

# 民国报业的公司化进程研究

沈松华

(杭州师范大学 学术期刊社,浙江 杭州 310036)

**摘要:**中国近代报业公司制诞生于晚清,民国之后,经历报业企业化的积累,报业经济基础得到提升,内部管理逐渐走向现代化。20世纪30年代民营大报纷纷改组登记为股份有限公司,标志着报业公司制发展成熟。在此基础上,40年代报业进入集团化发展。公司化对民国报业有着多方面的促进,但也存在着开放性不足、治理结构不完善等诸多局限。

**关键词:**近代;民国;报业;公司化

**中图分类号:** G210.9

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1674 - 2338(2009)04 - 0068 - 07

企业制度演进的历史表明,业主制与合伙制企业历史悠久,是资本主义自由竞争时期典型的企业形式,而公司制企业则是现代经济生活的产物。公司制是现代企业制度的代表。公司是依法成立的以营利为目标的法人组织,它适应了社会化规模生产、降低资本风险、进行复杂科学管理的需要。近代报业诞生于中国社会积贫积弱的晚清,发展于战乱的民国,经济基础极差,思想观念落后,社会混乱动荡,政治环境严酷。在这样的条件下,报业从诞生起在相当长时期内都非常弱小,资本严重缺乏,技术和设备难以更新,规模难以扩大。因此,业主制和合伙制作为传统的企业制度形式,是报业最自然的选择,是近代报业的主流。但随着报业的逐渐发展,这种资本组织方式和与之相应的企业管理制度渐渐显示出其力不能逮的一面。随着西方思想的引入和国内企业经济的发展,报业公司制逐渐浮出水面。本文拟对中国近代特别是民国时期报业的公司化历程进行考察,探讨公司制在民国报业中的发展变化及其得失。

报业的公司化涉及产权制度、治理结构、制度管理、资本运作等诸多方面。在不同时期,制度革新有不同的特征和侧重,而在总体上呈现出由表及里、从外围增量变革到质变的过程。报业

公司制于晚清萌芽并诞生,但基本停留于表面形式。进入民国后,报业公司化取得了长足的进展,大致可分为三个阶段:积力阶段(北洋政府时期)、发展成熟阶段(20世纪30年代)、集团化阶段(20世纪40年代)。公司化对民国报业的发展多有促进,但也存在着明显局限。

## 一 晚清时期报业公司制的萌芽与诞生

近代报业公司制的源头有两个:一是外报的示范,二是国人报纸的尝试。

众所周知,中国近代报业由外国人开其端,国人办报是在外报的直接影响下产生的。公司制度的创立亦不例外。鸦片战争后,商业报纸逐渐取代教会报刊在香港、上海等地兴起。而这些外国人所办的报纸中,多有母体为公司的。如《广州纪录报》(怡和洋行,1827)、《字林西报》(字林洋行,1864)等等。尤其是外国人还创办了我国两家最早注册公司的中文报刊——《申报》和《新闻报》。

虽然申新两报早期的公司制颇为简单,在办刊过程中也多有波折;但两报的公司制度对国人办报的引领示范作用是毋庸置疑的。20世纪20年代戈公振写《中国报学史》,就以《新闻报》公司作为组织样板。

收稿日期:2009-03-20

基金项目:杭州市2008年度哲学社会科学规划项目“民国报业公司化研究”(B08XW01Q)的研究成果。

作者简介:沈松华(1974-),男,浙江杭州人,杭州师范大学学术期刊社副编审。

不过最早尝试股份制的中文报业,却诞生在国人手中。我国公司制企业起源于19世纪70年代洋务派所办的官督商办企业。1872年,在李鸿章的直接支持下,诞生了中国第一家采取股份公司制的企业——轮船招商局,由此掀开了国人创办公司的序幕。而轮船招商局的创办也直接导致了报业股份制的产生——这就是上海第一份国人自办报纸《汇报》(1874年)的股份制实践,其主要创办人唐廷枢时任轮船招商局总办。《汇报》的创办对轮船招商局的股份制方案进行了简单复制,成为国人自办的第一个准报业公司。

