了遠東的某項簡單消息，曾付九四〇元美金的電報費而毫無吝色。

「『戰事發生以後，我們知道日報服務讀者的機會到了。我們決定政策，不惜人力，不惜才力，一定要在各方面取得最迅速最動人的消息。去年我們所付的國外電訊費，是一四八，〇〇〇美金；今年要到一六〇，〇〇〇美金，也許要一七〇，〇〇〇美金。我們每週的採訪費是三千美金，有時可減少些，但大部份的時間都是超額。』

「正像一位著名的美國女士所說的：『勞生先生，到處都有你們的人，我在倫敦遇到貝爾；在巴黎遇到摩勒；在羅馬遇到另一位摩勒；他們都在等候我，給我種種方便，種種指示。支城日報的國外新聞網的確可以自豪了。』」

支城日報的真正成功，亦就繫於此處。如今紐約時報和倫敦泰晤士報對於這方面的努力，更在支城日報之上，它們的成功當然更屬可觀。我們志在報業的人，對於如此週密的新聞網雖不能必至，至少亦必須心嚮往之。記得陳博生先生辦中央日報時，每日僅是四頁，大多數消息都由中央社供給，而他的採訪部却任用十一人之多，一般的人都批評他用人過多。而他的打算：即使這班人一字不寫，每天坐在採訪部接電話，談閒天，或在集會場合，聽聽講演，看看場面，也是好的。我當時另有一種感覺，現在愈想他的話，愈覺他的話中含有至理。我要加上一句：主持採訪的人應當負起全責，來指導這班未來的名記者。

第十章 認識讀者

辦報的人每天編印報紙，發行報紙；看報的人每天購買報紙，閱讀報紙。辦報的人經過報紙與看報的人發生關係，所以從整個過程來看，報業所包括的，只是一個人與人的關係，人是感情與理知的動物，讀者憑着理知來批評版面，諸如新聞的迅速正確，論評的公正合理，特寫的深切敏銳，有助實際，副刊的生動活潑，合乎需求，都是滿足讀者的知識慾望，增進讀者對於報紙的信任，提高報紙的社會地位。這些都是報紙的無價資產。但除此而外，讀者又是有感情的人，倘能聯繫得當，使每一報紙定戶，不僅是版面的欣賞者與欽佩者，同時又是報紙的愛護者與支持者，使他感覺你所辦的報紙

同時亦即他的報紙，使他在你的報紙的組成上，發生共與其份的感覺，那你的收穫，必比一般僅僅辦報的人要大得多，倘你希望辦到此點，那就必須於版面的充實精彩之外，更致意於讀者的聯繫與接觸。這是報紙的另一重大資產，而為每一個認真辦報的人所當亟切講求的。

第一，我們必須設法使一般讀者，都能在你所辦的報紙上，參加他們的意見，提出他們的貢獻。縱令你是大了不起的辦報專家，亦必因為每日必須處理經常事務，又有其他或大或小的事情隨時可以發生，隨時需要應付，所以在事實上，斷不能對於報紙的每一部份、每一角落，都有詳細週密的觀察。可是你的讀者，因為他們人數多各人的興趣不同，各人的注意點迥異，往往能對你所素不經意的地方，提出許多寶貴意見。其次，你在版面上的表現，只代表你們少數人的意見；也許你們的意見完全正確，可以代表整個讀者的意見；也許你們的意見根本錯誤，不能引起讀者的共鳴；也許你們的意見，在創辦之初，經過廣博的徵集，悉心的研究，可以代表讀者，但時過境遷，潮流在那裏轉變，別人在那裏進步，一般人的心理在那裏更動，而你們却固執成法，拖曳在後，漸漸變成落伍的報紙。所以無論從各方面看，我們都有隨時申請讀者提供意見之必要。又次，一個人最感興趣的事就是他躬與其分的事。我們辦報自有我們基本立場，以及根據這立場而產生固定政策，但同時廣大讀者的意見，也未始不足修正我們的立場，加強我們的政策。至於其他技術方式等問題，廣大的讀者羣衆，更可集思廣益，促使我們的進步。我們徵取他們的意見，接受他們的貢獻，並在自己報紙的版面上逐步逐步加以實現。這對報紙而論，每日都在那裏進步，自是最可欣幸的事；對讀者而言，他們發覺我們的報紙有他們的具體意見參加在內，自必特別發生親切之感。他們不僅認為你的報紙是他們愛讀的報，同時亦即他們自己的報。倘你真能辦到這點，那你的報紙才算真正成功了。

我特別提出此點，因為許多自稱為辦報老手的人，很少肯向廣大的讀者羣衆徵取意見，他們認為辦報的人應有自己的辦法，不時請教讀者，足以減少自己的尊嚴。他們不從日新又日新的觀點上去樹立信譽，却用頑強與固執的態度去強求尊嚴。他們靠老牌，靠歷史，正像一個頑固的老朽，不從與時俱進的基本精神上樹立青年人對於他們的尊敬，却想憑藉他們的禿頂白鬚，要求青年人的折服。他們的年歲固高，他們的精神却早就朽了。這樣一個報紙的必然結局：新興的報紙起來了，能夠配合讀者的要求，能夠引起讀者的共鳴，它將如垂死之軀，奄奄一息，朝不保夕。

我們應當不怕改進，應當時時徵取讀者意見，作為改進的張本。紐約地球報曾以下列一類具體而切實的問題不時徵詢讀者。在問題中不包括新聞部份，而側重於副刊特寫等材料。其理由，因為第一，新聞只能發掘，可求而不可即；第二，副刊特寫之類，可由編者自己選擇，作主觀的決定，因而亦可經讀者的提議，而隨時更改；第三，副刊特寫之類係報紙的特色，每一報紙的個性，很可從這些項目中充分表顯，而且是吸引讀者的主要部份。各報消息的來源大致相同，只碰到大的事情，方能憑着各報新聞網的是否週密而顯示能耐，其餘日常報告相差無幾。但副刊特稿之類，却可因報紙的地位、報紙的經濟力、編者的學術造就、人事關係，而大相逕庭。因之，近代報紙的競爭，多偏向到這個方面去。紐約地球報根據它自己的特欄，擬為徵詢讀者意見的問題如下：

- 一、你讀地球報的長篇連載小說嗎？
- 二、假如讀的，你喜歡它到怎麼程度？
- 三、假如不讀，你為什麼不讀它？
- 四、據你看，刊載長篇連載小說，能否增進讀者興趣？為什麼？

五、你讀過地球報的婦女欄嗎？你覺得它是好？還是壞？還是根本無所謂？你爲什麼理由作如此存想？

六、你喜歡華來的專欄嗎？爲什麼理由？

七、你喜歡美國時裝這一欄嗎？爲什麼理由？

八、你喜歡笑話一束這一欄嗎？爲什麼理由？

九、你喜歡克倫博士的散文嗎？你對它們的估計怎樣？

十、你對於梅遜的有韻散文，估計如何？

十一、你對地球報的社論，感覺興趣嗎？

十二、你能對這些論評提出改進之點嗎？

十三、你喜歡地球報的夜談嗎？

十四、你喜歡地球報的短篇睡前故事嗎？

十五、你認爲地球報所刊的運動消息，已經足夠了嗎？

十六、你喜歡地球報所刊的歷史上著名的婦女嗎？

十七、你喜歡我們所刊的漫畫嗎？那幾種你最喜歡？

十八、在上述各種專欄中，請指出你最喜歡的一種？

十九、附註。

美國各報徵詢讀者意見的方式很多，大體上都相像。我們看了地球報的徵詢函，當知它的重心偏在各種特欄，我們在一方面可知紐約地球報的特欄之多，尤其它的「睡前故事」最受讀者歡迎，幾於

每一兒童在每晚就寢之前，都會要求母親，把紐約地球報上的「睡前故事」講給他聽。紐約地球報僅憑這個特欄，已足使它深入家庭，變成每一兒童的恩物。我們有意辦晚報的人，對於像紐約地球報那樣的睡前故事值得特別研究，予以重視。同時更知徵詢的問題，愈具體簡要愈好。而在事實上，對於中國的一般讀者，上述各種問題還嫌太抽象些，滿紙「爲什麼理由」，會使讀者頭痛，最好用填空或劃錯的題式，例如就前引第一、二、三問題來說，最好改成下列題式：

- 一、你每天讀長篇連載的小說嗎？
- 二、假如每天讀的，在什麼時候讀它？（請在適合你的習慣一項後面的括弧內，填一「+」號）
 - 1, 在讀新聞之後（ ）
 - 2, 在讀新聞與社論之後（ ）
 - 3, 在讀新聞與……特欄之後（ ）
- 三、假如不是每天讀的，爲什麼理由？（請把你認爲妥當一項後面的括弧內填一「+」號）
 - 1, 對小說的內容根本不感興趣（ ）
 - 2, 喜歡一氣讀完全篇，不願分次陸續閱讀（ ）
 - 3, 沒有時間看長篇連載的小說（ ）

我在這裏不過隨便舉一個抽象的例，在實際上，我們儘可根據實際情形，造成更簡單更具體的問題，務使讀者不必多用腦筋，只須根據我們的提示作一判斷，並於其上加一像「+」「-」之類的符號就算完卷。這樣，就容易誘使讀者填寫，否則，就中國一般讀者的水準與脾氣來說，決不能得到許多答案。以上是就題材內容來說，此外在辦法上，應把上項問題印得清清楚楚，附上一個黏足郵票的

信封，上面印就報館的地址與街名，以及整理此項問題的部門。第三，在徵詢上，最好根據發行定簿，就定戶的職業、年齡、地區分別發信，而且一次發出的信不必過多，以二百封左右最為相宜。

當然，我們應辦自己的報，不該事事遷就，迎合讀者的歡心，但讀者所愛好的並不一定就是壞的，照我們過去的經驗，只要我們誠意徵詢，每次都有極好意見可供辦報者的參考，共同改進報紙的素質。認識讀者，聯結讀者，並從而組織讀者，這雖是報紙本分以外的工作，唯於報紙的開展與發達都有密切關係，要為我們奠立報紙雄厚基礎時不容忽略的事。

第三篇 組織之道

第十一章 創設報館

第一節 報紙的組織

在報館的組織問題之下，包括兩個主要項目：其一為經費的籌措，其二為報館的內形。關於前者，我們主張採取股份有限公司的組織，理由當在以後說明。關於後者，又為分成兩點討論；其一為組織的系統，研究內部權力的劃分、人員的分配、以及部門與部門之間的相互合作。其二為經營的政策，確定報館的編輯政策應當如何，業務政策又當如何。這所謂業務政策，包括發行定價、廣告刊費、以及信用推銷等問題，在實質上，包括報業經營學的全部。本書所欲研究的重心，即繫乎此。因此在本篇內不擬專章討論。本篇所欲討論的，主要為下列三點：

第一，經營報業的股份有限公司應當如何組織，方始合法。公司成立以後，又當經過怎麼一個登記手續，方可正式發刊。

第二，報館內部的組織應當遵守怎樣的原則，樹立怎樣的系統。從縱的方面來說，上下之間，分層負責，責任分明；從橫的方面來說，相互之間通力合作，步伐整齊。

第三，報館應當採取怎樣的編輯政策，方始對自己能夠取得讀者的信任；對社會能夠發揮服務的效能。我們現在先從第一點討論入手。

近代的報紙已經商業化了。報紙既為商品之一種，則出版報紙之報館，自亦為一商業機構，其創設也，除獨資經營而外，亦當按照公司法規組織，或採無限公司的組織，或採兩合公司的組織，或採股份有限公司的組織，或採股份兩合公司的組織。

(1) 無限公司 全以無限責任股東組織之，即公司財產不足清償公司債務時，其股東全體對於公司債權人，負連帶無限之責任。

(2) 兩合公司 以無限責任股東與有限責任股東組織之，其無限責任股東之性質與無限公司之股東相同，而其有限責任股東以出資定額為限，對於公司負其責任。

(3) 股份有限公司 全以有限責任股東組織之，公司資本預先確定，且須分為股份，每份金額應歸一律，不得少於二十圓，但一次全繳者，得以十元為一股。至各股東之責任，以繳清其股份之金額為限，唯其如此，故有股份有限公司之稱。

(4) 股份兩合公司 股份兩合公司之股東，至少應有一人負無限責任。其有限責任股東所湊集之資本，分為股份，故稱為股份兩合公司，而與兩合公司有別。

公司的組織，雖有上述四種之不同，但一般組織公司者，均採第三種股份有限公司。考其所以，則因股份有限公司有下列各利，而為他種組織所不及：一、能吸收小資本集成大資本，足以增加一國之生產力。二、國中大利所生之事業，免為富豪所獨佔。三、股份有限公司之營業狀況，常公示於衆，一任投資者之選擇。四、股份有限公司之股票得自由轉讓，因之投資者無以流動資本化為固定資

本之虞。五、足以刺激一般勞動者之儲蓄心。六、具有高深之學識者未必有雄厚之資本，既無資本，即不能有所建樹，惟股份有限公司有時得利用他人之資本以發揮其才具。七、企業之利益大者其危險性亦大，個人雖富於財力，多不敢冒險以從事，析為股分，則責任有限，負擔較小，故此種資本最易募集，而其魄力亦最為雄厚，自來敷設鐵道，疏鑿運河等艱巨工作之經營，多採取股份有限公司之組織。

報紙雖為一種商品，但究與其他商品不同，負責鼓吹輿論，提高文化水準，決不能任其由少數富豪之士獨手把持，從而控制一般民衆之思想意識，理應由一般民衆儘量參加，從而代表一般社會之共同意見。股份有限公司每股之股款有限，可使一般民衆易於籌措而樂意參加。報紙應為民衆所有，出版報紙之報館，應讓民衆多有發揮主張之便利，而股份有限公司之組織，則可達到該項目的。因此我們認為報館之組織，以採取股份有限公司的制度最為相宜。

第二節 公司的設立

股份有限公司之設立頗費手續。因股份有限公司須有確定之資本，故訂立章程後，更須認足股份或募足股份。其股份由發起人認足，繳齊第一次股款，並由主管官署派員檢查後，更經設立登記而公司成立者，謂之「發起設立」。其股份未經發起人認足，另行招募足額，繳齊第一次股款，召集創立會，迄該會完結後，更經設立登記而公司始成立者謂之「募集設立」。它們的共同程序是先有發起人，次訂立章程，又次設立登記，則又莫不相同。因此我們的敘述，先為「發起人」，次為「訂立章程」，又次分述「發起設立」與「募集設立」的不同程序，最後述說兩種設立所須辦理的「設立登記」。

先就發起人而論：股份有限公司的設立，必先有發起人，發起人的人數應在七人以上。蓋因此種公司規模較大，資本較厚，人數過少，易滋流弊，且所認之股份亦必難以足額。更何況在發起設立之公司，於董事及監察人之選舉，亦有不敷分配之虞。因此公司法規定發起人應在七人以上。

再就訂立章程來說：股份有限公司之設立，須先由發起人訂立章程，並簽名蓋章。其章程應載之事項，得分為絕對的與相對的二類。絕對的記載事項為章程之要素，苟或缺乏，章程即歸無效。相對的記載事項為章程之偶數，記載與否可以自由，章程之效力不受影響，惟非經記載，則其事項在法律上不生效力。茲就兩類事項，分別述之：

甲、絕對的記載事項：

- 1、公司之名稱。
- 2、所營之事業。
- 3、股份之總額及每股金額（股份之總額即公司債務之唯一擔保；每股之金額即股東責任之範圍，故此二者必須分別報明。）
- 4、本店支店及其所在地。
- 5、公司公告之方法（應載明公告之方法者，蓋欲使股東及債權人易知公司所公告之事項。）
- 6、董事或監察人當選之資格（此所謂資格係指當選為董事及監察人者應有股份之數。凡以股份為標準規定董事監察人被選資格時，在董事，其股銀不得超過資本總額千分之三；在監察人，不得超過千分之一。）
- 7、發起人之姓名住所。

乙、相對的記載事項 相對的記載事項，項目繁多，最主要者有下列諸端，設非載明於章程，不生效力：

1、解散之事由（否則日後臨時發生爭議，將無所依據。）
2、股票超過票面金額之發行（此所謂超過票面金額之發行，乃指額面以上之發行而言。至於額面以下之發行，因其妨害公司資本之充實，故為法律所禁止。）

3、發起人所得受之特別利益及受益者之姓名（特別利益之種類頗多，或分派盈餘，多提成數，或添招新股，儘先分認，或公司解散得優先享受財產之分派。發起人當受何種之特別利益，其人之姓名如何，皆須明載於章程，始生效力。蓋發起人往往於公司成立以後，挾持前功，誅求無厭，若不預為規定，公司將受其累。）

4、股款遲繳之違約金（股東繳款遲延者，應加算利息，如章程定有違約金者，公司得請求違約金。）

5、股東會之決議方法。

又次，就發起設立而言，發起設立的特質，是由發起人認足股份總數。股份總數既由發起人共同認足，則無待另募，應即按股繳足第一次股款。其第一次繳納之股款，不得少於票面金額二分之一。

發起設立之公司，認股人均係發起人，被選為董事及監察人者亦均係發起人，所訂章程有無情弊，無創立會為之監督，故法律責令董事於就任後，應即呈請主管官署選派檢查員查驗之。而檢查員所應查驗者，為第一次股款是否繳足，並下列各事是否確當：一、以金錢外之財產抵作股款者，其姓名及其財產之種類價格，與公司核給之股數；二、應歸公司負擔之設立費用；三、發起人得受報酬之數

額。檢查員並應將其所得結果報告主管官署。

又次，就募集設立而論，發起人認定股份總數之一部，其餘之股份另行募足者，謂之募集設立。其程序爲：一、招股，二、認股，三、開創立會。茲分別論之：

一、招股 凡設立股份有限公司，應先具備營業計劃書、發起人姓名、經歷、及認股數目，連同招股章程（應載明募股期限及各發起人所認股數），由全體發起人具名，呈由主管官署備案後，方得開始招股。凡設立股份有限公司呈經核准招股後，因故停止招募時，須於十日內結束，呈報主管官署備案，並須將已收股款如數發還；所有籌備用費，由發起人連帶負責擔任。發起人所認股份總數不得少於總額二十分之一，其股本總額在百萬元以下者，不得少於十分之一。唯我國公司之創辦，其發起人往往借重名人，以爲號召，而名人多不認股，如對各個發起人而不規定其應認之股數，則濫備名人之名，以行詐欺之弊，仍不能免。惟應認之款究應多少，殊難規定；故法律規定：各發起人所認股數應於招股章程中載明。

二、認股 發起人應備聯單式之認股書，以供登記及保存之用，認股書上由認股人填寫所認股數、金額、及其住所，並簽名蓋章。股份總數募足時，發起人應即向各認股人催繳第一次股款。第一次當繳之股款，不得少於票面金額二分之一。

三、開創立會 創立會是集合各認股人使其參預關於設立公司事務之會議，它是認股人的大會，而非股東會。它是決議公司興廢存亡之機關。它的主要理由，在使認股人澈知籌辦之原議，洞悉個中之詳情，免致受欺而貽悔。創立會應由發起人召集，其時間應在第一次股款繳足後三個月內。創立會的權限，主要者爲：一、董事及監察人之選任；二、發起人所訂章程之修改；三、公司設立之廢止（

創立會召集之宗旨，雖為設立公司，但亦有因經濟社會之變遷，國家法令之更動，公司已無設立之必要；或發起人與認股人意見歧異，衝突叢生，與其解散於成立之後，毋甯廢止於成立之前，故創立會得為公司不設立之決議。）四、設立程序之調查，其所應當調查之事項，其主要者為：1、股份總數已否招足，若尚有未認定之股份，應由發起人連帶認繳。2、各認股人第一次股款已否繳足，若有已認而未繳第一次股款者，應由發起人連帶認繳。3、發起人所得受之特別利益及受益者之姓名，是否確當，若有冒濫，創立會得裁減之。4、有以金錢外之財產抵作股款者，其姓名並其財產之種類價格及公司核給之股數是否確當，若估價過高者，創立會得減少其所給股數或責令補足。5、應歸公司負擔之設立費用及發起人當受報酬之數額是否確當，若有冒濫，創立會得裁減之。

末了，就設立登記來說：股份全由發起人認足者（發起設立），應於主管官署檢查完結後，股份非全由發起人認足者（募集設立），應於創立會完結後十五日內，由全體董事監察人，將下列各款事項向主管官署聲請登記：1、公司之名稱2、所營之事業3、股份總數及每股金額4、本店支店及其所在地5、公司為公告之方法6、各股已繳之金額7、董事及監察人之姓名住所8、定有解散事由者其事由。

登記後之效力則如下述：1、公司成立；（公司非在本店所在地主管官署登記後不得成立）2、登記後須於六個月內開業；3、公司經設立登記後，認股人不得將股份撤銷；4、公司經設立登記後，得發行股票；5、公司之股份於設立登記後，始得轉讓。

第三節 公司之股份

我國公司法規定：每股金額不得少於二十元，但一次全繳者，得以十元為一股。

公司之股份依股票而爲之區別，可分爲記名式與無記名式兩種。就股東之權利而言，又有普通股與優先股之別。普通股即財產權利平均之股份，而優先股爲財產上有特權之股份。

股份之證券爲股票，公司非經設立登記後不得發行股票。

股票應編號，載明下列各款事項，由董事五人以上簽名蓋章：1、公司之名稱，2、設立登記之年月日，3、股份及每股金額，4、股款分期繳納者，其每次分繳之金額。

繳納股款之程序，詳言之，有下列各端：

一、繳納之催告 股份有限公司股款繳納之程序，有一期繳納與分期繳納之分，而實際上多係分期繳納。蓋公司開辦之始，無需全數之資本，分期催取較爲得策。股款爲分期繳納者，公司須逐期收取股款，公司於每屆收取股款時，應於一個月前向股東分別催告及公告，所以予股東以籌款之餘裕。

二、再催告及失權之預告 第一次催告後，如有屆期不繳者，公司得再定一個月以上之期限，分別催告及公告，並聲明逾期不繳當失其股東之權利，使股東知所警惕。若股東繳款遲延者，應加算到期以後之利息；如章程定有違約金辦法者，又得向該股東索取。

三、失權處分 倘股東經兩度催告及公告而仍不照繳者，則非實無資力卽有意遲延，卽失其股東之權利。

四、催告各轉讓人 如股東失其權利，而其股份爲受讓者，其所應繳之股款，得定一個月以上之期限，催告各轉讓人繳納其應繳之股款。如各轉讓人受催告後，於公司所定之期限內，先繳納股款者，取得其股份，重爲股東。

五、股份拍賣 若經過期限無人照繳，則公司得以拍賣之方法轉售其股份。若拍賣所得之金額不

數應繳之股款時，公司仍得依次向原股東及轉讓人請求補償。

第四節 公司之機關

股份有限公司之機關可分爲三：一、股東會，此爲公司內部之最高意思機關；二、董事，此爲公司之執行業務機關；三、監察人，此爲公司業務財產之監督機關。

一、股東會 股東會之召集由於董事，但監察人認爲有必要時亦得召集之；股份總數二十分之一以上之股東，亦得以書面記明提議事項及其事由，請求董事召集股東臨時會。召集臨時會之請求提出後十五日內，董事不爲召集之通知時，股東得呈經主管官署許可自行召集。

股東會之召集，應於一個月前通知各股東，使其爲到會之準備。對於持有無記名式股票者，應於四十日前公告之。因該項股東須於開會前五日，將其股票交存於公司，公告以後，股東未必即知，故應提早十日公告也。至於臨時股東會之召集，應於十五日前通知各股東；對於持有無記名式股票者，應於二十日前公告之。

各股東之表決權，以其所有之股份爲標準。原則上每股有一表決權，惟依此原則而行，小股東之利益必爲大股東所剝奪。故法律規定一股東而有十一股以上者，應以章程限制其表決權。然仍恐大股東之專橫，復設一種最高限度之規定，即每股東之表決權及其代理他股東行使之表決權，合計不得超過全體股東表決權五分之一。

至於股東會之決議方法，就一般而論，即股東之決議應有股東過半數、代表股份總數過半數者之出席，以出席人表決權之過半數行之。開會人數若僅以股東人數爲標準，則小股東操權太大；若僅以

股數爲標準，則又嫌大股東操權過重，故一以人數爲標準，一以股數爲標準，二者兼取，乃得其平。出席股東不滿足額時，得以出席股東表決權之過半數爲假決議，並將假決議通知各股東。其發有無記名式之股票者，並應將假決議公告，於一個月內，再行召集股東會，其決議以出席股東表決權之過半數行之。此係就通常決議而言，至於特別決議，例如變更章程、增減資本等，則須以法定股東表決權三分之二以上之同意行之。

二、董事 董事爲代表公司執行業務之常設機關，對內則執行業務，對外則代表公司。董事之資格，公司法規定：公司董事由股東會就股東中選任之。其人數至少限度爲五人。其任期不得逾三年，但連選得連任。董事之執行業務，除章程有訂定外，以其過半數之決議行之，關於經理人之選任及解任亦同。

三、監察人 監察人爲股份有限公司之監督機關。公司之監察人必爲股東，非股東不能充任。其人數之多寡，公司法無明文規定，一任章程定之。至其任期，公司法定爲一年，但連選得連任。

因爲我們所注重的，是股份有限公司的報社之創設，故在敘述方面，偏重創設之程序，其他公司法中所定各項，如會計、公司債等，與創立程序無關，茲姑從略。

第五節 報紙登記

報紙的公司組織完成後，其次一步就是舉辦報紙登記，應注意者爲：1、發行登記2、變更登記3、註銷登記三種。茲分別說明之：

一、發行登記 依據修正出版法第二章第九條：

「爲新聞紙或雜誌之發行者，應由發行人於首次發行前，填具登記聲請書，呈由發行所在地之地方主管官署（這所謂地方主管官署，依據出版法第七條：本法稱地方主管官署者，在省爲縣政府或市政府，在直隸於行政院之市爲社會局），於十五日內轉呈省政府或直隸於行政院之市政府核准後，始得發行。省政府或隸屬於行政院之市政府接到前項登記聲請書後，除特別情形外，應於二十日內核定之，並轉請內政部發給登記證。」

「內政部於發給登記證後，應將登記申請書，抄送中央宣傳部。登記聲請書應載明之事項如左：
一、新聞紙或雜誌之名稱；二、社務組織；三、資本數目及經濟狀況；四、刊期，發行新聞紙者，並應載明其版數；五、發行所及印刷所之名稱及所在地；六、發行人及編輯人之姓名、年齡、經歷及住所。」

上開第三款之資本數目，依據修正出版法施行細則第六條的規定：

「出版法第九條第二項第三款所定登記聲請書應載明之資本數目，如係刊行新聞紙者，得依照左列規定，定其數額：一、在人口百萬以上之省政府或市政府所在地，刊行報紙者一萬元以上，刊行通訊稿者三千元以上。二、在人口未滿百萬之省政府或市政府所在地，刊行報紙者六千元以上，刊行通訊稿者一千元以上。三、在特別行政公署、縣政府、或設治局所在地刊行報紙者一千元以上，刊行通訊稿者二百元以上；但該地向無報社或通訊社之設立，而創刊報紙者得減低至五百元以上，創刊通訊稿者得減低至一百元以上。」

以上所述聲請登記書，依據修正出版法施行細則第九條，應一式填寫四份。
聲請登記書之格式如左：

新聞紙雜誌登記申請書

複核 意見	考查 意見						名稱		名類	
							別		類	
							織組務社		資	
		經濟狀況					目數本		資	
		地址					稱名		所行發	
		地址					稱名		所刷印	
		編輯人					發行		姓名	
									籍貫	
									年齡	
									學歷	
							經歷			
							是否黨員			
							黨證字號			
							住所			
							附註			

組織之道

茲因發行

事項聲請登記謹呈

謹依出版法第九條及同法施行細則第九條之規定開具右列

某某省某某縣（市）政府
社 會 局

某某特區行政公署
省某某設治局

具聲請書人某某社發行人某姓某名（蓋章）

中 華 民 國

年

月

日

說明

一、凡為新聞紙或雜誌之發行者，應由發行人向地方主管官署領取此項聲請書依式填具四份聲請之。

二、類別欄須填明新聞紙或雜誌或通訊稿。

三、刊期係指日刊、旬刊、月刊、季刊等刊期而言，應於本欄內填明之。

四、發行人指主辦新聞紙或雜誌之人，如有二人以上時，應互推一人具名聲請之。

五、編輯人指掌管編輯之人，應於本欄內分別填明。

六、考查意見欄由地方主管官署填寫，複核意見欄由省政府或直隸於行政院之市政府填寫。

二、變更登記 依據修正出版法第十條的規定：「第九條所定應聲請登記事項有變更者，其發行

人應於變更後七日內，按照登記時之程序，聲請變更登記。

「前項變更登記之聲請，如係變更新聞紙或雜誌之名稱或發行人者，應附繳原領登記證，按照第九條之規定，重行登記。」

又據修正出版法施行細則第十四條：「新聞紙或雜誌因轉讓發行而聲請變更登記者，應由前發行人與新發行人共同具名聲請之。」

變更登記聲請書之格式如左：

新聞紙雜誌變更登記聲請書

名稱	發行人姓名		原之登記證號	原發行之日期	聲請變更事項	因原之變更	變更之日期	附註
	准核及行	日期	及日期	及日期				
名	姓	人	行	發	原	之	登	記
准	核	日	及	日	行	日	行	日
及	日	數	月	年	證	之	給	之
行	日	發	月	年	次	年	首	之
原	登	記	者	現	變	更	者	
因	原	之	變	更	日	月	年	之
日	月	年	之	變	更	日	月	年
附	註							

茲依出版法第十條及同法施行細則第十四條之規定開具右列事項聲請變更登記謹呈

某某省某某縣(市)政府
某某市社會局

某某特區行政公署
省某某設治局

具聲請書人某某社某姓某名（蓋章）

說明

凡新聞紙或雜誌，因登記事項變更，聲請變更登記者，應由發行人向地方主管官署，領取此項聲請書，依式填具四份聲請之。

三、註銷登記 依據修正出版法第十五條：「新聞紙或雜誌廢止發行者，原發行人應按照登記時之程序，聲請註銷登記。新聞紙逾所定刊期已滿三個月，雜誌逾所定刊期已滿六個月，尙未發行者，視爲廢止發行。」

又據修正出版法施行細則第二十四條：「新聞紙及雜誌因事暫行停刊時，其發行人應呈報地方主管官署轉報內政部，並由內政部函達中央宣傳部。前項停刊日數每年積計，在新聞紙不得逾三個月，在雜誌不得逾六個月，違者得註銷其登記。發行人違反第一項規定者準用出版法第三十八條之規定處罰之。」（按：處二十元以下罰鍰。）

註銷登記聲請書之格式如左：

新聞紙雜誌註銷登記聲請書

名	發行人姓名	原登年	登記給	廢止發行之原因	廢止發行之年月日	附註
稱	名	准	及日			

茲依出版法第十五條第一項之規定開具右列事項聲請註銷登記謹呈

某某省某某縣(市)政府
 某某市社會局
 某某特區行政公署
 某某省某某設治局

具聲請書人某某社發行人某姓某名(蓋章)

說明

凡新聞紙或雜誌，因廢止發行，聲請註銷登記者，應由發行人向地方主管官署領取此項聲請書，依式填具四份，連同原領登記證聲請之。

第十一章 組織系統

我們先說組織的形式。一般企業的組織不外三種形式：其一為軍事式 (military type)，亦稱直線形，其主要特點猶如一個金字塔自上而下統攝一切，宜於小企業的管理。其二為職能式 (functional type)，其主要特點是每一部門按照委托職權，完成本部工作，既不必與他部會商，亦不受他部牽制，它的職權是一次被委定了的。其三為會商兼直線式 (staff-and-line type)，那是軍事式與職能式的混合制度，各部門處理事務，均各按照等級，一面受上層的管轄，一面又與同層人員，相互會商。報業的組織以採取第三種的會商兼直線式較為相宜。我們先以報務為例，說明這三種組織形式的內容。

先以編輯部與軍事式的組織為例。在此組織形式下，發行人的命令就是最高權威，總編輯執行發行人的命令，主任編輯執行總編輯的命令，其他各欄各版編輯，都執行主任編輯的命令。我們只要想到軍事管理自上而下的系統，對於這個軍事式的組織形式，就可全部明瞭。

次以排字房與職能式的組織為例，並假定所做的工作，是排組一幅廣告。在排字房中本有排廣告的人專司其事，他的職權事先被指定了是排組廣告；所以廣告稿到了後，就有一個人接收稿樣，一個人採字，一個人校對，一個人拚版，一個人記錄。每人負責一部份工作，並按照事前的指派，完成該項工作。各人所成的工作就是最後的工作成績，不必再加改變。要是報館採取軍事式的組織，那排字房的領班就可隨意更改版樣了，但在職能式的組織形式下，却不能如此。我們明白它的性質，當知該項組織形式實不宜於規模較小的報館。

又次，以管理處與會商兼直線式為例。管理處的最上層，是總經理或發行人，他是整個管理處

的主腦。在他下面，分設廣告、發行、稽核、編輯諸部。決定報館的整個營業政策或經濟政策時，發行人就當邀請各部主腦共同會商。研究報館的發行問題時，發行人就當邀請發行部的職員共同會商。在發行部下面，也許分設各股，例如推廣股、郵遞股、運輸股等。在各股自己的範圍內，各股都可自作決定，但遇商討整個發行問題時，他們就須出席會商。發行部如此，其他廣告、編輯諸部亦莫不如此。他們運用會議方式，協同主管人員制定一切決策，不僅上下層間有聯繫，即部門與部門之間，亦收通力合作的成效，故一般企業都採取這種組織形式，報業的組織亦不能例外。

上面所說的組織形式，在實質上只是關於原則的決定，我們研究報業組織的人，似應注意實際的組織系統。

美國的大型報，其銷數在五萬與五十萬之間者，普通採用下列的編制：

一、執行部 (Executive Department)

- 1、出版人 (Publisher)，決定政策，綜理全部。
- 2、總經理 (General manager)，管理各部。
- 3、審核員 (Auditor)，稽核一切賬目 (在中國，該項職務由會計室主理。)
- 4、出納員 (Cashier)，負責現金收支。
- 5、購料員 (Purchasing agent)，購買材料用品。

二、編輯部 (Editorial Department)

- 1、總主筆 (Editor in chief)，社論委員會主席，決定社論及新聞政策。
- 2、總編輯 (Managing editor)，負責收集並編寫新聞與特稿，並代表發行人，解決經理

部與編輯部的聯繫問題。

- 3、新聞編輯 (News editor) ，監督新聞的編寫。
- 4、電訊編輯 (Cable editor) ，負責電訊的編輯。
- 5、本州編輯 (State editor) ，審閱本州各地的特約通訊。
- 6、藝術編輯 (Art editor) ，負責各種照相的編輯。
- 7、本市編輯 (City editor) ，負責市區及市郊新聞的採編。
- 8、運動編輯 (Sporting editor) ，負責運動欄的特殊消息。
- 9、財政編輯 (Financial editor) ，編寫各種特別財政金融稿件。
- 10、社交編輯 (Society editor) ，編寫各種社交新聞。
- 11、其他各欄編輯，編輯汽車、地產、無線電等新聞，並編輯文學欄、婦女欄等。
- 12、圖書館管理員，管理參考書及資料等。

以上是編輯部的人員支配，我們所可注意者，他們沒有所謂「採訪部」的組織，每一主編之下，同時有外勤（訪員）與內勤（編輯員）。其次，增設總編輯一職代表發行人，兼理編輯部與經理部的聯繫問題，亦為美國報界的特色。在英國，近亦漸採其制。

三、廣告部 (Advertising Department)

1、廣告經理 (Advertising manager) ，主理廣告的設計及推廣，並與廣告社及廣告特派員發生密切聯繫。

2、分類廣告經理 (Classified manager) ，主持分類廣告事宜。

四、發行部 (Circulation Department)

- 1、發行經理 (Circulation manager)，主持發行及發行推廣事宜。
- 2、郵報監督 (Mail room superintendent)，主持郵遞報的包摺遞送。

五、機械部 (Mechanical Department)

- 1、排字房領班 (Foreman composing room)，監督新聞與廣告的排組。
- 2、鑄版房領班 (Foreman stereotyping department)，監督紙版的製打及鉛版澆鑄。
- 3、照相部領班 (Foreman photo engraving department)，監督照相藝術版的製造。
- 4、印刷房領班 (Foreman pressroom)，監督印刷工作，提高印刷效力。

美國規模較小的報紙，其銷數在五千人以內者，普通採取下列的編制：

- 1、發行人 決定各部的政策，對外代表報館，出席各種集會。
- 2、營業經理 (或稱廣告經理) 管理各種零售廣告；關於批發廣告，則與全國廣告特派員發生密切聯繫。

- 3、廣告經理 (或稱廣告襄理) 招攬本地廣告，並襄助營業經理 (或廣告經理)。
- 4、主筆 撰述社論，採寫當地政治新聞，督導其他編輯部人員，倘時間允許，還得協同編稿。
- 5、電訊編輯 編輯通訊社電訊稿並本地通訊稿；協助主筆決定版樣。
- 6、運動編輯 採寫本地及四周之運動消息，有時撰述體育論文；有時從事當地競賽事宜的組織。
- 7、社交編輯 採寫俱樂部及一般社交的消息。
- 8、探訪員 採集大街、車站、法院、市政廳及商業區的消息。

