

国共宣传战中国国民党宣传何以失败：基于组织行为学的一种考察

王明亮

摘要

受“新史学”的影响，讨论国民党在1949年前宣传失败的相关研究，多从宣传机制僵化、组织运转失灵等角度进行结构功能性分析，忽视了有主观能动性的“人”的作用。本文借助组织行为学的相关概念和理论，从宣传决策和决策执行两个层面来分析国民党宣传失败的原因。本文认为，国共宣传决策者对宣传理解之差异及领导方式之不同，造成国民党宣传执行者在执行决策时缺乏能动性，也惮于对宣传决策存在的不足和宣传效果进行及时回馈。这些“因人而异”的差别，共同构成了所谓机制僵化、运转失灵的自变量。

关键词

国民党、中国共产党、宣传失效、宣传决策、宣传执行

作者简介

王明亮，暨南大学新闻与传播学院、国家级实验教学示范中心（暨南大学）讲师。

电子邮箱：727794118@qq.com。

本文系暨南大学中央高校基本科研业务费专项资金资助项目“中国共产党海外统战宣传历史经验及其当代价值研究”的成果。

Why Guomintang Lost the Propaganda War against Chinese Communist Party: A Study Based on Organizational Behavior Theory

WANG Mingliang

Abstract

Influenced by the New Historiography, the article analyzes the main reasons for the Guomintang (GMD) failure, as the former study often relied on structural analysis which tend to share the viewpoints that GMD publicity organs were structurally rigid and bad at propaganda. In a word, the former paper ignored the role of the individual as a member of organization. With the use of the organizational behavior theory as an analysis tool, this

paper explores that the causes of GMD propaganda failure mainly originated from the following two aspects: the process of propaganda-oriented decision making and the process of propaganda-oriented decision execution. This paper argues that the diversities of decision-making, leadership styles, activity characteristics between GMD and CPC all lead to the GMD propaganda failure.

Keywords

GMD, CPC, Propaganda-oriented decision making, Propaganda-oriented decision execution

Author

Wang Mingliang is a lecturer at the School of Journalism and Communication, National Experimental Teaching Demonstrating Center in Jinan University. Email: 727794118@qq.com.

This paper is a part of “Study of CPC'S United front-oriented Propaganda at Abroad” supported by “the Fundamental Research Funds for the Central Universities”.

一、前言：问题源起与研究回顾

1949年大陆政权更替是中国近现代史上极为重要的事件。国民党政权能在八年抗战之中屹立不倒，成为联合国“四强”，却在三年的国共内战中，被实力全面处于劣势地位的中国共产党以摧枯拉朽般地气势彻底击垮。这其中原因何在，一直成为研究中国近现代史的中外学者所关心的问题。过去关于这个问题的回答，两岸官方和学界各有解释。大陆认为国民党政权是一个专制腐朽的政权，失道寡助，被历史和人民所抛弃，中国共产党成功取得政权是“历史的选择”和“人民的选择”。¹而败退台湾的国民党则习惯从外部找原因，认为苏俄扶持中国共产党、美国未能全力支持国民政府、美国斡旋和谈误国，甚至简单归因于中国共产党在国民党的军事指挥系统内成功安插了共谍，致使国军战事连连失利。²美国人在20世纪50年代也在反思：谁让美国失去了中国？1952年，美国国会通过第2050号调查报告，检讨杜鲁门政府对华政策的重大失误。这份由共和党国会议员和民主党反共国会议员为主抛出的报告，将失去中国大陆的罪责归咎于美国远东政策的改变，又将这种改变的责任，归咎于“混入国务院的‘太平洋学会’分子”（周之鸣，1979：90-92）。总之，对这一问题的回答无非主要有这几种：政治腐败说、经济崩溃说、军事无能说。

作为国民党党政军领袖的蒋介石，在这一过程中创巨痛深，在败退台湾后也进行了痛彻地反思。他认为最主要原因是国民党内存在派系斗争，牵制和消耗了国民党的凝聚力和战斗力。³同时，他还认为，国民党在宣传上输给了共产党也是重要原因。这从他1950年元旦这天发表的《告全国同胞书》中可见一斑，在这份文告中他