《汇报》之后,维新运动时期迎来我国第一个办报高潮,为解决资本问题及管理问题,学习西方先进经验,不少报业或多或少地借鉴了公司制。在资本上,招股集资;在组织架构上,设立董事、股东会等制度;在财务上,实行财务公开;在管理上,尝试一些资本主义管理方式。当然,公司制作为新型制度,不仅是一种资本组织形式,也是一种民主管理制度,在晚清社会环境下,其实践之难可想而知。报业的这些实践非常明显地显示出粗糙、随意、矛盾的特点,难以摆脱传统集权。比如《时务报》,黄遵宪主张将西式企业制度引入报馆,订立章程,选举董事,却在经理汪康年那里碰了一鼻子灰。结果报馆虽然聘任了12名董事,但在实际运作中,既未召集过董事会议,又未刊行过董事章程,这一集体名存实亡。[1](P57-58)另外如《皖报》,从其《皖报馆招股章程》[2](附录)来看,缺乏最基本的法人治理结构,既没有股东大会,也没有规定股东选举董事、重大决策等基本权利。办得相对较好的是1898年3月7日熊希龄主持创刊的《相报》。虽然《相报》带有官报色彩,领受政府津贴,并且主要为公益事业,但也努力从企业角度进行经营。首先,学习了公司制的一些方式,比如招股集资,建立董事会,由董事会推举经理,并赋予股东一定的权力,如查帐、修改章程等等,在财务上实行公开制度,制定了《相报馆章程》,实施科学化管理,制订各部门工作职责,确立了严格的工作责任制度和奖惩制度。当然《相报》的公司制也还存在诸多问题,如连股份均一都没有实现;办报也以政治公益为目标,发行多有免费派送以扩大宣传与影响,只是学习了许多新式的近代企业制度管理方法以促进报馆建设发展。

1904年,清政府颁布了《公司商律》131条。

尽管这部公司律还很不完备,也未得到真正执行,但它标志着中国近代公司由特许阶段进入准则阶段,从此中国的股份公司结束了体制外生存的历史,进入一个新的发展阶段。公司律颁布后,很快掀起了一个设立公司的高潮。

受此影响,报业公司化也取得了显著进展。由于社会上公司制企业日趋增多,人们对公司制的了解也更广泛深入,采取公司制的招股集资形式和组织架构的报业在此时期所在多见,即使不是企业性质,也会套以公司的外表,甚至以公司自居。比如1910年由汤寿潜集资创办的《天铎报》,著名的《苏报》,同盟会政党报纸《国风日报》,保皇会在香港办的开新公司、香港商报有限公司等,都是公司性质。于右任在上海创办的《神州日报》和“竖三民”,是上海革命报纸的代表,也顶着公司之名。《神州日报》招股广告[3](P84)中说明是“仿有限公司办法”,并有“官利”“红利”“红股”的规定。后报馆主持人更换,亦由股东会推举产生。

准则主义下依法成立的国人自办报业公司也于这一时期出现,标志着近代中国报业公司制的真正诞生。1904-1912年间,共有502家公司组织注册登记,其中就有广东的一家报馆。[4](P465)考虑到统计的不完善,以及当时社会上成立公司后未注册者不在少数,所以我们可以说这一时期出现了少量国人自办的公司。

但是,这一时期报业公司制的突破在相当程度上是《公司律》颁布、社会出现办公司风潮下的跟风现象。这虽然使报业更具有现代色彩,但很难说报业的现代化经营取得了多大进展。这些报社虽然采取公司制形式,甚至自称公司,实际上大多并非真正的公司,即使注册为法人,也不以营利为旨,经济上亦非自立,多为领取津贴的政党报纸。时人将报纸视为公益事业,重视的是报纸的社会功用,而忽视其营利性。报社规模也很小,设备简陋,民营大报的最大发行量亦不过万数,报业尚停留在较原始的层次,管理简单,缺乏制度革新的内在动力。