簿記員 負責各種賬目及記錄；在發行人指導之下，監督分類廣告。

發行經理 主管報紙的遞送，管理報童，並催收報費。

鄉區發行推銷員 在鄉區推廣銷數，催收報費，並報告特殊的消息與事項。

辦事員 管理發行記錄，辦理改變地址等手續，兼理打字工作。

校對員 校對新聞及廣告，間或招攬一二種廣告。

機械部領班 主管排字房與印刷房，監督拼版；需要拆版時，主持拆版並分配還字工作。

三個或四個「賚納澆排機」的技工 從事排組工作。

印刷技工 管理印刷，並協助排字。

學徒 供差遣兼服勤務。

十六個報童 遞送市區市郊之訂報。

19、六十個鄉區通訊員 分佈在半徑二十至二十五哩的鄉區範圍內，報告消息，撰述通訊。

我們可注意的，一家日出三千五百到五千份報紙的報館，其所用人員，連六十位鄉區通訊員在內，還不到一百人。當然，美國排字機以及其他機器的發明，都可減省工作人員，但工作人員的負責與夫工作效率的提高，都是減省人員的主要因素。在這裏，我們不妨把我國中央日報的編制附列於後，俾便參照比較。

中央日報的發行人是社長，綜理全社事務，其下設主筆一人至三人，（首都中央日報社，得設總主筆一人），又設二部（編輯部經理部），一處（總務處），二室（會計室人事室）。

編輯部設總編輯一人，其下設編輯、採訪、資料三組；必要時得設電務組。編輯組設主任一人，

編輯助理編輯各若干人，校對長一人，校對若干人，採訪組設主任一人，採訪若干人，資料組設主任一人，編輯員徵集員保管員各若干人，電務組設主任一人，電務員譯電員各若干人。

經理部設總經理一人，其下設發行、廣告、工務三組，必要時得設承印組。各組設主任一人，組員助理員各若干人。工務組下設印刷工廠。

總務處設總務主任一人，其下設文書、事務、出納三組，各組設主任一人，組員助理員各若干人，必要時得設診療室。

編輯部、經理部、總務處得酌設練習生。

會計人事二室各設主任一人，其下又有總幹事、幹事、助理幹事等的配備。

因為這個組織相當龐大，其編制系統需用二頁以上地位方刊得下，我們為節省篇幅，故從略。

中央日報在三十二年春季以前，組織較為簡單，總務處隸屬經理部，後來因為特種關係，將總務部份劃出，獨立成處。當時的理由，認為編輯、經理二部，在一般報館中不時發生意見衝突，如今把總務部份劃出，叫它在編經二部之間，作為緩衝，並「侍候」兩個部門。殊不知報館的重心工作之一，是樹立健全的經濟基礎，就中收支二項，尤須有整個計劃全盤打算。在從前，管理收入部門的發行和廣告，與夫經營支出部門的出納，同屬經理部份。總經理全盤打算，應收者收，應付者付，遇有經濟比較困難時，可作催收緩付等緊急措施。整個的報館收支，即在經濟極端困難之際，仍可勉強應付。現在收支兩部劃分，而主管這兩部份的上司（即經理與總務主任），又處於同等地位，而他們的共同主管社長，則在事實上必須隨時向外接洽，不能貫注全力處理報館的日常收支。在這種情形之下，倘經理部與總務處的主管，不幸私人發生了意見，將使報館的主要業務，處於非常困難地位。劃分總務

處的用意，原想減少編經二部的磨擦，現在倘使磨擦的原因主要地繫於人而不繫於事，則多一個平等主管，就更多磨擦的可能。倘使磨擦的原因不繫於人而繫於事，則從前的制度，編經二部職權清楚，根本不會發生磨擦；現在經理部與總務處的可能衝突，却真的會從職權中產生了。

我們在這裏，很想提出一個比較合理的組織，也是中央日報以外其他各私營報紙的一般組織法。報紙的發行人是總經理，對董事會負責。其下設一處（總管理處）、三部（編輯部、營業部、印刷部）。

總管理處設主任，其下設事務、進貨、文書、出納、會計諸科，關於總管理處的全部政策，由總經理會同處主任，召集各科科長，組織處務會議決定一切。

編輯部設總編輯，其下設社論委員會、電訊編輯、其他各版各欄編輯、採訪科、校對科、資料室、電務室。關於編輯的全部政策，由總經理會同總編輯，召集社論委員會、各版各欄編輯、各科科長、各室主任、組織部務會議決定一切。

營業部設營業部長，其下設發行、廣告、承印三科，關於營業的全部政策，由總經理會同營業部長，召集三科科長，組織部務會議決定一切。

印刷部設排字科、鑄版科、印刷科，關於印刷的全部政策，由總經理會同印刷部長，召集各科科長，組織部務會議決定一切。

總經理對內對外，工作繁重，可另設秘書一人，協辦對內工作。

如此上下系統嚴明，前後步伐整齊，既合乎會商與直線的基本組織形式，又可集中職權，節省人員。營業不比辦公，開支要儘量節省，效率要竭力提高。公家的報紙要辦得好，亦必定要參照私營企

業的辦法。

第十三章 編輯政策

報紙的主要機能是刊載新聞、撰述論評、介紹娛樂。就第一項而言，我們在事實上無法刊載所有的新聞，我們必得選擇。選擇的標準是什麼？就第二項而言，各人對於每日發生的事情，見仁見智，各不相同，各人的立場不同，各人的觀察亦自相異。我們應當採取怎樣的立場，從而貫徹報紙的主張呢？第三項所謂娛樂，蓋指特欄、副刊、特寫、小品等文字而言。我們更需確定標準，作為我們約稿收稿的標準。我們的標準，又是什麼？諸如這類問題，我們每天都會碰到，每天都要解決，各報的編輯政策，主要的就是確定若干原則，藉以作為解決問題的指針。

報紙誠然是一種企業，但它的本質與公用事業相似，以服務社會為其主要鵠的。它的版面、它的宣傳，在在足以影響社會，轉移風氣。要是沒有健全的編輯政策作為指針，糾正各種可能的錯誤與紛歧，那它對於社會，對於國家，非獨無益而且有害。我們現在且從對國家、對社會、對商業的三方面，說明每一報紙所負的責任，報紙的編輯政策，就應從自己的責任感中產生出來。

先就報紙對國家的責任來說，任何一個國家，其立國必有一基本精神作為準繩，全體國民努力以趨。中國為三民主義共和國，一切設施，均以三民主義為指歸，三民主義會通情理法三者而並重，總裁在「三民主義之體系及其實行政程序」一文中曾說：「感情、法紀、理性這三種東西，是維繫人類生存、促進人類進化所缺一不可的。我們通常論一件事，總說是情理法三者俱當，而後纔算是圓滿。依照三民主義，就民族方面說，人類感情中最值得重視的一種感情是民族感情；因為民族是天然力所

造成的，所以團結民族，就要靠人類天然具有的情感。就民權來說，人類組織的最良法紀是全民政治，亦即是民權主義政治；要規定各個國民的義務和權利，就全靠法治和紀律，來作平準的標尺。就民生來說，人類生活中最合理的方式，是一切人民經濟平等，無相互壓迫榨取之事；而且要使社會大多數利益相調和，能夠真正做到『均無貧，和無寡，安無傾』的地步，這不能專靠感情，亦不能完全依靠法律，而必訴之於判別是非利害之理性。所以我說，民族主義本乎情，民權主義本乎法，民生主義本乎理。我們以提高民族感情，求得民族獨立；以確立法治，為實行民權的基礎；再以公平劃一的條理，調劑公私經濟的盈虛，以解決民生問題。如此，情理法三者皆能釐然得當。所以三民主義比其他主義完備，而且比其他主義偉大悠久，亦比其他任何主義容易實行，亦就在此。」

我們既以此情理法三者俱當的三民主義，作為立國基礎，就當一心一德，悉力擁護，這是我們選擇新聞、撰述社論、介紹娛樂的最高原則。現在政府根據這個原則，參照現實情形，已確定各項具體政策，例如就外交方面來說，我們經過七年抗戰，已有開羅會議的收穫，我們就當根據該項決議，以不亢不卑的態度，徐圖實現。在逐步實現的過程中，難免有不愉快的事情發生。我們應知建立外交，猶如建立國家，乃是百年大事，不能一蹴而就，絕對不能運用意氣，肆意批評，隨便謾罵，以逞一時之快，致使外交環境，逐漸於我不利。我們鑒於戰爭的殘酷，以及七年多來自己身受的痛苦，決定戰後外交政策，厥在維持世界和平，俾我國及其他各國，得在和平環境之中從事建設；為達到此目的，必須組織強有力之國際和平機構，用以保持國際安全。至於我們中國，只求與世界愛好和平各國共存共榮，絕無獨霸東亞，以領導者自居的企圖。這是我們今後的外交政策。再就經濟政策來說，國父在第一次世界大戰之後，親著實業計劃，其目的在建設現代化之中國，以實現民生主義，奠定國際合作

、世界和平之基礎；總裁於中國之命運書中，訂定五項建設，其中尤以經濟建設最爲急要；上項計劃及指示，卽爲我國戰後經濟建設之最高準繩。其具體辦法：第一，嚴密制定建設計劃，計日成功，悉力以赴；第二，發動全國人力物力，盡其在我；第三，對於友邦器材、技術、及資金之協助竭誠歡迎，優予保障；第四，於發展國家資本之外，凡可由私人經營之企業，當以法律保護。以上爲今後經濟政策的輪廓。再就憲政問題來說，現在當政之中國國民黨，其歷史任務，厥在推翻專制，建立民國，實行三民主義，創制五權憲法，以後因日本的助長軍閥，蓄意破壞我國統一，致實施憲政一事，遲未能實行。現在中國國民黨，對此政治基點已有鄭重的決議，簡言之：第一，全國黨政機關，應積極輔導各地人民，加速完成地方自治及職業團體組織，確立憲政基礎；第二，國民政府應於民國三十四年十一月十二日，召集國民大會，制定憲法而頒佈之，並由國民大會決定施行日期；第三，凡前次依法產生之國民大會代表，除因背叛國家或死亡，及因他故而喪失其資格者外，一律有效；第四，關於籌備國民大會及開始實施憲政各項應有之準備，由政府督飭主管機關負責辦理。以上爲實施憲政的基策。又次，就國內各黨各派問題來說，中國共產黨在過去幾年內，雖有種種行爲不自檢點，以致妨礙抗戰大業的全力進行，現在當政的中國國民黨，仍本總裁指示始終容忍，竭誠期待該黨之覺悟。國人對於該黨，亦只望其實踐二十六年該黨共赴國難之宣言，卽：第一，爲實現三民主義而奮鬥；第二，取消一切推翻國民黨政權的暴動政策及赤化運動，停止以暴力沒收地主土地的政策；第三，取消現在的蘇維埃政府 實行民主政治，以期全國政權之統一；第四，取消紅軍名義及番號，改編爲國民革命軍，受國民政府軍事委員會之統轄，並待命出動，擔任抗日前線之職責。

諸如這一切，都是黨和政的既定決策，誰也不能否認，它們都是對於目前中國最有利的政策。我

們辦報的人，對於此類政策就有發揚宣傳的責任。無論是編新聞也好，撰評論也好，選副刊和特寫的文字也好，都當以國族生命所繫的三民主義，以及根據該項主義而產生的政策政綱，作為最高原則與首要準繩。

其次，就報紙對當地社會的責任來說，辦報的人，在同時期內，既是社會的領袖，又是社會的僕役。他是社會的領袖故當領導社會；他是社會的僕役故當服務社會。他所用以領導並服務社會的方法是刊載新聞，撰述論評，介紹娛樂。他欲求達此任務，最好事前決定幾個簡單扼要的政策，俾資遵守，下面幾條原則，我們認為對於辦報的人，非常有用：

一、積極性的原則：

- 1、維持純潔的標準，務使自己所辦的報，在每一純潔的家庭中均表歡迎。
- 2、作忠實的報導。須知新聞是輿論的基礎，我們應用忠實的報導，栽培公正的輿論。
- 3、作公正的報導。確認任何問題發生後，都有贊成與反對的兩面，我們在報導時，對於兩方面的意見都當公平處理，不要偏執太過。
- 4、善意聽取被壓迫者的呼聲。
- 5、維護國家法令，支持地方政府的合法措施。
- 6、多作建設性的指導，少作破壞性的批評。
- 7、保持寬容精神，凡事以同情的態度出之，須知同情的瞭解，實為人類最有力的語言。
- 8、確認社會的興替，風俗的盛衰，其主要責任負在每一善良公民的肩背上。
- 9、忠於自己，凡屬自己認為正當的事，不避艱險，努力奮鬥。

二、消極性的原則：

- 1、勇於改過，凡有記載失實或持論不當之處，應當立即更正。
 - 2、切勿歪曲事實，抹煞事實真相。
 - 3、切勿渲染過甚，喪失新聞的真實性。
 - 4、切勿揭發陰私，致無力的個人無法自衛。
 - 5、切勿以憑空的推測，替代實際的報告。
- 這些是抽象原則，我們且舉具體的問題為例。

第一，我們研究犯罪新聞的處理問題。犯罪是社會上的變態事情，不是日常所遭遇到的，所以最能引起一般人的注意。在英美各國的報業史上，有專以刊載法院新聞，誇大描寫，以藉引起讀者的興趣，並從而推廣報紙的銷行的。在中國，我們只要提起時報的名字，就可回憶它的紅色標題，以及與此紅色相稱的桃色新聞。這種辦法，當然不是正常的。我們知道，犯罪是變態的事，犯罪的新聞，其本身即可誘使犯罪。人們在電影上多看犯罪的行為，很可於不自覺間獲知犯罪的方與秘密，這對整個社會的秩序，固屬可慮，而對於一般人道德水準的低降，尤屬無法挽救。基於這種簡單理由，所以現在有若干報紙，例如美國著名大報之一的基督教科學箴言報，就絕對不刊犯罪的新聞。可是，從另一方面來說，犯罪是社會的事實，因其不是經常的，故特具新聞價值，除非是像箴言報那種大報，聲譽卓著，不登犯罪新聞還不至影響它的銷數，要是普通一張報紙，對於此類新聞屢加拒載，其結果必會引起讀者的不滿，繼而影響它的原有發行。倘在同時期內，有其他一家競爭報紙，特別致意於犯罪事實的描寫，以引起一般讀者下意識中的快感，則其可能結果當不容想像，在這

個問題的處理上，主持報館的人實處於兩難地位，究竟應當怎麼辦？

我們明白這問題的涵義，再翻閱上述積極性與消極性的若干原則，當可獲得一個結論：簡言之，我們在一方面固不能抹煞犯罪的事實，同時却不能過分渲染，特別鋪張，從而引起社會的可慮惡果。我們應當像濾水器般地，經過層層的提濾，其渣滓部份業經濾去，保留下來的部份應當可以進入每一個家庭，供一位十六七歲的少女的閱讀了。

其次，迎合讀者的興趣，是若干報紙的共同現象，這在某種意義之下，不能過分責難。因為報紙要深入社會，須先取獲讀者的愛好，而迎合讀者興趣，實為促使讀者愛好的有效方法。問題就在我們怎樣樹立確定的界限。趣味有低級與雋永之分，究竟怎樣的趣味是低級的？怎樣的趣味才是雋永的？那是文藝鑑賞與文藝批評上的問題，就是文藝批評學上也沒有具體明瞭的界限作為標準。我們辦報的人，應當明白自己是負有社會教育的人，社會風氣的轉變，其主要部份就負在我們肩上。我們希望自己子弟知道的事情，同時亦必為讀者們希望他們的子弟所知道的事情。我們不希望自己的子弟多看淫猥的書報，我們亦當在自己報上竭力避免這些材料。我們希望自己的子弟多看有教益同時又富於啓發性的讀物，我們就得多獲此項稿件，在自己的報上發表。這雖是編者的主觀問題，但此項主觀是有相當的客觀尺度的。這是我們所當時刻反省的第一點。

實則所謂興趣，本含有教育的成份在內，社會希望自己的公民具備怎樣的趣味，就當時時以該項趣味教示他們。男女間的桃色案件固足引起興趣，科學上的新發明、工程上的新建築、軍事上的新武器，循至日常應用上的科學常識，也何嘗不能引起興趣？問題只看我們怎麼指導興趣。庸俗的人只知迎合興趣，投好讀者；有理想有抱負的人，却要更進一步而提倡興趣，提高讀者的鑑賞程度。負有教

育使命的報人，就要特別從後一方面努力。國策所需要的是國防科學，是現代化與工業化的知識，是民族固有的優美道德，是領袖全力提倡的新生活習慣，諸如這一切，都可用文藝、美術、木刻、漫畫等方式加以闡述，加以描寫，使之深入讀者腦海，逐漸逐漸地把整個民族的興趣，從而爲之轉變，這是我們應當鄭重策劃的第二點。

又次，就忠實的報導來說，切忌以憑空的推測，代替客觀的報告。我們可隨便舉一個例：上海某望族的年青太太，她的丈夫在天津做事，有一天那位年青的太太到蘇州去探親，另有一位朋友恰巧要到上海，就請她同乘自己的汽車返滬。這原是合情合理的事，不料車子開到中途，遇了故障，兩人都受了傷，某報記載此事，却謂那對男女在蘇州過着好快樂的生活。如此一句插語，試問叫一位年青太太如何經受得起，尤其在中國的望族社會。後來雖經事實證明，某報的上項記載全無一點根據，可是那位年青太太的聲譽受了極大打擊，要是她的丈夫，貿然聽信該項記載，那位太太的一生幸福豈非就此終結？這是罪惡，是讀者不肯輕易原諒的罪惡。報紙多載此類向壁虛構的消息，積而久之，信譽墜地，受其惡果者，還是報紙自己。

又次，就忠於自己來說，辦報的人應有崇尚的理想、偉大的抱負，他的目標不僅在於辦好報紙，且要善用報紙，發揮輿論力量，圖謀社會與政治的改革。創辦堪城日報的納爾遜，以提倡公家擔負選舉費用與公家聘請律師二事，引爲己責，且欲以此爲星報的傳統職責，一日不達到目的，一日不放棄努力。紐約地球報因鑒於市民食物的不清潔、不衛生，毅然發起「潔食運動」，雖因伙食公司的反謀，致使廣告收入大受影響，循至無法維持，但主持的人繼續向前，從未退却，終於大獲成功，報紙的地位與讀者的福利交受其益。我們不怕外界的壓力，只怕自己沒有理想，以及實現此理想的毅力，否

則，無事不可爲，無事不能成。我們既辦了報，負起教育社會的責任，就當各本良心，糾正社會的錯誤，完成應有的改良。因循敷衍是忘記了自己的本分，同流合污是犯了極大的罪惡。

一家健全的報紙，除對國族社會負有應盡的責任，而如我們前面所述者外，對於當地的商業亦負有調節與建樹的職責。報紙的本身是企業，但因它所從事的是新聞的搜集與傳播，又是新聞的觀察與研究，所以它對於當地商業的發展與前途，具有更清楚的認識與瞭解。當地工商業的繁榮，不僅是當地住民的繁榮，同時也是報業本身的繁榮。報紙需要廣告的收入應付開支，廣告的是否擁擠，就全看當地的工商業如何以爲決定。所以就從報紙的本身利益來說，也有積極發展當地工商業的必要，何況除此而外，協同發展工商業，更是報紙服務社會的基本大道。

報紙服務當地工商界的辦法，不外調節與開拓二端。所謂調節，意即調和各業的利害衝突，使其不敢過分自私，只求一己的發展，不顧他業的生存。所謂開拓，意即利用就地情形，圖謀新企業的樹立與繁榮。報紙本身雖亦爲一種企業，但在各企業中間，應處於主腦地位，應替整個工商界作各種必需的統計與計劃。它應該發揮輿論力量，替現有的各項企業謀發展，替未來的可能企業謀建樹。它應該是各業的精神投資人。它應該策動自己的資料室，利用全國或甚至全世界的商情報告，替自己所在地的社會理出一個工商業綱目，並運用自己的版面，善爲報導，使所在地的社會，對於未來的工商業趨勢有一個概括明瞭的認識，應當預防的地方可以預防，應當補救的地方可以補救，應當開發的地方可以開發。報紙能做到這點，才算真正盡了對於當地工商界所負的責任。

世界各國的前進報紙，對於這樣的工作已經悉力以赴，但在中國似尙未有任何報紙，作同樣的工作準備，作者在這裏討論編輯政策時，其所以特別提出此點，蓋有見於此項工作的重要。一家真正以

社會服務爲目標的報紙，再也不能漠然置之了。

附我國報人信條草案：

一、我們應終身服膺國家至上、民族至上的信條，積極爲國家民族的利益立言記事，決不作任何妨害國家民族利益的言論與記載。

二、在抗戰時期，我們應堅持軍事第一、勝利第一的目標，積極爲抗戰致勝，鼓舞人心，尋求並結納國際盟友，決不作任何妨害軍機、沮喪士氣及有傷國譽的言論與記載。

三、我們應終身把握意志集中、力量集中的宗旨，積極擁護國家統一及民族團結，決不作任何動搖國本或鼓動分裂的言論與記載。

四、我們記述新聞正確第一，凡一字不真，一語失實，不問有意歪曲或無意致誤，均不自恕。

五、我們評論時事公正第一，是是非非，善善惡惡，一本純潔動機，冷靜思考，精確判斷，忠恕寬厚，以與人爲善，勇敢獨立，以堅守立場。

六、我們從事聖潔的新聞事業，應有高尙人格，冰霜操守，必期做到富貴不淫，貧賤不移，威武不屈，浮名不惑，誓不挾私自便，誓不受賄肥己，誓不諂媚權勢，誓不落井下石，凡良心未安，誓所不爲。

七、我們應將物質享受減至最低程度，精神道德提至最高標準，發育樂觀的態度，開廓明朗的胸襟，堅定卓越的意志力，發揮熱烈的同情心。

八、我們應隨時注意學業的進修，知識的研求，以期日新又新，而不落伍。

九、我們應戒絕一切不良嗜好，斬斷一切私慾私利，養成規律謹嚴的生活習慣，鍛鍊體魄，注意

健康，以爲吾業作任重致遠之奮鬥

十、我們應有救國濟世的抱負，待人接物，均宜謙誠敬慎，而不稍涉驕慢欺詐，同業之間，聲應氣求，尤須相愛相助。



第四篇 發行原理

第十四章 發行的原理

我們讀過第一、第二兩篇，又憑我們的常識判斷，當知一種報紙的能否行銷，能否確立基礎，建樹信譽，全看版面的內容如何，新聞是否迅速正確，特稿是否充實有力，副刊是否生動活潑，因此有人主張：發行經理的責任，與其浪費金錢從事各種強制性的推銷工作，毋寧根據實際經驗，例如從門市部聽取讀者的批評，從批發人及零售報販徵詢讀者的反應，向編輯部及印刷部作各種有意義的建議，使自己的報紙，真能：

- 一、成爲可能範圍內最優越的報紙；
- 二、刊印最上乘的特稿；
- 三、從事真正的社會服務工作；
- 四、從事實上，證明你的報紙確屬大公無私，純潔正直。

假如一種報紙，確能達到上開四個目標，那縱使沒有任何推廣工作，亦會不經而走，深入社會羣衆。倫敦泰晤士報的行銷，其主要部份還是依靠讀者的相互推荐，轉爲介紹。泰晤士報的讀者，其所以肯做這種義務推銷工作者，就因它的版面、它的內容確能使英國的上流社會，以及全世界的有學之士，得到實惠真益。在這個意義上，上述一班人的意見，全然正確，不容訾議。當然，辦報與辦理其他工業一樣，必須出品價廉物美，而後它們的銷行方有切實把握。可是，反過來說，要是你的報紙沒

有泰晤士報的悠久歷史、既成地位，在這報業競爭算得劇烈的社會情形之下，縱令它的內容充實，論評正確，也就難得開展。報紙的行銷，在一方面固有待於版面的優良，在另一方面也未始不有待於推銷的努力。北巖爵士的答案報，在初辦時本有失敗可能，可是精心擘劃的英倫銀行存金調查懸獎，不僅挽救了它，而且替以後的每日郵報樹立穩固基礎。這種懸獎辦法就是推廣辦法，足以刺激讀者，吸引他們對於你的報紙的注意。以後只要你的報紙，能夠保持一定水準，他們就會養成訂閱的習慣。等到讀者養成了閱讀習慣，一天不閱你的報，好像還有什麼事情未了似的，那時，你的報紙就有了適當的發行基

我們現從發行經理、發行因素、以及發行種類三項，論述報紙發行的主要原理。我們先從發行經理入手。

第一節 發行經理論

在美國，正像在其他國家一樣，發行經理的地位，向不受人重視。他未經受特別訓練，他每天的工作，只是按照固定程序配報發報，報館裏的人並不怎麼看重他，他自己也覺得沒有受人重視的理由，且有報館並無設置發行經理的必要之感。可是在本世紀三十年代的經濟恐慌中，一般的商業均由不景氣而瀕於破產，他們沒有能力刊登大幅廣告，報業的收入大受影響。同時，又因報紙本身，在某種意義之下也是一種商品，一般購買力薄弱的時候，報紙的行銷自然也受影響。因為廣告的收入減少，報紙欲打開銷路，不得不從發行入手；又因發行數字受着一般不景氣影響，本來在那裏降低，現在欲從發行方面，獲得一部份經濟的接濟，自然需用極大努力，而發行部和發行經理的成績亦由此而

大著。

從此以後，發行經理的地位與前大不相同，他在報館中佔據極重要地位，不僅關於發行本身的問題須由他來主持，來解決，即對於出版的一般政策，他也具有決定性的發言權。在若干報館內，發行經理的地位僅次於發行人而已。唯其如此，他的資格與能力亦須與前不同。對上而言，他須取得總經理或社長的信任；對下而言，他須獲取整個部下的愛護；而他自己，尤須對於本分工作具有極大的興趣與忠忱。他所應當全力以赴的，不僅是發行數目的增加，而且是發行品質的提高。這所謂發行品質，主要的係指廣告客戶所能獲取的實益而言，我們以後論發行的種類時，當詳為解釋。我們在這裏，只在指出發行經理地位的改變與重要。

上述發行經理地位的改變，自係最自然不過的事。因為在全報館的人員中，唯有發行經理最與讀者接近，最知道讀者的要求。他知怎樣的版面可以增加銷數，怎樣的版面可以減低銷行總額。他根據實際經驗，知道怎樣的消息應當怎麼配列；在什麼情形之下可以發行號外；那一種特稿對報紙最為有利，編輯部應當訂閱刊用；那一種印機裝備可以增進報紙的美觀，引起讀者的注意，經理部應當設置裝配。他知道其他同業都在準備什麼，我們倘欲競爭勝利，不得不謀適當應付，而且因為他是報紙的耳目，深入讀者的羣衆，他所提出的辦法，在事實上往往也是有效的辦法。在這意義之下，他是報館的中樞，而且應當是報館的中心。

所可惜的，一般辦報的人，因為傳統的惡觀念在那裏作祟，迄今未能糾正此種錯誤。尤其編輯部的成見，更是糾正此種錯誤的巨大阻力。他們自視甚高，以為只有他們才懂得辦報，其他報館職員都應絕對聽他們的話。發行部對於自己的報紙，因為聽到外面的批評，偶有意見陳述，編輯部即認為存

心挑剔，有意尋釁，各種內部的不洽，遂由此發生。而主持報館的人，又往往左袒編輯部人員。同時，社會對於辦報的人，似乎只認得編輯記者，對於一般營業人員，則視同商店夥計，絕不予以重視。報館主持人的態度如此，一般社會的觀感亦如此，無怪多數有志新聞工作的人，莫不以擔任編輯記者認為莫大榮譽，競相爭求，而於報紙生命所繫的業務工作，則認為顏面攸關，不願屈就。作者在中央政校主持新聞科系工作，每有機會，無不提出「業務第一」的口號，希望畢業的新專同學多從事於報紙業務，可是到了畢業期近，他們填列志願之時，還是編輯記者佔絕對多數，以業務為第一志願者實不多觀。於是在事實上，各報館的業務人員不能不由一般的營業人才擔任，他們對報紙的情形並不特別熟悉，他們對報業的前途，並不怎麼關心，他們只用一般的商業態度來經營報業，這不能不認為中國新興報業的極大障礙，我們對中國報業前途抱有熱忱與期望的人，對於這種傳統的錯誤觀念應當首先予以糾正。

我們希望糾正此種錯誤，似乎美國幾家報紙的辦法可以採用。它們的主持人，抱定主意：凡有願意參加他們的外勤工作與廣告工作者，必須先在他們的發行部實習。你要做一個記者嗎？好，先到發行部去，在那裏住上若干年月，實際參加發行工作。他在那裏，可與報販接觸，知道讀者所需要的是什麼，所厭惡的又是什麼。有時讀者來信，或者新定報紙，或者停定報紙，或者對於遞送情形表示不滿，有時遲到，或有時根本不到。那時，就是他的工作，也就是他的機會，他奉派出去，對於這些讀者作個別的拜訪。就從這一次的拜訪中，他熟悉讀者的心理，知道社會的情形，以後正式做記者撰稿，任編輯編稿，就絕不致閉門造車，而與實際的情形完全隔膜。尤其重要的，他因做過發行工作，知道經營發行並非容易之事，至少不比編輯或記者的工作來得悠閒。這樣，業務人員與編輯人員之

間，相互瞭解，取得密切聯繫，各種莫須有的磨擦與嫉視亦可減除大半。他們對於經營廣告的人，亦必要他用若干年月在發行部工作，在實際的接觸與觀察中，明白讀者的心理，以後處理廣告，自然事半功倍，易奏成效。作者認為這種辦法，在中國報界實有積極做行的必要。

作者不能忘記自己的一點經驗。作者在民國二十三年擔任上海世界書局的編輯行政工作，我們的編輯部在虹口大連灣路總廠，我們的發行所則在四馬路中市。我於開始編輯計劃之前，用足足一個月時間，到發行所門市部去辦公。我先在門市部和店員混在一塊，觀察每天的營業實況；後來又輪流到商務、中華、開明、北新、掃葉山房諸書局去觀察。我混在顧客羣中，看他們最愛買的是什麼一類書，置之不問的又是那一類書。我根據自己的記錄，和門市部的主持人商酌。我不妨告訴讀者，世界以後出版的英漢四用辭典以及影印普及本的國學叢書，就從這一個月的觀察中獲得雛形，在過去曾解救了世界相當嚴重的經濟困難，在現在雖因影印版子未能攜入，在這一般書籍荒的中國不能有多大表現，可是在將來書業復員之時，這幾種書之必然成爲世界收入重心蓋可斷言。至於對社會的貢獻，戰前只須化一二元，就可購得影印白報紙國學名著一種，有四部叢刊、四部備要等的好處，但售價要低廉二分之一；即連錯字疊見的掃葉山房石印本，其售價亦無世界影印本的低廉。這一切都是作者在四馬路棋盤街一帶逗留一個月的收穫。

我們能否提醒一般的報館主持人，當知一般的報館內外勤記者，與現實脫節是辦不出好報的，多與發行經理接觸，多向發行經理學習，才能避免與現實脫節的弊病。我們能否提醒一般社會，當知中國報界最缺乏的人才並不是編輯記者，而是真正有志氣有抱負有熱忱的業務管理人員。一部份主持新聞教育的人早經注意及此，他們所希望的，是社會上一般人的觀感都能隨同改變，尊敬業務管理人

員，鼓勵他們多獻身於報紙業務的管理。

第二節 決定發行的因素

就決定發行的因素來說，主要的計有六項，即：一、經濟的，二、社會的，三、地理的，四、政策的，五、機械的，六、推廣的。我們先述經濟的因素。

一、經濟的因素 從編輯的立場來說，報紙的重要作用是社會性的；從營業的立場來說，報紙的主要作用却為經濟性的。報紙要生存，必須有經濟基礎；報紙要建立經濟基礎，必須有銷行市場。這所謂銷行市場，包括兩個方面：其一，必須有足夠的人口、足夠的購買力訂閱你的報紙。辦報不能無讀者，一般人的能否變成讀者，從經濟的眼光來看，其主要決定力就是他們有無購買力。其二，這班讀者的購買力不僅以訂閱你的報紙為限，還得更進一步去光顧報紙的廣告客戶。做生意的人，其所以願出很多的錢到你報上來登廣告，其主要目的，就是希望你的讀者看了廣告，去買他的貨，作成他的生意，倘使你的讀者沒有購買力，不去作成廣告客戶的生意，那他們的廣告就會立刻停止。總之一句話，我們必須有足夠的人口、足夠的財富、足夠的商業活動，方能組成一個報紙市場。

而且這所謂商業活動，最好是多面的活動，不是片面的發展。常見若干區域，因有一個工廠設在那裏，成千的工人率領他們的眷屬到得那邊，一時衣食住行俱須供給，可使那個區域頓時繁榮起來。開鋪子的人來了，郵局設特約所了，銀行設辦事處了，類乎工人子弟學校、工人俱樂部等機構亦開始組織成立了。可是，這一切都築基於那個工廠，那個工廠所率領的成千工人，以及他們的眷屬。萬一那個工廠倒了，那個區域的繁榮自然頓成泡影。這就是我所謂片面的商業活動。我們不能在這種地方

建立永久性的企業，自亦不能發展報業。我們應當選擇商業活動方面較多的地域創立報紙，庶不致因一二活動的停頓而牽連自己。這是我們選擇報紙出版地點的第一要素。

二、社會的因素 蓋謂組成報紙的市場者，不僅是當地人民的購買力，而且是當地人民的社會特徵，包括識字人數的多寡，教育程度的高低，人民對於政治興趣的濃淡，對於宗教對於文化的是否具有熱忱而言。假如當地識字的人很多，教育程度頗高，喜歡談政治，講學術，討論國際的形勢，注意局勢的變遷，不僅以物質的繁榮自足，而且以文化的進步自豪，那必組成有力的報紙市場，而為每一個報紙發行人所歎羨的。就因這關係，所以通都大邑人文會萃之地，比較容易辦報，而在邊區內地文化比較落後的區域，報紙就較難推銷。也就因為這關係，所以文化水準較高的英美諸國，報紙的銷數動輒數十萬份甚至數百萬份，而在中國，能有十餘萬份的銷數就認為大了不得。這是我們選擇報紙出版地點的第二個標準。

三、地理的因素 這所謂地理因素，範圍甚廣，包括地形、人口、山川河谷、市鎮距離等廣泛條件而言。一般而論，人口愈多愈密的地域比較容易辦報，因為稠密的人口，究是報紙發行的主要對象，縱令暫時之間人民的購買力不大，文化水準也低，但經過社會各方面的努力，很容易把它逐漸改善，使之逐漸繁榮起來。有人口的潛在力蘊藏在旁，將來總是報紙的有力顧客。而且報紙本身，也可提高一般的文化水準，使之逐漸養成看報的習慣。其關於地形與市鎮距離者，沙漠荒野之處，市鎮遠隔之區，究竟不是辦報的理想地域，因為不僅人口少，報紙讀者的蘊藏力不厚，而且因為地區荒野，山川遠阻，沒有便捷的交通工具遞送報紙，也是極大的困難。至少報紙的運輸費必比交通便捷，且有廉價公共車輛可資利用的地方要增高得多，這是我們選擇報紙出版地點所當注意的第三點。

四、政策的因素 就報紙的政策來說，對於一個報紙的銷行關係極大。例如美國南部的人民都是民主黨人，共和黨氣味極重的報紙，就難期在那裏暢銷。又如天主教氣味極重的報紙，在一般對宗教並不特別感覺興趣的中國人腦海中，就不會發生特別好感。一家具有健全編輯政策而又富於社會服務精神的報紙，遲早之間總會得到廣大讀者的擁護。它的態度儘可獨立自主，不受任何方面的支持，但它愈能做到這點也就愈能掌握讀者，而且這班讀者將永遠跟隨着它，輕易不肯改閱他報。從發行的立場來說，這是最基本的因素，發行部的主要工作是推廣與遞送，推廣的先決條件是報紙本身的內容好，新聞迅速正確，論評獨立嚴正，特稿充實有力，副刊活潑生動，這種種俱有待於正確政策的決定，而為我們創辦報紙時所當特別致意的一點。

五、機械的因素 新的印機的設備，鮮艷的色澤的應用，美麗的圖畫的刊印，都足增進報紙的發行。尤其重要的是印刷速率的講求，必須在短期間內，能夠印出充足數量，應付市場；否則出報遲緩，別人爭先致送讀者，那怕你有精美的版面，也就無法爭取讀者。因為這個緣故，所以我們在第二篇內，特別提出「後來必須居上」的原則，不能存苟且之念，以為我的報紙，不妨儘先出去，以後陸續改良，當可見諒於讀者。殊不知讀者所要求的，是一張完整無疵的報紙，不是漸求改進的報紙。因此我們的具體建議是不惜工作，把各種應有設備一併齊全，甯可出報延遲時日，但一經出版，就當精美完整，後來居上。總之，機械的添置與設備，以及因此而產生的整潔版面，亦為決定發行數字的主要因素之一。

六、推廣的因素 推廣也是極重要的工作。兩家水準相同的報紙，其一注重推廣工作，其一讓它自然發展，不用人栽培，兩者的結果如何，不必我們詳細研討，已可得知大概。辦報就如建屋，必須

一步步地從底層奠基起首，再用一塊塊的磚片依次加築上去，而後基礎方能穩固。每一點的成功都是每一滴血汗的表現。這所謂推廣的因素，應該包括各方面的努力在內。實則在上開六因素中，除經濟的、社會的、與地理的因素外，其餘政策的決奪、機械的設備都可列入推廣的範圍內。因為必須政策與設備各方面配合起來，而後我們的推廣工作方能殺敵致果。

第三節 銷數的種類

普通所謂銷數，蓋指一個報紙所有的讀者總數而言，在報業學上，下列幾個名詞非常普遍，而為我們每一個報業人員所當熟悉明瞭。在一定範圍以內，它們相互成對，懂得其中之一的意義，即可推測其他一個的意義，因為在原則上，它們是互相對立的。我們先說它們的意義，然後再就它們對於廣告所生的關係，述說一個大概。