参见周秋光《熊希龄传》,天津:百花文艺出版社,2006年,第88-89页。

陈范之子陈仲彝供词称:“苏报乃公司,由父亲陈范经理,总主笔为吴稚晖。胡道静《上海新闻事业之史的发展》,上海:上海市通志馆,1935年,第24页。

## 二 民国报业的公司化实践

### (一) 积力阶段

如果说晚清时期报业公司化主要是对外部企业招股集资的借鉴,只具公司制之略形;北洋政府时期最重要的进步则在于报业企业化,从报社内部动刀。许多学者都指出,以上海的《申报》《新闻报》等为代表,民国之后民营大报出现了企业化经营的重要趋势。秦绍德认为:“报纸企业化,就是按照商品生产和流通的规律来经营报纸,并使其达到一定的规模,成为有相当资本的现代化的企业。”<sup>[5]</sup>(P109)它主要源于报业自身内部生产发展的动力,为报业公司制的发展夯实了经济基础和内部管理基础。

报业企业化,首先是报业的营利属性得到了重视。报人们逐渐正视报纸作为资本主义的营业之一种,必须在经营管理上下工夫,实现经济自立。与民营报业的实践相呼应,五四前后兴起新闻学研究热潮,开始重视探讨报纸如何经营的问题。如姚公鹤《上海报纸小史》介绍上海“报社手续上之历史”,一言报社经济,二言报社行政,即报社的经营和管理体制。他将报社分为两类:非营业的报社与营业的报社。<sup>[6]</sup>(P135-136)徐宝璜在其《新闻学纲要》中认为,“新闻社者,一制造厂也……其原料固多,而必要者,为墨、纸与新闻。其产品及每日所发刊之新闻纸。”<sup>[7]</sup>(P129)并讨论了新闻社的组织、设备、销路等经营管理问题。随着民营报纸的崛起和新闻学的兴起,对于报业之性质、如何提升业务、改革经营方略等诸多方面,都有了实践的探索和理论的总结与反思。这方面相关研究已有不少,不再赘述。从公司制演进的层面考察,需要强调以下几个层面:

一是报业规模的扩大。在晚清时期,发行量最大的报纸不过万数,而到20世纪20年代,申新两报的发行量已达15万份以上。报业取得的这种进步,既缘于自身的革新,也缘于外部环境的改善。民国之后国家的日益近代化,表现在城市化和城市近代化,大量的人口从乡村涌向城市,成为新一代城市居民。东南沿海的畸形城市化发展更为突出,以上海为例,1910年上海人口为1289353,1915年增长到2006573,1927年为2641220,1930年为3144805。<sup>[8]</sup>(P90-91)城市规模不断扩张的同时,伴随着近代企业和各行业的迅速发展以及市民生活方式的加速近代化,为报

纸提供了源源不断的受众基础。经济规模的提升使报业逐渐走向现代化大生产之路。

二是现代报业人才的出现。晚清时期虽然出了不少报业人才,但都是以撰论政论见长的半路出家的旧式文人。民国之后,随着新的真正的中国资产阶级群体的兴起,各行各业都涌现出一批具有新式思想观念的企业家,报业也不例外。像史量才、汪汉溪、胡政之等人,都是在时代的浪潮中经历了现代思想洗礼、有着开阔眼界的人物,有现代企业经营管理的头脑和实际才能,能够调用各种生产要素为报社营利服务,在办报过程中不断创新求变,甚至出现了像张竹平、戈公振、张友鸾等一批有专业学习与研究经历的经理和编辑人才。

三是组织管理的改进。随着报纸规模的扩大,企业制度必须随之改进,以配合管理的需要。这一时期民营大报的组织架构不断变更完善,部门明显层级化,一些新式管理制度和措施被引入报社。新的经营动向,首先在组织中反映出来,一些报业重要部门如发行、广告等独立出来,如《申报》设立了广告推广科,并有业务推广和设计制作两个分支。秦绍德分析20年代《新闻报》组织系统时指出,该系统最显著的一个特点是,报纸的生产部门(印刷部)和经营部门(营业部)的地位上升,与编辑部并驾齐驱,同隶属于一个经理(即总理)之下。这说明了在《新闻报》这样的报纸中,善于经营已和精心编报同等重要,是办好报纸不可缺少的一环。<sup>[5]</sup>(P114)而新记《大公报》三驾马车,经营与编辑亦并驾齐驱。姚福申研究《新闻报》的组织结构变迁发现<sup>[9]</sup>(P39-45),1906年该报改公司后,组织结构由横式改为直式,增加了中层,使总经理从各个部门的繁琐事务中解脱出来。到1925年,管理结构从三级变为四级,一方面适应营业日益扩大的需要,另一方面分工细化职责更加明确,便于层层把关,也给员工提供了升迁激励的机制。《申报》也在制度管理上下工夫,史量才在人事管理上既看重老员工,又引入西方公开招考的方式,吸收了不少人才。建立起独特的福利制度,推行“用人少,工资高”的办法,并设立年终双薪和加发工资制。1927年,《申报》成立工会,制定了工作定额和工资制度。史量才还注重多元化经营,并致力于社会公益服务事业,树立起《申报》极佳的社会形象。又如新记《大公报》公司成立后,采用新式簿

记的财会核算制度,严格财务管理;重视员工福利待遇,给员工提供保险,等等。

## (二)发展成熟阶段

随着军阀混战局面的逐渐结束,20世纪30年代城市资本主义经济和社会事业均有明显发展,报业进入了一个相对繁荣的时期,报业基础不断稳固,大众化报业进一步发展。在北洋政府时期报业企业化的基础上,30年代更多的现代组织管理制度被引入报业,促进报业走上现代化管理之路。1931年成舍我从国外考察归来后,在报社实施泰勒的科学管理法,如设立监核处、改革会计制度、在社内实行工作日记制等,并开办学堂专门培养各种现代报业专才。另外,为克服多层次带来的问题,《新闻报》在董事会下设总理处,增加参谋人员,在集思广益后由总理作出决定,减轻了传统报社管理者过度集权的问题。《申报》也于1931年设立总管理处,内部组织不断优化,理顺报馆管理体制。1933年《中央日报》在国内首先实行社长制,“是由程沧波仿照纽约时报成例拟订,获准实行”<sup>[10]</sup>(P124)。1937年邓季惺加盟《新民报》后,马上建立健全了财务会计、广告、发行、印刷等一系列制度……报界出现越来越多的新事物、新举措,制度革新的步伐大大加速。

随着报业的发展进步,传统的制度形式难以适应越来越规模化、复杂化、专业化的报业经济的需要,因此,报业现代企业化经营发展的结果必然是走向公司化,这是水到渠成的一个过程。

1929年12月26日,近代中国的第三部公司法——南京国民政府制订的《公司法》颁布,1931年7月1日起施行。这部《公司法》内容的完善程度和国家立法的权威性都大大超过了晚清和北洋政府时期,为近代中国公司在新的历史条件下提供了一个更为完善、可依、可据的法律环境,中国公司制度进入了一个相对平稳的发展阶段。而在报界,则迎来了改组公司注册社团法人的潮流。

1928年,雷明远创办的《益世报》在刘浚卿主持下改组为股份有限公司,以吸纳新股、重振报社。1929年,福开森无意经营《新闻报》,将股权转让给史量才,经过股权风波后,《新闻报》改组为华商股份公司,重新在中国注册。除了《新闻报》的改组,《新民报》《申报》和《大公报》等民营大报均于1937年改组为股份有限公司。另如成

舍我的《立报》、张竹平的“四社”等等,均采用公司制形式。重庆时期的几家大报如《国民公报》(后改名《西南日报》)、《新民报》、《时事新报》、《益世报》、《世界日报》等皆为股份公司,《新华日报》也采取股份公司形式。这些民营大报的经济实力和社会影响力在当时报业举足轻重,它们的改制标志着民国时期报业公司制已真正发展成熟,成为领导报业方向的制度。