一、總銷數與淨銷數 總銷數指某日發報的總數，包括一切以後的退報、廣告報、交換報、贈送報及報館內部用報在內，英文叫 *Gross Circulation*。淨銷數指某日實售報數，即在總銷數內，除去以後的退報、廣告報、交換報、贈送報、內部用報等的實際售出之報，英文叫 *Net Circulation*。

二、自然銷數與強制銷數 自然銷數指某報在某一市場內所能銷售之報，根據所在地讀者羣衆的多寡，運用合理方法，求達自然銷數，英文叫 *Natural Circulation*。強制銷數指某報用強制推銷所得的銷數。所謂強制推銷，例如派遣大批人員四處兜銷；採用極端與驚人的編輯政策，迎取讀者歡心；高獎懸賞，引起讀者注意；代保壽險、意外險，給予讀者實益等推銷方式。報館運用這種方法，固可使每日銷數突然增加，但其本質究屬不健全的，經過若干時日，它的銷數仍會往下傾跌。這種運

用強制推銷使其數字激增的銷數，我們稱之爲強制銷數。英文叫 *forced circulation*。

三、表數銷數與商品銷數 表銷數與總銷數相似，只言其銷行總額，並未涉及它對廣告的效
率，在英文中，稱爲 *numerical circulation*。商品銷數指對廣告直接有效的銷數，在英文中，稱爲
merchandise circulation。某報之銷數對廣告愈有效，則其商品銷數的比例亦愈高。例如一般都認爲
集中市區的銷數，對於廣告客戶最爲有利，因居住市區的人看見報紙的廣告，倘有資力購貨就會立刻
購買，不像外埠讀者因距離商號甚遠，雖有購買意志，未必一定完成購買行爲。在這意義之下，銷數
愈集中市區的報，它的商品銷數，亦愈佔優越比例。

四、重複銷數與重疊銷數 重複銷數指同一讀者購買一份以上的當天報紙，例如他在家裏本預訂
一份，而他在報販手裏又購買一份。重疊銷數指同一讀者訂購二種或二種以上相互競爭的報紙，例如
某甲既訂申報，又訂新聞報，就申報與新聞報的銷數而言，某甲所訂的報紙，就成爲重疊銷數。在
英文中，重複銷數叫 *duplicating circulation*，重疊銷數叫 *overlapping circulation*。報紙的重複
銷數比數不高，廣告客戶儘可漠然視之；但遇有重疊銷數比例過高時，廣告客戶就常決定政策。倘使
他所刊登的廣告，需要重複疊見多次刺激讀者，那就不成問題；倘使他所刊登的廣告不必頻頻刺激讀
者，那他不必空化刊費，只須在兩報當中選登一報已很足夠。

五、核定銷數與公家報告 核定銷數指美國發行稽核局 (*Audit Bureau of Circulations*) 所核定
的銷數，其詳細辦法，我們當另列一章，專爲介紹。公家報告指美國各報每年二次依法報告郵政總局
的實售淨銷數，因其由發行人自動報告，雖曰誓必正確，究屬有所出入，不及核定銷數之嚴正確實。
在英文中，核定銷數叫 *A. B. C. circulation*，公家報告叫 *Government statement*。

六、無用銷數 所謂無用銷數，對廣告客戶而言，乃指不生廣告效力的銷數；對發行人而言，乃指耗費甚巨，所得不償所失的銷數，在英文中稱爲 *waste circulation*。原來在報業學上，公認報紙的銷數，愈集中市區愈生廣告效力，其中理由原極簡單。廣告客戶之刊登廣告，其唯一目標在以報紙爲媒介，賴報紙的宣傳，誘使讀者購貨。居住市區的讀者看了報紙廣告，倘使廣告上所舉的貨品、所說的服務對他有利，觸動他的購買慾望，那他就可立刻去買，反應甚速，收效亦巨。其次，居住市郊的人，因距離市區不遠，還有機會入市購買，但其反應沒有市區住民那麼迅速，必須延緩數時。至於居住外埠的人，因交通往返須歷時日，郵匯購買頗多麻煩，往往有購買慾望甚強，而卒無法實現購買行爲者，這對廣告客戶而言是徒然的耗費。因此，廣告客戶所特別重視的是報紙的集中銷數。圍繞報紙出版地點四週的銷行區域，稱爲直接收益區，意謂在這區域以內，報紙的廣告，可以直接收效。離市較遠的近郊銷行區，稱爲延緩收益區，意謂廣告的效力縱就有效，亦必延緩若干時日。又次如無用區，意謂在這區域，報紙的廣告等於無用。

觀此，可知報紙發行的原則，不僅應求銷行總數的增加，而且應求銷行區域的集中，唯獨銷數集中的報紙，方能使所登廣告發生極大效力。廣告客戶的利益，歸根結底，究竟還是報紙本身的利益。

第十五章 怎樣組織報販

任何一家報紙，它的服務對象總是三種不同的人：其一爲住在市區的人，其二爲住在近郊的人，其三爲住在外埠的人。因爲他們的住處不同，報館用以遞送報紙的方法亦不同。一般習慣，稱這三種不同住處的人所訂的報爲家庭報、郊外報、郵遞報。當然，行銷市區的報並不僅止家庭報，尙有叫賣

報、報攤報等，不過家庭報佔據首要地位，要亦為有目共觀的事實。再從廣告是否有效的觀點來說，則上述家庭報、郊外報、郵遞報三種，又約略相當於上章所述的直接收益區、延緩收益區、無用區。

我們先述市區報的處理。

市區報的主要部份是家庭報。目前中國報界對於家庭報的處理，不外兩種辦法：其一，為直接定戶報；其二，為報販定戶報。前者指讀者直接向報館訂閱之報，後者指讀者向報販訂閱之報。先就前者來說，讀者既向報館直接訂閱，則遞送收賬等事均由發行部直接處理，發行部於收到讀者的訂報通知及報費後，即由報館雇用之報差按址遞送。它的好處在讀者的地址直接留在報館，有需要時可直接與之通信。例如第二篇中所說的徵詢函件就可按址發送。因為這緣故，所以一般報館都很注意直接訂戶的吸收。可是此制之缺陷，在於：一、報館要用兩批人員處理此事，其一為發行部職員，負責計算收賬等事；其二為報差專司每日遞送之事。二、送報的報差按月支薪，每月送二十份報固支一定工資，每月送一百份亦支相同工資，他只是被動地奉命送報，非獨不會積極地拉攏新訂戶，而且憎惡新訂戶的增加，因為訂戶增加了，他的工作就要繁重得多。而且此項訂戶根本是報館的訂戶，訂報滿期之後，是否繼續訂閱，根本與他無關，故平日的服務亦不怎麼認真。因為在事實上，直接訂戶的報紙往往總比報販訂戶的報紙遲到，有時竟完全不到。也就因為這緣故，所以報館雖然希望直接訂戶之增加，而直接訂戶的數目總是佔據極小比例。

所謂報販訂戶的辦法，是由報販按照批發價錢向報館批購，既批得後，即按照固定路線，沿路叫賣。倘有家庭訂報，他就按照零售價出訂，以後按日遞送；到了月底，就由他自己收賬，與報館全不相干。因為他自己是老闆，每日訂出的報數愈多，他們收入亦愈可觀，所以他對訂戶特別客氣，服務

亦特別週到。據一般的經驗，他的報紙總比直接訂戶的報紙早到。同時，報館和他所生的關係，只是每晨的批發手續，而且批發之時多用現款交易，偶有拖欠，亦必月底結清，極少週折，這在報館的用人與開支上自可大為減省。可是在這報販訂戶的制度之下，報館的發行基礎完全建築在報販身上，報紙要漲價，須得報販的同意，報紙的回佣制度如欲修正，事前亦須徵取報販的意見，甚至報紙因成本關係，有時要減少篇幅或酌減印數，事先亦須商得報販同意，否則他們就會強詞奪理，作種種不近情理的要求，要求不遂，更會集體拒銷。那時在報館方面，自可另派人員暫為代理。但這種辦法，在理論上儘可通行，在事實上決難辦妥。因為原有的報販遇到這種場合，就會困獸鬪鬥，對代替人員施以各種可能的報復。從前在上海，確有幾家報館就因措置不慎，整個報紙銷數俱毀於報販之手，這是值得警惕的事實。其次，中國社會的一般剝削風氣，在報販羣中亦非常盛行。幾個老奸巨猾的報販頭子，手下率領一羣小報販，每天替他派報，替他賺錢，而他自己則坐享其成，他的唯一工作即為依據地方勢力，對報販剝削，對報館敲詐。這是正義的報館、正義的記者所最不能容忍的事。

上述的直接訂戶制，約當於美國報界所說的報館收賬制（office collect system）。派報的路線與訂戶為報館直接所有，報館雇用報差送報，一切收賬交涉之類的工作全由發行部直接處理。因它必須雇用兩批人手（報差與職員）處理同一件事，可謂不經濟之至；又因報差在此制度之下，不能發揮個人才具，僅以遞送報紙引為本分，所以到了現在幾已全部廢除，而由另一種比較經濟、比較有效的制度取代其位。這新興的制度普通稱為初級商人制（junior merchant plan）亦稱小商人制（little merchant plan）。在此制度之下，報童是獨立的零售商，不是支薪的雇員，他的收入完全依靠他的能力和努力，報館給他的助益是嚴格的訓練和切實的指導。報館約用報童，首先經過嚴格的選擇；應

徵者首先填送申請書，附同他們的學業成績。他們的年齡有一定限制，以年青能幹者爲限；他們必須請人介紹，在必要時還得請人擔保。

應徵者申請合格後，其第二步即爲充任學徒，隨各報辦法之不同，或任報童助手，或在街上叫賣。經過這個階段之後，他的經驗逐漸豐富了，同時他的耐心與責任心也可逐漸觀察出來了。尤其重要的這一點，報館有這批預備軍準備在那裏，萬一若干路線的初級商人發生障故，即可派人補充，不致接不上氣。

經過若干時日以後，報館要開一條新的路線，就在這批預備軍中選擇其一，着其負責。他經過初步的試驗，懂得其中的門徑，自然接充以後不致感覺生疏。他的路線經報館切實規定，他的能力就須在這路線上發揮。他不僅對原有的訂戶要負責，要盡極大努力按時送報，絕不遲誤；而且還要吸收新訂戶。報館方面不時給他指導，給他鼓勵，務必要他在短期間內建立該路線上的發行網；當然，他自己亦樂於爲此，因爲每一新訂戶的增加，對他個人是增加一筆收入；同時報館對他的信任，亦因新訂戶的逐漸增加，而隨同提高。他所最關切的，是這路線當中，有無新的住家搬了進去，要是有的，那他立刻進攻，務必使這新來的家庭變成他的忠實顧客。

初級商人根據批價進報，而以零售價售給顧主。他確實是商人，確實在做買賣。他必須在指定期間繳款，因而必須在指定期間向訂戶收款。收款是麻煩的事，在報館收款制下，必須發行部的職員親自動手，而且因爲和顧客不接近，不知他們的生活習慣，不知到什麼時候去收款最能收效，所以呆賬、倒賬之類在所不免。現在一概由初級商人自去催收，這對報館不知要省却許多精神財力，更且呆賬倒賬之類可以絕對避免。

報館方面對於初級商人的主要工作是訓練與監護，每隔若干時日，總要召集他們一次，一方面詢問他們的現狀，同時即把基本的商業原則教示他們，他們有實際的經驗作爲依據，自然很易理會。同時又教他們推廣的辦法，服務的道德，接人的禮貌。這些都是報館存於讀者之間的無上資產，同時也是初級商人自立基礎的必要條件。一方面報館熱心教，一方面初級商人樂意學，教學兩願，收效自宏。同時報館對於他們的生活，亦負道德上的義務，他們雖非報館的直接雇員，但他們的福利娛樂，報館全力辦理。報館無意謀取他們的訂戶，反之，却要幫助他們增加新訂戶。他們與報館之間，只有依存的關係，沒有對敵的形勢，所以兩造的感情非常融洽，報館遇有徵詢讀者意見之類的事情要辦，他們極望自己的訂戶能被徵詢，因爲這是他們聯絡訂戶的好機會，也是穩固發行基礎的好辦法。在這意義之下，他們的訂戶，在實質上也就變成報館的直接訂戶。

我們認爲美國報界所用的初級商人制，確是我們組織報童的極好參考。我們不能再讓自己的發行大權落在少數地方惡棍之手。我們也不必徒費精神財力，勉強建立自己的直接訂戶。我們儘可從許多優秀青年中，選擇自己中意的推銷員，授以自己認爲最妥當的推銷方法、服務科目。當然在初辦時必有許多困難，但天下那有輕易做到的便宜事？再則當我們把自己的報商一次訓練成功以後，這是多大的安慰！又是多大的資本！

我們說過，在市區報的範圍內，尙有叫賣報、報攤等項目，處理比較簡單，可略而不論。市區報外，還有近郊報與郵寄報。近郊報是市區報的延長，郵寄報更是近郊報的延長。一般處理近郊報，多用設立分銷站辦法，先把報紙運到各地分銷站，再由分銷站遞送當地訂戶。分銷站對於報童的組訓，亦可參照前述初級商人制辦法，樹立堅實永久的基礎。至於外埠讀者訂閱的報，我們可酌量情形，或

設分銷站由分銷站彙集轉遞，或則逕由郵局寄遞。戰前上海出版的大報，如申報、新聞報等，多是全國性的報紙。全國各著名城市如漢口、廣州、西安等都有它們的讀者，它們就用最迅速的方法（如航空、直達通車、公路車、輪船等）運至分銷站（或稱分館），再由主持分銷站的人分頭遞送讀者。因為中國地域大，出版報紙的種類少，每一種水準較高的出版物，都須有分銷全國的準備，因此我們不惜稍用篇幅，把戰前申報設立分銷站的章程轉錄於此，以供參考。

申報在外埠的推銷機構，有分館與分銷處之分。

申報組織分館的章程如下：一、每月五百份以上，方得稱為分館。二、分館自負一切營業開支。三、分館必須繳納證金。四、分館須自覓滬地鋪保。五、分館與申報訂立期限，期內不得自行退辦；惟若違背章程，得中止之。六、承辦分館須先劃定所屬界域。七、分館對於已認定之銷數，只能有增無減，否則亦照承攬上之數目結算收賬。八、上月應付之款，不得延至下月十日以外。九、分館所享權利如下：1、價格優待，2、介紹廣告可提一折回佣，3、凡遇法律上當行之事，而分館力薄不能勝任時，可請申報協助。

申報組織分銷處的章程如下：一、每日銷數十份起碼。二、每份預存證金一元。三、批價每份大洋二分二厘（當時零售四分），銷數多寡概照份數計算。四、下月十號前，繳清上月報款，否則，當欠款超過證金時停止發報。

我們現在且用些許篇幅，略論郵寄報。郵寄報適用的範圍，並不限於外埠報，有時在近郊，或因沒有直捷路徑，或因該地距離較遠，定報的人不多，專差遞送極不經濟，亦往往採用郵遞辦法。處理郵寄報是一種技術，也是一種科學。它的對象是遠地讀者，有的遠在他國，更有的遠在地球彼方，平

素沒有接觸機會，全憑通訊與版面，與讀者保持聯繫，而這種間接聯繫普通總比直接聯繫困難。同時又因報紙及其他函件的遞送，必須經過郵局的手，故與郵包間的聯繫又須密切無間。又次，郵遞報的報費，普通連同郵費一次收訖，然後寄報，這是必需的措施，也是每一報館為保全自己利益之時所當特別致意之處。又次，處理郵寄報的手續或程序應當事先擘劃，制定規程，然後順序而行，不致有誤。普通都在發行部下，成立郵遞組，專理郵寄報事項，所謂郵寄事項，一面是報紙的發送，一面是有關函件的處理，一般都把這些函件，分成下列六類：一、新訂事項，二、續訂事項，三、改變住址事項，四、不滿意事項，五、停報事項，六、其他零星事項。我們按照函件性質，妥為分類歸卷，以後查閱起來，自然異常迅速。迅速與正確乃是處理郵寄報的基本原則。任何關於郵寄報的函件，倘能辦到於六小時內全部覆出，例如有人寄款訂報，郵遞組可於接到函件以後立即開始工作，先算出所寄之款，連郵費在內可發報紙若干天；次即根據上項計算，開具發票；次即求出應退款額，用郵票折算，放在發票上；次即運用印成函式，將起訖日期，何日發報，餘款若干隨函用郵退回等項，填註明白；隨即把這位新訂戶列入郵寄報戶卡片，卡上填明該新訂戶之姓名、住址、發報日期、滿限日期，按照一定檢字方法，列入卡片櫃，俾便隨時查閱；次即連同發票、餘款，將填注完整之印成函式一併付郵。那在自己，是今日之事今日辦妥，心神愉悅；而在讀者，則於初訂報時即得極好印象，此後當更可增加滿意。當然，最重要的一點，是信上注明何日發報必須在那天確實發報。這是近代的效率，是郵遞組最宜致力的事項。

若干組織健全的報館，不僅對於每一讀者都有一個卡片，而且對於滿限日期更有一個總索引。例如三個月後的第五天，究有多少訂戶要滿期，就把他們的姓名、住址一個個地填列該日下面，庶幾在

滿期前十或二十天可以發出通知，請其續訂；假如第一次通知未能收效，讀者並未匯款續訂，那就應當視情形之不同，發出第二第三封信，告以倘未匯款，報紙即停寄。報業學上研究不續訂的原因，不外三種：第一，讀者不欲續訂，第二，讀者暫不置理，第三，讀者不能決定續訂還是停止。倘不續訂的原因是第一種，自然各種函件俱屬浪費；可是要是不續訂的原因是第二第三種，那你的頻頻通知，必可收到預期效果。無論對報紙本身說，或對廣告客戶說，續訂戶比新訂戶更可珍貴，其理由本甚簡單：第一，報館不必用極大的努力去招致；第二，他對報紙滿意，對它有信任，對它上面所刊的廣告自亦隨同信任。

第十六章 推廣辦法舉隅

推廣工作的主要目標在於加強出版物的銷行，其設計動機，或為提高讀者的興趣，或為增加發行的份數。前者的重心繫於讀者，要從讀者身上去打主意。簡言之，即用什麼方法增加讀者對於報紙的好感，藉以保持老訂戶；吸引讀者對於報紙的注意，藉以吸收新訂戶。後者的重心繫於發行人員，要從他們身上去打主意，要用各種獎賞和激勵方法，誘起他們的動機，提高他們的興趣，從事於報紙銷數的推廣。兩者可以分別舉行，亦可同時舉行，但以同時舉行較易收效。因為一方面既引起讀者的興趣，同時又派遣人員向他們去工作，要他們訂報，自然易奏成效。我們先述發行人員的激勵。

第一節 激勵發行人員

報紙必先有讀者，然後才說得上讀者興趣的提高，所以我們的討論，應自讀者的爭取入手。過去

多用贈品、獎金等方法，吸引讀者，甚著成效。但報紙究與一般商品不同，一般商品，可用大廉價、大贈品等方法，招徠主顧，但同此方式，用於報紙的推銷，究屬格不相入，且足降低報紙地位，引起讀者對於報紙的蔑視。因此，現代主持報紙的人，多憑報館推廣人員的努力，從而收穫增加銷數的效果。

任何報紙的推銷運動，其基本原則簡單明瞭：第一，必須有效；第二，必須簡單，不能過於繁複；第三，必須合乎經濟原則；第四，必須爭取優越讀者，不以讀者之量的激增，引為已足，且須注意讀者之質的提高，使其對於報紙本身，對於廣告客戶均屬有利。第五，必須注意讀者之量的累積性的增加，所謂累積性的增加，蓋指反於突然的跳躍而言。一次用強力取得的讀者，不甚可靠，往往報紙用巨額獎金贈送讀者，可於短時期內使讀者的數量激增。可是這班讀者多半為獎金而來，並非真正對你的報紙感覺興趣，移時懸獎期過，或其他報紙的獎額較你所懸者為高，他們亦必如蟻附羶，如水赴壑而轉訂他報。他們決不是你的報紙的基本讀者。唯獨逐漸累積的讀者，完全憑着自動的抉擇選訂你的報紙，其來也審慎，其可靠程度亦加甚。然而要爭取此項讀者，就得平時對版面努力，而一班基層發行人員的廣續推動，尤為必不可缺的因素。

我們在上章介紹的初級商人制，對於此種經常推銷工作最為相宜，因為它的基本精神就建立在效率與服役上，推銷成績愈好，他的報酬愈大，報館發行部對於他的評價愈高，而他自己今後的升遷機會亦愈多。這是經常的辦法，現在報館舉行特殊的推廣運動，就只須用獎賞激勵的方法，更誘起他們的推銷動機，更提高他們的推銷興趣就好了。

報館用以激勵初級商人的獎品，必須實惠合用，尤須配合他們的胃口。腳踏車一類的實物、名勝

區域的免費旅行券、一天或二天的免費遠足會會券、以及其他合乎時宜的娛樂工具，都是初級商人的恩物，他們本有辛勤推銷的習慣，如今又把這些目的物陳列他們面前，讓他們自由爭取，他們安有不出全力的道理？不過報館在舉行初級商人競賽的時候，應當注意一點：即競爭的標的不要過高，競爭的日期不要太久。例如爭取十個新訂戶，必比爭取二十新訂戶更適合初級商人的心理；用一個月的時間爭取十個新訂戶，必比用三個月的時間爭取二十新訂戶更投合初級商人的歡心。這就合乎上面所說簡單、有效的原則。當然，我們的目標也不能訂得過低，否則就失去競爭意味。我們應當參照實情，訂立競爭標準，不要太低，太低了得不償失，究屬徒勞；也不能太高，太高了初級商人望而生畏，難期彼等發出熱情，求達目標。

美國佛琴尼亞州查雷士登（Charleston）市的新聞報（Gazette），對於激勵報童一項定有具體辦法，行之有效。我們現在把它介紹過來，以明報館對於初級商人，倘能組訓得當，無時不可使其發揮經久有效的推銷作用。它的辦法大概是這樣的：任何應徵的人經報館錄用後，一律稱為報童。報童服務數時成績卓著，就被升為初級商人。初級商人服務數時確具十分成績，就被升為首級推銷員（Master salesman），平均約有百分之二十的初級商人可望升入這個階級。經過這階級，就列入超級推銷員（supersalesman），為數限於三十，全報館的人都稱之為三十人總會（30 Club）。各階級的人都戴一定的臂章符號，極易識別。升入首級推銷員後，每年都有一星期的假期，參加免費露營；至於列入三十人總會的人，更有特殊權利，可於他個人在耶誕節前一星期的營業總額中，抽取二分之一的數目算作特別獎金，其數約在美金十元與十五元之間，儘夠供耶誕節的費用了。

報童於一個月後，可以要求第一次的功績臂章，證明他的成績和能力，都可當而無愧。當然，是

否要求全聽他自己的便，報館絕不強迫，但在事實上他非要求不可，因為他的地位升高了，他的訂報回佣亦隨同增加。例如報童每訂出一戶，得酬七分，而首級推銷員則可得酬二角。不過他要申請，必須事前履行一個條件，即要在報館特立的儲蓄戶上，存入一筆款項，其數相當於每週個人營業數額的百分之十，並要一次存足十週的數目。

經過兩個半月的時間後，他有資格要求做初級商人；假如他能滿足其他兩個條件，即：一、他在兩個半月內，已招攬十個新訂戶，二、他應存儲的儲蓄金業經存足，那他必被選為初級商人無疑。一獲選後，他就接受報館正式發給的運動衣上裝，而他爭取新訂戶時所得的回佣，亦自每份七分增至每份一角，他的服務時間總達六個月，同時他接受初級商人的學位已滿二個月，他就可以要求被選為首級推銷員。首級推銷員的特權可以參加免費的旅行和露宿，可以領取耶誕節的特別獎金，可有資格加入三十人總會。同時，假如他的工作不能維持標準，而他的品格也着實可以疵議，那他的既得資格，隨時可被取消。新聞報的這種辦法，在一方面固可教育報童，使其步步向上，但報童每一次的向上，同時也就是報紙的進步，與夫報紙銷數的增加（見一九三六年三月份出版的發行經營雜誌頁一二）。

美國大西洋州的 *Georgian American* 報採用「榮譽報差」的辦法，獎勵優良的服務，增進銷數，加速收款。被列為榮譽報差的人，享受下列各種權利：一、每週贈送戲券；二、接連四週為榮譽報差者，免費參加遊園會；三、接連二十六週為榮譽報差者，領受美金五元的現款獎金。榮譽報差表每逢星期日公佈。希望列入榮譽表者，必須辦到下列諸點：

一、準時出席指定集會。

二、分銷站主任，指定某若干晚間，出發徵求新訂戶，他切實奉行。

三、過去七天之內沒有引起讀者的不滿。

四、在精神上，在文字上，奉行分銷站主任的各項命令。

五、經分銷站主任證明，在過去一星期內，他確已竭盡全力，向頑強讀者推銷。

六、按照規定日期全部付款。

七、路程書保持整潔，按時送呈分銷站主任檢查。

八、行爲無可疵議，衣服整潔，彬彬有禮。

九、切實注意瑣碎事項，如讀者保險、附送雜誌、改易地址等手續，都切實明瞭。經營全線訂報事宜確有進步。

十、詳細閱讀推銷手冊，並能按照指示改進推銷手續，收獲成效。

諸如這一類辦法，我們認爲都可促使報差努力奮勉，無時無地不在求自己營業的開展。經此漸進方法所得的讀者亦切實可靠，可望持久，不同強制推銷，在推銷期內固可增加銷數，但時過境遷，銷數又復傾跌。

以上所說的推銷辦法，側重在報童、報差、以及普通所說的初級商人。此外，關於郵寄報的推銷亦擬略爲論述。因爲郵寄報都是預先付款，其預訂期間，亦較初級商人報爲長，而郵遞組與訂報人的接觸，又多限於通訊，不能直接見面，所以它的推銷方法亦必稍有不同。其中所包括的問題，先是吸收新訂戶，次是保持老訂戶，就中尤以保持老訂戶最關重要。因爲郵寄報戶普通都是遠地讀者，除設分銷站可由分銷站個別接洽外，其餘全靠老訂戶的轉相介紹，逐漸推廣，故以既有訂戶作爲基礎，與

之發生良好關係，實為首要政策。健全的報館郵遞組，普通都有一「郵遞訂戶索引表」，一望之下即知其若干訂戶將於某月某日滿期，郵遞組的主要工作就是促使他們續訂，其辦法依據一般報館所實施的是：一、滿期三星期發給通知，告以所訂報紙的滿限日期，並請其匯款續訂，免使報紙中斷；二、滿限前一星期，發給第二個通知，告以報紙中斷的不便；三、就在滿限這一個星期，發出通知信，告以所訂報紙即在本週滿期，為優待老訂戶，當於滿期後續寄一星期，並請他隨即匯款續訂；四、滿期後一個星期內，又發催續函件。當然，多次的通知並不擔保讀者的一定續訂，可是要是他有一線續訂意向的話，那頻頻的函催必可使他決定繼續。我們於此應當提出幾點：第一，催續的通知該用書信方式，使之發生親切之感；第二，信的內容，應當清順易讀；第三，所用信封應當儘量大方，切忌淡黃牛皮紙信封，使其一望而知為廣告信，不予注意；第四，信中附有回件信封，開列報館地址，易使讀者作覆；倘能黏附所需郵票當然更為有效。

第二節 吸引讀者興趣

現在我們就要論到以讀者為主體的推銷方法了。

以讀者為主體的推銷方法，其主要目標有二：一為爭取新讀者，二為加強原有讀者的興趣與滿意，使其繼續做你的訂戶。美國報界普通所用的方法，計有贈品、競賽、簡易保險、及編輯新特點的四種。贈品的方法從前用得很多，倘能用之得當，最易引起讀者興趣。而在事實上，報紙初發行時，並非以報紙為出售對象，而以其他日用器具為出售對象，即在出售日用器具時兼售報紙，或贈送報紙，算是優待顧客。現在以贈品為推銷報紙辦法，至少已將報紙處於主位，而與從前大不相同。這個方

法的優點：第一容易引起注意；第二容易打動讀者的佔有慾與買賣慾，具有堅強的心理基礎。它的壞處：第一，用贈品來推銷，易使報紙的身份降低；第二，用此方法得來的銷數，不易穩定；第三，因為第二個理由，所以在費用方面甚不合算；第四，易被發行部誤用，致與當地的零售商人，發行利害衝突。原來報紙所用的贈品，因成本關係，斷難購取老牌貨物，無限贈送，普通都用合乎標準的新出貨品，在製造商方面，因該項出品的牌子尚未打出，極望報紙的宣傳，報紙即利用機會，徵收一定數量的廣告費，同時又以最優待折扣選購貨品，轉送讀者。如此一舉兩得，切合普通商業慣例。但正因為如此，有時報紙發行部份運用不得其道，很易侵犯一般零售商利益，使其對於報紙發生不良印象。然而這不是贈品辦法本身的缺陷，要視吾人如何運用以為決定耳。不用說，報紙是文化事業，又是宣傳事業，因而所用贈品也要從同類的物品中選擇。報館贈送書籍、文具、以及無線電收音器等，無可疵議，倘以肥皂、火腿之類致酬，那就不合體統。這是常識上的判斷，但為主持報館的人所當隨時留意。

用贈品銷報的最大缺點，就是所得銷數不能持久。皮佛勃洛克爵士推銷每日快報的故事可作例證。他在一九三三年每日快報第一面的通告中，承認在三月一日到六月三十日中間，曾用一百萬美金的經費作為徵求新訂戶的禮物和獎賞，平均每一新訂戶花用美金二元。其結果，到六月份該報總銷數達二，〇五四，三四八份。可是在這總銷數中，到同年八月就減跌八八，〇〇〇份。他自認這個運動是失敗的。其主要理由，就因用贈品徵求讀者，可獲成功於一時，但不能保持功效於久遠，故從整個財政打算是不經濟的。

其次，說到競賽。競賽的方式甚多，小而至於懸賞徵文、時事測驗、攝影競賽，大而至於名人競

選、政治批評等等，都屬競賽範圍之內。所懸獎額不必過高，有時一二百元的獎金即可引起極大注意，主要的要看所出獎題，能否奇兵突出，引起一般的好奇心以爲決定。例如十餘年前美國報界曾有「美國皇后」的競選，先由各地方報選出最著名的美女參加競選，然後又作全國性的選舉。報館所用經費不多，但極能引起普遍注意，致使各處做效，甚至救火會、店員郊遊會，也要選舉皇后共湊熱鬧。但當時發動諸報，確能收「讀者競賽」的特效。在中國報界，此種競賽方式尙未至濫用程度，各報儘可參照各地實際情形詳爲佈置，妥爲運用。照作者個人意見，中國的社會教育尙未發達，中國一般讀者的常識不夠豐富，因而報紙出題競賽之時，就當以推廣社會教育、充實讀者一般常識作爲主題，例如兒童健康競賽、家庭衛生競賽、戶外運動競賽、讀者時事測驗、一般民意測驗等等，作爲主要課題。至於皇后美女之類，因一般讀者的興趣不甚相宜，用力雖大，收效不巨，似可暫不試行。據作者個人經驗，因國人對於象棋之類的遊戲趣味普遍，關於棋賽之類的舉行，亦足引起讀者羣衆的普遍注意。

我們知道報紙舉行讀者競賽，其終極目的在於吸引讀者注意，因而招徠新訂戶，並保持老訂戶。我們爲欲達到這目的，有時設獎的金額可比較大些，競賽的時間亦應當長些。前者較易引起注意，後者可使較多的人參加。不僅如此，這樣的競賽延長二三個月，頻頻刺激讀者，使其不能不日常注意你的報，購買你的報。經過二三個月的競賽時期後，他們對於你的報紙，逐漸養成閱讀習慣，那時新訂戶的數字可以穩定，老訂戶的續訂可無問題。

又次，說到版面的特點，我們認爲任何推廣辦法的成功，必須符合一個基本原則，即報館的各部份必須全力合作，通盤運用。發行部應當根據版面特點，充分加以發揮；編輯部亦當在發行部全力推

廣之時，在版面上益發加上特點，以資號召。如此合作無間，推銷就易奏效。

我們在前面說過，一張不值得推銷的報紙不必妄費金錢，盲目推廣，即經強制推銷之後銷數激增，但隔不數時必遭讀者的唾棄，而銷數傾跌。所以我們既說到推廣，就以該報值得推廣為其基本假定，該報既有值得推廣之處，那就需要發行部人去找推廣資料了。題材既找到了，就當全力運用，儘量發揮。例如編輯部將在報上發刊長篇連載小說，發行部不妨利用這篇小說，作為推廣設計，求出小說的主人翁為誰，他的個性如何，面貌如何，服裝如何，態度如何，並以此為依據，做出一個具體模型，用種種不同方法，把他的姓名狀貌，深刻印入讀者腦海。總要辦到這個方案出去以後，社會一般人士都以此為談話中心。然後小說發刊，讀者的爭先閱讀殆為勢所必然的事實。我們且舉一個具體的例。

芝加哥的美國人報 (American)，曾以題名 Anastasia 的長篇連載小說作為推廣材料，小說內容以美國的美容院作為主題，它的第一礫，就把這一個字用封面廣告宣佈，僅僅這一個字，不加任何說明。此礫發出以後，就用各種方式與之配合，所有該報的送報車上全是這一個字，又有十萬上等肥皂，予以特別裝璜，裝璜紙的主要題材是勸讀者閱讀這篇小說。又用印上這字的食巾紙分送各雜貨店，叫每一個喝咖啡吃冰淇淋的人，都知道這個名字。他們更用無線電廣播，補充報紙封面廣告之不足。至於市區四周的廣告牌都貼上這個名字，更是不容細說的事。他們到了緊急關頭，更在理髮店與美容院中設計一種 Anastasia 式的燙髮，促使整個社會的注意。這是多有力的宣傳，對於美國人報的普遍銷行，又是多大的助力（見一九三四年十月二十日出版的主筆與發行人雜誌頁四七）。

末了，說到簡易保險，那是對於讀者的一種實益。讀者訂閱某一種報，每年繳納五角錢保費，萬

一遭遇不幸，就可領用五百元的賠償，這是極動聽的話，是每一個讀者所無法拒絕的。然而只要你辦理得當，你儘可和保險公司接洽達到這個目標，而且不必報館虧本。關於它的詳細辦法，我們在這裏不能細說。主要的一點：必使讀者出一部份錢，否則，他會蔑視這種辦法，把它看做一錢不值。

第十七章 介紹美國的發行稽核局

有一天，某報的幹部會議開會，發行部長提出一個嚴重問題。他說各報的對外宣傳都很一致。例如銷數，發行部長說一萬五千，其餘的人都說同一數字，所以儘管他們的實際銷數也許僅僅二千，但外面人都相信他們實銷一萬五千。他們的廣告也比較容易招攬。至於他自己的報紙實銷一萬二，但對外有人說五萬，有人說三萬，有人說二萬，衆口異辭，充分顯示自己所說銷數的不確，因此廣告受了影響。他提議從那天起，確定對外宣傳的總銷數爲五萬，比實際銷數高四倍有奇。

這一段故事，充分說明各報銷數報告的內幕。他們爲着虛榮，爲着面子，爲着要拉廣告，爲着要抬高自己報紙的社會地位，他們只是欺騙着、虛報着。廣告客戶用錢購買廣告地位，滿以爲自己的廣告刊出以後，至少有四五萬讀者同時看到，殊不知真正看到他的廣告的僅僅一萬人，或是甚至數千人。幸虧廣告客戶多半都是糊塗蟲，做生意不比公教人員，賺錢也比較容易，花一點廣告費，結識幾個報館，在必需時，請來撐一撐腰，也着實值得。然而這豈是正常的事？報紙在社會上，要維護公道，要主持正義，在銷數互相欺騙、互相隱瞞的報紙，配擔當這種任務嗎？辦報是一種企業，等於其他的商業，商業上的第一條規則是貨真價實，童叟無欺，虛報自己的銷數是欺騙，是以不真的貨去換過高的價，縱能欺人於一時，豈能欺人於永久？縱能欺騙不正派的投機商人，豈能欺騙有組織上軌道

的正式企業？中國的工商業，在抗戰完成以後必須走上正軌，將來廣告客戶的每一個錢，都要用在正當路上，豈肯隨便受欺？將來工商業上軌道後，各界對於數的觀念當更爲重視，國家也有嚴令各業報告正確數字的權利，因爲這是計劃經濟的首要前提。報紙既是正當企業的一種，且亦應在計劃經濟之下，發揮其應盡職責，國家豈有任其虛報銷數之理？更何況戰事結束之後，國與國間的往返合作，必比從前密切，人家都能對於自己的報紙說出具體真切的銷數，我們豈能永久糊塗，永遠說不出自己報紙的真實情形？正像支城日報的創辦人史冬氏所說的：「我們到布店去買布，我們有權利知道布的尺寸如何？布的色澤是否經久？」同樣，廣告客戶購買報紙的廣告地位，他也應有權利知道報紙的銷數如何？銷售的地域是否集中？銷售的顧客是否具有適當的購買力？我們遲早必須做到這點。也許美國發行稽核局（Audit Bureau of Circulations）的辦法，可供我們參考。因而我們願在這裏把這稽核局的發展、經過、和組織情形說明一個大概。