## (三)集团化阶段

自20世纪20年代起,报业的集团化苗头已经开始出现。成舍我首先在北京创办《世界晚报》(1924年4月)、《世界日报》(1925年2月)和《世界画报》(1925年10月),1927年在南京创办《民生报》(1934年终刊),1932年创办“北平新闻专科学校”,1935年9月在上海与同人集资创办小型报纸《立报》,已经形成了“成氏报系”。1929年史量才收购《新闻报》,控制了50%的股份,在北方控股《商报》,雄心勃勃地向报业托拉斯前进,可惜被军统暗杀,“革新计划,受到顿挫”。30年代初,张竹平成立了“时事新报、大陆报、大晚报、申时电讯社四社联合办事处”,自任四社总经理,形成了报业托拉斯的雏形。四社都是独立的法人,张对三报的参股都不足三分之一,主要是通过社会关系,由银行家、政客、军阀投资的。但因份额分散,又多属于帮助性质,所以大权仍掌握在张竹平手里。<sup>[11]</sup>(P185)因此,四社是通过控股的方式联合起来的。但四社尚停留在个人投资参股和业务联合阶段,尚未发展成真正的控股公司,而国民党政权也不容许它有发展的机会,1935年,因为牵涉福建事件,四社就被强行劫夺了。

随着几家大报的公司化改制,20世纪40年代特别是战后报团的发展更为显著。如《大公报》和《新民报》继续发展成为拥有数个分馆的大报系。不过其集团化过程都是报社自身的扩大,分馆是全资子公司,而非像30年代那样采取控股兼并的资本运作方式。最大的报团当属国民党的党报系列。战后国民党中央直属报系共有18个单位,22家报纸,包括中央日报13个社,其他6种不同报名,9版报纸。<sup>[10]</sup>(P195)另外还有益世报系、大光报系、扫荡报系、东南日报、大刚报等等。战后报业的发展方向与国家政策导向不无关系。比如资源委员会接受企业恢复经营时就确立了“以企业化为准绳,尽可能采公司组织”的

原则,各事业得“依法与外国公司或私人合资经营”、“得吸收地方或人民资本,采用公司方式共同经营之”。[12](P137,160)反映在报业,则是党营民营报业公司与报团的林立。国民党中央为摆脱庞大的党报系统的经济困境,于1946年起在直属党报中一律实施企业化,改制为股份有限公司,建立起组织、财务、人事、广告、发行等一整套内部管理机制。

报业的公司化促进了报业自身的制度建设,也在相当程度上保障了报社的稳定性。在八年抗战这样的残酷年代里,大公报、新民报等很多报纸能够克服困难不断发展,离不开制度体系的自我保障和自我促进。

### 三 公司化对民国报业的促进与局限

企业制度的产生与变迁是与社会生产力的发展相适应的。近代报业始终以业主制和合伙制为主,公司制只是占了一小部分。这与近代企业的发展状况相符合,也与近代报业基础薄弱、报业市场不发达的现实相匹配。一般认为影响制度需求的因素主要有:(一)产品和要素的相对价格;(二)宪法秩序,即一个社会的基础性的制度规则;(三)技术的变化;(四)市场规模。[13](P190)报业公司制在相当长时期内发展得很艰难,因为它缺少经济基础及相应的管理动力。同时,制度变革本身就是新旧较量的过程。正如前文指出的,晚清报业实践中存在着传统集权倾向,这种旧制度观念的留存阻碍了新式报业组织管理制度的实施,特别是涉及到领导权问题的三会一层的治理结构,其内涵是民主化管理,与专制集权格格不入。因此,晚清报业制度变革主要徘徊在外围,这与诱致性制度变迁理论是一致的,即在保留核心制度的前提下增加新的制度,或者对外围制度进行部分的调整,是一种边际革命和增量调整式的改革。这种变革的渐进性在民国时期依然鲜明地表现出来,在报业企业化阶段,大报的制度形式依然以独资为主。而到20世纪30年代公司制突飞猛进,除了法制环境,更重要的是在社会经济的发展期,企业获得了较高的积累,走上规模化经营的道路,报业经济发展的内在逻辑需要寻求更适应规模经济的制度模式。

公司化对民国报业的促进是多方面的。降低报业风险当然是首当其冲的作用,包括经济风险和政治风险。从经济上说,公司制提供了招股

融资的渠道,为报纸的开办提供了更有力的资本支持。尤其当报业日益发达之际,办报成本上升,已非晚清时期可相提并论,独资办报越来越不可能,必须求助于社会闲散资本。张竹平所办的四社,均是与他人合股的结果,其本人的股份均不到三分之一。《新民报》的扩张依赖于四川民族资本的投资入股支持。公司制的有限责任特征也降低了办报的经济风险,不至于报纸倒闭招致创办者倾家荡产。而人们经济观念的进步和法律的完善使更多通过招股集资创办的报纸成为社团法人,不再像清末民初那样极不规范。从政治方面说,公司制使报纸的所有权分散,更具社会化色彩,加强了报社的自主独立性,对于政治压力也有了更多的抵抗和疏通的渠道。《新民报》前期依附四川刘峙、后来以董事为政治保护伞就是一个例子。

当然,公司化对报业的促进更重要的意义在于报业的治理结构、制度管理方面。尽管20世纪一二十年报业企业化取得了巨大成就,但不可否认的是,这些大报大都还停留于业主制或合伙制的传统企业制度形式,尚未建立公司制度。企业内部管理也尚未完全规范化,而是有比较强烈的业主色彩。比如史量才办报采用的是“子弟兵能尽忠”的办法,将本家、亲友、同乡延揽入馆把守重要岗位,显示出传统家族性的一面。业主制的缺陷也造成了《申报》在他去世后的严重挫折。成舍我在《世界日报》20年代时期,大小事务一把抓,财务由妻子管得紧紧的,俨然是一个家庭作坊;后引入现代科学管理,使报社走上了规范化现代化的道路。南京《立报》直接采取公司制,1945年重办《世界日报》,亦采公司制度。又如董事会和监察人。不必论早期那些似是而非的报业公司,以福开森时期的《新闻报》而论,尽管是股份公司,但实际上福开森握有65%的股权,一直大权在握,其他董事并没有什么权力。公司监察人并非选举产生,而是由营业部中一名被雇佣的职员兼任,开股东会时也不一定要他出席,只是在财务报告表上签一个名字,就算履行了监察的职务。[14](P197-198)由此可见,《新闻报》的公司制度并不健全,与国内这一时期兴起的家族公司非常相像。在《大公报》公司,这两个组织已经健全起来,并发挥了重要作用。董监事由拥有公司一定比例股票的股东担任。公司每有重要事项,必开董事会议决定。1941年在战时重庆,建

立了董监联合办事处,执掌报社总权,完善组织系统,加强制度管理。战后公司重新整顿,1946年12月28日通过董事会规则,决定:董事长暂不推选,互选三人为常务董事,经常处理公司业务。常务董事因事务必要时,随时举行会议,议决事项纪入会议录。重要事项于全体董事开会时提出报告,认为有必要时得修正之。董事会议决事项,总经理认为必要时,得请求复议,同一项请求复议以一次为限。本公司主管人有必要时得列席董事会。显然,其“三会一层”的治理结构已经比较完备,而公司董事会的职权也相当大,其董事多为执行董事,不再是以前的橡皮图章。