因有發行稽核局的組織，現在美國各報的真正銷數已可完全明瞭，不僅各報的發行總數可以知道，即連各報的發行情形，例如銷在市區，因而對廣告有直接收益者佔總銷數的幾份之幾；銷在近郊一帶，因而對廣告僅有延緩收益者佔總銷數的幾分之幾；銷於報紙所在地以外區域，因而對廣告效益幾於完全無用者又佔總銷數的幾分之幾。不僅如此，廣告客戶也知道某報的發行數字，用什麼方法造成，還是由於自然的銷行，還是由於強制的推銷。倘係前者，必然可望持久；倘係後者，僅係臨時性質，久必傾跌，極難憑恃。諸如這類數字，都是每一廣告客戶最感需要，最有實用的。因有發行稽核局的組織，廣告客戶只須花一點錢，就可全部獲得。這是多使人欽佩的事。然而我得報告讀者，他們的這種成績也不是偶然得到的，其中經過了近五十年的奮鬥與努力。

從前，美國出版界也不肯把自己出版物的銷數公告社會，充其量只把一般所謂「號稱銷數」和「估計銷數」對外公佈，絕對不肯把他們的真實情形，供諸同好。他們認為這是他們的業務秘密，業務秘密是不能輕易示人的。因此，當時的廣告客戶只在那裏摸索，在實際上只在那裏賭博，究竟他們所選的報紙，是否對廣告最為有效，他們全不知道，他們只在那裏瞎碰運氣。

在這裏，有幾個名詞，我們在「發行的原理」一章，已擇要解釋，現在應回憶一下：其一為「號稱銷數」，例如某報實銷五千，對外號稱二萬，這二萬就是號稱銷數。其二為「估計銷數」，意謂旁人對於某報銷數的估計，當然這種估計絕不可靠。例如某報號稱行銷五萬，旁人覺得這個數字過高，給它一個估計說：「大概二萬份吧。」其三為「宣誓銷數」，意即某報宣誓擔保的正確銷數。例如美國郵政總局規定，每一出版機關必須把它的正確銷數，每年兩次宣誓報告，美國官場所得的數字，就根據各出版機關的宣誓銷數。其四為「證實銷數」，不僅報館自己宣誓報告此數，且經其他公正機構稽核證實，稽核所用的材料，如報館的發行賬目，每月定紙數量，機器生產力量等，都是極有力的證據。美國發行稽核局所宣布的數字，就是各報的「證實銷數」，亦稱核定銷數，意謂經稽核局的核定，正確無誤。廣告客戶所需要的，是核定銷數，而出版家所供給的，只是號稱銷數或估計銷數，其間距離極遠，如何填補這個距離，是當時美國廣告界急待解決的問題，也是以後產生發行稽核局的推動力。

美國報業的主要特點，正像它的政治機構，偏重地方報紙的發展。全國性的報紙，到現在還僅僅紐約時報、基督教科學箴言報等數家。因為這個緣故，所以全國性的廣告不能不到各地方報紙去登，藉求廣告效力的普遍。當時的廣告客戶，對於自己所在地的報紙，它們的銷行如何，它們的讀者為誰，並不完全清楚，更談不到全國各地方報紙的認識；而當時的交通方法又是非常困難。他們對於各地

報紙的情形，簡直無法捉摸。一八七〇年的報業情形大概如此。可是就在一八七〇年以前，從事廣告生意的人已逐漸有所計劃。主其事者為當時的廣告經紀人。他們的主要營業像現在的廣告社一樣，是替各廣告客戶介紹適當的廣告地位，從而取獲佣金。因為當時的出版情形知道的很少，實則不僅出版情形知道的很少，即連某地有某幾種報紙也沒有適當的調查。處此情形之下，誰調查報紙的出版地點愈詳細，誰知道報紙的名字愈多，誰的營業就愈大，誰的收入愈就可觀。基於這種需要，所以當時的廣告經紀人，無不竭盡全力從事於全國各地方報紙的調查。據主筆與發行人雜誌的記載，經紀人的主要資本是「全國各地方報紙的統計表，誰搜羅得愈廣，誰調查得愈多，誰的資本就愈大。他們所統計的當然不是報紙的銷數，或報紙銷數的素質，只是報紙的名字以及它們的所在地。他們尚未想到報紙發行的調查」（一九三四年七月廿一日，第三一〇頁）。這是發行稽核局的雛形。

到了一八七〇年，另一事情發生，致使發行稽核局的發展進入第二階段。就在那年，有一位名叫羅威爾（George P. Rowell）的經紀人，決定編印「全國報紙目錄」。這不僅是件前未之聞的嶄新大事，而且引起各廣告經紀人的反對，他們說，假如全國報紙目錄，公開出售，每一願登廣告的人都可購買一本，那不是把他們的祕密法寶公開了，他們的營業不是要受影響，他們的生活收入不是大受打擊了嗎？然而第一期美國報紙目錄終於出版了，在它裏面包括報紙名字、發行人姓名、發行人所報告的銷數、報紙的定價、地點、讀者、以及報紙的政治傾向。

第一期美國報紙目錄不僅受廣告經紀人的反對，且亦得不到報紙發行人的密切合作，他們總是不肯把自己的確實銷數儘情露佈，他們還是堅守自己的業務祕密。那時，羅威爾發明一個辦法，認為照此做去，定可轉移發行人的觀點。他創立一種「金標制」（Gold mark system），凡報紙之以宣誓銷

數見告者，他就在報名之前，冠以圈中加點的金標。他自己不去調查，亦不加以證實，但爲表示自己對於這些宣誓銷數的信任，經常公開懸賞，凡能證實某報宣誓銷數之不確者，致酬美金一百元。

同時，廣告客戶（亦即廣告人，意即刊登廣告的人）對於各報的發行情形，亦感極大興趣。他們先欲知道各報的發行總數，到了後來，認爲僅僅知道總數還是不夠，他們要知道發行的詳細情形。例如銷到那裏去，銷給什麼人，銷行的數字是否經久穩固，抑只是臨時性的，這些銷數對於他的廣告是否確實有效。爲欲達到這些目的，他們就在一八九九年組織「美國廣告人協會」，他們想利用當時發行人的不斷聲明（願把各報的發行成績公諸社會，並歡迎審查）而有所作爲，可是結果，並不怎麼圓滿。他們因爲限於人力財力，對於發行人之請求審查者，只能遵照規定收一筆手續費，發給一張證件，其餘無能爲力。他們希望認真審查嗎？發行人不和他們切實合作，不肯把發行卡片賬目提供出來，又有什麼辦法呢？於是我們的敘述，也不得不進入發展的第三階段了。

美國廣告人協會的組織一直拖下去，到了一九一三年，大家感覺前途暗淡，而且資助人的經濟支出亦殊可觀，倘沒有新的分子共同參加，齊力負擔，決不能支持下去，所以決定解散。不過在同時期內已有兩種勢力在那裏逐漸成長：一個在美國東部，一個在美國中西部（芝加哥）。它們的共同目的都在組織類乎全國性廣告客戶的協會，切實審核全國各報的銷數。目標既同，自不必分頭組織，所以終於合併。他們的計劃，是要組織稽核局，以先前的美國廣告人協會作爲人事的與組織的基礎。因爲這個組織根本涉及廣告人（即廣告客戶）、廣告經紀人、以及發行人的相互利益，所以三方面的人都感覺興趣，發起人並首先籌集資金五千元，作爲推動費。他們的先決問題在於能否籌集一筆資金，每年可有十萬元利息，足供稽核局的費用，到年底基金籌足了，工作也就開始了。

他們第一件事，將稽核局向依利諾亥州 (Illinois) 註冊，並於一九一四年春召開第一次大會，通過章程、規則、細則之類，決定工作的進行計劃。同年八月註冊手續完畢，稽核局正式成立。

稽核局的主要目標在於：一、公佈發行人會員的銷數報告。二、稽核局認為必要時，派遣稽核員審查各種帳據簿冊，藉以證明該項銷數報告之是否正確。三、為廣告經紀人及發行人的利益，發佈該項銷數報告，給各有關會員。四、發佈該項報告時，連同說明發行的數量、素質、分配、以及求達此項銷數時所用的推廣方法。稽核局的任務，僅在報告事實，不加任何批評。

稽核局的會員包括六種人，即全國性的廣告客戶、各地的廣告客戶、廣告社、特約廣告社、發行人、及其他零星會員。申請入會的人必須遵守稽核局的規章細則；必須有十三位董事的投票，方能入會；申請為發行人會員的人，必須預繳一年會費，必須繳送簿據賬冊以便稽核；必須負擔第一次的審查費與稽核費。發行人所繳的簿據賬冊，必須適合稽核需要，倘有未合，必須照改。稽核局稽核報告的發送，表示申請人的入會手續已經完全，但在此時以前，申請人不能刊佈稽核局證在申請中等字樣。

稽核局的收費辦法：對發行人，以各報銷數的多寡作為標準，銷行愈廣的人納費愈多。對廣告人與廣告經紀人，則以所用材料之多寡作為納費標準。例如一個需要一百五十種報紙銷數的廣告人，他所納的費，必大於另一個僅需要八十種報紙銷數的廣告人。這是籠統的原則，至其具體辦法則為：全國性的廣告人年納美金四十元，可得一百種出版物的發行銷數報告和稽核報告。倘有需要一百種以上的出版物報告者，就由董事會另訂費用，但其總數每年不得超過二百四十元美金。地方性的廣告人，則以其所在地不同，接閱其所需用之報告，他們的納費，隨着報告份數的多少，從每年五元起

十五元止。廣告社年納一百五十元至七百元，其數額之多寡，視彼等上年度經售之廣告地位而定，上年度經售廣告地位愈多者納費愈多，否則反之。特約廣告社年納五十元至二百三十元，亦視上年度經售廣告地位之多寡，而決定其應納年費。其他零星會員，年納二百四十元，可得全部報告；年納六十元，可得某一定部份之報告；年納五至十五元，可得某一地方之報告。

至於發行人的納費，則視其總銷數之多寡作為準則。就日報而論，日銷二千份者每年納費五十二元，逾此每增加一百份增收五角；日銷一百萬份者每年納費七百八十九元，以後每增加一百份增收半分。就獨立的週刊、三日刊、二日刊而論，每次發行二千者取費五十二元，以後每增一百份增收三角。就報紙的星期刊而論，銷行一百萬份者年納五五一元，以後每增加一百份增收一分。雜誌的納費標準稍有不同，但亦以每週一元的比例起算。

稽核局的管理與經營，操在二十七位董事手中，其組成人員為廣告人會員十二人、廣告社會會員三人、日報發行人會員六人、雜誌發行人會員二人、農業報發行人會員二人、商業報發行人會員二人。董事會提舉稽核局的經理，但其人選應在董事名單之外。稽核局的董事對於各會員之違反規章及犯其他罪名者，得予以責難、停權、除名等處分。這所謂罪名，包括：一、發行人謊報銷數；二、局方需要稽核，而發行人拒絕提供適當材料；三、違反局方的公佈規章；四、不照規定繳納年費並其他費用；五、不照局方規定按時呈送發行報告；六、拒絕接受董事會的處分等項。

稽核局的一個貢獻，在把普通所謂淨銷數的意義一次確定，以後，都有一個共同標準可資遵守。在稽核局編訂定義以前，一般對於「訂戶」一詞的解釋，儘可根據一己便利。予以種種不同的意義，

也許僅僅是一個空名，也許僅僅是經常看報而從未付錢的人，也許是道地的「訂戶」，既看報又付錢，且能按時付錢。究竟怎樣的人才算真正的訂戶呢？稽核局對於「訂戶」所下的界說，包括二點：第一，他至少付過相當於報價之半的數額；第二，他所拖欠的報款，不超過一年。我們並不批評這個定義的好壞，我們所致意的，是從此以後，美國報界對於「訂戶」一詞的解釋，總算有了共同的標準了。



第五篇 報紙廣告

第十八章 報紙廣告總論

第一節 報紙廣告的特點

廣告的方式甚多，但無論其為郵遞的函件也好，電話的招攬也好，單行本的廣告小冊也好，沿路的招牌招貼也好，雜誌書刊的廣告也好，或甚至無線電的廣播也好，總沒有一種能像報紙廣告的普遍並受人信任。其理由，自然因為報紙廣告與其他廣告不同，具有特殊優點，其主要者為：

一、讀者衆多 報紙發行的普遍與夫報紙讀者的衆多，自然是報紙廣告的主要特色。中國的報紙銷數究有若干，因為沒有確切的調查，我們無從知道。不過我們憑一般的觀察，又憑常識的判斷，當知報紙在一般讀物間所據地位的重要。在美國尚有新興的無線電廣播與之競爭，但在我國，因為工業的落後，以及一般人民的窮，力能購置無線電收音機者為數有限，播音廣告之不能發生重大效用，自屬當然之事。至於報紙的發行，雖亦不能像英美諸國一樣日銷三四千萬份，但閱讀報紙的人，究比聽廣播的人要多幾十倍，即此一端，就知報紙廣告在各種廣告中所據的優勢為如何了。在美國每天至少有三千萬份報紙，進入各個家庭，供家庭中大小成員的閱讀。它上面所刊的大小廣告，自亦隨同報紙的新聞論評同時印入全國人民的腦海。

二、與新聞聯繫 報紙廣告的特點，不僅因為它的讀者衆多，而且因為在編排上，它和新聞論評連在一塊，有相得益彰之妙。這種相得益彰的聯繫，在其他的廣告介紹物中就不易得到。我們不能忽視這一點，因為沒有廣告的新聞，不僅因為報紙成本貴，售價高，讀者將無力購買，而且在報紙上，根本缺去最生動的部份。時至今日，一張僅有新聞、論評，而無娛樂、買賣等廣告的報紙，將不會引起讀者的興趣了。反之，一種僅有廣告而無新聞的刊物，誰都知道它是商家的宣傳品，任憑紙張怎麼優美，印刷怎麼精緻，亦必不會引起讀者的注意。現代的報紙，把新聞和廣告兩者聯在一塊，在版面上互相混合，在內容上互相調劑，讀者每天要讀新聞，就每天會看廣告；而且因為有廣告，更足引起讀者對於報紙的重視。這是現代報紙的特質，也是報紙廣告的特色。

三、效力集中 因為報紙的讀者多，分佈廣，刊登廣告的人就可利用報紙，作有效的宣傳。某一定的報紙在某一定區域發行，以某一定的讀者為其銷行對象，廣告客戶希望對某幾個區域的某幾種人發動有力宣傳，只需選擇幾種報紙作為宣傳工具，既迅速，又有效，這是任何其他廣告媒介物所無法競爭的。至於全國性的廣告，那只需選擇全國性的報紙，努力宣傳，無不可收速效。

四、富於伸縮 廣告客戶隨時要登廣告，只須前一天準備稿樣送往報館，在平時情形之下，第二天準可見報。萬一廣告樣式或文字內容欲有更動，只須一個電話通知報館，第二天一定照改。又如某種商品只須對某一定區域、某一定等級的人介紹，不必對全國的人同時介紹，那末刊登廣告的人，只須在各種報紙之中選擇幾種，作為介紹工具。這種富於伸縮性的特點，現在因為大家運用慣了，並不感覺特別便利，可是，倘有一天，所有的報紙都告停刊，客戶不能運用報紙作為宣傳媒介物，一定要自己去準備，或是發傳單，或是印招貼，或是建立廣告牌，或是發行廣告特刊，試問要用多少心力，

要化多少時間？偶然有個錯誤，必須重新來過，又是多麼的不經濟。至於宣傳的不能普遍，效力的不能顯著，更屬勢所必然。

五、深得信仰 報紙的讀者對報紙有信仰，這種信仰不能短時得到，必須經長時期的培養。可是報紙的聲譽一經樹立，讀者對於報紙的信任一經穩固以後，縱欲故意損毀而亦有所難能。現在廣告客戶用少數的錢購買報紙的廣告地位，在實際上等於購買報紙對讀者樹立的信用。讀者對報紙有信用，在同時間亦必對報紙所刊的廣告有信用。唯其如此，所以報紙在接收廣告時，不得不十分慎重，稍或不慎，即足貽害讀者，從而影響自己的聲譽，阻礙自己的前程。亦唯其如此，所以報紙廣告的效力特別偉大，決非他種廣告所可同日而語。

不用說，報紙廣告也有它的弱點：第一，因為報紙所用的紙張較粗，不能刊載精細的版子，只能用粗線條的銅鋅版插入版面，不如雜誌書刊之類，因為所用紙質較佳，又因為開數較小，便於插入精美的紙張，故於各式各樣的版子，都可刊印。這誠然是報紙廣告的缺點，但自印刷套色術普及以來，各報亦競相採用，因而對於上項缺陷，亦可補救一部份。第二，報紙的壽命較短，讀者約略翻閱一過，倘沒有特別驚人的消息或特稿，就此擱置。反之，雜誌的壽命就要延長得多，倘係週刊，至少在本星期內會受讀者的頻頻翻閱；倘係半月刊或月刊，它的壽命自然更要延長。不僅如此，因為雜誌所刊的文字，比較富於永久性，而其篇幅又較小，裝訂又較整齊，故易受保藏，因而它所刊載的廣告亦可延長效力。這是報紙廣告不及雜誌廣告的理由，也是報紙廣告主要的缺點，其補救辦法，就是同一廣告的重覆刊載。但從另一方面來說，報紙廣告的這個缺點，更是播音廣告的致命打擊，因為廣播台上的廣告，有時講得過快，連它的內容怎樣也不容易摸捉，更說不上對於聽眾印象的是否深刻了。

第二節 決定廣告效力的因素

決定廣告效力的因素，主要的有下面六種：

一、報紙的銷數 所謂銷數包括質與量兩方面。在量的方面當然銷數愈大看的人愈多，廣告的效力愈大。近來研究報紙廣告的結果，發現單純的量並非廣告效力的唯一徵驗，有許多報紙，專以標題驚人，發行時間提早，號召讀者。也許它們的新聞內容還不及標題字眼的充實，其餘特稿、副刊之類，更屬海闊天空，不着實際。只因它們出版的時間早，讀者隨手購買一份，隨買隨看，隨看隨丟，決不會把它們帶到家庭或辦公室去。它們的銷數也許相當可觀，但它們的廣告效力極為有限。

因為這個緣故，所以研究報紙廣告的人，不僅以某報的銷行數字作為該報廣告效力的唯一憑證，他們還要進一步，把報紙的發行總數詳細分析一下。例如我們前面講發行的種類時曾經說到的，他們要研究該報的直接收益如何，延緩收益如何，浪費而無任何收益的比例又如何，用比較通俗的話來說，直接收益代表報紙發行的集中，集中在報紙所在地的市區。延緩收益代表報紙發行的展開，展開到離市較遠的四郊；因為離市較遠，交通不便，讀者縱有購買意欲，也未見得把此項意欲全部演成購買行為，故廣告的取益要較為延緩。毫無收益代表報紙的分散，分散在遼遠地區，也許報紙尚未寄到，廣告的有效期間業經過去了；讀者的購買意欲，在通常的情形下根本不會構成購買行為。它們對於廣告所生的效力，雖不全等於零，在實際上亦與零無異。要是一個報紙的銷行，集中在直接收益區域，它的廣告效力自然大，要是分散在毫無收益區域，它的廣告效力自然小，這是一個標準。

二、家庭訂戶的多寡 一個報紙的行銷範圍雖集中在直接收益區域，但因它的能否打入家庭，作

爲普遍的家庭讀物，它的廣告效力也大不相同。有人說：「世界上賺錢的是男人，用錢的是女人」這句話雖稍嫌過份，但切近真理。因爲我們的薪水收入，主要的用於衣食住三項，而管理衣食住三者的人就是家庭的主婦。她是用錢的人，用錢的人並非即是浪費的人。因爲主婦是用錢的人，而報紙的廣告主要的是叫人用錢，所以廣告到了主婦手裏，才算真正物遇其主，得其所哉。美國芝加哥有二張著名報紙，其一爲支城日報，其二爲美國人晚報（Evening American）。後者歷史不久，內容極佳，所可惜的，它所刊載的百貨商店廣告不多，所以家庭的主婦並不怎麼喜歡它。在支城各家庭內，時可聽到這樣的對話：

「喬琪，你把支城日報帶回來嗎？」

「抱歉得很，瑪麗，我忘記了另買一份。你知道，我是看美國人晚報的。」

「可是，我明天要上街購物，支城日報的商店廣告，對我非常有用。我現在需要的，不是新聞，而是商店的廣告。」

「事既如此，我就隨手去買支城日報，請等一會。」

這段對話，在一方面證明報紙的能否打入家庭，是與它所刊廣告的多寡、種類、和性質具有密切關係；在另一方面更證明報紙廣告的是否有效，是與該報的能否行銷家庭，供家庭主婦的閱讀和參看也有重大關係。我們明白這一點後，倘感覺自己的報紙還不能深入家庭，就該特別努力，從新聞、論評、特稿、副刊、廣告諸方面謀所以行銷家庭之道；倘知道自己的報紙確已能打入家庭，受一般家庭成員的歡迎，那在招攬廣告之時，就當引爲莫大資本，促起廣告客戶及廣告公司的注意。

三、讀者的購買力 決定報紙廣告效力的第三個因素，是該報讀者的購買力。商家刊登廣告的主

要目的，是要人購買貨物，他要達到這目的，必須辦到二點：第一必須引起市民的購買慾，第二必須市民有購買力。關於第一點，固有賴於報紙的適當宣傳，關於第二點，更有待於報紙的共同努力。我們知道，構成財富的真正要素，是人的勞力，是勞力的適當組織與應用。諸如義務勞動的提倡、公路的修築、河道的開闢、水利的興建，都可直接間接產生資本，增加財富，從而提高住民的生活水準，加強當地的購買力。因此，遠見的辦報人，不僅以利用現成的社會財富引為滿足，他還要發揮報紙的教育力量，協助當地社會增加各部門的生產力，從而增加社會的總財富。社會的總財富增加了，住民的購買力增加了，商家的營業開展了，報紙的廣告收入也就不成問題了。創辦堪城日報的納爾遜，就以堪城的未來發展，作為他的努力目標之一。他在堪城辦報，就把堪城看作自己的家，凡屬堪城應行與革提倡之事，他無不率先領導促其實現。堪城的基礎穩固了，堪城日報的前途也就一次奠定了。讀者的購買力是辦報人的無形資本，他們的購買力高，辦報人可以充分利用，增加他的廣告，這是辦報人的權利；讀者的購買力低，辦報人應當全力協助，使之逐漸提高，這是辦報人的義務。

四、報紙的種類 按照發刊時間的不同，普通把報紙分成早報與晚報二種。在這二者之間，究竟那一種的廣告效力較高，這是我們現在所要研究的問題。關於這問題的解答，各人觀察不同，有的說早報的廣告效力較高，其理由為：一、早報清晨出版，讀者看了當天的商業廣告，立即可去購買；二、早報於極早時候即已進入商業區域，所有商業上的大宗買賣，在各辦公室內可以隨即接洽；三、早報的金融記載多是前一天的，可使讀者明瞭昨日的發展情形，等到當天的金融買賣開盤後，讀者即可根據昨天的發展，與夫今日的開盤，決定今日的買賣計劃。綜合這三方面的觀察，當知早報的廣告，以偏於商業的經營者較為有效。其主要理由，就因早報的主要讀者是各公司各商號的商業經營人。

至於晚報的利益則爲：一、晚報進入家庭，其時讀者的工作業經完畢，故可用較多時間看報，比早報更易受讀者的注意；二、晚報進入家庭，不僅家庭的主人因時間較空可以看得較爲詳細，而且家庭中的每一成員都有機會閱讀，因而它所包括的讀者範圍亦較早報爲廣；三、晚報所刊的是當天的消息，第二天的商業廣告，因而對於主婦的購買計劃極有助益。綜括這三方面的理由，當知晚報的主要讀者是家庭成員，故於一般消費品的廣告特別有效。

直至現在爲止，中國的晚報並不發達，我們無法根據事實，證明廣告效力之孰爲優越。惟自美國報界的情形觀之，則晚報的廣告多於早報，根據主筆與發行人雜誌一九三六年一月十八日的記載，在一九三五年內刊載廣告行數最多的是華盛頓星報，總達二一，八三七，七八九行，那是一個著名晚報；其次輪到紐約時報，計共一九，四二〇，九六九行，那著名的晨報。在該年刊載廣告最多的前十家報館中，晚報佔六家，晨報佔四家。專就每週出報六次的報紙來說（星期專刊除外），在該年刊載廣告最多的前二十家報館中，晚報佔十七家，晨報僅佔三家。我們從這幾個數字中，可知美國晚報的廣告優於晨報；這在某種意義之下，亦足證明在美國商家心目中，晚報的廣告效力實大於晨報。

五、報館的服務 嚴格地說，報紙刊登廣告，並不單純爲了一筆廣告收入，其主要目的在於服務讀者，並服務商家。而在事實上亦唯有真正知道服務的報紙，纔能有滿幅的廣告，大量的廣告收入。這是辦報的人所當首先記住的基本原則。就廣告而論，報紙可能服務讀者的，有下開三端：一、保證廣告中的話句句屬實，沒有誇大其詞，企圖欺騙讀者之弊；或換言之，報紙絕對拒絕不負責任與企圖欺騙讀者的廣告。二、編印「購買指導」一類的冊子贈送讀者。三、在報紙上，闢載「廣告目錄」，使從事購買的人，可於短時間內尋獲他的購買對象。在以上三項中，二、三兩項，不僅對讀者有益，即廣

告客戶亦必以報館的這種措施認為滿意。至於報館對於廣告客戶的服務，其主要者，可有下開諸端：

1、為製造商與批發商的便利，可從事就地的商業調查，包括下列各事項：a、關於某一種貨物（例如電燈泡），在當地市場上已有那幾種牌子在那裏行銷；b、那一種牌子的銷行最好；c、它們的價格如何；d、一般消費者對於各種牌子的觀感如何；e、在某一定商店內，某牌貨物的年銷總數究有多少。諸如這些問題，都是製造商與批發商所欲急切知道的，報紙能把這類材料不時供給他們，必可引起他們的極大好感，同時亦可幫助他們對於以後的報紙廣告，作更有效的分配，這就增加了報紙廣告的效力。

2、把當地的零售商名單贈送自己的廣告客戶。

3、協助自己的廣告客戶設計廣告，佈置櫥窗。

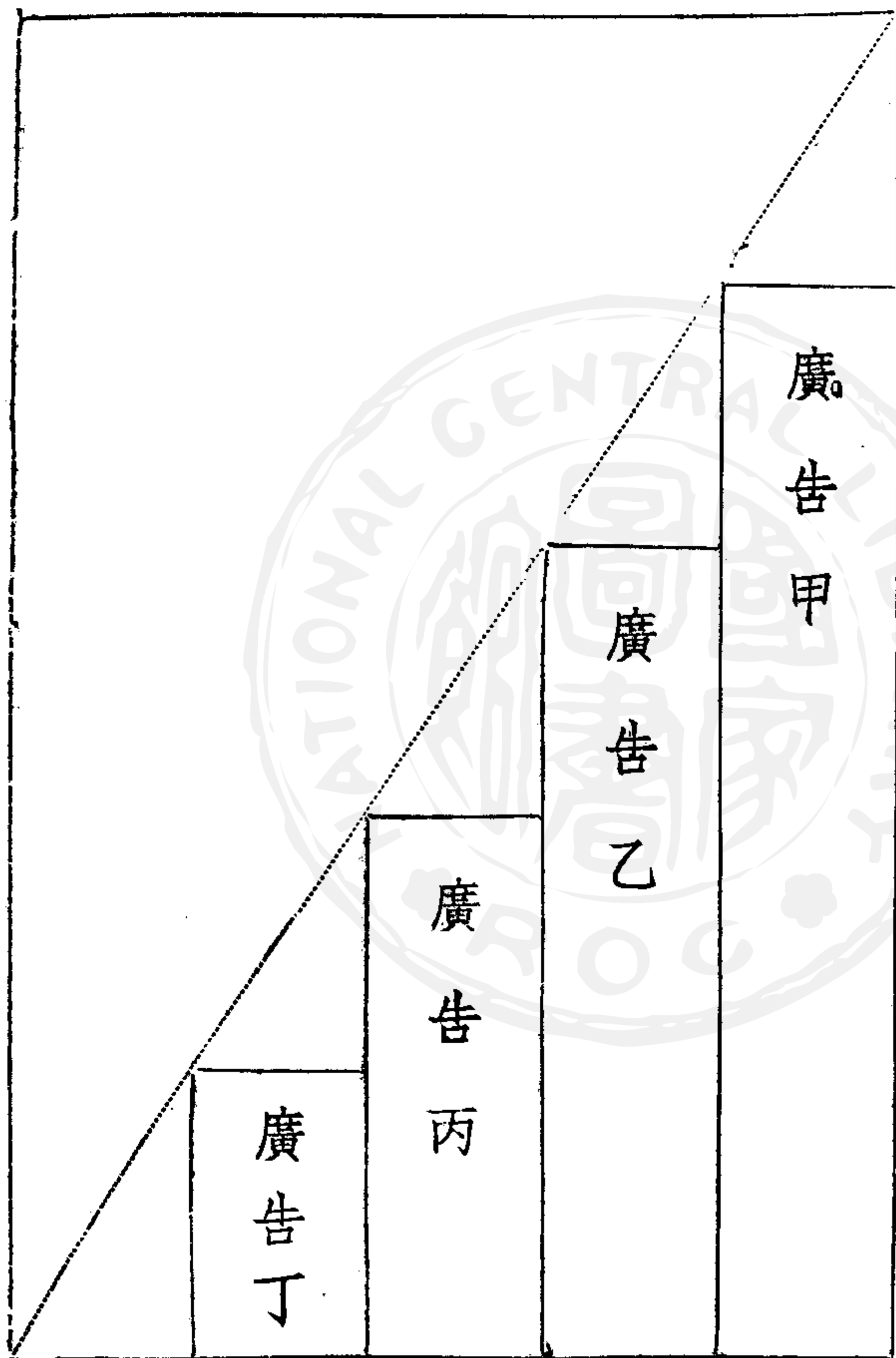
4、協助資力較小的商號，各按其營業性質不同，設計聯合廣告使其出錢較少，但所收效果仍極宏大。

5、不時發印「商品小報」等刊物，除介紹各種商品供消費者的參考外，並把當地的商業新聞、商場動態、經商經驗、服務道德、店員進修、廣告效果等項編列進去，促使一般對於自己的廣告客戶的注意。

6、採集各貨的分銷情形，供批發商與零售商的參考，使其因報紙的居間介紹，獲得更密切的互助合作。

六、版式的排列 記得勃列斯朋 (Arthur Brisbane) 曾說過這樣的話，一張好的廣告，必須具備下列條件：第一必須被人看見；第二必須被人閱讀；第三必須被人懂得；第四必須受人信仰。因為

這緣故，所以一張廣告的形式與地位，對於它的是否有效，是否受人注意，具有極大關係。在過去，廣告客戶喜歡自己指定地位，自以接連新聞或在新聞左旁，或在新聞中間，或在新聞上端者，最易受人注意。但這種辦法在目前已漸被廢用，雖有少數例外，可由客戶指定地位，並由報館收以較大刊費，但亦受一定限制，並非報紙的任何版面、任何地位都可讓客戶自由選擇。



大抵報紙排列廣告也有一定原則，其目的無非欲使版面整潔善觀，同時，客戶所登的廣告，亦可收獲效力，在美國報界最通行的排版格式，即所謂「金字塔式」(Pyramid make-up)者是，那是有物理學與心理學的原則作爲根據的排版方式。我們知道，英美人的看報習慣是自左而右，同時又是自上而下，它所代表的是兩種不同的力量：其一爲自左至右的力量，其二爲從頂到底的力量。二者的結合力量，依據物理學的原理，是從左上角延至右下角的對角線。在這情形之下，新聞或論評應當刊列左上角，因爲那是最受讀者注意的地位。至於廣告則可刊在右下角。從版面的右上角，劃一條線延至版面的左下角，以此作爲金字塔的底線，把許多或大或小的廣告，自右而左，按着地位的大小長短，順次排列，最大最長的，排在右邊，最小最短的，排在左邊，其結果，就排成金字塔的倒形，附圖虛線所示的就代表金字塔的底線，讀者看新聞時，自左而右，時在找尋注目標題，極易發現右側的廣告甲，再自甲而乙而丙而丁而戊，並及其他小幅廣告，都可一目瞭然，概括無遺。版面的形式既整齊，廣告的效力又顯著，故英美各報無不樂用其式，我國報紙的排列，自右而左，如欲採取金字塔式的廣告排列，則最高最大的廣告，應當排在左邊，最短最小的廣告，應當排在右邊，與英美報紙的形式，恰成一個相反。

第十九章 廣告人員的訓練

我不抹煞中國報紙廣告人員的全部貢獻，但就我所接觸過的廣告人員來說，實在不能全合理想。他們對於自己的報紙的貢獻究有多少，姑且不論，他們的一般辦法實在可以疵議。他們充滿着私心，他們在報館的服務，與其說是忠於報館，毋寧說是忠於自己。因爲忠於自己，有時竟不惜以報館的利

益作爲犧牲，從而滿足私人的利慾。他們在報館服務數時，對外的人事逐漸熟悉了，廣告的來源逐漸有把握了，就生出私心，在外巧立廣告社的名目，凡屬自己招攬的廣告，都往廣告社一轉，先在廣告社中抽取一筆回佣；廣告轉到報館，又列入自己名下，再抽一筆回佣，經此七折八扣一來，他的腰包誠然飽了，報館的收入却大受打擊。他們的把戲有時未止此，明明是廣告客戶直接送上報館的廣告，但他們故意授意他們到自己的廣告社一轉，算作他們接洽的，報館的收入又大受打擊。我每次聽到這樣的鬼把戲，不禁義憤填胸，但天下的烏鴉一般黑，凡是有辦法的廣告員都多少要玩這一套。尤其在公家辦理的報社內，此種陋習最爲普遍。我們需要真正對報業發生興趣的人從事報紙業務，因爲唯獨真正有專業心的人，才能對由於事業的愛護，轉移他們的私心。我到中央政校的第一天，對新系學生講話，直截提出二點：第一，辦報之道，業務第一，應由新聞學生管理業務，而後業務方能開展。第二，辦公家報紙，良心第一，操守第一，其他能力才幹還是次要問題。這是我的有感而發，但我相信，這幾句平凡的話將永遠是真實的話。

廣告人員要訓練，訓練的第一要領是從業人員的操守。我們應當儘量提高他的事業心，使他用事業的創造慾，來替代他那私利的佔有慾。這有待於主管人的公正廉明，以身作則，原是我們都同意的普通話，問題只在我們如何施諸實行。這個問題解決了，我們就可談到其他的訓練。

我們先說人員本身的訓練。

美國的鋼鐵大王卡內琦曾說過這樣的話：假如他的事業被人佔去，而他的人員還是誓忠於他，那他很容易創造另一新事業；可是要是他的人員被人爭去了，那他的問題就嚴重了。事在人爲，天下的事情都要人去作，都要做了才能成功。所以人的問題是任何事業的基本問題，其他資本生財之類都是

次要問題。

關於廣告人員的訓練，我們應記住三個原則：第一，我們訓練他們，是要他們爭取營業，發展業務；第二，他們應當是適當的人；第三，他們應知與同工的入密切合作，實為爭取營業、發展業務的基本要素。當然，最主要的還是負責選擇的人，能用銳利眼光選擇他所認為適當的人。他要注意他們的年齡、健康、儀表、人格、以及他們的教育程度。還有他過去的經驗以及他於廣告事業的知識，也是很重要的考慮。假如他們在這幾個方面都能合意，就可開始訓練。他們應當致意的是下列諸點：

一、他們應當熟悉本報的歷史與組織，關於本報的各種規章應該有一概括的瞭解。

二、他們應當熟悉本報的發行情形：每日總銷若干，集中銷在市區者若干，銷在離市較遠區域者又若干，銷在外市外省者又若干，在市區內，行銷家庭者若干，街上零售者又若干。諸如這類事情，他該完全熟悉，遇有詢問都能對答如流不感困難。他們更應該知道，所有這類事情，對於廣告的效力究可發生怎樣的影響。

三、他們應當知道兜銷的一般原理，尤其這些原理對於廣告的運用。

四、他們應當熟習所在地的市場情形，例如人口、購買力、消費習慣、批發商與零售商的姓名住址、各種重要商品的售價，以及它們的分銷回佣等等。

五、他們對於廣告上最常見的貨物，它們的原料如何，成份如何，用途如何，亦應有一概括的瞭解。

六、他們應當知道，在報紙廣告上運用什麼方法，推薦一種新的貨物最為有效。

七、他們應當清楚明瞭自己的兜銷門類和兜銷區域。

八、他們應當熟悉報館的各種手續，以及他們與報館各部門的聯繫。

九、他們應當熟悉報館的廣告價目，能於短時期內算出廣告的行數以及應付的廣告費。例如幾個新五號字，折合一個頭號字，廣告的一個長行包括幾個新五號字，一定字數的廣告究以裝上怎樣的頭字最為相宜。諸如這類技術上的問題，他們都將在短時期內悉數學會。

十、他們應當熟悉時事，豐富的時事知識可以提高他們的地位，增加他們的營業。

在這整個人員訓練的歷程中，廣告經理自身的檢討，亦屬急切需要。他應該是全體工作人員的知己朋友，應該傾聽他們的問題，解決他們的困難。假如工作人員的數字不多，他該竭力設法，認識他們的家庭成員，並常去看望他們，這是最能聯繫人心的辦法。他的主要目標自是增加全體人員的效率，增加報館的收入數字，他欲求達此目的，應當清楚認識，人終究是人，人的精神態度，究為一切事業的基本，人與人間的相互瞭解，真切合作，究為各種事業的無限資產。他對初來的人，自應嚴密管理，尤其對於最低限度的工作要求不能放鬆。不過在嚴格的督促之外，還得從友誼、從人與人的瞭解上，提高他們的興趣，促進他們的向上性。