内部管理的完善是报社公司化更明显的进步。比如改组后的《新闻报》股份有限公司在管理上更加规范化,以人事制度为例,招收工作人员均须通过考试、体检,员工试用期限、薪金标准、加薪分级、保险、抚恤等均有规定,功过、加减薪水、其他奖惩等都形成了一整套制度。[15](P8)《大公报》成立股份有限公司后,遭抗战打断,在重庆相对稳定的时期,就开始制订和完善内部管理制度,重点是财务制度、内部分配制度和报社的各项基础管理规则。另外,《大公报》《新民报》等报纸都引进了股权激励,通过向员工赠股的方式建立激励机制。值得注意的是,这些大报都逐渐产生了作为中流砥柱的经理阶层,公司明显科层化,《新闻报》员工等级从总经理到馆役共14级。以德弗勒的话来说,已经从企业家式企业向经理式企业、科层制企业转变,成为真正意义上的现代企业了。而当时的小型报纸,“其组织大多效法于公司性质”,有的也建立了完备的组织架构和管理体制,走上现代化管理之路。比如1928年创刊的《实报》。[16](P325-331)

当然,由于时代的局限和环境的制约,报业公司的制度建设与管理发展等方面也存在着太多的缺陷与遗憾。举其大者,一是资本开放性不足,公共性缺乏。几家著名报业公司都是发起成立的,公司股份掌握在少数发起人及其关联人手中,少有向社会募集的。股票并未上市流通,转让限制较多。一些报业公司对于吸收外股多有疑虑,比如《大公报》成立股份有限公司之后,只有对内部员工的赠股而无外来新股投资,胡政之在香港办港版《大公报》,因资金紧张,不得已才吸纳了王宽诚2万美元入股。当然这里有保障独立性的考虑。张季鸾曾说:“大公报的唯一好处,

就在股本小,性质简单。没有干预言论的股东,也不受社外任何势力的支配。因此言论独立,良心泰然。”[17](P126)这方面的负面经验,近代报业实在太多,比如英敛之主持《大公报》,每每受法国教会股东的制约,致几欲放弃。股权集中即权力集中,可以使办报方针牢牢掌握在主持人手里。二是治理结构不完善,又极易受政治影响而导致混乱。最显著的是董事会权弱。这一时期世界企业董事会权力普遍不张,中国报业公司的董事会组织弱化更为明显,像《大公报》那样完备的是少数,多数停留在橡皮图章的境地,公司管理中依然存在着集权化倾向。潘公弼在谈论当时的报馆组织时说:“报馆有许多董事,组织董事会总揽一切。但党部所办理之党报,与普通合股所组成之报馆,董事会的职权,就不是一样。党报的董事会,完全超越在报馆内一切职员之上,是最高的一個机关,报纸所刊登的一切态度,须受董事会的支配;股东合组办理之报馆的董事会,其任务不过系代表股东保持或发展股东之利权,赋有监督权而已。除每年预算外,对于报馆的营业方针,编辑方针等等,他们是不能过问的。”[18](P45-46)许多报纸的董事会成员都是挂名的,即使是真正的股东,也往往缺乏参与报社决策管理的意识和热情。三是民国报业走向大众化经营之路曲折艰难,许多报纸以股份公司的民营姿态出现,实则未脱政党报纸之局,报社常常卷入政治权力斗争,为特定团体或个别权贵服务,靠津贴资助维持生计。如重庆陪都“十大报纸”中,《西南日报》表面是民营公司,实质是三青团的喉舌。战后重办又为民营公司,而后名义社长重庆三青团干事长陈介生强行插手报社,改造编辑部,逼走了工商金融界的投资,报社很快难以维持。[19](P30-31)最重要的是,民国时代的民营报业始终不能在和平稳定的环境中从事独立自主的企业经营,难以顺利开展制度建设,报人动辄得咎,入狱、被害,管理每每陷入不期之动荡,甚至停刊闭馆,报业经济扩张倍显艰难。而在社会动荡、民族危亡的年代中,报业的时代使命决定了报纸必须以政治为本,以实现社会和政治目标为重,经营之道,既受制约,亦非办报目的所在。制度建设是报业长期稳定发展的需要,而