廣告人員的工作競賽，並不一定要花巨額的金錢，有時候像美國幾個報館所用的「子雞與醃牛肉競賽」，也是極有效的辦法。廣告經理把自己的工作人員分成二組，各人分頭接洽廣告，到月底結賬時，就可算出二組的誰勝誰負，得勝的一組坐在桌子的一面，享受子雞的美味，而負的一組却坐在長列菜桌的對面，安於醃牛肉的享受。兩方面嬉嬉笑笑，過一個快樂的晚上，誰能不對下個月的營業，作更進一步的努力呢？而且這種集體性的競賽，最能促使平日工作情緒較差的人提高興趣，因為在這時候，他不僅祇對報館負責，而且又對同組的人負責，那一個人不要面子？那一個人願受同事的指

摘？工作的效率就倚存在這種最簡單的人類心理中。有時候，他們請競勝的人，會同攝影，存在他們的共同辦公室內留念。這是不花錢的事，然而確能收到競賽的預期效果。

廣告人員的工作是招攬廣告，他們的真正訓練就是出去招攬。因為廣告的性質不同，他們所用的招攬方法亦不能無異。有的經常在那裏刊載，不必勸使他們刊載。例如從前上海永安先施等大公司，經常在各報上登載廣告，招攬人員的責任，只在勸使他們多在自己的報上刊載。又如大光明、大上海、南京等幾個影戲院，它們也經常發稿送請各報刊載，但因它們的廣告預算有限，既與若干報紙訂了合同，就難以增發稿子。當然這種說法在某種意義之下，也只能算是商人的「官話」，只要努力招攬，也未始不可改變他們的「政策」。像這類商家廣告，都由商家自己設計，廣告人員的責任只是努力去拉，一次不來繼以二次，二次不來繼以三次四次，只要人力到家，總可達到目標。本來不登的要它們來登；本來登的次數不多的要它們增加次數。在這種場合，廣告人員所需要的是一般所謂「叫化精神」。我們在上海住過的人，都領教過上海的叫化精神吧？他們一看中了你，就會「太太少爺」地緊緊跟住着你，他們在跟的過程中，決不轉移目標，任憑怎麼來了一個貴客，在他銳利的眼光中，定可厚賜他一份，但他們甯可放棄那份，緊緊釘住着你，要你感覺內心不安，而終於布施了他。我常說，他們是最懂得布施心理的人，他們的訣竅就是釘，鄭重地釘，固執地釘。而在事實上，他們的地段分配，足夠他們運用「哀求苦告」的技巧而獲得報償。我認為廣告人員的必需精神，就是這種叫化精神。廣告人員個人的力量不足，繼之以友朋的疏說，甚至報紙版面的合作。尤其像戲院廣告這一類，它們所揭示的每日節目，其本身就是一種新聞，是任何報館所不願落後的。戲院既不肯出錢來登，報紙不妨估定一個時期，義務送登，至誠所至，金石為開，最後的勝利必屬於你。

可是，有幾種廣告，却要廣告人員運用腦筋才能取得。在每一個市鎮裏面總有若干般實商舖，也許它們般實之故，它們在傳統的策略上，不大願意登廣告。但它們每逢成立紀念日，照例要舉行廉價優遇主顧。因為這類商店普通都是舊式店舖，很少自動發刊廣告。聰明的廣告人員，在他們的備忘手冊中總有這類店舖的名稱以及它們的紀念節日。日期將近了，他們就會事前去接洽。有時候當廣告人員前去接洽時，也許連他們自己還不會想到。這對他們是一種驚奇，也是一種感激。驚奇的是你如此熟悉，感激的是你如此關心。它們的負責人多半都是店主，處在這種驚喜交集的場合，準會破例同意。這樣的廣告只要今年屬於你的，而你設計的詞句版樣又合它們的心意，那明年、後年以及以後數年的廣告，無有不屬於你的。一次的觸機，一次的设计，就有多次的收穫，問題就在廣告人員的處處留意，善為運用。

還有，我們在前面也曾說起過，在報紙所在地的市鎮內，必有若干商店因為資本不多，規模不大，無力刊載大幅廣告；同時又不願意刊登小廣告；而且因為人手的限制，也無一定的人專做推廣事宜。聰明的廣告人員就會利用機會，聯合這些商店，設計聯合廣告，只要各家肯出規定的廣告刊費，就有很美觀很動人的聯合廣告出現。這在商家是節人省事，而在廣告人員亦不過代花一點心計。可是一次聯合成功，以後多次的生意亦必屬於他了。市場上有多少種商業就可組織多少種聯合廣告。這種廣告設計，尤其在廣告生意較淡季節可以運用。

以上所說的廣告，略等於美國報界所說的「零售廣告」(retail advertising)，亦稱「地方性的廣告」(local advertising)，與他們所說的「批售廣告」(general advertising)或「全國性的廣告」(national advertising)，恰成一個對照。它們的區別，概括言之，前者以消費人為對象，貨物存在

零售商店，叫消費人逕去購買；後者的終極對象雖亦為直接消費人，但必經由零售商人，然後售給讀者。因為零售商的銷貨，着眼於就地消費者，故其所刊廣告，亦稱為地方性的廣告；因為批售商須在全國各地找到零售商或設立分銷處，而後才能銷貨，其對象為通過零售商的全國消費人，故亦稱為全國性的廣告。關於這種全國性的廣告，報館的廣告人員要用什麼方法去兜攬呢？我們且舉例說明：

我們假定自己的報紙辦在重慶，上海某廠製造的電風扇，要來重慶推銷。要是我們有廣告代表駐在上海，在上海就可開始接洽；也許重慶的其他報紙並無廣告代表駐滬，只有我們獨家派遣，那時我們因為接洽得早，就有優先訂立廣告合同的機會了。因此，我們得到第一個結論：在全國各重要工商市鎮，我們應當派駐廣告代表，倘有分銷站設在那裏，就可由分銷站代理。我們為說明便利起見，姑且假定重慶各報，並無廣告代表派駐在滬。該廠的推廣人員攜同樣品，到了重慶，開始他的電扇推銷工作。他當然要刊廣告，也許在重慶各報都要刊登，也許限於二種報紙。假如重慶有五家報紙，試問誰是該登的呢？報紙的地位和銷數當然有關係，但那個新來的推銷員，也許對於重慶的報界全然隔膜。那時決定刊載與否者，全是報館自己的廣告人員。試問在這種場合，廣告人員應用什麼方式去兜攬，才可把該廠的全部推銷廣告都刊在自己的報紙呢？

廣告員兜攬類此性質的廣告，必先具備若干基本知識：第一，他對於當地的市場應當熟悉，這所謂市場，包括市場的範圍大小以及自己的讀者的散佈區域。他要表示自己的報的廣告效力，最好能用歷史，具體指出過去有若干商品推銷運動，均因借手他的報紙而收穫宏效。他不能批評他報的無力，但他儘可按照事實，述說自己的報的廣告效力。第二，他對於當地的零售商人應當熟悉，應當經常有一個表，記述它們的牌號、地點、負責人員、營業種類、當地信譽。遇到這個場合，他就可以提

出許多電料行、百貨商店，供該廠推廣人員的參考。第三，他對於當地的人口應當熟悉，這所謂人口，應當包括人口數字、他們的購買力、以及他們的購買習慣。假如他們本有購買電扇的習慣，那須述說新牌電扇的特點比眾不同，已可引起讀者的注意。假如他們本無購買電扇的習慣，那就情形不同，一定先要把電扇當做一種新的商品介紹。第四，他對於當地業經銷行的同類貨物，它們的牌子是什麼？它們的貨品如何？售價如何？批發價如何？年銷數量如何？亦應有個概括的瞭解。這些都是推廣員最需要的知識，他不能太慷慨地贈予，但隨接洽的進步，應當予以適當的指示。第五，合同簽訂以後，他還要繼續替廣告客戶服務。說到這一點，我們想提出一個重要原則，即廣告的是否有效，完全要看貨物的是否經由零售商人，迅速轉入消費人手中，以為決定。為欲達到這目的，被推廣的貨物（例如電扇）必須在推廣運動開始以前到埠，否則有人要貨而無貨應市，各種推廣費用全然虛擲。其次，製造商必須取得零售商的密切合作，而後各種推銷事宜方能順利進行；報紙所在地的推廣員，因平素與零售商多有往返，相知自深，此時應盡己所能，促進製造商與零售商的友好關係。助人原為快樂之本，何況又有廣告的營業牽涉在內。又次，近代製造商或批發商，似乎都犯一個共同毛病：都希望零售商人儘量批貨，只是批了過去，存在棧房，並不真實出售。遇有意外事情雙方俱受損失；尤其零售商的資金懸擱，更屬危險的事。報館的廣告人員，因為經常與零售商人接觸，對於他們的各種情形自必相當熟悉，遇有這種情形發生，就當提醒雙方知所警惕。尤其與自己廣告有關的商家更該加倍關心，不時提供寶貴而切實用的意見。

第二十章 分類廣告

廣告的主要種類，除上章提起過的零售廣告與批售廣告外，尚有所謂「分類廣告」(classified advertising)者，亦稱「需要廣告」(want advertisement)。稱之為分類廣告，因它的內容較為簡單，都用較小字體排列，並按其性質種類列入不同項目之下，例如徵求人才與人才待聘性質相同，都列入「職業」的項目下，使人一望而知當天人才的供求情形。稱之為需要廣告，因它都代表個人或機關的需要，或需要人才，或需要房屋，或需要書籍，或有房屋出租，或有汽車出售，或有文具出讓，總之都是個人或機關的需要的相互通告。它和零售或批售廣告的主要區別，在於他的字數少，地位小，排在一定的版面，列入一定的項目，讀者一望之下，即可明白其內容概況。

分類廣告在中國各報尚未特別發達，誰願蓄意提倡，誰肯努力推廣，誰就可得優先地位。中國報界對於此類廣告，其所以未經全力發展者，無非因為它的字數少，收入少，可是它的手續，還是同樣的麻煩，同樣的要接稿樣，要開發票，要應付主顧。這誠然是事實，可是它的利益着實可以抵銷麻煩，並替報紙打一切實基礎：第一，分類廣告是報紙服務讀者的最好園地，讀者有需要，報館收少額廣告費，可使讀者的需要獲得滿足，這是有利於讀者的事。第二，分類廣告的內容，在某種意義之下就是新聞，而且在若干讀者看來，或比一般新聞更有新聞價值。例如徵求人才對失業的人是多大的消息；房屋出租對找不到住處的人，又是如何的佳音。因為這個緣故，所以分類廣告可以招致讀者，增加報紙的銷行。第三，分類廣告對於報館的收入，亦佔據重要部份。我們沒有中國材料可資引證，據一九三五年美國報紙廣告界的統計，該年九十五個主要城市的三六五家報館，共刊廣告一，九〇一，〇〇〇，〇〇〇行，內中分類廣告佔據三〇〇，二四七，一六七行，約佔全數的六分之一，它們共得廣告刊費四〇〇，〇〇〇，〇〇〇美金，其中屬於分類廣告的刊費是七五，〇〇〇，〇〇〇美金。

這是夠動聽的數字吧？

我們應當推動分類廣告，但用什麼方法去推動呢？在解答這個問題的時候，我們應當注意三點：第一，如何兜攬分類廣告？第二，如何促使讀者注意本報的分類廣告？第三，如何教育讀者，使其所刊的分類廣告確能收獲實效？我們先研究第一個問題。

報紙常勸商人刊載廣告，同樣，報紙本身亦當常在報紙上面刊載廣告，推銷分類廣告的地位，這是我們所願建議的第一個方法。不過，在運用這方法時，我們應當注意一點，報館不能因為自己的廣告地位不必花錢，隨便浪費篇幅。它在刊登自己的廣告時，首先應有篇幅的成本計算，究竟對於某一件事應給他多少篇幅的廣告？其計算標準如何？普通一個商人，都在每百元的營業收入中，抽出三元或五元作為廣告費，報館亦可參照比例，倘有必須刊載廣告時，即以該項目的收入的百分之五作為推廣費用，並從而決定廣告篇幅。當然假如它在自己報上刊載廣告以外，尚須用招貼、傳單、無線電廣播等方法宣傳，那還得在收入百分之五的數字中留起一筆準備。廣告的篇幅決定了，其次一件事就是注意廣告的式樣，務使它生動活潑，引人注意，除陳述分類廣告的省錢有效而外，還可以分類廣告的撰述方法指示讀者，使其定然收效。

除刊載廣告而外，傳單與電話接洽也是招攬分類廣告的有效辦法。這所謂傳單，不是普通標語性或吹噓性的東西，應當注重具體事實的引證，以及有效方法的介紹。例如美國有一家報紙為欲推進分類廣告，特印關於分類廣告的小冊子，題名「如何撰述詞句方能絕對收效」，在報上公告讀者，凡有需要此類冊子者可向報館索閱。冊子內容注重分類廣告的撰述方法，全然是教育性的東西，印刷非常精美，使人看了以後不肯立即丟棄。還有一家報紙，其所用方法比上面所說的還要直截中肯。它指派

人員守在火車站口，遇有人進出站時，即以預製的摺帖遞給他們，封面印着「倘使你是房東或房客，內中的話對你有益。」打開來第一摺，說明撰述分類廣告，爲何要把貨物房屋的價格列在第一項，其利益如何？那是指示分類廣告的撰述法。從第二摺起，就把該報當天的分類廣告悉數轉印上去，尤其致意於房屋地產的出售出租，引起房東房客的特別注意。對房屋的出租出讓可作如此宣傳，對其他分類廣告的內容亦可作同樣宣傳。

電話上的兜攬，在分類廣告的推動上，佔據極重要地位。例如美國的支城論壇報（Chicago Tribune），每年有三十五萬起的分類廣告全從電話中得來。在該報全部分類廣告中，要佔百分之五十的比數。管理電話的人以女性爲妥當，除注意其能力外，尤宜注意她的聲調，說句笑話，總以在聲音中微帶笑容者最爲適宜。她的工作不僅止於接收稿樣，還要在同時期內建議讀者，使其詞句更爲動人有效。電話上接洽的廣告，普通以刊登七日最爲相宜，太久了，萬一刊戶不甚可靠，報館的損失必甚可觀。同時也不付回佣，因爲這是上門廣告而接收稿樣的人，是由報館支付薪水的，不過，倘使這類廣告由分類廣告公司介紹，或事前有了接洽自當例外。

分類廣告的收賬問題，因爲數目小，手續還是一樣，比較麻煩一些，尤其在電話上接洽的廣告，因無人與人的關係，收賬更覺麻煩。我們在這裏，願意介紹芝加哥講壇報的辦法，那是美國處理分類廣告最著成效的一家報館。他們於接受分類廣告時，就把稿樣用複寫紙寫成二份，一份立即送至收賬處，查閱該戶以前的賬有未繳付。他們的收賬處普通都列有清單，把尚未付賬的戶名登錄在內，按照字母，一查即得。倘尚未付，立即由收賬處電話客戶告其所以，在前賬未付清前，新的稿樣不予刊登。假如在十天內款仍未付，則用函催，再隔數日又催一次，或即電話通知催其速付。假如這幾種辦

法都不收效，那就可由收賬處逕去收款，倘仍無效，就可把這筆款子折成呆賬，講壇報在用這方法以前，呆賬的比數要佔到百分之十以上，自從採用這辦法後，很少超過百分之五，普通都是百分之三，這不能不算是極大成效。

以上是分類廣告的招攬方法。其次一個問題，就是用什麼方法可使讀者注意分類廣告欄，因而增進廣告的效率。我們在這裏，列舉九種一般行之有效的辦法：

一、在分類廣告欄上刊載各種受人歡迎的漫畫、滑稽畫等，讀者看了滑稽畫以後，就自然而然地去看分類廣告，這是極自然的辦法。在中國社會，刊載象棋、圍棋譜等，應是很有效的辦法。為吸引家庭主婦的注意，每日菜譜之類也是有效的方法。

二、在分類廣告欄中，用頗大的篇幅刊載本報分類廣告的效力，四邊留出相當空位以吸引注意。刊登分類廣告的人，其唯一目的，在使自己的廣告有效，如今即以本報過去的成績明白告訴讀者，自易引起他們對於分類廣告的注意。

三、在本報的其他顯著地位，或竟在第一版內劃一方框，四週留出頗大空位以引起注意。方框裏面列舉當天最吸引人的分類廣告內容，例如在一般感覺住宅慌時，特別把當天的出租廣告指列出來。又如把若干著名機關的徵才廣告摘要敘述。你想，讀者看了這個方框，還肯不立刻翻到分類廣告欄把當天的這些機會詳細閱讀一遍嗎？這自然是最有效的辦法。

四、在分類廣告欄的廣告中間，嵌入五個或十個姓名，從電話簿或行名簿中隨意選取，凡屬有姓名在內的，可自報館領取五天以後的電影票或其他娛樂場所的入場券，不取券資，並在第一版的顯要地位，由分類廣告登一啓事，說明情形，請讀者自去尋找。讀者看了這個啓事，自會很熱心地到分

類廣告中去尋自己的姓名。他們當然看重電影券或其他娛樂機關的入場券，但他們更重視的是自己的姓名是否刊列在內，這是一種機會，也可以說是幸運。關於幸運的事，大家都是重視的。大家在尋找自己的姓名，同時亦即大家在閱讀分類廣告。諸如這種辦法，報館花錢不多，但儘夠引起讀者的趣味。倘能在實行這個辦法之前二天，先發一個簡單新聞，到了那天，報紙的銷數亦可相當增加。這是第四種有效辦法。

五、在分類廣告上端，揭刊各種標語，不僅可以增加版面的變化，使之較爲美觀，且可誘使讀者注意廣告的內容。美國各報常用的標語如左：

- 1、聰明的人購地產！購買一座新屋，一面住用，一面讓房價高漲着！
- 2、他人的成功卽是我的榜樣，刊載分類廣告是成功的捷徑。
- 3、按照本欄的項目上街，既省時，又省錢！
- 4、你有額外的款子可用嗎？每日閱讀本欄，可得許多實益。
- 5、先看本欄，誰知今日的幸運不依於本欄？
- 6、你要工作嗎？這裏是你的機會！

諸如這一類標語，各報都可按照自己的情形酌量採用。

六、發動「兒童商店」一類的名目，允許兒童刊登義務廣告，無論兒童有什麼玩具書籍出讓或交換，可於二十五字的範圍內，撰成分類廣告附同姓名地址、電話、號碼送請刊登。我們知道，父母最關心的是關於兒女的事，他們都希望兒女的廣告能夠收效，也許自選擇玩具或書籍起，而至於撰稿、付郵，都有母親的必計包涵在內，這等於對父母們的宣傳。要是報紙的廣告效力確實宏大，那就立刻

可於全家人的心目中種下深刻印象。至於他們在此運動期內之注意全部分類廣告，自屬自然不過的事。

七、報館對若干種分類廣告致送贈品，例如美國幾家報紙，對於自己分類廣告中所載的舊汽車買主，贈送汽油五十加倫，或贈送半年的免費洗刷證，或贈送半年的免費停車處，都是引起購買慾望的有力因素，同時更可使讀者和報館發生更密切的聯繫。

八、在本市新聞版的顯著地位，用方框揭示分類廣告的效果，例如說：「撲滅十九件」，那就是說，在昨天的分類廣告中，已有十九項收效。

九、在分類廣告欄內刊載本市名人錄，大家要知道報館所推薦的本市名人是誰，自然都會注意這個欄目。

諸如這一類辦法，都是美國報界行之而奏成效的。我們根據國情參酌應用，亦必可以收效。各報所用的方法儘可大不相同，但欲推廣分類廣告，必先促使讀者對於該項廣告的注意，要為不可否認的原則。

又次，且論如何教育讀者，使其所撰廣告，都能吸引注意，確收實效的一點。關於這問題，我們應注意三點：第一，價格是任何買賣的中心，無論你所刊載的廣告是出租房屋也好，出售汽車也好，聘請人手也好，出讓傢具也好，人們最關心的就是需要怎麼一個價格，或肯出什麼待遇。因此，我們撰述任何分類廣告必須把「價格第一」的觀念放在心頭，不要吞吞吐吐含糊其詞，不肯說出具體的價格，或把所定價格留在最末了處，有勞讀者四處尋找。價格顯明的廣告，最易引起注意，因而也最易收獲成效。第二，我們應當考慮，我們所提的條件是否公正？是否合理？是否太苛求了一點？刊登分類廣告的人，應知天下的聰明人不止他一個，他要便宜，人家也要便宜，他要獲利，人們也要獲利。

天下唯有至誠公正，方能相處得當而獲其利，這是一般的營業原則，也是撰述分類廣告時所當特別注意的一點。第三，廣告的語句和層次，極關重要。一般刊載分類廣告的人，都不是廣告專家，都不懂得廣告稿樣的撰述，因而難以奏效。遇有真正不甚合用的底稿，經手分類廣告的人，應當稍費心力予以糾正，在這種情形之下，最好的辦法莫如就各個門類，製備一個大綱，應當包括那幾個項目，其中那幾項應當特別加重，那幾項應當特別清楚，放在櫃檯近邊，供廣告用戶的參看。以分類廣告著名的美國支加哥講壇報，就採取這個辦法，極收成效。它曾就汽車交易、商業機會、徵聘人員、傢具出讓、遺失報告、失物待領、尋求工作、商店出盤、徵求合作、房屋公寓別墅等的出租出售諸項，各擬一個大綱，供一般廣告用戶的採納。例如關於徵聘人才一項，它擬綱目如左：

1、所需人才種類：

- 是負全責的行政人員？
- 是各部門的主管？
- 是男性或女性的店員？
- 是辦公的文書或打字員？
- 是工廠管理人才？
- 是聽差或侍者？

2、所需資格：

- 年齡限度（例如四十歲以下或二十歲以上）。
- 所需經驗（例如必須擔任過何種職務）。

儀表（例如身材、面貌等，都約略指明）。

3、工作種類與工作情形：

目前情形與將來希望。

4、每日工作時間。

5、待遇。

6、其他附屬事項。

7、申請地點與限期。

8、徵求人的姓名、住址、或信箱號數。

又如關於「尋求職業」一項，支加哥講壇報擬定綱目如左：

1、所求職業種類：

說明工作的種類。

2、自己的才能：

什麼是你的最好資歷？根據什麼理由，使你自信對於所求工作，可以勝任？

3、過去的經驗：

過去擔任什麼工作？擔任多少年月？曾否發揮你的行政才具？

4、年齡。

5、教育：

中學畢業？大學畢業？曾作特殊研究？曾受專科技術訓練？

6、現在職業：

擔任什麼工作？地位高低如何？

7、改變職務理由：

要求較廣的範圍，較大的發展，是否因為目前的工作，沒有多大的發展？是否要求較優的工作環境？是否因為現在的工作地點離家太遠？

8、希望所得薪額：

每年多少？每月多少？每週多少？

9、倘有機會，何時即可就任？

10、徵詢處所：

關於自己的學歷、資歷及其他有關事項可至何處徵詢？

11、其他有關事項：

已結了婚，還是單身？在此項目下，倘有任何於已所求工作有利事項俱可擇要說明。

12、電話號碼或通訊地址。倘租用報館信箱，就說明信箱號碼。

又如關於「房屋出租」，講壇報所擬綱目如下：

1、街名及號碼（××街第×號）。

2、房間數目（一間、二間、三間、四間）。

3、單幢住宅或公寓房子。

4、房間大小（長××公尺，闊××公尺）。

- 5、設備一覽（例如新近油漆、柚木傢具、雙人銅床、單人鋼絲床、寫字檯、搖椅、皮沙發、地毯、壁爐等等）。
 - 6、壁櫥大小（例如大壁櫥一間，可掛各種衣服，小壁櫥二間等等）。
 - 7、衛生設備（抽水馬桶、磁盆浴室附有淋浴等等）。
 - 8、取暖設備（火爐、水汀設備等等）。
 - 9、電燈煤氣等設備。
 - 10、朝向（例如外面房間朝南等等）。
 - 11、權利（例如公用廚房、會客室、汽車間、儲藏室等等）。
 - 12、地段優點（例如近湖、近海邊、近公園、近著名飲食店、在住宅區域、鬧中取靜等等）。
- 又如關於「遺失與尋獲」的廣告，講壇報認為必須包括下列綱目：
- 1、物品名目。
 - 2、物品外形。
 - 3、物品標誌。
 - 4、何處遺失？何時遺失？
 - 5、對拾獲者有無報酬？倘有，其數如何？確實說明。
 - 6、送還何人？
 - 7、物品之價值如何？對失主的價值如何？對他人的價值又如何？
 - 8、失主地址及電話號碼。

夠了夠了，我們看了這幾個例，再把其他項目的廣告內容，制定同樣的大綱，隨時遞給客戶，供其參考。這種辦法不僅可給讀者以諸多便利，且可增進分類廣告的效力，使客戶與報館，交獲其利。

第二十一章 廣告的定價問題

廣告定價的高下，可以兩個標準作為決定：其一，為報紙本身的情形，例如它的銷數如何，它的成本如何，它在社會上的地位又如何。其二，為客戶對於報館的要求，例如是否長期刊載，是否指定地位，是否需要套色，是否於購買廣告地位之外，又需要報館的服務。諸如這些問題將為本章討論的重心，不過我們在開始研究它們以前，應對廣告的定價單位作一扼要的說明。

第一節 定價的單位

定價單位，就是報紙用什麼單位，作為收費的共同標準。以頁為單位嗎？例如每頁收費若干，那是不很科學的計算法，而且在事實上也沒有多少客戶能有資力刊登全頁的廣告。以半頁或四分之一頁作為計算單位，也是不合科學的事。除頁而外，美國報界又用「欄吋」(column inch)、「方塊」(square)及「行」(line)作為計算標準。所謂「欄吋」，顧名思義，就是一欄闊、十四行高的地位。這所謂欄，因各報所用的白報紙吋不同，欄的闊度亦不一致。有的把一頁的闊度劃成九欄，有的僅劃成八欄，其標準之不一，大可想見。這所謂「行」，亦即目前最通行的計算單位，乃指英文七號活字所佔的高度而言，至於一行的長短當然也要看各報劃欄的長短作為決定。行是計算的最小單位，因而也是計算時最便利的單位。我們可把一頁的篇幅化成行，可把欄吋的篇幅化成行，也可把方

塊的篇幅化成行。至於方塊，其意義與欄吋相近，蓋指一欄闊，十至十六行高的地位而言。這是美國報界所用的共同名詞，我們應該記得。

我國報界的計算標準，普通分爲二種：其一爲行，其二爲方吋。這所謂行，蓋指新五號字體所佔的闊度，至於高度則以欄爲標準。中國的報紙自上而下分成十二個欄或十三欄，（英美報紙，自左而右分成八欄或九欄，）一行之佔一欄高度者，通稱爲「一欄短行」，一行之佔二欄高度者，通稱爲「二欄長行」，其餘類推，稱爲「三欄長行」、「四欄長行」等等。普通每欄可排新五號字十二枚，長行六欄半，可排七十八字，故普通報紙之長行一行，計共七十八字。至於所謂「方吋」，意義原極顯明，無庸解釋，用可排的字數來說，每長一吋可排新五號字八枚，每方吋可排六十四字。中央日報以行爲計算單位，而大公報則以方吋爲單位。個人意見則以用行計算較爲妥當，因不僅計算便利，且客戶亦較易瞭解。他只要計算各報每欄中所容的字數，即可明白自己的稿樣要佔幾長行（包括六欄或六欄半），要化多少錢。倘多出一二個字，即可隨時省略，免多佔一行多付一行的刊費，這是相當便捷的事。

第二節 定價的標準

定價的單位敘明了，就可進而論述決定刊費的因素。具體言之，爲何某報每行的刊費高於他報或低於他報？決定刊費多寡的因素，究竟是什麼？關於這問題，我們剛才說過，可從兩方面加以說明：其一，爲報與報間的區別，爲何此報的收費高於他報？其二，爲客戶與客戶間的區別，爲何對於甲客戶收費較低，而對於乙客戶却收費較高？今分別論之。

決定報與報間的區別者，爲下列各因素：一、報紙的銷數，亦即銷數的量；二、銷數的質，亦即

某種銷數對於廣告的特殊效力；三、競爭對手的多寡；四、生產的成本；五、報紙本身的權威。

先從銷數的量來說，自然銷行愈廣的報，其所收廣告刊費愈多，例如日銷十萬的報，其廣告效力高於日銷二萬的報，其所收刊費亦可高於後者，但其款數不能依倍照加。前者的銷數雖高出後者五倍，但前者的收費不能五倍於後者，否則將沒有一個客戶能夠擔負這樣巨額的刊費。從廣告客戶的立場來說，在一般情境之下，自以刊載銷數較廣的報紙收效較宏，這是一個單純的計算問題，我們可舉具體的例：這裏是二家大報，它們的聯合銷數是二百二十萬份，其中之一的廣告刊費為每行一元六角五，其他之一的刊費為一元四角，登載這兩報，每行的刊費共為三元〇五分。這裏有另外五家報紙，它們的共同銷數約等於前二者的聯合銷數，但它們所收刊費的總和却需四元（以平均每行八角計算）。在事實上，後五家的廣告刊費決不致低至每行八角，僅及前二種報紙所收刊費之半；就算它們收費確有如此低廉，從廣告刊戶的立場看，還是刊載前二種報較為合算。因他只需三元〇五分刊費，即可使二百餘萬的讀者看見他的廣告，而在後一個場合，他要相同數目的讀者看到他的廣告，就需每行多化一元錢。

次就銷數的質來說，有許多廣告客戶，甯願報紙的銷數較少，但它的讀者都是高級而又有購買力的上流人士，不願到銷數極大但其讀者的購買力不甚強大的報紙上去登廣告。尤其零售商的廣告，以直接的消費人為其廣告對象，需要集中的銷數，即報紙的讀者都集中在直接收益區域；不願分散的銷數，因大部份讀者都散在外埠外省，縱有購買慾望，亦因路途間隔，交通困難，不能實現他們的購買行爲，因而他的廣告幾全不生效力。即連全國性的批售廣告，亦須顧及讀者的社會等第及其購買能力，美國的紐約時報，其所以最受廣告刊戶的歡迎者蓋即爲此。

次就競爭對手的多寡來說，這所謂競爭對手，在一方面指報紙廣告與他種廣告，例如無線電播音廣告的競爭；在另一方面指報紙與報紙的競爭而言。我們這裏所說的，限於後一種競爭。中國的報紙正像中國的其他企業一樣，在過去都集中在沿海口岸，在戰時，都集中在重慶、貴陽、桂林、昆明等幾個城市，因而相互間的競爭頗為劇烈。所可惜的，大家沒有正確的發行數字公諸社會，廣告刊戶只好憑自己的判斷從中推測。在報與報間，誰也不願落後，甯可七折八扣收賬，不肯根據實際情形，把自己的刊費酌為減低。同時，銷行較佳地位較高的報，也不肯單獨加價，定欲拖住其他各報一同加價。關於廣告的刊費如此，關於發行的售價亦如此。大家既不願依據自己的社會地位切實訂定刊費，以增補自己的收入，其結果，大家都在售價方面一加再加，循至每一份報有售至十元以上者，增加讀者負擔，妨礙戰時宣傳，莫此為甚。然而真正受累的還是歷史較暫、聲譽較低的報紙。也就因為這個緣故，我們力主先進各報每日公佈實售銷數，樹立誠正風氣，使其他各報，迫於實際需要，不得不作類如佈告取信讀者。如此者經過若干年月，我們相信像美國那種核定銷數遲早必可出現。其時，各報的廣告刊費亦可因相互競爭，而訂出差等與合理的刊費。亦必在那時候方有真正競爭原則之可言。

在競爭劇烈的場合，應當提出差等的廣告刊費者，與其說是銷行較佳、地位較高的報紙，毋寧說是歷史較暫、信譽未孚的報紙。前者以拖住後者為有利，後者則以與前者脫離為有利。倘使後者不圖與前者脫離，自己訂立標準，招攬若干部份的廣告，則所在地的廣告刊戶必競向前一種報紙以趨，後者的廣告將永無穩固基礎之可言。必須後一種報紙斟酌自己的情形，度量自己的信譽，訂立出合理與吸引力的刊費，而後較有信譽、較有地位的報紙，為欲保全自己的廣告，不致被較廉的刊費悉數吸收去，方會認真真地與後一種報紙磋商，在相互間樹立差別等第。互惠的競爭必須經過誠意的磋商

，這種磋商機會，應由處於不利地位的報紙自己去創造。

次就生產的成本來說，各報的生產成本不同，倘某報的生產成本高於他報，而在事實上又不能把該項成本減低下去，其唯一辦法只能在發行售價與廣告刊費中取得着落。報紙在實行這個措施時，應當特別審慎，萬一處置失當，不僅不足的數字不能取得補償，也許原有的收入會突然減低下去。例如一家辦理得不怎麼完善，而其開支又因管理不得其法，比其他同業為高的報紙增高刊費，從而彌補這筆開支，其結果未有不失敗者，原有的廣告刊戶必相率他去，因而原有的收入必大打折扣。話雖如此，可是按照生產成本訂定售價與刊費，究屬天經地義的原則。我們根據長時期的經營與觀察，知道報紙的財政，倘欲收支相抵，稍有盈餘，必須有某一定數目的總收入。在這總收入中減去發行收入，把其餘的數目用一年內所能刊載的廣告行數來除，所得商數即為該報每行的廣告刊費。因為各報的收支情形不同，所以各報的廣告刊費亦有高低上下的區別。

末了，就報紙社會地位來說，有的以有力的社論著名，有的以充實的新聞著稱，有以對社會的服務著稱，有的以廣告的效力著稱，更有的以兼擅此數者著稱。報紙的這種地位完全建立在讀者和廣告刊戶對於報紙的信任上，是報紙最可寶貴的資產。報紙既有這筆資產，自可適當運用，藉以增進自己的收入，建立自己的經濟基礎。這是決定報與報間廣告刊費各不相同的重要因素。

現在，我們要進而研究第二個問題，即同是廣告刊戶。為何報館對於某幾種刊戶收費較高？另幾種刊戶，收費較低？決定此種高低的差數者究竟是什麼因素？概括論之，可得下列數端：一、批售廣告與零售廣告的區別；二、大刊戶與小刊戶的區別；三、廣告地位的區別；四、廣告性質的區別；五、套色與否的區別；六、刊戶需要報館服務與否的區別。

一、批售廣告與零售廣告的區別 這是美國報界爭論最多的問題。美國報紙對於批售廣告收費較高，對於零售廣告收費較低，所以然的理由，自因批售廣告多由駐各地代表或刊戶代表人的廣告公司，轉至報館，報館對於這一班人須付回佣，因而對於廣告刊費不得不酌量提高，其提高比數至少在百分之四十以上。即同一廣告地位對零售廣告取費一元者，對批售廣告至少要收一元四角。這種差別待遇自會引起批售商人的極大不滿，雖有一部份人仍主維持現狀，而大部份人則主用下列二種方法之一解決問題：其一，把這二者中間的差數儘量減少；其二，依廣告的種類作為收費標準，不以零售批報之不同而差別收費。不過這個問題，在本質上屬於美國報界，我們在此不擬予以詳細的討論。

二、大刊戶與小刊戶的區別 一般報館對於經常刊登廣告的客戶，都給予特別優惠，其理由則因經常的廣告客戶是報館的老主顧，在道義上固當予以優惠，在利益上亦可以予以優惠。報館不必時時派人前去接洽，因而在人手上可以減少開支。賬戶只有一個，無論記賬、催賬、收賬均可減少手續，因而減少管理費的開支。基於這些理由，同時又為獎勵刊戶多登廣告起見，故在美國報界有所謂「收費漸減表」(sliding scale)的規定，凡能適合條件者都可一律應用，在計算上更稱便捷。例如某報規定廣告刊費每行取費九角，倘能簽訂合同年刊五千行者，減收百分之一；年刊一萬行者，減收百分之二；年刊一萬五千行者，減收百分之三；年刊二萬行者，減收百分之四；年刊三萬行者，減收百分之五；年刊四萬行者，減收百分之六；年刊五萬行者，減收百分之七；年刊七萬五千行者，減收百分之八；年刊十萬行者，減收百分之十二。

照此標準，凡能年刊十萬行者，每行僅收七角九分二厘，用不着按照規定繳付九角。我們認為這種辦法算得公道，有機會時儘可採用。

三、廣告地位的區別 同是一張廣告，因所刊地位不同，它的效力亦不相同。廣告的目的無非要吸引注意，廣告刊在一定地位，例如刊在新聞左旁，雖在素不留意的讀者亦可一望而知其內容如何。因此，廣告的刊費常因其地位不同而發生差異，普通指定地位的廣告，例如兩邊都是新聞，稱爲「全面地位」(full position)的廣告；僅一邊有新聞，因而稱爲「半面地位」(half position)的廣告；以及四面都是新聞，因而稱爲「孤島廣告」(island advertisement)的廣告，都要比普通稱爲「劃樣廣告」(R. O. P.)者，收費較巨。R. O. P. 是 run of the paper 的縮寫，意即廣告的刊在何處，全由報館於劃樣時劃定，並非由刊戶指定者而言。刊戶指定地位的廣告，普通都有一定大小的規定，小於此規定者不得要求指定。就美國報界的情形來說，必須十四行以上的廣告方得指定刊於何頁；二十八行以上的廣告方得指定刊於何位，否則，三五行的小廣告也要指定地位，不僅報館排版人員將感覺不便，即在版面的組成上亦將雞零狗碎，不成格局。指定地位的刊費，普通都在定價上面另加一個成數。例如有的報紙在刊例上作概括的註釋：「優先地位，外加百分之三十五。」有的較爲詳明，例如說：指定在新聞（或其他讀物）旁邊，外加百分之十五；指定在新聞旁邊而又必須接在另一新聞之後者，外加百分之二十五；指定在要聞版者，外加百分之二十五；指定在娛樂版或運動者，外加百分之二十五。

四、廣告性質的區別 有的廣告，例如娛樂廣告、金融廣告之類，因爲刊戶資力厚，利潤高，老闖出得起錢，收費較巨；有的廣告，例如關於政黨的廣告，因爲報紙並不怎麼歡迎，多刊了或可引起讀者誤會，以爲某報只是政黨的宣傳品，收費亦較大。有的廣告，例如學校廣告、慈善事業廣告，因係社會服務或慈善事業性質，收費當比一般的刊費更低。諸如這類事例，各報的情形各不相同，不及

備舉，我們只須明白，廣告的定價常因廣告性質之不同而互有差別。

五、套色與否的區別 據測驗所得，三色廣告的效力比普通黑白廣告的效力超過百分之五十三，所以加收百分之十五到三十的刊費不算過多。就從加收百分之三十來說，刊戶還得享受百分之二十三的額外效力。何況加印套色，無論在手續上、成本上都要比黑白廣告費時費錢，加收一定比數的刊費，實屬天公地道。

六、刊戶需要報館服務與否的區別 有的刊戶因為自己沒有設計廣告的人，需要報館廣告人才代為擘劃；或在廣告以外需要報館廣告人員的協助。例如批售商之調查當地商業情形或經濟實況，報館為發揮自己的服務精神，自然樂於從事。被服務者獲得實益，酌致薄酬，聊表好意，亦屬情理之常。基於這種理由，報館常對額外服務酌收手續費，合在刊費之內加成計算，這是造成刊費不同的另一個因素。

第三節 定價的比較

我們看了上面二節，當知有許多因素共同決定報紙的定價，各報都根據自己的優點，稱述自己的效力宏大，刊費便宜。究竟那一家刊費便宜呢？為欲解答這問題，報業界不得不有劃一的計算標準。根據這標準，可把各報的刊費用數字來表達，致使一般的人看了這些數字，立刻知道甲報的刊費廉於乙報或昂於丙報。我們為方便起見，姑稱此種標準為「定價碼尺」(Rate Yardstick)。關於此種碼尺，現在已制定的計有三四種。但因制定的人，都以自己報紙的有利條件作為基礎，顯揚自己的刊費比其他報紙都為合理。例如有的報紙以集中銷數著稱，遂以此為前提，創立公式；又有若干報紙以自己讀

者的購買力著稱，遂亦誇大此點，創制公式。它們都不能算為標準的碼尺。但天下的事情都經累積與進步的程序向前發展，漸趨完善；也許現在的若干碼尺就是將來標準碼尺的基礎，特為介紹之如左。

第一種碼尺制，稱為「百萬行定價」(Milline rate)，是以百萬份的銷數作為基準，求出各種銷數不同的報紙的定價，顯示那家報紙的刊費合算。它的計算公式如下：

某報每行定價：(百萬行定價)： $\frac{\text{某報銷數}}{1,000,000}$ 某報銷數：1,000,000

或 $\frac{\text{某報總銷數}}{\text{某報銷數}} \times \text{某報每行定價} = \text{某報百萬行定價}$

這個方法的最大缺點，在於只注意報紙銷數，而把發行數量以外的諸多因素都遺漏了。而在事實上，正像本章前二節所說的，報紙的發行數量只是決定廣告刊費的一個因素，不能由它代表一切。基於這個計算法，銷數愈小的報其刊費愈貴，銷數愈大的報其刊費愈廉，所謂「百萬行定價」就是指各報刊費之貴廉而言。例如一家報紙日銷七七一，一九〇份，所定廣告刊費為每行一元四角，它的「百萬行定價」僅一元八角二分。另有一家報紙日銷九七八份，其廣告刊費亦為每行一元四角，但它的「百萬行定價」高達四十元九角。從此可知後一家報紙的刊費實比前一家昂貴得多。

第二種碼尺制，稱為「實效行定價」(Truline rate)，為斯克列潑斯·哈華特 (Scripps-Howard) 報系所創制，以報紙的集中發行作為計算的主要準則，而該系報紙則固以集中發行著稱者也。它的理論，認為廣告的目的在於奏效，唯獨集中市區的銷數，方可在廣告上獲得直接收益，計算刊費之貴廉，應視集中（或有效）銷數之多寡以為決定，其公式為：

$\frac{\text{某報總銷數}}{\text{某報有效銷數}} \times \text{某報每行刊費} = (\text{某報的}) \text{實效行定價}$

依此公式，倘某報的銷數集中直接收益區，佔總銷數的百分之百，則其每行定價在實際上等於「實效行定價」。某報的有效銷數愈多，則其實效行定價愈低，對廣告刊戶愈為有利；反之，某報的有效銷數愈少，則其實效行定價愈高，對廣告刊戶，愈為不利。這是第二種比較計算法。

第三種碼尺制，稱為「購買力定價」(Parline Rate)，即以讀者的購買力作為計算準則，從而求出某報刊費之廉於他報或貴於他報。此制的理論，認為某報廣告之是否有效全視該報讀者的購買力以為決定，倘讀者的大部份沒有購買力，縱令它的銷行非常廣大，仍屬無補實際，反不如銷數較少而其讀者個個都有購買力的報紙，更對廣告刊戶有利。例如美國洛杉磯市的時報，批評和它競爭的某報，認為它的發行有百分之四十銷給受人救濟的讀者。試問受人救濟的家庭如何會有購買力？刊戶用一元的刊費刊登廣告，其結果，四角錢的刊費等於虛擲，這是多大的損失。因此它創立「購買力定價」論，應以各報讀者的購買力，作為測量刊費貴廉的標準，它的計算公式為：

$$\frac{\text{某報每行刊費的定價} \times \$1,000,000,000}{\text{某報讀者的購買力}} = (\text{某報的}) \text{購買力定價}$$

據上述時報計算的結果，時報的刊費以讀者購買力為標準，每行僅收六角五分，可謂便宜之至。其他四家報紙，有的合到每行一元八角九，有的合到每行一元三角七，有的合到每行一元八角七，都不及它自己的合理和公道。

第六篇 排印問題

第二十二章 排字問題研究

第一節 自動排字機

在報紙的印刷問題內，包括兩個主要項目：其一為器材的設備，其二為工場的管理。我們先說器材的設備。

工場收到編輯部的稿子後，其第一件事是排版，其次是鑄版，又次是上架印刷。排版是排字房的工作，其中包括鑄字、採字、排版、校對，以及拆版、還字等幾步手續。我們現在排報，還得經受同樣的繁複步驟。但在英美諸國自從採取自動排字機後，不僅手續簡單，而且省時得多。我們雖沒有自動排字機，但對於自動排字機的組織與運用不能不有概括的瞭解。我們雖因所用文字是象形字，不是拼音字，不能於短時期內造成自動排字機，但日本式的排字機已逐漸走上自動排字機之路。我們繼以努力，安知若干年後不能有性質相同的自動排字機出現？華文打字機的發明更是我們極大的鼓勵。

德人谷騰堡（Guthenberg）的發明活版印刷術，早在公元一四五三年（我國畢昇氏的發明，在宋慶曆年間，約當公元一〇四一至一〇四八年，較谷騰堡的發明，更早四百餘年），直到公元一八二二年，方有排字機的創議。當時的主要觀念，是把鑄成的活字（或鉛字）裝入機器上部的箱子，與機器

的鍵盤相連。手按鍵盤的某一字母，憑着一定的機械裝置，箱子內的該字母，就會一個個地落下來，順次排列在鐵盤內。這種排字機的發明，雖比以前的手工排字迅速得多，但事前仍須鑄澆鉛字，事後仍須拆還鉛字，只在採字與排版部份比較省了手續，當然不能滿足印刷界的需要。於是用字模的自動排字機，遂於一八八三年出現而取代其位。首先發明此種自動排字機的人，是美國的馬更推拉（Ottomar Mergenthaler）。此種排字機的主要特點是：第一，不用現成的鉛字排組版面，却用字模代替鉛字，藉以排組版面，並於排組進行之際隨即鑄成新鉛字。第二，因為每次排組版面均可隨時鑄成新字，所以印刷完成以後，不必拆版還字，把鉛字向熔字爐一倒就此了事。我們想到拆版與還字二者是排字技工最頭痛的工作一點以後，當知這階段的進步是不容輕視的。至於每次排版都有嶄新的字面出現，使報紙的版面非常清楚，猶其餘事。

根據上述原則設計的自動排字機，種類甚多，現在歐美最流行的不外賚納澆排機（Linotype）、因特排字機（Inter type）、和蒙諾排字機（Mono type）三種。就中因特排字機與賚納澆排機，在構造上只有細小的區別，並無多大的異致，所以我們在這裏僅僅說明賚納澆排機和蒙諾排字機的大概。

一、賚納澆排機 讀者為易於瞭解起見，最好把自動排字機意想為英文打字機，其上亦有按指的鍵盤，迴轉的槓杆報告一行業經完成的警鈴。就中賚納機的裝配，除上述各項以外，又有裝字模的箱庫置於上端，鑄字的鑄造機置於左方，排字技工坐在賚納機前面的椅上，根據編輯部的原稿，按動鍵盤。鍵盤的機紐與字模庫相連，鍵盤上什麼字母被按，字庫中的該字模就單獨落下來，經過皮帶的運送，按着次序擺列在與普通排字工人所用的手托相似的框盤裏。遇有需要空格的時候，也用相似方

法，嵌入空鉛模子，使字與字間，獲得必需的適當距離。等到將滿一行的時候，有鈴聲報告，其時排字技工只須運用空模機紐，使文字間的距離能夠均勻整齊。空模的全身是楔形狀的，所以越向上推動距離也就愈大。文字的距離經此妥善規定以後，就算全行的排組完畢。隨後再把槓杆迴轉一下，一行的字模就循着一定方向，轉上鑄造機的鑄造輪上，當其抵達鑄口之時，熔鉛鍋裏的唧筒一轉，鑄鉛就噴出來，就此鑄成一行的鉛字。熔鉛冷固以後，鑄造輪就帶着全行鉛字，作四份之三的迴轉。在這迴轉期間，因為在迴轉途中設有鉋刀，可以削去脚部鑄得不整齊的地方，全行鉛字的修整工作也就一次了。等到四份之三的迴轉停止以後，就有一個發條，把鑄好的一行鉛字從字盤上推下去，被擺在鐵盤裏等候排版技工的應用。

鑄造完了的字模，必須歸入原來的字模箱去，這其間也不需要人工，僅憑機械的運用，就可把各個字模歸入適當地位。何以能如此呢？原來字模箱的上端，是V字形的凹處，在凹的地方，作成許多鋸齒，每個字模都有一定的鋸齒，只能在鋸齒相同的凹處，落入字模箱去。這樣，憑着鋸齒的調節，一定的字母只能落入一定的地位，不能誤入他處。至於已鑄成的鉛字則於用畢之後，傾入鎔爐，一了百了，各種麻煩的拆版還字工作都可避免。

用賚納機鑄字，普通在一小時，約可排組一萬字。

二、蒙諾排字機 Linotype是一行鉛字的意思，Monotype却是一個鉛字的意思，因為賚納機所排組的鉛字是成行的，所以倘使其中錯了一個字，整個的一行就須重按重鑄，而在事實上，因為報紙的出版時間要快，不讓你有充分時間把稍有錯誤的字條全部重鑄，因而表現在版面的，錯排錯排之處在所難免。這是賚納機的一個缺點，但經蒙諾機全部修正。因它所排組的，乃是一個個的單字，校對

發現錯誤之時可以隨即更正。蒙諾機包括二個部份：其一為鍵盤（Keyboard），其二為鑄造機（Caster）。排字技工坐在鍵盤對面的椅上，以指按捺鍵盤，同時有一捲紙自鍵盤上端徐徐而下，鍵觸捲紙，就在紙上打成孔洞，不同的字母打成不同的孔洞，絕對不致弄混。這張被打滿孔洞的捲紙漸漸轉送過去，送到蒙諾機的另一部份的鑄造機上，那是用電熔鉛的機器。捲紙上有什麼字或什麼記號的孔洞，就絲毫不爽地替你排成那個字母或那個記號，而且順着次序排列在鐵盤內，因為每一鉛字各自獨立，不鑄成行，所以遇見錯誤可以立即更正。在這一點上，它的設計都比賚納機或因特機完善。因特機和賚納機一樣，都是以行為排組單位，因而縱然發現錯誤也不容易更正。

蒙諾機在一分鐘內約可排組一六〇鉛字，一點鐘可排組九千六百鉛字，其速率比賚納機略為遲緩，但其所排組的版面，因為易於改正，自可較少錯誤。

三、日文排字機，所可惜的，類乎此種設計的華文自動排字機尚未發明，尙有待於我們繼續的努力。在日本，曾有杉本京太其人研究日文排字機，在一九二〇年，完成日文排字機的製造，開始付諸實行。我們知道，日人的文字大半取用漢字，同時又有一部份注音字，日人在設計排字機時所遇的困難，在實際上也是我們的困難，因之他們在這方面的成功，自然也可供我們的參考。中文與英文不同，不是拼音文字而是象形文字，人家只須配上二十六個字母，再有大寫、標點等設備，就可開始應用，而我們中國的文字，最常用者亦達七八千字，要這七八千個字一一製成字模，裝入字母箱庫，自屬困難，何況機上的字模盤不能太大，否則技工的腕長有限，無法應付，即其眼力亦不能及於遼遠之區尋找所需之字。日文排字機的字模盤，約有一英尺見方，在它上面，排列二千三百乃至四千的字模，在這二千三百到四千字的字模中，曾精加選擇，把最常用的文字和符號置列字盤中央，以便尋

找，猶如排字房的二十四盤字一樣。杉本京太的日文排字機雖在效率上、經濟上、印刷品的精美上、以及其他製版技術的聯絡上，遠勝過手工排字術，但因所需技術上的習慣性，相當強硬迄今未被普遍採用。

第二節 中文排字的改革

我們現在只能安於手工排字術，不過我們認為這一部份無論在設置或配備上都有切實改進的必要。要排字必先鑄字；要鑄字，必先要製模。這樣一步步推究上去，我們的敘述將為印刷術的專著，與本書內容不合。可是為了報業主持人的便利起見，我們想附帶說明二點：其一，為鉛字的大小；其二，一磅鉛的鉛字量。關於前者，其大小比例如下：

初號為二號的二倍，一號為四號的二倍，二號為五號的二倍，三號為六號的二倍。四號為一號的二分之一，五號為七號的二倍，六號為八號的二倍，七號為五號的二分之一。

此外，尚有所謂新二號、新四號、新五號者，乃是比二號、四號、五號較小的一種字體。在報業中，新五號字的用處最大，幾於全部新聞都用新五號字排列。甚至廣告的行數，亦以新五號字所佔的地位作為計算標準。報紙上的題目字多用特號大字，有七行字、五行字、三行字等名目，所謂七行字係指新五號字七枚的平方面積，五行字係指新五號字五枚的平方面積，三行字係指新五號字三枚的平方面積，都可用現成的字模鑄澆。

關於鑄字的鉛，普通以下開成份最為相宜：即百分之八三·五的鉛，和以百分之十三的錫，以及百分之三·五的錫。至於鑄版的鉛，則以下開成份最為相宜：即百分之八十的純鉛，和以百分之六的

錫，以及百分之十四的銻。每一磅鉛的鑄字量，自因字體的大小各不相同，而各異其數，根據一般的計算，則鉛一磅（經過上述銻與錫的配合），可鑄一號字二十枚，二號字五十枚，三號字八十枚，四號字一百枚，五號字一七〇枚，六號字三百枚。

我們知道上述概括的數字以後，在管理上當可便利得多。

一、鉛字的整理 有了鉛字，就要講整理，其中包括兩個主要問題：其一為字彙的選擇。我國的文字數近六萬，但實際應用的不過七八千字，究竟那些字彙是我們的日常應用，因而必須納入字盤的範圍之內呢？這是第一個問題。其二為字架的佈置。在這常用的七八千字當中，倘再加以分析，當知其中一部份字平常用得很多，而其他一部份字平常用得較少。我們倘把它們一律看待，在字架上佈置在同一地位，配備着同量字數，那不僅排字工人在採字（普通稱為採毛坯）時，感覺非常困難，而且因為採用的次數不同，常用字的配備定感不足，必須隨時補鑄，冷門字的配備必嫌過多，或經年不用，讓其藏在字盤，受灰塵的侵佔，浪費物資莫此為甚。然則我們應當怎樣佈置，才能使多用的字排在顯著地位，易於檢取；不常用的字鑄字較少，可不致久藏不用？這就是字架的佈置問題。

在我國印刷史上，最先注意鉛字的整理者，不是國人自己而是美國的傳教士姜別利氏（William Gamble）。公元一八六〇年，姜別利氏主持甯波美華書館，現在我們所用的排字組織，就在那時肇劃製造。至今八十餘年，甚少改革，其間不甚合理之處自極衆多。商務印書館總經理王雲五氏在「中文排字改革的報道」一文，曾感慨乎論之，他在那篇報道中，首先述說向來所用的字架佈置和字彙選擇的實情。他說：

「現在全副字架，以五號字論，格有七〇一四字，分裝八十八盤，其中二十四盤為常用者，格有

八四四字，通常即稱爲二十四盤字；又六十四盤爲普通者，格有六一七〇字，通常稱爲部位盤字。兩類字均先按部首，次按筆畫排列。其所以獨稱普通字爲部位字者，則因常用之八四四字，其先後位置爲排字人所必須熟記，俾可一望而知，無待利用部首與筆畫。至六千有奇的部位字，以數量較多，其先後位置不似八四四字之可藉熟記一望而知者，祇能按部首與筆畫而檢取。關於字彙的選擇，則八四四之常用字中，有耶泰州等爲目前不常用之字，而在彼時，則或因耶穌泰西州縣等詞應用頗廣，尤其因耶穌泰西兩詞，在彼時傳教士中最爲常用之故。反之，在今日許多常用之字，却因二十四盤的範圍有限，和彼時用字與目前不盡同之故，不得不退居於六十四盤的部位字，和許多罕見之字等視而並行。

「又字架佈置，如亦以五號字爲例，則二十四盤所分諸格較大，每盤有三十六格，每格備同一之鉛字八十八枚，其最常用者如十、四等字各佔四格，即各備同一之鉛字三百五十二枚；一、不、中等字各佔三格，即各備同一之鉛字二百六十四枚；上、下、三、等字各佔二格，即各備同一之鉛字一百七十六枚。其他六十四盤，則每格面積較小，每盤分一百零八格，每格備同一之鉛字二十四枚。其中較常用者，亦做二十四盤例，同一字得佔二格或三格，即各備同一之鉛字四十八或七十二枚。此外另有所謂『棧房』字，即對於特別常用之字，雖於字盤上多備若干格仍嫌不足者，計二百二十字，各爲另備若干字以供補充之用。」

八十餘年前排字組織迄今鮮有改革，以現代人的眼光視之，自然不合理之處甚多。王雲五氏在同篇內，指出不合理之處凡八，他說：

「首先論字彙之選擇。我對於我國的常用字嘗作相當深刻的研究，其資料現皆陷於滬港無從利用，然研究結果所選定之常用字二千七百餘，腦筋中尙能記其大概，而斷非現在字架二十四盤之八四

四字所能盡其功用。試舉一顯著之例：國父遺囑全文一百四十五字，在目前實皆常用之字，然二十四盤中竟缺其十八字，約佔全文八分之一。此十八字遂不得不向六千餘之部位字中，費許多時間去檢取，其不合理者一。

「部位字中許多應列入常用字者，如丁、刀、占、兒、宗、弱、急、效、敵、活等竟與冷僻字如也、呬、嗔等並列，以致常用字因被許多冷僻字擴大其面積，淆亂其地位，而不易檢取，其不合理者二。

「常用字與普通字之分配，係根據百年前之讀物與出版物情形，今字彙內容已隨時代而有變動，以尙無澈底改革之故，致許多最常用之字仍留於普通字之範圍內，而區區之八四四常用字，竟括有若干為今日所不常用之字，其不合理者三。

「一字兩種寫法，如畧之與略、羣之與群、廠之與厰、廁之與厠等，以及俗體古體等字，皆宜標準化。此不僅於出版物之字體標準攸關，且一經標準化，便可刪去若干不合標準之字，一方面可減檢字之時間，他方面可省非必要之鉛料。乃現有字架對此等兩歧之字兼收並蓄，其不合理者四。

「字之常用程度不宜僅分二級，尤以六千餘之普通字中，實際上甚冷僻者如也、呬、嗔等，常人一年間不易見到幾次，排字人一年間更不易排到幾次，乃亦每字各備同一之鉛字二十四枚，與丁、刀、占等實際常用之字相同。雖實際常用之字可多備一二格而補其不足，但實際冷僻之字各備同一之鉛字二十四枚當然過多，而過多之結果，除多佔面積，增加檢字困難外，尙須多備鉛料，多費資料，而使一部份資金置於無用之地，其不合理者五。

「字架之面積愈小，則檢字愈省力愈迅速，現有字架因補充不足之故，無論二十四盤字與部位

字，皆就其較常用者各多備若干格，此項多備之格與冷僻字過分存備之枚數，均使字架之全面積爲不必要之擴大，致檢字時耗費一部份本不應費之力。實則既有所謂「棧房」字，專供補充之用，則字架上爲若干字多備之格無異連牀疊架，其不合理者六。

「二十四盤既爲最常用之字，同時利用之人必較多，然因其僅容八四四字，無論如何，面積當甚狹小，不能容較多的人同時工作，因而效用不彰，其不合理者七。

「此外，還有最不合理的第八點，就是部首檢查之困難。許多大學畢業生不能按部首檢得之字，而令小學程度之排字人逐日依此檢字，因此，除二十四盤之字全賴熟記，致增加初學練習之時間外，六十四盤之部位字，在曾經多年工作者或亦可藉熟練而有助於檢查，然在初任此項工作者遂不免重感困難。無怪乎學習排字者雖祇須數月訓練，已能開始檢字，而能達相當速度者動需二三年以上。」

二、王雲五氏的改革意見 王雲五根據上述的觀察，就對我國的排字組織，提出五項改革意見，用他自己的話來說：

「第一，把全副五號字七〇一四個字除按標準字體刪除兩歧之一及俗體古體約共數百字外，餘則按其常用程度分爲四級：第一級計五四六字，最常用；第二級一九六三字，次之；第三級二九八九字，又次之；第四級一一八八字，多係冷僻而不常用者。此四級又併爲兩類：甲類包括一二兩級，共二五〇九字，即常用字；乙類包括二四兩級，共四一七七字，即普通字。

「第二，字架仿向來辦法，分兩部排列，以甲類之二五〇九字代替向來之二十四盤八四四字；以乙類之四一七七字代替向來之六十四盤五八四五字。

「第三，第一級字五四六，在字架上各備同一之鉛字六十枚；第二級字一九六三，各備同一之鉛字三十枚；第三級字二九八九，各備同一之鉛字十二枚；第四級字一一八八，各備同一之鉛字三枚。無論何字，在字架上僅佔一格。

「第四，就最常用之字，選定二五〇，仿向所謂棧房字之例，各加備鉛字自一百枚至五百枚，稱為補充字，另行儲藏，不與字架相混。遇字架上某字所備枚數將用完時，即從補充字中提出，盡量補充之。

「第五，各字改按四角號碼排列，以代向來之部首排列。

如此排列之新字架，其最大特點可以減少鉛料，據王雲五氏估計：

「現在字架需用之鉛量，以五號字論，計常用字二十四盤，每盤三十六格，共八六四格，每格鉛字八十八枚，計七六〇三二枚；部位字六十四盤，每盤一〇八格，共六九二二格，每格計字二十四枚，共一六五，八八八枚，兩共二四一，九二〇枚。按五號鉛字一七〇枚約重一磅計，合需鉛一四二三磅。再加所謂棧房字二二〇，每字多寡不等，合三七，八〇〇枚，約需鉛二二〇磅，全副五號字共需鉛一六四三磅。

「新字架第一級字五四六，每字六十枚；計三二，七六〇枚；第二級字一九六三，每字三十枚，計五八，八九〇枚；第三級字二九八九，每字十二枚，計三五，八六八枚；第四級字一一八八，每字三枚，計三，五六四枚；全副字共一三一，〇八二枚，需鉛七七一磅。另加補充字即舊日所謂棧房字二五〇，每字自一百至五百枚不等，合計四七，六〇〇枚，需鉛二八〇磅，兩共需鉛一〇五一磅，比之現在一般印刷廠之字架全副需鉛一六四三磅者，計節省五九二磅，所省之鉛量當原需要之鉛量百分

之三十六強。」

而在實際上，真正節省之鉛量，尙不僅止於此，何以呢？王雲五氏繼續着說：

「現在字架常用字部分所佔地位寬僅四呎，祇能同時容二人工作；新字架甲類字三倍於原二十四盤之常用字，雖每字枚數有減，地位仍加寬二呎，合占六呎，故可容三人同時工作。向來檢字者六人共需字架三副，今則兩副已足，因此字架可減三分之一，用鉛之量亦隨而減三分之一。如與前述所省鉛量合計，則現在一般印刷廠之字架全副，需鉛一六四三磅，僅供二人之用，每人計需鉛八二一磅半，新字架全副需鉛一〇五一磅，可供三人之用，每人計需鉛三五〇又三分之一磅。是則新字架上之檢字工人，每人需鉛僅當現在一般印刷廠每人所需者百分之四十二強。其所省鉛量之巨有如此者。」

自然，王雲五氏設計的新字盤，如廢除部首排列制，改用四角號碼排列，亦是它的主要特點之一，而在事實上，根據四角號碼檢字，比用舊式部首法檢字確實學習較易，而收效較速。問題只在一般的惰性，阻使這種較合科學的方法，不能施諸普遍的實行耳。

關於中文排字的改革，除上述王雲五氏的設計外，我們還想稍用篇幅介紹日人奧知式的排字箱。它的主要特點，可使排字技工於工作時坐在一定地位不必足不停趾四處找字。

三、奧知式排字箱 奧知式排字箱的創制人是日本奧知憲氏。它的主要特點是箱內的鉛字不是重疊起來的，而是成爲縱列，向字格裏邊推進去的。一般字架的佈置是同一的鉛字重疊在字格上面，字面字底齊平，字格的深度約等於鉛字高度，而字格的面積，却等於同格鉛字字面的總和。奧知式排字箱的字格面積不大，比一個鉛字的字面大得有限，衆多的鉛字前後連接排成縱列，向字格後面推進，大抵每一字格，可縱列鉛字二十枚，因爲採取縱行的排列法，所以奧知式排字箱所佔的面積就不必像

一般字架那麼寬。在一隻高二十二吋寬三十二吋的小箱內，就要裝置五號鉛字三三六〇枚，以每枚各備相同之鉛字二十個計算，該箱所裝鉛字總數就有六七，二〇〇個。

前後連接的縱列鉛字，如何加以採取呢？奧知氏為解決這個困難，就把裝字的字格裝成後高前低的斜坡，斜坡的底面都用黃銅板鑲鋪，其目的在使後面的鉛字易於滑動至於斜坡盡端。在斜坡盡端處，亦即排字工人檢字的孔口，則作三分彎曲的突出，庶幾鉛字溜滑下來，可不致落在地上。因為字格照上述情形設計，所以一個鉛字被檢出後，接在後面的鉛字，就會循着斜坡溜滑下來，擱在格口供第二次的檢採。

另一個問題發生了，還字的手續，當如何進行呢？他為解決這個困難，在箱前箱後，都貼有青底白字的字表，看了這張字表，就知某一個鉛字在某一格子內，檢字者因以此為依據，還字者亦以此為準繩。不過檢字者在字格的前面，亦即斜坡的最底處檢取，而還字者却從字箱的背面，亦即斜坡的最高處拆放進去，既放入後，就會憑着光滑的黃銅板溜滑下去，與原有的鉛字成為縱列，首尾相接。而且檢字的人，儘可在同期間，從字箱的前後面進行各自的工作而不相抵觸。

奧知式排字箱基於上述的設計，所佔地位極小，在高二十二吋寬三十二吋的小範圍內，排字技工儘可坐在排字椅上，以安閒舒適的神情採取他所需要的鉛字。我們綜計它的優點有左開諸端：

- 1、縮小排字人的眼界範圍，可以坐着採字。
- 2、前面採字時，後面可以還字。
- 3、排字房所需地位，僅及舊式排字架所需者的三分之一。
- 4、採字後用蓋蓋好，可免灰塵玷污鉛字。

奧知式排字機，在漢字排字法中，是相當進步的設計，至於如何運用他的設計增加字數，以合中國報業界的實際需要，自係值得我們詳細研究的問題。

四、另一個建議 在這裏，我們還要提出一點，供報業印刷界的參考。

報與報間的競爭方法甚多，其中主要一點是出報時間的遲早。在其他條件相等的各報，誰出報早誰就可以增加銷行，那是無需解釋的明顯事實。實則，就令某報在其他方面不及他報，倘使它的出報時間能特別提早，在市面上尚無其他報紙發售的時候，它已開始發行，那它的銷數必可特別增加。讀者有報可選的時候自要指定某報，但在市場上僅有一種報紙的時候，那他見報即購，根本無所謂選擇。因此，在事實上常有以快制勝者。

說到快，當然要有各方面的配合。從編輯人的發稿起，到發行部運送止，每一部門三四分鐘的耽擱，累積起來就是二三十分鐘。出報時間的遲早，在各報競爭劇烈之處，倘不是某報特別具有把握，讀者非購閱不可，或甚至一般的報販不等它出來決不肯散開，那是不允許有半小時的差別的。在報紙編印的歷程上雖然各部門的工作都可耽誤時間，但最主要的還是在排字方面。排字技工採字，是按照原稿一個一個地採集的，但在原稿當中，儘有許多語句以詞或短句為單位。而這一類詞句，在報紙文字上又用得非常之多，例如在戰時，每天都要提到轟炸機、戰鬥機、驅逐機等名詞，但不問其為部首的排列也好，四角號碼的排列也好，或任何其他簡易檢字法的排列法也好，總之它們都是四處分散的。排字技工在一個部門採到「轟」字，又須到另一部門去採「炸」字，更須到第三個部門去採「機」字，每次遇見「轟炸機」三字，每次都得把同樣的歷程重複一遍。現在我們換一個方式，把這一類詞句在還字時根本就列在一塊，「轟炸機」三字根本就列在一處，我們找到「轟」字，同時也就找到

「炸」「機」兩字。那在手續上必可簡捷得多，而在爭取時間的一點上亦必極有助益。換言之，我們對於報上習見的語句，應當以語句為單位加以排列，檢到一個字，同時其他相聯的字就跟在後面，一舉手即可採入字盤。關於這類詞句，我們隨便舉幾個例，讀者倘感覺興趣，定可於檢閱一二個月的報紙後，求獲一張比較詳密的習用語句表，以此授給排字部份照樣排列，將來採字之時必可省力省時得多。隨便舉幾個例，如：

三民主義 民生 民權 民族 建國 方略 大綱 實業計劃 全國代表大會宣言 中央 常會
總理 國父 總裁 主席 委員長 委員會 院長 部長 中國之命運 盟邦 敵寇 同盟國 軸
心國 行政督察專員 地方自治 三民主義青年團 國民參政會 國民政府 記者招待會 獻金。

排字房的工作，除上述採字工作外尚有排版（亦稱拚版）、校對、拆版等手續，但它們所包涵的多是技巧問題，不是管理問題，因而我們在本書內，不便亦毋須詳為論述。唯獨拆版部份牽涉管理之處頗多，故略為論及。

我們在前面曾提到，拆版還字是排字技工最不願意的工作，大家有懶可貪總是企圖貪懶。管理人員分給他們還字工作，照理他們在第二天開始採字之前，應把分內的字分還完畢，否則字架子上的字，愈採愈少，循至每一字格空無所有，採字之事將無法進行。可是在事實上，排字技工都懶於還字，往往把應還的字向屋角或字架背後一倒，從表面上看，他們的工作似甚敏捷，而在事實上許多新鑄的有用鉛字都去往牆角地板下丟，不僅耗費資財，抑且阻礙工作。為欲避免這種可能的浪費，在消極方面應當注意字架的四周有無可以傾倒鉛字的場所，例如牆角的泥潭、地板的裂口、字架的夾縫及其他不易查察之處，同時並嚴訂規則，倘有任意傾倒鉛字耗損報館資財，並阻止排字工作之順利進展者，概

予以嚴厲處分。而在積極方面尤須注意排字技工的訓練，使之在道德心或責任感上都有深刻認識，縱令有傾倒場所，取巧機會，亦疾惡如仇不願嘗試。至於主持報館的人，尤宜每隔一定時日往排字房巡看，注意字架上的字格是否滿裝着字，抑或東缺西空存字無多。大抵排字房的工作，到了一個時候忽然拖誤時間，不能像從前一樣地飛快工作，其主要原因，必係排字技工的拆還工作未曾按照規定切實進行。同時鑄字房的工作亦必較前繁劇，鑄字房的鉛料損耗亦必較前增大。一個適當的措施，已屬刻不容緩。在這意義之下，我認爲拆版還字工作的管理，比諸一般採字、排版工作的管理更爲重要。試參觀一個排字工場，看它字架子上的字格是否滿裝着字，就可斷定該工場的管理如何，效率如何。

第二十三章 製版與印刷

第一節 製版的手續

所謂製版，蓋指由活版製成紙版，又由紙版鑄成鉛版這一段歷程而言。本來，活版亦可上架印刷，而在紙版法未發明前，原亦用活版印刷。可是用活版（亦即鉛字版）印刷有種種缺點，例如：

- 一、活版笨重，搬運不易。
- 二、捆版的繩線，容易鬆解，版子易被搖動。
- 三、用活版印刷，印過五六千張印刷品以後，鉛字的字面就會磨平，以後再行印刷，字面就不清楚。
- 四、活版重量大，面積廣，不便保存。
- 五、用活版保存，無異把大批鉛字擱而不用，那是極大一批資金擱置。
- 六、輪轉機所用的版子不是平版，必須用圓筒形的版子，因而不經過製版手續，不能用輪轉機印刷。

製版手續，主要者包括「製紙版」、「烘紙版」、與「鑄鉛版」三種。先把排字房排組之版（亦

即活版），放在有厚鐵板的檯子上，並裝入鐵框。活版既裝入鐵框，隨即用捏子把活版四周的捆繩解去，並用楔子嵌入活版與鐵框之間，使其擠緊不動。又因活版經過打樣搬動等手續，難免沒有油墨灰塵黏附其上，所以必須用破舊布類蘸上煤油或其他揮發油洗刷一下。同時，又須在活版空處填塞硬紙，使其空處較淺，這樣在打版時就不致震破薄型紙；在打好紙版鑄澆鉛版時，因為空白之處較淺，需要熔鉛較少，同時熔鉛之流佈亦可較為勻整，不致鑄出有凹點的鉛版來。

於是打紙版的手續，可以開始了。打紙版的用紙主要的包括兩種：其一為強韌的白厚紙，其二為具有強滑性的薄雁皮紙（通稱薄型紙）。兩者用漿糊裱合使其黏成一片，保持一定的濕度。到應用時，把裱紙覆在鉛字的原版上，雁皮紙向下，同時又用一塊濕度均勻的白布，覆在裱紙上面，開始用大刷子平均敲打。打的時候，刷子的面必須呈垂直形，否則一定失敗，同時版子全面必須處處打到。約略經過十分鐘後，打版的手續就算完成。

其次，就輪到烘紙版。把打好了的紙版連同活字版原封不動放在一塊較大的鋅版上，推入烘烤臺去。烘烤臺頂上，是緊緊聽便的螺旋盤。版子送上臺子，就用二三十張白紙或印過報的報紙，覆在上面，隨即把頂上的螺旋盤，向下擰緊，加強壓力，其時，烘烤臺下的熱力漸漸向上，把印有鉛字痕跡的裱紙，逐漸烘乾。烘烤的時間，要看火力如何以為決定，普通用煤氣燃燒約需十五分鐘。

有所謂雲母粉的一種材料，用蚌殼類的殼質製成，非常光滑，在打版時敷在活版上面，或在鑄版時敷在紙型上面，都可增加製版的便利。

紙版既烘乾後，就可從烘烤臺移至紙版檯上，把紙版從原版上揭離開來，詳細檢閱一番看其是否合用，倘有毛病就需設法糾正。認為沒有問題了，才可將活版送還排字房，由排字工人分別加以拆

還。

同時，製版的歷程，也就到了鑄鉛版的階段。所謂鑄鉛版，就是運用紙版灌入鉛合金的熔液，從而鑄成鉛版，以供印刷之用。供平版機用的鉛版，只須鑄成與活版同樣的版式即可應用；倘供輪轉機用，那就不能不把鉛版鑄成弧形。就中主要的是鑄造機型的不同，平版型的鑄造機自鑄成平直鉛版，圓筒形的鑄造機自鑄成弧形鉛版。

鑄版用的鉛液最好用如下的合金，即百分之八十的純鉛，百分之六的錫，和百分之十四的銻。就中銻的主要功用是增加鉛的硬度，並使鑄成的鉛版，能像活版的原模，高低分明，筆鋒顯露。在這合金液中倘使鉛的成分過多，那就喪失硬性；倘使錫的成分過多，不但熔解溫度低下，而且易起一種融合作用，使合金的分子過於細微化。在試驗時候，品質優良的鉛合金可在折斷的缺口看見無數光明的結晶體。考其所以然的理由，就因銻冷卻後就會結成無數小方的晶體。

我們先把紙版（或紙型）放入鑄造機的鐵盤，經過機械的運用，把紙型直立起來，即在鑄口灌鉛液進去，經過一二分鐘的凝冷，鉛版就此鑄成，再用鋸刀鋸去四周凝鉛，就可上架印刷。於是我們的製版工作亦大告完成。