具体情况参见胡太春《中国报业经营管理史》关于《大公报》和《新民报》的章节。

这一需要在此时代环境中是不可能实现的。

1941年5月5日,重庆新闻界举行庆祝大会祝贺大公报获得美国密苏立大学新闻学院荣誉奖章,张季鸾在重庆大公报发表了题为《本社同人的声明》的社评,文章说:“中国报有一点与各国不同,就是各国的报是作为一种大的实业经营,而中国报原则上是文人论政的机关,不是实业机关。这一点可以说是中国落后,但也可以说是特长。民国以来中国报也有商业化的倾向,但程度还很浅。以本报为例,假若本报尚有渺小的价值,就在于虽按着商业经营,而仍能保持文人论政的本来面目。”<sup>[17]</sup>(P126)从这个客观角度说,民国报业这三十多年的制度发展实属不易。

#### 参考文献:

- [1] 廖梅. 汪康年:从民权论到文化保守主义 [M]. 上海:上海古籍出版社, 2001.
- [2] 王成礼. 安徽省志·新闻志 [M]. 北京:方志出版社, 1999.
- [3] 陈四长, 潘志新. 民国奇才于右任 [M]. 北京:中国青年出版社, 1989.
- [4] 农商部总务厅统计科. 公司注册件数总表 [M]//中华民国元年第一次农商统计表. 上海:中华书局, 1914.
- [5] 秦绍德. 上海近代报刊史论 [M]. 上海:复旦大学出版社, 1993.
- [6] 姚公鹤. 上海闲话 [M]. 上海:上海古籍出版社, 1989.
- [7] 徐宝璜. 新闻学纲要 [M]. 上海:上海书店, 1990.
- [8] 邵依仁. 旧上海人口变迁的研究 [M]. 上海:上海人民出版社, 1980.
- [9] 姚福申. 解放前《新闻报》经营策略研究 [J]. 新闻大学, 1994, (春).
- [10] 赖光临. 七十年中国报业史 [M]. 台北:中央日报社, 1981.
- [11] 黄卓明, 俞振基. 关于时事新报的所见所闻 [J]. 新闻研究资料, 1983, 19.
- [12] 郑友揆, 张传洪, 等. 旧中国的资源委员会——史实与评价 [M]. 上海:上海社会科学院出版社, 1991.
- [13] 程恩富, 胡乐明. 新制度主义经济学 [M]. 北京:经济日报出版社, 2005.
- [14] 严独鹤. 福开森与新闻报 [G]//中国近代报刊史参考资料:上册. 北京:中国人民大学新闻系, 1982.
- [15] 孙慧. 《新闻报》创办经过及其概况 [J]. 档案与史学, 2002, (5).
- [16] 管翼贤. 新闻学集成·第六辑·各国新闻概况篇 [G]//民国丛书第四编 46. 上海:上海书店, 1992.
- [17] 张季鸾. 本社同人的声明 [M]//季鸾文存. 上海:上海书店, 1989.
- [18] 潘公弼. 报馆的组织 [C]//黄天鹏. 新闻学演讲集. 上海:现代书局, 1931.
- [19] 重庆日报社. 抗战时期重庆的新闻界 [M]. 重庆:重庆出版社, 1995.

## A Study of the Corporatization Process of the Newspaper Industry in the Republic of China

SHEN Song-hua

(Department of Academic Journals, Hangzhou Normal University, Hangzhou 310036, China)

Abstract Modern Chinese newspaper companies started in late Qing Dynasty. In the Republic of China, with the corporatization of the newspaper industry, the economic base of newspaper companies were consolidated and their internal management was gradually modernized. In the 1930s, many major private newspapers had the corporate reform to become limited companies, which marked the maturity of the newspaper corporate system. Then, in the 1940s, they underwent the collectivization development. The corporatization made a great contribution to the development of newspaper industry in the Republic of China. However, there still existed some weaknesses, such as inadequate openness and imperfect administrative structure.

Key words: modern; the Republic of China; newspaper industry; corporatization

(责任编辑:朱晓江)