製版工作完成後，即可進而論述印刷工作，最主要的材料是對於若干現代印機的介绍。

第二節 現代印機介紹

關於印機的演進，可分成四個時期：自一四五〇至一八一一年為第一時期，其主要特點是用平面印床和平面壓板，構成印機的基本原則。自一八一一至一八四五年為第二時期，其主要特點是用平面

印床和圓筒壓軸，構成印機的基本原則。自一八四五至一八六五年為第三時期，其主要特點為圓筒印床和圓筒壓軸，構成印機的基本原則。自一八六五年至於現在為第四時期，其主要特點則為高速度的輪轉機的運用。

研究這段印機發明史，原是極饒興趣而又極具啓發力的工作，然而不屬本書的範圍，茲姑從略。我們現在只想就各報銷數的多少，對於最低限的印機設備作一概括的擬議。

大型報對於印機的要求，是印得快、印得多、印得好。現在新式的印機就其構造的基本原則來說，不外二種：其一為筒板機（*tubular plate press*），其二為半圓版機（*semi-cylindrical plate press*）。二者相較，前者更為新式而迅速。發明筒板機的人，是美國培區曼（*Henry F. Bechman*）他所應用的原則可比諸刨床的運用。普通刨床一類的工具，在刨刀退回時是不發生刨的作用的，因此在時間上有一半的浪費；為欲補救這種浪費，所以採用磨鑽的方式，割刀旋轉不止，工作也沒有些時停頓。半圓版機與筒版機的關係，猶如刨床與磨鑽的關係。筒版機的鉛版是沒有一個時候不在那裏繼續印刷的。我們試把這個道理再作進一步的說明。

半圓版機的構造，是用兩頁報紙的長度，合成圓筒，因此在圓筒上，每頁報紙只佔半圓地位。甲版（或甲頁）只能在圓筒旋轉的上半轉，發生印的作用，其時乙版（或乙頁）失其印刷力；圓筒旋至下半轉時，乙版接觸紙帶，開始印刷，但其時甲版已失其印刷效力。故經常只有一版在那裏發生印的作用，其他一版却總在那裏等候印的機會，其情形與上述刨床的動作，完全相似。筒版機的發明人就從此處着眼：如果將甲乙兩頁平行排列，再改半圓形為筒形，那末各版皆可繼續不斷地接觸紙帶，繼續不斷地印刷。單頁式筒版的直徑比兩頁式大圓筒小一半，所以大圓筒轉一次的時候筒版就能轉兩

次。因此，半圓版機每一轉動只能印報兩頁，而筒版機在同時期內轉動兩次，却能印報四頁，故其實際印報速度，要高出一倍。同時筒版機的機身較小，裝運又較便利，所以現在英美各國報界莫不採用筒版印機。

美國密歇根的杜潑來克斯公司 (Duplex Printing Press Company)，以製造筒版機著名。它所製造的八頁筒版機，每小時能出四、六、或八頁之報三萬份，每頁只須鑄版一塊，用筒紙印刷，機上裝有起重器，更換筒紙異常輕便。此機分兩層，上層裝筒兩組，下層隨時可以加裝一組或兩組，經此加裝之後，便可印十二或十六頁之報紙。下層加裝一組或兩組時，對於印機全部，並無影響，故無停工之必要，而且任何一組都可用以加印套色。

它所製造的十六頁筒版機能印四、六、八、十、十二、十四、或十六頁之報紙，每頁只用鉛版一塊。此機亦分兩層，每層分二組，隨時可加裝一層，改爲二十或二十四頁之印機。此外，亦可將兩架十六頁印機，連接爲一，用以印刷三十二頁之報紙，每小時的出品亦爲三萬份。

它所製造的二十四頁筒版機，能印四、六、八、十、十二、十四、十六、十八、二十、二十二、及二十四頁之報紙，每頁只用鉛版一塊。此機共分三層，每層兩組，每組可印四頁。如先購五組，即可印二十頁之報紙，必要時隨時可增至六組，印刷二十四頁之報紙。

上面所說的八頁、十六頁、二十四頁筒版機，都是每四頁合成一組裝置，每組用紙一捲；機上都裝有起重器，更換筒紙全不費力。自然，這類的印機以供給大型報的應用最爲相宜。

至於小型報紙銷行在五千人份以下，而每份的頁數又在八頁以內者，則可用高氏平版捲紙機 (Goss Comet Flat-bed Web Press)，每小時出品約爲四千五百份。亦可用A式杜潑來克斯平版捲

機紙 (Duplex Flat-bed Press, Model "A")，每時可印四、六、或八頁之報紙三千五百份，包括切、摺的工作在內。此機長十一呎又九吋半，闊七呎，裝置所需地位約為長十四呎四吋，闊十呎的面積，佔據地位並不算多。

至於地方報之銷數較少，而每份頁數不過四頁者，則可用現在後方流行的對開平版機，國內能造的廠家甚多，若運用電力，每小時的速率約為一千份。稱之為對開機，因它所印的報的尺寸僅及西洋報紙之半，必須把西洋報紙對半切開，方能上架印刷。先印一面，再印他面，需用人力之處較多。因其機件不重，有時且可用人力搖動。普通日出二三千份，每份四頁的報紙，能有類此的對開機兩部，亦可勉強應付了。

第三節 印刷房的管理

我們在這裏擬把印刷房的管理一併加以敘明。

高速度的印機必須保持清潔完整，活動的部份且須時時加添機油，諸如這些事情都是印刷房領班的事，我們在這裏不必論述。印刷管理的主要目標是紙張、油墨的銷耗問題。普通印報用紙的重量每令（五百張）不能少於三十磅，而以每令四十磅的重量最為相宜。太重了，不僅成本高，而且吸墨多，不易乾燥。油墨池必須保持清潔，庶幾油墨的分配可以均勻，印出來的報紙，可以清潔美觀。普通八頁的報紙，一千份需用油墨一磅半至一磅又五分之四；倘超過二磅，就須檢查墨池和墨滾，看它們有無發生故障。油墨耗用過多時，不僅油墨費用加重，而且印出來的報紙一定印痕不深，字跡模糊，有損報紙的美觀。

印報用紙構成報館開支的大宗。各報所用的白報紙，其尺寸大小各不相同，一般地說，有整捲 (full roll)、四分之三捲、和半捲的三種尺寸。整捲用以印八頁一份的報紙，四分之三捲用以印六頁一份的報紙，半捲用以印四頁一份的報紙。至於印十二頁一份的報紙，那就需用一個整捲和一個半捲。關於這一切，都須事前確定，然後向紙商定紙。印報用紙不能儲藏過久，故在平時，實以按月向紙商進貨較為妥當。至於戰亂運輸困難之時，自當酌量情形妥謀應付。

因為印報用紙構成報館開支的大宗，所以對於紙張的銷耗應當特別注意，並加以嚴格管理。印刷管理人應當每天填送關於紙耗的報告，就中第一種是廢白紙報告。原來紙捲在印刷之前，必須除去包皮和損壞的白紙。這兩種廢紙的重量必須妥為登錄，以便稽核，其格式如下：

紙捲損廢報告單	
紙捲尺寸	年 月 日
紙捲號碼	
損廢重量	
損廢原因	
印務管理人	

上開報告單，應用複寫紙填寫二份，分別送會計室和材料儲藏室，至於積存廢紙，應當酌量多少，按時包裝成捲退回儲藏室，以便拍賣或供其他應用。至於上了印機的紙捲倘有損壞，就當有印刷損壞報告，其格式如下：

印刷損紙報告單			
年 月 日		印務管理人	
印機號數	損耗張數	損耗重量	損耗原因
1			
2			
3			
4			
總計			

上列報告單，亦須填寫兩份，一送會計室備查，一送材料儲藏室點收。

此外，報紙印好以後，管理印刷的人還得有出版報告單的填送，其格式如下：

出版報告單

.....年.....月.....日

印務管理人.....

印機號數	未版 上機	印刷時間		計 機 數 錄 數	實 份 數	每 份 直 數	損 份 數	損 紙 量
		開 印	停 印					
1								
2								
3								
4								
總計				共	印	時	分	總

上表填寫二份，一份送經理室，一份送會計室。

「印刷損紙報告單」與「出版報告單」的應用極大。前者的效用：第一，記錄損耗的紙量。第

二，報館用以作為成本會計的資料。第三，管理人可以知道某號印機的效率，並對損耗的原因，切實加以糾正。後者（出版報告單）的效用：第一，可以比較各機的印刷速度。第二，可以比較從未版上機時起至開印時止所需的時間消耗，此項時間消耗，主要用以校準頁數及紙帶，並用以試驗油墨的分佈是否均勻。倘消耗時間太多，管理人就可立刻注意加以糾正。第三，用以作為成本會計的資料。

第七篇 理財原則

第二十四章 預算的控制

在報館的理財問題中，確立預算制度實為最重要的一點。這是誰也不能置疑的事，問題只在如何編造我們的預算。

我們不能憑空編造預算，我們應當有數字根據，這所謂根據不外兩種：其一，為自己過去的經驗。究竟在過去幾年自己的收支情形怎樣。例如去年一年的總收入若干，總支出若干，在總收入項下，有幾分之幾是廣告的收入，幾分之幾是發行的收入，幾分之幾是其他的收入。在總支出項下，有幾分之幾是編輯部的支出，幾分之幾是工房的支出，幾分之幾充作發行費用，幾分之幾充作廣告費用，幾分之幾充作其他費用。我們有了這樣的數字基礎，再研究本年度的工作重心如何，所需費用若干，能否從自己的收入中來開支；倘或不能，是否還要推廣營業增加收入，求達普通所謂開源的目的；倘或不能，是否可從其他部門的支出中約為減省，化零為整，應付這筆特別支出，以求報館財政的收支相抵。這所謂收支相抵，當然要把應付股票利息等項計算在內。

其二，為其他同級報館的數字用以作為參考。也許自己的收支分配未甚妥當，或則編輯部份的支出太大，或則管理費用太大，致使收支不能平衡；或則工房部份的費用太少，致使各種應有設備不能妥為購置，因而礙及工作的進行和業務的開展。諸如這一類問題，我們倘有其他同級報館的數字分配

作為參考，就可於相互對閱之後，發現自己的缺點所在，從而設法糾正，使之納入正軌。自然，報館的預算根據工作計劃而來，各報館的計劃各不相同，而且在某種意義之下均有其業務上的祕密性，你要取閱他報的預算作為參考，他報未必肯借給你。這就有待於中宣部新聞事業處等機構，先就直轄黨報作一正確統計，分送各地黨報相互參考。萬一各報的預算不願公開對外宣佈，那主持的機構，儘可根據各報數字作一標準預算，遇有數字相差過巨之處，特別加以說明，使參閱者知有伸縮餘地，不必削足適履強求符合。我們認為這是有關中國報業前途最重要的一點，是有關各方都當儘早促其實現的。

美國的內地日報協會 (Inland Daily Press Association) 曾就上述原則，統計會員報紙的預算情形，供各會員報紙的相互比較。它在一九一九年開始做這工作，包括會員報紙三百家，其分佈地域為美國中西部的二十州及坎拿大的二个省區；它們的總銷數，共達六百萬份。這是規模相當大範圍相當廣的一個統計，我們願意稍用篇幅，把它的統計項目及統計結果約略作一介紹。

內地協會的成本比較，從收支兩個總項目入手，其關於收入部份者分成左開三項：

- 一、發行收入，指從訂戶所收的總數而言。
 - 二、廣告收入，根據美國報界的廣告種類，分成1、零售廣告2、批售廣告3、分類廣告4、法律廣告等四項。
 - 三、其他收入，指廢紙出賣等不屬於上項收入的零星收入而言。
- 其關於支出部份，分成下列各項：
- 一、編輯與新聞，包括：

1、薪給。

2、本部費用，如通訊社稿費、特寫稿費、照相費用、繪圖費用、刻版費用、通訊員費用、電報電話費用、供應品及類似費用。

二、廣告費用，包括：

1、薪給。

2、特派代表費用。

3、本部費用，如推廣費用、兜攬費用、郵信費用、印刷品等費用、廣告銅版紙版等費用、車費、折扣。

三、發行與郵遞費用，包括：

1、薪給，包括發行與郵遞兩部人員的薪給。

2、送報人津貼。

3、發行費用，如分銷處開支、回佣、兜攬費用、贈品費用、印刷品費用、推廣費及車資。

4、郵遞及送報費用，如打包人、打包用品、寄報郵費、快遞、包裹、公共汽車等費用、汽車報車等費用。

5、折舊，如汽車、報車等的折舊。

四、機械部份，包括：

1、排字房薪給。

2、鑄版房薪給。

3、印刷房薪給。

4、本部費用，如動力、燃料、電燈、金屬、字模設備、紙型原料、膠棍、墊絨、水、煤氣等。

5、折舊，如活字、機械設備、金屬材料的折舊。

五、紙張油墨（指確實用去者而言）。

六、行政費用，包括：

1、薪給，指行政人員及各部人員以外一般職員的薪給。

2、一般費用，如文具費、郵資、廣告費用、捐贈費用、電報電話費、旅費、呆賬、經常修繕費、圖書館、保險費、捐稅、水、電、熱力、房租、利息、現金折扣、收賬費用等。

3、折舊，指發行機械兩部所用車輛、機械設備等以外的生財折舊。

在上述各項費用中，紙張油墨一項，各報依實際消費量填報；一人在兩部服務者，其所支薪給按照一定比例在兩部出賬；即報紙所有人的薪水，亦在其服務部門支領；報館自建房屋，不必支付租金者，則在房租項下填列房屋修繕費，外加房屋折舊額。

以上說明內地協會的賬目分科，分科既定以後，就可計算各科的單位成本。例如在廣告的科目下，究竟每行的成本要多少，行就是廣告科目下的單位。當然有些報紙，照欄吋計算，那欄吋就是廣告的單位，究竟每欄吋的成本是多少。又如在編輯與新聞的科目下，以欄為單位，究竟每欄的生產成本要多少。如此各科目的生產成本計算出來以後，各報就可按照相同的方法，算出相同單位的生產成本，而互相比較，倘或某科的單位生產成本太高，就當詳為觀察，仔細研究，究在什麼地方可有節省

餘地而加以調整。因此我們所當繼續介紹的計有二點：第一，內地協會取用什麼方法計算廣告、編輯、發行等科的單位成本？第二，它計算所得的結果如何？前者是計算的方法，後者是計算的結果。我們為說明便利起見，把這二個問題合在一處敘述，希望讀者於閱讀時能把這二點分別印入腦海。

我們先從廣告說起。因為廣告是報館的主要收入，所以內地協會把廣告的欄吋既當作生產單位，又當作銷售單位。所謂銷售單位，具體言之，就是每欄吋的廣告地位，可賣多少錢？為欲決定這一點，必先知道每欄吋的生產成本。為欲知道每欄吋的生產成本，必先知道某特定期內整個報紙的生產成本。例如在一年內一個報紙的生產總成本共需若干。在這生產總成本內減去發行與其他零星的收入，其所餘之數應是廣告的總成本。所以稱之為廣告總成本者，因為這筆數目不問其大到如何程度，在原則上必須由廣告項下的總收入來抵補它。我們再把這個所餘之數，用全年出售的廣告欄吋來除，其所得商數即為每一欄吋廣告的平均成本。

內地協會把近三百種的報紙分成十級，稱為銷數等級。例如從一千到三千為一級，三千到四千又為一級，一萬五千到二萬五千為一級，二萬五千份以上，又為一級。根據這種等級分類，又根據上述廣告每欄吋生產成本的計算法計算，所得結果約略如下表：

五年		一九三		三年	一九三	銷數等級（以千為單位）
（成本為單位者）	（成本為單位者）	（成本為單位者）	（成本為單位者）			
15.65	37.76	19.53	34.72			1—3
19.47	35.54	31.02	46.31			3—4
21.77	53.47	25.70	42.15			4—5
27.22	46.91	29.61	48.79			5—6
29.42	49.49	24.48	58.99			6—8
39.16	90.88	36.72	62.34			8—10
29.81	61.22	27.62	57.00			10—12½
34.48	62.66	48.64	66.12			12½—15
42.85	85.16	34.93	99.53			15—25
63.41	143.02	80.05	116.58			25以上

再就編輯成本來說，其計算方法則為將全年的編輯與新聞費用，用該年的讀物總欄數來除，其所得商數即為每欄讀物的生產成本，列表如左：

五年		三年		銷數等級（以千為單位）
一九三	一九三	一九三	一九三	
成本低者	成本高者	成本低者	成本高者	
\$0.33	\$0.61	\$0.36	\$0.70	1—3
0.36	1.00	0.43	1.27	3—4
0.34	1.32	0.52	0.97	4—5
0.49	1.87	0.47	0.66	5—6
0.62	1.23	0.40	1.04	6—8
0.74	1.27	0.64	1.49	8—10
0.64	1.46	0.77	2.29	10—12½
1.16	2.48	1.11	2.23	12½—15
1.00	2.64	0.92	2.41	15—25
1.37	3.89	1.85	2.81	25以上

再就發行成本來說，以每一訂戶作為單位，藉以決定發行費用。所謂每一訂戶，蓋指一年之內每天遞送報紙一份者而言。此種單位的總數，在實際上也等於一年的平均銷數。我們把全年的發行收入用一年的平均銷數來除，所得結果就是每單位的發行收入。我們把全年的發行費用用同一數字來除，所得結果就是每單位的發行成本。內地協會所得的結果如下：

銷數等級 (以千計算)	每單位平均總收入				遞送及經常費				每單位淨收入			
	1933年		1935年		1933年		1935年		1933年		1935年	
	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低	高	低
1—3	\$5.81	\$2.38	\$6.49	\$2.06	\$2.52	\$0.63	\$2.62	\$0.85	\$4.11	\$1.16	\$4.38	\$0.69
3—4	5.30	2.62	5.34	2.74	2.70	0.61	2.01	0.52	4.18	1.56	3.35	1.04
4—5	6.30	2.11	7.37	2.39	3.76	0.74	4.05	0.47	4.12	0.93	4.21	0.97
5—6	7.18	2.77	7.93	2.76	3.24	0.61	4.33	0.57	4.20	1.17	3.94	1.60
6—8	6.24	2.18	6.62	3.91	2.81	0.89	2.75	0.79	4.79	1.04	4.91	1.98
8—10	6.76	2.51	6.74	3.22	2.68	1.01	3.37	1.18	4.47	0.86	4.58	1.14
10—12½	7.35	2.76	7.31	3.06	2.49	1.34	2.80	1.21	5.44	1.38	5.21	0.61
12½—15	8.21	4.12	7.34	4.64	3.87	1.38	4.13	1.64	4.34	0.75	5.57	0.67
15—25	11.50	2.07	6.57	3.87	6.31	1.12	3.86	1.22	5.19	0.80	4.23	1.01
25以上	5.18	4.23	6.22	4.46	2.74	2.05	3.49	1.90	3.13	1.49	4.08	1.90

又次，就生產費用（Production cost）來說，那是表示一般的生產效率的數字，內地協會的計算，以二大張（八頁）的一千份為單位。因為據它的統計，在同一銷數等級內，這是共同性最大而差異最小的單位，其計算方法如下：

全年的總頁數.....	4,965
用平均的總銷數來乘	10,728
求得全年的生產總頁數.....	53,264,520
用8,000(1,000×8)來除，共有6,658單位	
全年的生產總費用，為.....	\$149,775.41
用6,658單位來除，即得每單位的生產費用：	\$22.50

以上對於內地協會所用的單位成本計算辦法約略加以介紹，我們讀了以後，對於美國報界所用的普通計算法可有概括的瞭解。我們現在再根據內地協會會員報紙的預算經驗列表於次，以示彼等對於報紙的各項開支作如何的分配，對於報紙的各項收入又作怎樣的期待。我們並不以此作為標準的分配，但至少這是美國近三百種報紙的分配情形，在我們自己還沒有求出共同的標準之前，這樣的數字總不失為有用的參考。例如就收入而言，它們所期於廣告者，在一九二二年是總收入的百分之七十八，在一九三三年是總收入的百分之六八·九六。我們不防以此作為參考，檢討自己的廣告收入，在總收入中究佔據怎樣的^{比例}，是否與之相近？是否相差過遠？倘或相差過遠，我們就得設法在廣告上格外用力。所可惜的，是我們自己的報紙迄今還沒有適當的統計報告。內地協會各會員報紙的預算經驗，綜合論之可如下表：

	支出費用——總數：百分之百			
	1922	1924	1930	1933
編輯費用………	15.00	14.28	16.28	19.06
廣告費用………	7.00	8.20	12.41	10.90
發行費用………	11.00	12.97	8.64	7.42
機械費用………	36.00	37.72	34.24	35.04
行政費用………	18.50	15.07	18.13	20.58
利潤………	12.50	11.76	10.30	7.00
收入此率——總數：百分之百				
發行收入	21.00	20.24	27.60	29.00
廣告收入	78.00	79.05	72.14	68.96
其他收入	1.00	0.71	0.26	1.14

第二十五章 怎樣應付緊急局面

上章所講的預算的控制是指平時的理財政策而言，但有時候，或則一般的經濟恐慌襲擊一般的企業，報紙也是一種企業，自亦和其他企業一樣，不得不謀緊急的應付；或則某特殊事項影響一般的報業，例如紙漿缺乏紙張恐慌之類，一般的報紙也不得不圖緊急的措施；或則某特殊事項貽害某特殊報館，例如主持者不得其人，調度不得其法，致使報紙陷於非常困難地位，倘不速謀挽救，可使報紙淪於破產，遇到這種情形，主持或接辦報紙的人究當怎樣處置方可挽救殆局，使報紙的財政情形，重上正軌。諸如這類問題都是本章所欲研究的重心。

我們研究這類問題，都以一個假定作為前提。我們在上章也約略說到，那就是報館的主要收入繫於廣告，我們要應付財政危機，就當從廣告的收入着眼。我們不否認報紙的發行收入，也佔總收入的主要部份。例如依據美國內地日報協會的統計，發行的收入要佔總收入的百分之二十一。但是發行的收入具有一定限度，我們不能無限制地增收報費，藉資挹注，否則訂戶減少，廣告的效力隨而遞減，減到一個時候，將使報紙的收入愈益感覺困難，非獨不能挽救危機，且將愈益擴大危機。何況除此純經濟的計算以外，報紙還負有宣傳與社會教育的使命，報費定價過高，將使若干讀者無力購閱報紙，那簡直是毀滅自己的前程。例如在這抗戰期內，陪都所在地的報紙售到十元錢一份，至少一般貧苦的公教人員，就要認真考慮報紙的訂閱費了。這就整個報業的發展來說，不能不認為相當失策。關於發行的定價，有的主張印報所用的紙張應當併入發行費內，歸讀者直接負擔；有的主張紙張所需應當從廣告上圖謀補充，不能列入發行收入，直接向讀者徵收。雖各持所說，均有理由，但嚴正的見解應以

後者為準。即計算發行成本之時，應以發行部本身的開支為度，其他應另謀出路。所謂另謀出路，換言之就是從廣告上着眼，不到真正萬不得已時決不增加報費，就到萬不得已時，也當以儘量少加報費為最高原則。我們且根據這個原則進而論述報紙財政的緊急措施。

我們姑且設想一個局面：有一家報紙日銷二萬份，全年的廣告篇幅計共三百萬行，每行的刊費定為二分，依據報館的記錄，該報每年的總開支共十萬元。我們把這幾項假定列成數學公式，變為：

總開支.....\$100,000 收入 3,000,000行廣告，每行二分.....\$60,000 發行20,000份，每份全年收費\$1.40.....\$28,000\$100,000\$12,000(虧)
--	------------------------------------

每年虧損一萬二千元。十萬元的投資，照理應有一萬元的利潤，如今非獨沒有利潤，且須虧損。而且這筆虧損數字因為必須借債抵補，借債需付息金，息金愈積愈巨，虧損數字亦將愈後愈大，長此下去，將無法收拾。更何況任何企業的對外信用都有一個限度，過此限度，縱令你願付息金亦必無人貸款給你。總之，該報館所急需的是一個財政上的緊急措施。

一個有為的主持人，遇到這種情形，就需對這整個情形作一整個應付計劃。他得把這些數字詳細研究一番，也許報館的全部開支，在實際上並不僅止十萬元，也許他在十萬元的開支上還須加入下開數項，成為下列一個總數：

原設總開支.....\$100,000

加上你自己的薪給.....	10,000
加上折舊與添置費.....	10,000
加上推廣費等.....	10,000
加上百分之十的利潤.....	10,000
	<hr/>
	\$140,000

在這十四萬元的總開支中，減去發行收入二萬八千元，短少十一萬二千元。依據上述「廣告擔負一切」的原則，每行廣告刊費，應自原來的二分，增至三分七厘：

$$\$112,000 \div 3,000,000 = \$0.037$$

那是極大的增加數目，與原來的二分比較幾於增加百分之百。照數增加嗎？在事實上絕不可能。在報紙的版面沒有切實革新、報紙的銷數沒有巨量增加以前，誰肯用加倍的刊費刊載效力與前相同的廣告呢？倘他不顧一切貿然照加，其結果必會使他的廣告收入突然慘落。然則怎麼辦呢？唯一的辦法就是從開支、從節流方面着眼。他得把原定的開支切實省視一下，看有幾個項目可以節減，可節減到什麼程度，也許他要作這樣的佈置：

總開支減為.....	\$80,000
自己的薪給，減為.....	2,500
折舊與添置，仍為.....	10,000
推廣費用，仍為.....	10,000
	<hr/>
	\$102,500

再從一〇二，五〇〇元的假定開支中減除發行的收入二八，〇〇〇元，尚短七四，五〇〇元。再用三百萬行的廣告，來除這短少數目，結果可得廣告刊費每行二分四厘八，不妨逕改爲每行二分五。以此作爲根據向刊戶說話，不能算是什麼困難，而且他的銷數日達二萬份，不能不謂已有相當基礎。倘他說明原委，取得同情，刊戶知道他認真其事，亦必不致毫無同情。繼此而後，他在編輯上更爲努力，在發行上更求推廣，逐漸逐漸地把每行的廣告刊費由二分半增至二分七厘五毫，又增至三分，也是很自然的事。商業上的買賣，在某種意義之下，最爲鐵面無情，他的廣告效力確夠得上每行收費三分，他儘可放心加收。

我們在這裏說明的不僅是一個緊急應付辦法，同時亦是一個簡單的成本計算辦法。普通計算成本總不外三種方法：其一爲「總數量法」(quantity method)，其二爲「直接人工法」(direct labor method)，其三爲「主要成本法」(prime-cost method)。我們在這裏及上章所取用的，即是第一種總數量法。它的主要原則是以前年度的總費用（亦即除去直接人工的費用），作爲依據，用同時期內的生產的單位數來除，再就除得商數加上每單位的人工材料費，其所得總和即爲該單位的生產成本。上述每行廣告的生產成本，就是根據這個原則計算出來的。它的手續簡單，它的成份也相當正確，它所提供的數字，僅供主管人員本人的參考已儘足夠。我們之所以樂爲介紹者以此。

報紙的主管人員，倘有這些成本數字放在手頭，平常認爲無法解決的問題，此時就覺並不特殊困難。例如我們就上述的報館情形來說，假如它進展到一定階級後，遇有某種事故，必須把每年的開支額外增加二萬元，它就易於應付。它第一件應做的事，自應從紙張費與管理費入手。例如把篇幅節省十分之一，不是經常篇幅的減少，只是把某種額外的低張作通盤的節減，使讀者並不特別感覺它的節

減，這並不是一件困難的事。讀者所要求的是充實的新聞內容，不是報紙的頁數。只要編排的人運用得當，儘可把十分之一的用紙節省下來，絕對不致影響讀者的觀感。同時把經常的管理費用也酌量減少百分之五至百分之十。我們姑假定這兩項的節省可以減少支出一萬元，餘剩下來的一萬一千元。以此一萬一千元為題了。這筆餘剩下來的一萬元，加上百分之十的利潤，在實際上應為一萬一千元。然而報館每年三百萬行的廣告所除，每行僅派到三厘六毫，無論如何不至引起廣告刊戶的激烈反對。然而報館每年二萬元的額外支出，却可很便捷地應付過去了。

我們且用一家報館的實例，說明上述緊急應付的原則。羅絮士(Jason Rogers)在其所著報業經營一書第三十六章中，曾自述其應付額外支出的經驗說：

「一九一六和一九一七年是美國印報紙張飛漲的兩年。一九一四年十月我們接獲紙商的通告，希望會同報紙發行人，對於紙張勢須漲價一事作一預先的商榷。製造紙張的人要求每噸漲價美金五元，我們明白其中情形以後，立作緊急的準備和措施。

「自一九一四年五月一日起，我們開始把報紙的售價，從每年三元改為每年六元，同時又節減紙張的浪費，把各種贈送報、存棧報的份數儘量減少。

「我們每年用紙一萬噸，每噸漲價五元，那對我們就是每年五萬元的額外支出，我們要應付這筆支出，除上述兩項我們認為可以做而且應該提前做的事情外，當然想到廣告身上，我們必得酌加廣告刊費以求報館收支的相抵。我們在六月一日改訂刊費，對於各項刊費微為提高，特別增加『指定廣告』的刊費，我們的用意是在此紙張激漲的時期內，不願若干刊戶浪費廣告篇幅，我們把指定廣告的刊費特別提高，蓋欲他們望而生畏，自動停刊，這一步我們當然成功了。

「到了八月一日，我們再訂廣告刊費，這一次對於一般的廣告刊費也增加到可觀數目，例如刊登一次的廣告，原訂每行刊費三角五分，這次提高到四角。對於大戶的刊費，我們作如下的修正：

訂立二五〇〇行合同者，每行從二八分增至三〇分

訂立五，〇〇〇行合同者，每行從二七分增至二九分

訂立一〇，〇〇〇行合同者，每行從二七分增至二八分

訂立二〇，〇〇〇行合同者，每行從二六分增至二七分

訂立三〇，〇〇〇行合同者，每行從二四分增至二六分

訂立四〇，〇〇〇行合同者，每行從二二分增至二五分

訂立五〇，〇〇〇行合同者，每行從二〇分增至二四分

「其時我們聽到報告，有若干報館因為事前不作準備，現在合同滿期，要和紙商續訂合同備感困難，且其漲價已自每噸五元改為每噸十元。我們繼續節省用紙減少浪費，並把新聞數量從每天六十欄的最低額，減至每天五十五欄，我們儘量採用精編制，所以刊載欄數雖有減縮，但新聞內容仍不受其影響。其時各報的售價有漲至每份三分者，每年即需報費十元以上，比較我們的每年六元昂貴得多。我們再度研究自己的生產成本，並根據正確數字，再作廣告刊費的修正，表列之如下：

刊載一次的廣告，刊費照舊。

訂立二，五〇〇行合同者，每行刊費，從三〇分增至三三分

訂立五，〇〇〇行合同者，每行刊費，從二九分增至三二分

訂立一〇，〇〇〇行合同者，每行刊費，從二八分增至三一分

訂立二〇，〇〇〇行合同者，每行刊費，從二七分增至三〇分
訂立三〇，〇〇〇行合同者，每行刊費，從二六分增至二九分
訂立四〇，〇〇〇行合同者，每行刊費，從二五分增至二七分
訂立五〇，〇〇〇行合同者，每行刊費，從二四分增至二五分

「其時各報的售價又往上漲，有增至每份三分二厘五毫者，有增至三分半者，我們不願漲價，專從編排與浪費方面節省用紙，同時更從廣告刊費方面漲價開源，記得關於財政方面的廣告刊費，曾從每行三十五分增至四十分。

「我們運用這個原則，終於應付了一九一七年的額外支出，其數高達二十三萬四千。」(J. Rogers: Newspaper Building 頁二七四至二七六。)

第二十六章 估價折舊及其他

第一節 估價問題

報紙的估價是一個重要問題，同時也是很難確定的問題。至少到目前為止，還沒有妥善方法可以正確地算出某一報紙的價值。考其所以然的理由，則因報紙是活的東西，它的價值有一部份是可見的，有一部份是不可見的。唯其是不可見的，故極難用數字表達。它在某一個人手裏可有無限價值，換在另一個人手裏或可全部破產。我們知道，報紙的價值繫於商譽與讀者信仰者甚多，然而這兩樣東西正是難用數字表達的。一個能幹的主持人，可把一家氣息奄奄行將破產的報紙挽救轉來，使之成爲

全國或全世界的輿論重心。在世界報業史上，我們可以舉出許多事例證明此點，其中最顯著的當然要推美國紐約時報的故事。

紐約時報在創辦人雷蒙特 (Henry J. Raymond) 手裏順利發展，既有地位，又能獲利。後來雷蒙特的興趣轉到政治上去，紐約時報大受損失。據雷蒙特自己估計，他的政治活動致使時報的經濟損失，高達十萬美金。後來他又全力辦報，時報的生氣重復蓬勃。他死了後，由瓊史 (Jones) 接辦，成績亦甚佳。瓊史死了後，時報又入厄運。其後，幸有奧區史 (Adolph S. Ochs) 登場，運用他的全部時間、全副精神，並及他的每一個錢努力撐持，經過三年奮鬥，時報的元氣重又恢復，不僅恢復而已，且在美國，甚至全世界的報業史上，造成燦爛輝煌的記錄。一九二一年是他接辦紐約時報的二十五週年，其時報館的總收入高達一萬萬美金，其中重新投入報館供報館的策用者，僅三百七十萬美金而已。五年以後，是他接辦時報的三十週年，那時時報的經濟基礎更足驚人，它每年的淨收入已達二千五百萬元，奧區史認為最困難的是時報在發行與廣告上漫無止境地賺錢。我們在報業史上，很少聽到發行人的類似聲明，然而這正是奧區史自己的報告。

回憶奧區史接辦時報之初，時報是美國報界「最動人的廢墟」，猶如一隻「漂泊的船捲入兇惡的大渦，大家都委棄了它，把它看做無用的碎片。」這時奧區史運用全部精力，才把生氣接入時報，使之蓬勃發展，長成雷蒙特、瓊史輩所不敢夢想的局面。到了一個時候，時報十元票額的股票漲達六千元，不僅如此而已，它更從股息額中提出二千萬元的數目作為優先股、分給普通股票的持有人。這是報業上的空前盛事，然而促成這件盛事的只是奧區史和他的幾個助手，或換言之，只是主持人的轉移。試問像這種人的因素，怎能用呆定的金錢數字予以估計？

因爲如此，所以現在各國報業界，對於報紙估價一事還沒有獲得標準的計算公式，一般的辦法，是取用各種不同的公式求出一個數字；再把各數字放在一起，互相比較，斟酌情形，求出一個平均數字；然後再看收買的人，是否願意出這個價錢，出售的人，是否願意用這個價錢出售。如果雙方願意，就此定局成交。後半部份是一般的辦法，前半部份是報業特殊的辦法。我們現在所欲研究的，究竟報業採用那幾種公式，求出報紙的初步估價呢？

我們剛才說過，計算報紙的價值包涵許多複雜因素在內，不是簡單的事。有幾種因素是可見的，可用數字表達，有幾種因素比較抽象，因而難以計算。可是它們在報紙價值的構成上，却佔據重要地位。可見與可計算的因素，包括報館的盈餘、報紙的銷數和定價、廣告的行數和收入、工廠的設備、地產、現款、及應收賬目等等。抽象的因素，包括商譽、人才、編輯方法、社論政策等等。此外，如報紙的出版地點何在、其地的購買力如何、有無劇烈的競爭對手等項，也當納入抽象因素的範圍內。

究竟所謂「商譽」(Good Will)，應作怎麼解釋，也是一個煞費研究的問題。有的說，商譽的本身就是一個估價因素；有的說，商譽的本身不是一個估價因素，它只代表其他因素的總和；又有的說，商譽只是其他估價因素的指數。諸如此類看法的孰是孰非，我們無暇檢討，我們不妨把它看做社會對於某一報紙的信任與尊敬，它是構成報紙價值的主要部份，那是誰也不能加以懷疑的。

報紙的發行數額，比抽象的商譽自然易於計算，但亦不是固定不變的成份。兩個報紙的銷數儘可完全相同，可是他們所代表的價值儘可完全相異。例如一個報紙的銷行集中在直接收益區域，其讀者的購買力又高；另一報紙的同額銷數分散在市郊偏僻之區，對於廣告的效力非常薄弱，或甚至毫無收益。從純財政的眼光來看，這二種銷數的價值自然絕對不同。

至於物質的資產自屬最易估價的部份，只要與其他報館相似的資產比較，只要研究地產的價值、設備的價值，只要分析稅收的數額，只要決定折舊、補充的比率，就很容易求出工廠和物質設備的價值。

美國有位報館經紀人名叫諾克斯 (Clyde H. Knox)，曾於若干年前對報紙的估價問題有所論列，他是以此為業的人，他的話應是我們有用的參考。他說：「沒有一條絕對確定的規則，可以決定報館財產的價值。自然，這所說的不指報館的物質財產。關於這部份，任何估價機關都可於短時期內算出價值，而且各人的估計都不會相差過遠。可是一俟你離開物質的資產部份，涉及商譽、廣告、發行的數字、以及其他變動不定的部份的價值，那就沒有可以得到大體相同的計算方法了。」他指出七種習用的計算公式，有如下：

- 一、在物質價值以外，再加每年純利的兩倍。
- 二、在物質價值以外，再加每年純利的三倍。
- 三、在物質價值以外，再加每一定戶一年的訂報費。
- 四、不問報館的物質價值多少，僅將每年的純利提升十倍。
- 五、在物質價值以外，每有一個訂戶即予以十元的估價。
- 六、在物質價值以外，每有一個訂戶即予以二十元的估價。
- 七、不問報館的物質價值多少，以每年的總收入作為根據，外加總收入的百分之二十，算是對於商譽的估計。

他提出一個假想報館，有三萬元的物質設備，四千個訂戶，六萬元的每年總收入，二萬元的每年

淨收入，每年五元的報費訂價，每年一萬二千元的純利。根據這些假想材料，再用上述七種方法計算該報的價值，所得結果如下：

一、依據第一種算法，該報估價五萬四千元。

物質價值三〇，〇〇〇元，外加每年純利一二，〇〇〇元的兩倍，得五四，〇〇〇元

二、依據第二種算法，得六萬六千元。

物質價值三〇，〇〇〇元，外加每年純利一二，〇〇〇元的三倍，得六六，〇〇〇元

三、依據第三種算法，得五萬元。

物質價值三〇，〇〇〇元，外加四〇〇〇訂戶，每戶每年五元的訂報費

四、依據第四種算法，得十二萬元。

每年純利一二，〇〇〇元，十倍之得一二〇，〇〇〇元

五、依據第五種算法，得七萬元。

物質價值三〇，〇〇〇元，外加四〇〇〇訂戶，每戶十元的折合費四〇，〇〇〇元，得七〇，〇〇〇元

六、依據第六種算法，得十一萬元。

物質價值三〇，〇〇〇元，外加四〇〇〇訂戶，每戶二〇元的折合費八〇，〇〇〇元，得一〇〇，〇〇〇元。

七、依據第七種算法，得七萬二千元。

每年總收入六〇，〇〇〇元，外加總收入的百分之二十，一二，〇〇〇元，得七二，〇〇〇元

綜觀上述七種計算法，最低的估價爲五萬元，最高的估價爲十二萬元，相差一倍以上，其不正確的情形大可想見。諾克斯的結語，爲：「大體就日報論，以每年的純收入爲根據，再以六或八倍之，應爲適當的估價；就週報論，以每年的純收入爲根據，再以五倍之，應爲合理的估價。」

此外諾克斯更就報紙估價一事提出後面的結論：

「報紙的價值照理應和銀行或公用事業的價值同樣地穩固，而在事實上也確實如此。不僅如此，在若干社會內，報紙的價值且比銀行的價值更爲穩定，若干不願借款給報紙的銀行有時竟先報紙而停業。在大多數市鎮內，報館和公用事業已成爲賺錢最多、性質最穩定的機構。歷史較久辦理較善的報紙常與市鎮本身同其永久，同其穩定。報紙的主人儘可隨時轉手，報紙的主筆儘可隨時更換或甚至死亡，報紙的編輯人員儘可服務若干年後，筋疲力竭，溘然長逝，可是忠於本守的報紙却一年一年地發展上去，並從這個世代轉至下一世代，與市鎮的本身同爲屹然長存的機構。」

「報紙的價值分析到最後一點，就等於辦報人努力的總和。假如你能嚴守本分，謹慎其事，不捲入政治旋渦，不圖個人的方便，不作宗教的爭辯，運用機會爲公共的福利而戰，常常保守信譽，這樣，你所辦的報紙無論對你個人或對你的社會，均比其他事業更爲有益，同時你的事業亦能保持永久，永久得社會的信任與公衆的擁護。可是反過來說，假如你忽視這一切，絕對不想爲社會、爲國家服務，你忘記了社會，社會亦必會忘記你。任何報紙的永久價值，將視它對於社會的永久服務的勤惰以爲決定。假如你忘記了這一點，你將失去公用事業的意義，任何性質的成功都不會輪到你。」

講到這裏，我們已把報紙估價的種種困難，其中所包涵的種種因素，以及一般所用的估價方法說明一個大概，我們在結束時，願把勞勃(Arthur T. Robb)在主筆與發行人(一九二六年八月七日

（上所說的四種決定報紙價值的方法介紹一個輪廓，藉供讀者的參考。勞勃提供四種辦法如下：

一、以每一千份銷數價值一萬元的比率，亦即每份價值十元的比率，估計一家報紙的發行和商譽。這個方法的最大缺陷，在於無法把一家報紙的賺錢力量和商譽價值真正表達出來。

二、以一年的廣告和發行的總收入作為發行和商譽的估價，外加該年資產對負債的差額，以及工廠、機械、及其他設備的時值。

三、以一年的純利作為發行與商譽價值的百分之十，換言之，亦即以一年純利的百分之百作為發行與商譽的價值，外加當年資產對負債的差額，以及工廠、機械、及其他設備的時值。例如某報一年的純利為一萬元，則其發行與商譽的估價應為十萬元，其餘資產對負債的差額、工廠機械等的時值照加。

四、以上三法並用，而其平均數作為報紙的估價。

第一節 折舊問題

其次，我們將略談報業的折舊問題。

所謂折舊，是指報館資產如房屋機器之類因使用而損耗的部份，對於這種損耗，如果沒有適當的辦法加以補救，則當房屋破壞或機器損毀之時，將無力置備，這是報業財政上最宜注意之事。何況除此而外，報業和其他企業一樣，應對國家納稅，稅率依照報館的資產總額而定。倘一面資產因損耗而漸減，同時却對這損耗部份並無適當的計算，還是按照原定數字繳付稅款，則就整個理財政策而論，自然是極不經濟的事。更何況報業的總資產，倘不用適當的折舊率將業經損耗部份予以註銷，則其結

果將使報館的開支在賬面上低於實際的開支，同時亦即把報館的利潤故意膨脹，報館的收支賬目將永遠算不準確，這是報業理財政策上的致命傷。

報業的折舊不僅報與報間各不相同，即同一報內，各項資產的折舊亦各不相同。何以報與報間的折舊率各不相同？其主要理由，則因各主持人的理財政策有激進與穩重的不同。偏於穩重的理財政策，總愛把報館的資產，建立在最穩固的基礎，故於收入部份不願誇大，對於支出部份却作最穩當的準備，與其失之過小毋甯失之過大。在這種政策之下，報館的折舊比率自要特別提高。還有一個理由，則因各報所具資產的性質各不相同。也許甲報的機器新近購買，各種機能均合現代需要，預料在五年或十年內仍可趕上今後新機器的生產量，換言之，亦即該報在五年或十年內，不必更換機器以求適合現代報業的需要。反之，乙報的機器則因式樣較舊，速率較小，萬一他報裝了新機，乙報就不得不隨而添裝，否則生產遲緩，出報延遲，必將影響報紙的發行。乙報對於該項機器的折舊率，自不能不特別提高。雖則從嚴格的會計立場來說，一般的「折舊」與「陳舊」(obsolescence)不同，乙報所需要的，是「陳舊」與否的問題，不在一般的折舊範圍之內。但為實際的運用便利，普通亦就納入「折舊」一項，因而乙報對於舊式機器的折舊率不得不特別提高。

何以同一報內，各項資產的折舊率又要各不相同？其主要理由，則因某幾種資產，例如房屋建築之類，不容易損耗，因而折舊的比率可以減低；某幾種資產，例如鉛字金屬之類，比較容易損耗，因而對於它們的折舊率亦不得不酌為提高。一般的辦法，是把比較不易損耗的資產定為百分之十的折舊率；而把比較容易損耗的資產，例如鉛字等等定為百分之二十五的折舊率。還有一種辦法，是對全部資產課以每月百分之一的折舊率。這樣經過八年又四個月後，全部資產，都已折舊淨盡，報館的經濟基礎

也就絕對穩固了。

第三節 放賬問題

又次，我們再對報館的放賬問題，約略加以論述：

報館處理放賬問題之時，第一應當竭力避免呆賬，第二不能催收過緊，以致妨礙報館的商譽。爲欲求達前之目的，報館在開始放賬時應當特別慎重；爲欲避免後一後果，報館的催收方法應當特別講究。茲再分別論之。

任何一個客戶，尤其是廣告客戶要求報館放賬，報館在核准該項要求以前，對於請求的人，應找各方面的材料證實下列各點：

請求放賬的是什麼性質的人，他們的品格與信譽是否足爲按期償款的擔保，他們的資力如何，他們的營業狀況又如何，甯可事先慎重，切勿貿然放賬，弄到後來雙方俱感棘手。

同時，報館根據自己的經驗以及各方面的材料，應把現有賬戶（或信用戶），按照下列項目詳爲分類：

- 一、迅速付款，並無拖欠者。
- 二、款已到期，應迅速通知付款者。
- 三、款已過期，應迅予覆核，查明到期未付原因者。
- 四、關於新開賬戶應隨時考查，以明其經濟地位如何。
- 五、遇有可疑賬戶，除了立即付款，決不繼續放款。

報館在平時倘能隨時注意這些事情，就知某若干賬戶信用卓著，儘可繼續放賬；某幾種賬戶應當迅速通知；某幾種賬戶應當迅予催收；某幾種賬戶信譽極壞，無論如何不能繼續放賬。報館誠能隨時注意此項分類，則呆賬、倒賬定可大減，報館的經濟收入定可大增。

至於催收賬款，應有一定的技巧與手續，簡言之為：

- 一、通知付賬。
- 二、經過相當時期（例如十天）後仍未付賬者，再送備忘函件，語氣應儘量客氣，不妨說：「逾期未付，或係賬單未受注意之故。」
- 三、到了第三階段，不妨加強語氣，使其明白逾期未能付款，實有背於營業原則，應請接獲通知隨即付賬。
- 四、到了第四階段，應當與其商籌付賬日期。在事實上，客戶常因經濟困難，要求展期償付情事，倘所請屬實亦當予以通融，另訂付賬日期。
- 五、倘商籌無效，則其無意自動付賬已屬非常顯著，一方面應即停止往來，同時更用法律手續催收欠款。

第二十七章 我國現行報業會計舉例

我們在論述報業理財的一般原則之後，接着介紹我國現行的一種報業會計制度，應是非常有益的事。會計雖是一種專門學問，我們不能希望主持報業的人全部懂得，但在懂得一個大概之後，行使管理職權，究屬便利得多。本章特請前昆明中央日報會計主任柏辛藝女士

撰述，本諸經驗，崇尚實際，對於一般初管業務的人極為有用，著者特向柏女士致謝。

第一節 概說

按報館所經營者，其主要業務在每日印行報紙，自採訪消息、購進紙張油墨等材料，而至編印完竣，由營業部份發售報紙，正式開始交易。當中包含編印部份、經理部份兩種性質各異之過程。其他更如發行推廣銷數，廣告之兜攬收費，利用機器人工餘力承印外界刷品等等，性質均迥不相同，如無嚴密之會計處理，則必致鬚眉不明，難期條分縷析，萬流歸宗之效。故一般報社均兼採普通商業會計及成本會計二原理。如係國營報社，則預算更須確立，報銷須按期呈遞，歲計經費盈絀必須由中央處置，於是更須採用政府會計的辦法。

報社之主要業務既在印刷報紙，製造品之種類僅有一種，為簡單計，成本方面可不專設賬冊，詳加劃分，僅在普通總賬內設耗用材料、人工、編印費三賬戶，而在一定期間內（普通一個月）將該三賬戶之借差額求得總數，即為此期間內出報成本。再用同期間內印行之報紙總數除之，其所得之商，即為該期間內之出報單位成本。

$(\text{耗用材料} + \text{人工} + \text{編印費}) \div \text{出報份數} = \text{出報單位成本}$

出報成本，再加全部管理費用（有稱經理費者），以此二者之和，向營業收入中減除之，即得該期內之毛利或毛損。

$\text{營業收入} - (\text{出報成本} + \text{管理費}) = \text{毛利} (\text{或毛損})。$

營業收入 \setminus (出報成本 + 管理費)，則為毛利。
營業收入 \setminus (出報成本 + 管理費)，則為毛損。

此毛利或毛損加減于非營業收支，即得該期內之純利或純損。此項純利或純損若加減於資本內，則資產負債表即應平衡。即：

營業 = 營業 + 營業

上述耗用材料如採取「普通實際盤存制」，則應為期初盤存加本期進料減期末盤存之差。但一般報社，多半採取「永續盤存制」，其耗用材料，即以該期內實際耗用之材料價格計算。普通報社所用之材料，最主要者為紙張與油墨。此二者實為出報之直接材料。其他如鑄字用之青鉛及汽油，烘版用之煤炭，製版用之薄型紙、厚型紙，滾筒用之絨布，釘版用之洋釘，印刷用之潤滑油等等均可視為間接材料。

上述人工，自係指直接人工而言，舉凡編輯部、採訪部之職工薪資及各工房技工學徒等工資屬之。至於所謂編印費，則編輯部、採訪部及各工場所耗費之茶水、伙食、車費、燈火等屬之，相當于普通製造廠中之製造費，亦係構成直接成本之因素。

關於承印外界印刷品之處理，因究非報社之主要業務，除接受承印時必須經過正確之估價及計算，設立各往來承印明細戶外，于會計上設立「承印收入」與「承印成本」兩科目，以統馭其收支。凡屬一切承印品之收入，列為承印收入；一切承印事業之支出，如承印人工、鉛耗、紙版、材料等構成承印成本。其尚未印就之印刷品（等於在製品），則設「未完承印」一科目于資產類處理。此三科目在總分類賬戶上，僅可見一概括之總數，其詳細情形須在各明細分戶賬查閱。

第二節 會計科目

會計科目之審定，應將資本支出、收益支出嚴格劃分清楚，並與預算中各科目相互配合，固不待言。報業會計爲欲精確計算出報成本，各項費用又須劃分爲編印費及管理費兩大類。此兩項費用務須嚴予劃分，否則報紙成本便難期正確。將管理費誤入編印費時，便提高出報成本；反之，則削低出報成本。普通區別此兩項費用之性質，有：一、以用途地域劃分者，即凡用于編印部份者爲編印費，用于經理部份者爲管理費，如修理編經兩部份之門窗，編經兩部份耗用文具用品、茶水等，在地域和用途上均可明顯看出，自易劃分。二、以發生支出人員劃分者，即凡經理部人員之費用屬於管理費，編印部份人員之費用屬於編印費，如膳食費、醫藥費等，看其支出發生人屬於何部份，此費用便列入該部份。但如庶務人員爲購買編印材料及取稿子等所消耗之車費，雖然支出發生人爲經理部份人員，但其支出發生之動機爲編印方面，故其支出仍須列入編印費內計算。三、以人數比例分攤者，凡上述兩法均無法劃分之費用，如裝修爐灶、食米運費、耗用煤薪等。一報社之爐灶設備鮮有編經兩部分開裝置者；運入食米時更不能斷定某些食米係供編印部人員食用，某些食米乃供經理部人員食用，於是惟有查看編經兩部份人員之多寡，決定其費用之分攤。例如編印部份人數佔全報社人數百分之六十，則編印費內負擔亦爲百分之六十；管理費內之負擔亦然。如報館設有承印部門，則此項費用在承印成本內亦應有所分擔。四、以部門輕重大小估計分攤者，如報聯會會費、宴請同業餐費、保險費、電燈費、館址租金等。有時很難看出支用動機究爲編印部抑或經理部；或則若干成分是爲編印部，若干成分是爲經理部；或則編印部份消耗了若干，經理部份消耗了若干。在此情形之下，會計人員惟有度其

輕重大小，予以估計分擔，至於成數須看情形酌定。設有承印部門之報館，仍應提相當之百分率歸入承印成本內。

資產負債各科目之劃分各業均不相同。茲舉實用於報館之資產負債費用及其他各項科目如次（爲求易于明瞭起見，且加說明及舉例）：

甲、資產科目

A 流動資產

1、庫存現金 凡報館庫存現金皆屬之，收入時記入借方，支出時記入貸方，其借方餘額表示報館庫存現金結存數。

2、銀行往來 凡存入銀行之款項均屬之，存入或由銀行代收款項時記入借方，提取時記入貸方，其借方餘額表示銀行之結存數。

3、暫記欠款 凡報館暫代他人付出之款項屬之，付出時記入借方，收回時記入貸方，其借方餘額表示代付款項總額。

4、零用金 凡撥交事務人員備充零星開支之定額現金屬之，支出及增加數額時記入借方，收入或沖轉時記入貸方，其借方餘額表示零用金總額。

5、應收賬款 凡因客戶賒訂報紙及非門市交易委登之廣告刊費等及其他一切應收款項屬之，賒訂及應收之款記入借方，收回或註銷時記入貸方，借方餘額表示應收尚未收到之數。

6、應收發行收益 凡到期未收之發行收益均屬之，應收未收之數記入借方，實收或沖轉之數記入貸方，其借差表示到期未收之發行收益。

7、應收廣告收益 凡到期未收之廣告收益均屬之，應收未收之數記入借方，實收或沖轉之數記入貸方，其借差表示到期未收之廣告收益。

8、應收未收利息 期末結賬時，銀行存款應收未收之利息收入應予整理之數額屬之，期末整理時記入借方，下期沖回時記入貸方，其借方餘額表示尚未收到之數。

9、應領津貼 如係國營報社有按期向所屬機關具領津貼者，凡到期未領之各項津貼均屬之，應領未領之數記入借方，撥入或沖轉時記入貸方，其借差表示到期尚未領到之津貼。

10、紙張 凡印刷所用之一切紙張屬之，購紙時依其實收數價格記入借方，耗用時依據領料單所填價格記入貸方，其借差表示所存紙總值。

11、油墨 凡印刷所用之各種油墨均屬之，購入時依據實收數價格記入借方，耗用時依據領料單所填價格記入貸方，其借差表示所存油墨總值。

12、鑄字材料 凡鑄字所用之各種材料，如青鉛純錫等屬之，購入時依據實收數價格記入借方，撥發鑄字時依據領料單所填價格記入貸方，其借差表示所存鑄字材料之總值。

13、其他材料 凡不屬上述三項材料之材料，如鉛綫、薄型紙、厚型紙等屬之，購入時依據實收價格記入借方，耗用時依據領料單所填價格記入貸方，其借差表示所存其他材料之總值。

14、辦公用品 凡不屬於上述各項材料之物料，如文具用品等屬之，購入時依據實收數價格記入借方，耗用時依據領物單所填價格記入貸方，其借差表示所存辦公用品總值。

15、暫付款 凡性質或數額尚未確定而先行估付或墊付之款項屬之，付出時記入借方，收回沖轉時記入貸方，借方餘額表示尚未收回之暫付款額。

B 遞延資產

1、預付貨款 凡定購物料（如紙張、油墨、機器等）預付之貨款均屬之，付出時記入借方，收回或沖轉時記入貸方，其借差表示尚未沖轉或收回之預付貨款總值。

2、預付費用 凡已付各項費用如房租、保險費等實際應用下期分擔者屬之，預付時記入借方，按期沖轉時記入貸方，其借差表示預付各項費用之總值。

C 固定資產

1、押金 凡押租、電話機、電表等之押金屬之，支出時記入借方，收回時記入貸方，其借差表示尚未收回之押金數額。

2、土地 凡購入或所有之土地地基等屬之，購入時記入借方，變賣時記入貸方，其借差表示所有土地之總值。

3、房屋 凡購入或自行建築之房屋屬之，購入或建築時記入借方，損燬或變賣時記入貸方，其借差表示所有房屋之總值。

4、機器 凡印刷機器屬之，購入時記入借方，廢棄或變賣時記入貸方，其借差表示所有機器之總值。

5、機器雜件 凡各種機器零件屬之，購入裝配時記入借方，損壞廢棄時記入貸方，其借差表示所有機器雜件之總值。

6、銅模 凡銅模、鋅版等屬之，購入時記入借方，損燬廢棄時記入貸方，其借差表示所有銅模之總值。

7、鉛字 凡印刷所用之鉛字屬之，購入時記入借方，損壞時記入貸方，其借差表示所有鉛字之總值。

值。

8、傢具 凡各項傢具什物如桌椅床櫈等屬之，購置時記入借方，損燬或廢棄時記入貸方，其借差表示所有傢具之總值。

9、電台設備 凡電台上之一切設備如收音機、發報機及其零件配件等屬之，購入或裝置時記入借方，損燬或廢棄時記入貸方，其借差表示所有電台設備之總值。

10、運輸設備 凡汽車、自行車、板車等各項運送用具屬之，購置時記入借方，毀壞或變賣時記入貸方，其借差表示運輸設備之總值。

11、雜項設備 凡一切雜項物品設備等屬之，購入設置時記入借方，毀壞廢棄時記入貸方，其借差表示雜項設備之總值。

D 其他資產

圖書 各項圖書均屬之，購入時記入借方，損壞或變賣時記入貸方，其借差表示所有圖書之總值。

乙、負債科目

A 流動負債

1、應付賬款 凡應付各項賬款屬之，發生應付款時記入貸方，償還時記入借方，其貸差表示尚未清償之應付款項。

2、銀行透支 凡向銀行透支之數屬之，透支額記入貸方，償還時記入借方，其貸差表示尚未清之透支數。

3、暫記存款 凡暫存于報館之款項屬之，暫存發生時記入貸方，付還時記入借方，其貸差表示外

人暫存於報館之數額。

4、應付未付款 凡到期未付之薪工、稿費、及各項費用屬之，期末整理時應付之數記入貸方，實付或沖轉時記入借方，其貸差表示應付未付之數。

5、借入款 凡向其他機關社團借入之短期款項屬之，借入時記入貸方，償還時記入借方，其貸差表示尙未清償之短期借款。

6、代收款 凡代收款項或代扣捐稅等屬之，收到或扣入時記入貸方，付還或繳解時記入借方，其貸差表示尙未付還或繳解之數。

7、暫收款 凡尙未確定來源及性質的臨時收入款項屬之，收入時記入貸方，付還或沖轉時記入借方，其貸差表示尙未付還或沖轉之數。

B 遞延負債

1、預收發行收入 凡預收各客戶之發行收益屬之，預收時記入貸方，到期沖轉時記入借方，其貸差表示預收下期之發行收益。

2、預收廣告收入 凡預收各客戶之廣告刊費屬之，預收時記入貸方，沖轉時記入借方，其貸差表示尙未沖轉之廣告收益。

3、其他預收款 期末結賬時各項已收款中有屬於下期收益者屬之，結賬時屬於下期收益者記入貸方，到期沖轉時記入借方，貸差表示尙未沖轉之數。

C 固定負債

1、抵押長期借款 凡以固定資產及材料等向銀行抵押借款而期限長久者屬之，借入時記入貸方，

償還時記入借方，其貸差表示尙未清償之抵押借款。

丙、資本科目

1、資本 創辦資金屬之，撥入或增加之數記入貸方，繳回或減少之數記入借方，其貸差表示報館資本總數。

2、公積金準備 凡由盈餘項下提存以備將來擴展事業或彌補損失之準備金屬之，提存時記入貸方，提用時記入借方，其貸差表示提存未用之數。

3、盈虧滾存 以前各期之積盈或積損屬之，本期盈餘轉入時記入貸方，撥補虧損時記入借方；本期虧損記入借方，盈餘撥補時記入貸方。其貸差表示盈餘累積數，借差表示虧損累積數。

4、本期盈虧 本期結出之淨盈或淨虧屬之。

關於「應收賬款」內應提之「呆賬準備」，各項固定資產應提之折舊準備等，爲估計提存備抵之數，實爲一種負債性質，當提存備抵時，提存之數記入貸方，呆賬發生或注銷其價值時記入借方。其貸差表示各項資產之提存準備數。在資產負債表上，一般均將此項準備列于資產欄內（爲資產之減項），例如：「應收賬款」之下爲「呆賬準備」，「機器」之下設「機器折舊準備」，此項準備數額，用紅筆填寫，表示應由該項資產內減除的意思。

丁、損益科目

A 收益

1、發行收入 凡發行報紙之收入屬之，收入時記入貸方，結賬時之貸差結轉「損益科目」。

發行回折 凡客戶退訂報紙等款屬之，退訂之數記入借方，期終結賬時之借差結轉「發行收入」

戶（本科目係發行收入之減項，故列此。）

2、廣告收入 凡廣告之刊費收入屬之，收入之數記入貸方，期終結轉「損益戶」。

廣告回折 凡廣告之退登回佣等屬之，退登及佣金之數記入借方，期終結賬時結轉「廣告收入」戶（本科目為廣告收入之減項，故列此。）

3、承印收入 凡承印外界印刷品之收入屬之，收入之數記入貸方，期末結賬時貸差結轉「損益戶」。

4、其他收入 凡屬營業外之各項收入屬之，收入之數記入貸方，期末結帳時貸差結轉「損益戶」。

B 費用

1、耗用材料 凡印報紙耗用之紙張、油墨及其他一切材料屬之，耗用數依每日材料日報表記轉借方，期終之差借結轉「出報成本」戶。

（一）耗用紙張——凡印報耗用之紙張屬之。

（二）耗用油墨——凡印報耗用之油墨屬之。

（三）耗用其他材料——凡印報耗用之材料，除紙張、油墨兩項外均屬之。

2、人工 凡編輯部職工及各工房技工學徒之薪工屬之，實發或應發之數記入借方，期終結賬時其借差結轉「出報成本」戶。

（一）薪金——編輯部職員工務組職員等薪金屬之。

（二）工資——編輯部及各工房工友之工資屬之。

3、編輯費 凡編輯部及各工房所耗之稿費、伙食費、修理費、及其他一切費用屬之，實支或應付

之數記入借方，期終借差結轉「出報成本」戶。

- (一) 稿費——凡付給通訊社通訊員及投稿人之稿費及酬金屬之。
- (二) 動力——凡印報機所用之電力及發電所需之燃料屬之。
- (三) 電燈——依比例應由編輯部工務組各工房負擔之電燈費屬之。
- (四) 電話——編輯部工務組及各工房耗用之電話費屬之。
- (五) 電報——編輯部工務組及各工房耗用之電報費屬之。
- (六) 修理——凡印報機器與雜件及編輯部各工房傢具房屋等之修理費屬之。
- (七) 郵費——編輯部及各工房所耗之郵費屬之。
- (八) 旅費——編輯部工務組及各工房人員因公出差或就地出動之旅費車轎費屬之。
- (九) 運費——編輯部工務組及各工房運送裝卸材料物料之伕力費屬之。
- (十) 文具——編輯部工務組及各工房所用之文具用品等屬之。
- (十一) 租金——編輯部工務組及各工房租用房屋用具等之租金屬之。
- (十二) 伙食——編輯部工務組及各工房人員之膳食費屬之。
- (十三) 鉛耗——工房鉛字之折耗額屬之。
- (十四) 消耗——編輯部工務組及各工房消耗之煤炭茶水等屬之。
- (十五) 書報——編輯部工務組及各工房訂閱之報章雜誌圖書等屬之。
- (十六) 醫藥——編輯部工務組及各工房人員所用之診治醫藥費屬之。
- (十七) 保險費——按比例應由編輯部工務組及各工房負擔之保險費屬之。

(十八)獎金——編輯部工務組及各工房人員之勤勞獎勵金屬之。

(十九)雜支——編輯部工務組及各工房之各項雜費支出屬之。

(二十)電台材料——凡電台耗用之乾電池等材料屬之。

(二十一)折舊——機器、機器雜件、銅模及編輯部工務組各工房之房屋、傢具雜項設備等按規定比例計算之折舊額屬之。

4、管理費 凡經理部職工薪金工資旅運雜費及其他一切費用屬之，實支或應付之數記入借方，結帳時其借差結轉「損益戶」。

(一)薪金——經理部職員薪金屬之。

(二)工資——經理部工人工資屬之。

(三)呆賬損失——凡依過去經驗和觀察估計之呆賬損失屬之。

(四)折舊——經理部之房屋傢具運輸設備雜項設備等依規定比例計算之折舊額屬之。

其他各科目，除管理費內無「鉛耗」、「稿費」、「動力」外，與編印費同，故略。

5、其他費用：

(一)承印成本——凡承印房圓盤機等所用之材料、薪工及其他一切費用屬之，實支或發生應付時記入借方，期終結帳時其借差結轉「損益戶」。

(二)其他支出——凡不屬以上各項之營業外費用屬之，支出之數記入借方，期終結帳時其借差結轉「損益戶」。

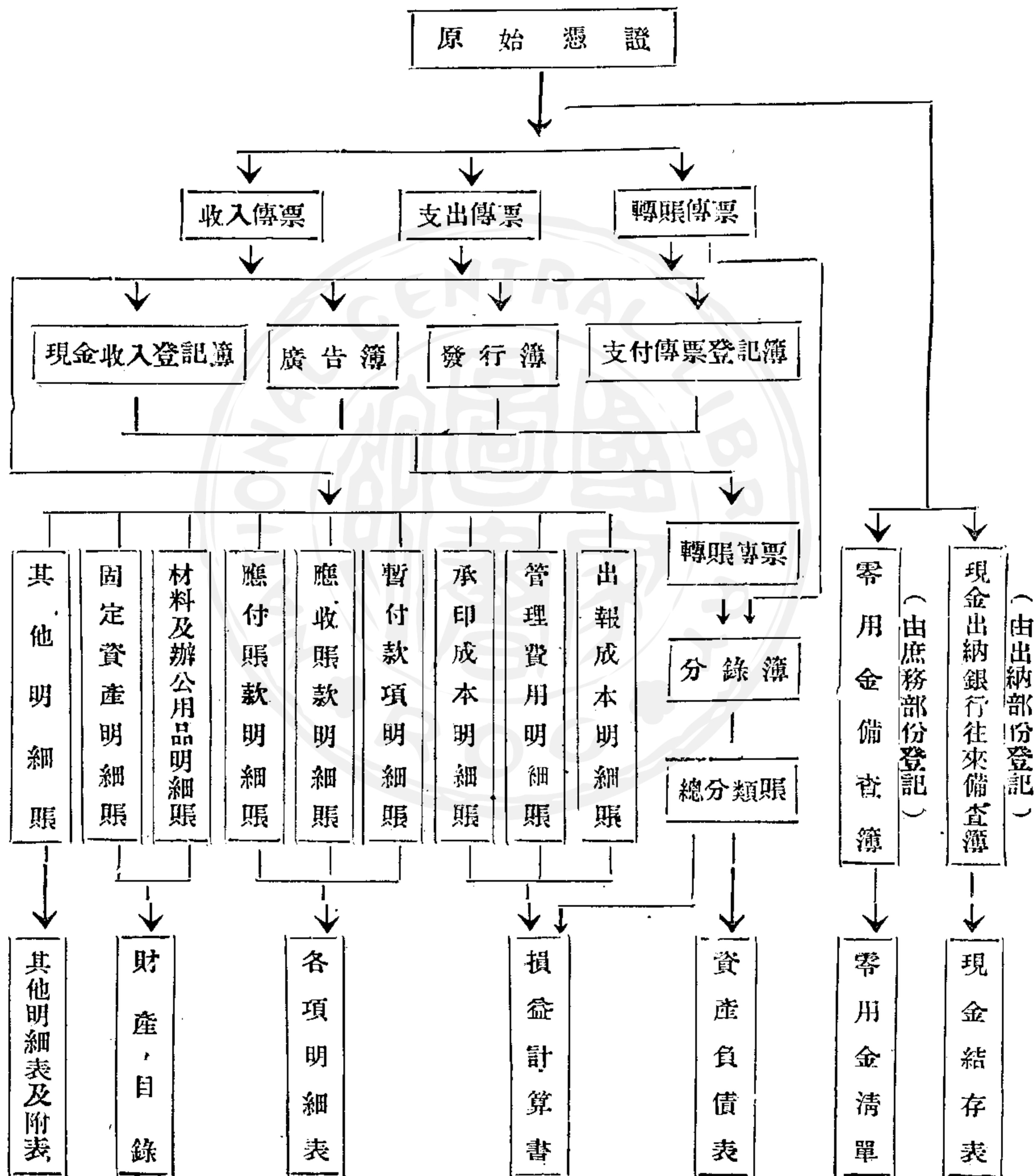
第二節 簿記組織

報館之簿籍組織並不複雜，普通有現金簿、分錄簿、支付傳票登記簿、發行簿、廣告簿等，除總分類賬外，另有各項明細賬，如出報成本明細賬、管理費用明細賬、承印成本明細賬、暫付款項明細賬、應收賬款明細賬、應付帳款明細賬、材料及辦公用品明細賬、固定資產明細賬、及其他明細賬等，其系統用圖表示于后。

至於各賬簿之記載方法，現金簿記一日之收支實狀，舉凡每一收支，不拘科目性質均應記入。其數如收存銀行或付出支票由銀行支付，則其數額記入銀行往來欄；如屬收現或付現，則記入現金欄；其收支結存數額，應與出納部份之現金結存表相符。分錄簿專記各項轉賬傳票，舉凡一報館之交易情形，不拘收付，均在此簿上列明。支付傳票登記簿專記各項支出數額，其性質屬於編印部者記入編印費欄；屬經理部份者記入管理費欄；屬於印報之其他材料者（如薄型紙、厚型紙、鉛綫、紅粉等），記入其他材料欄；紙張記入紙張欄；油墨記入油墨欄；出報之直接人工（如編輯部職員薪金、工房技工學徒之工資等），記入人工欄；其他暫付款、購入辦公用品材料等款，凡不屬上列各欄之性質者，記入其他欄。發行簿記發行現收記賬之交易情形，門市現收記門市欄，除訂報紙之報費記應收賬款欄，屬於預支性質者，記預收款欄。廣告簿記載廣告之交易情形，不論現收記賬或預收，均應記入各相當欄內。總分類賬則記載全部之交易動態及資本等情形，舉凡全部之資產、負債、資本、收益、費用等均分門別類，詳列齊全。各項明細賬，則為總分類帳之補助賬，亦為一種備查賬。

茲附簿記組織系統圖於后：

賬簿組織系統圖



第四節 結賬

結帳就是把各會計記錄加以整理，以便明瞭一期內財務狀況及營業成績。要明瞭此項狀況，便不能不把各項帳簿加以結算。資產負債的結算，只須把各個帳戶結出差額來轉到下一期去即可。但事先應予整理之帳項如：預付費用（如保險費租金等）、預收款項（如發行預收費廣告預繳費承印押金等）、應收未收利息、應付未付費用（如稿費旅費等）、及折舊準備、呆帳準備等，必須經過精確之整理及計算，方能表現正確之財務狀況及營業成績。

損益帳戶之結算，亦只須將整理後應行併入計算之各項費用，過入各相當帳戶，與平時登記完竣之各實際收益及費用結出差額，即可得一期內之收益及費用總額，然後再把各收益及費用總額，過入「損益」帳戶內去，即可結出一期內之盈餘或虧損。再把此項盈餘或虧損數字，轉入資本帳戶，相加或減後，本期內之資本實數，便也明瞭了。至於各帳戶之登記結轉方法，在列舉會計科目時，已在各科目下，分別詳述過，不再贅述。收益及費用多屬單方登記，結算差額較為容易；資產、負債、及資本之差額結算，特舉簡單公式以明之：

資產類：上期結存 + 本期收入 - 本期耗用 = 本期結存
負債類：上期結欠 + 本期借入 - 本期償付 = 本期結欠
資本類：上期積存欠 + 本期盈虧 = 本期資本實數

決算表之編制，只要各個帳戶結出差額後，決算表便應手而成了，此在會計人員當可自理，茲僅列一編就之資產負債表及損益表於后。（見二四八面後附表）



由上表可知××報館×期內營業虧損伍萬壹仟陸百玖拾伍元伍角肆分，然以其他收入、承印收入貳拾貳萬壹仟貳百陸拾肆元伍角柒分，減除承印成本其他支出貳萬柒仟貳百捌拾柒元肆角伍分及營業虧損伍萬壹仟陸百玖拾伍元伍角肆分外，尚餘壹拾肆萬貳仟貳百捌拾壹元伍角捌分，此即為××報館×期內之淨盈數額，茲再舉結帳分錄如下：

發行收入	發行回折	折	本	料	工	費	益	費	本	出	益	存
廣告收入	廣告回折	折	成	本	工	費	費	本	出	益	存	
發行收入	廣告收入		出	報	成	本	損	管	承	其	成	本
廣告收入			出	報	成	本	損	管	承	其	成	本
			材	人	編	印	入	入	入	入	入	入
			其	他	收	入	收	收	收	收	收	收
			其	承	印	收	損	管	承	其	成	本
			出	報	成	本	損	管	承	其	成	本
			出	報	成	本	損	管	承	其	成	本
			損	損	損	損	損	損	損	損	損	損
			盈	盈	盈	盈	盈	盈	盈	盈	盈	盈
			盈	盈	盈	盈	盈	盈	盈	盈	盈	盈



××報館資產負債表

年 月 日

(編 47.248間)

資 產	金 額	負 債	金 額
流動資產		流動負債	
現銀	708698	應付賬款	2531039
銀行存款	42855812	暫付記存款	839228
往來款	5930932	應付未付款	28514207
欠用	959559	借代收入	7500000
零收	1729000	代收	1154880
應收賬	34819755	暫收	12310075
呆賬	5033882	流動負債總額	52849429
應收未收	120000	遞延負債	
應領津貼	9000000	預收發行收益	75681375
紙油	24813908	預收廣告收益	7867800
鑄字	1816811	其他預收款	12132200
其他材料	4190525	遞延負債總額	95681375
辦公用品	8484545	固定負債	
雜項	5981253	抵押長期借款	70500000
流動資產總額	4000000	固定負債總額	70500000
	140376916	資本	47761268
遞延資產		公積金	21835168
預付貨費	840000	盈餘	6000000
預付	881877	資本	11097942
遞延資產總額	1721877	盈餘	14228158
固定資產			
押地	315500		
土房屋	5724550		
房屋	6785850		
折舊	1887110		
機器	31307250		
折舊	1993656		
機器	2059763		
折舊	131678		
機器雜件	1704000		
折舊	291500		
銅模	2740270		
折舊	5527244		
鉛字	2651659		
傢具	646750		
折舊	217753		
傢具	9257700		
折舊	2108521		
電台	5055271		
折舊	643436		
運輸	61198835		
設備			
折舊			
運輸			
設備			
折舊			
雜項			
設備			
折舊			
雜項			
設備			
折舊			
其他			
資產			
總額			
其他資產	44444		
總額	44444		
其他資產總額	203342072	合計	203342072
合計	203342072	合計	203342072



對