沉痛反省国民党在宣传事业上的失败：

我政府四年来坚持剿共，就是为了维护国家的领土主权，也就是为了保障我同胞的生命财产和自由生活，大家也可以深切认识了。最可痛心的，就在这四年中间，国际共产党宣传的毒素，铸成了一般社会错误的观感，使大家误认共匪是民主政党，误认他所谓“土地改革”是为农民谋福利；尤其是误认我反侵略的民族战争是为了党争，而加以反对。于是对我政府集字典上一切卑污诬蔑的名词，与共产国际的反宣传，随声附和；甚至张大其词，予以盲从的抨击。这些错误观念，在国内则损害了政府的威信，妨碍了剿匪的法令，特别是散布了民族失败主义的影响，麻醉了社会的心理，打击了军队的士气，动摇了我们国家的根本。在国际则淆乱了民主国家的观听，指我们反共政党为顽固，斥我们正在与共产国际苦战恶斗的政府为封建。……可惜中外人士对于我们反共战争这样重大的意义，竟中了共产国际的宣传毒素而模糊不清，没有正确的认识。而我们政府剿匪军事，亦就在这样内外交谪之下，士气消沉，人心颓丧，是非颠倒，利害混淆之中遭受了如此重大的挫折（秦孝仪，1984：247-248）。

而中国共产党在建国后对成功夺取政权的一条重要经验总结——“枪杠子、笔杆子，夺取政权靠这两杆子”⁴的论述，似乎也正面呼应了这种说法。这就进一步坐实和加深了人们的这一印象。

台湾在“解严”以前，因为意识形态惯性和配合“反攻大陆”政策的现实需要，曾有相当数量的研究以国共的宣传工作和文宣政策为考察对象，对国民党的失败和共产党的成功进行检讨。陈顺枝《抗战时期宣传策略之研究》（1985）、杨捷屹《南京时期国民政府的反共宣传（1927-1937）——以〈中央日报〉为核心的探讨》（2012）、吴怡萍《抗战时期中国国民党的文艺政策及其运作》（2009）都从某一个历史侧面或时间段，考察了中国国民党宣传工作的一些面向，对国民党宣传管理机制的僵化和宣传技术的弱点进行了反思。“解严”以后，台湾学术界日趋重视本土研究和研究的在地化，对时空睽违的“大中国”兴趣渐减，相关研究已不多见。⁵但仍有部分历史学者进行了富有价值的探索。近年来最为学界称道的是高郁雅《国民党的新闻宣传与战后中国政局变动（1945-1949）》（2005）。高郁雅的研究仍是延续前人的追问：国民党何以会失败？她从组织人事、运营情况和同业环境等方面对国民党新闻宣传事业的失败进行了探讨。大陆学者马瑞洁继续沿着高郁雅的研究思路，从国民党党媒制度入手，在具体个案研究上进行了进一步论证。她认为国民党党媒性质限定了其宣传职能的发挥（马瑞洁，2013）。

总之，目前两岸官方和国内外学术界提到国共在新闻和宣传战线上的斗争，似乎众口一词：国民党宣传机制落后，且是不善于宣传的。但上述研究仍无法回答我心中的两个疑问：

（一）从管理机制上看。1924年经历改组以后的国民党，在组织和架构上多抄袭自列宁主义政党模式，而国民党的中宣部的设置就是来自苏俄顾问的建议，甚至直接照搬自苏俄。（费约翰，1996/2004：317-382；郑士荣，1987）如果说国民党对宣传事业的控制存在僵化等问题的话，那么这些问题共产党应该同样存在，而且共产党是苏俄党更好的学生，一些研究也证实共产党比国民党对报刊的管理和运用更为严密（王奇生，2010）。仅用组织僵化、周转不灵来解释，是很难窥测其中堂奥的。

（二）从操作和技术层面上看。国民党控制着全国最繁华富庶的中心区域，这里工商业和交通通信事业发达，也聚集着绝大多数的城市有产者和知识分子，这是现代新闻事业所不可或缺的外部条件。再加上国民党依靠其独占的政经优势，倾力扶持本党新闻宣传事业，战后更攫取了发行量最大的《申报》和《新闻报》两家报纸。就新闻宣传网的建设规模而言已是中国共产党难以望其项背。反观中国共产党的办报条件则十分简陋，“山沟沟里办报”“八匹骡子办报”⁶成为常态，更加之中国共产党控制的解放区多数为偏僻的农村和山区，报纸发行也常受影响，报纸从印出到送到读者手中，间隔较长，时效性不足，宣传效果大打折扣。⁷纵使国民党在具体的宣传策略和技术上存在失误，比照中国共产党新闻宣传到达的滞后性，这种影响也非致命性的。

今天我们以历史的后见之明，由果推因，当然可以如一般学者所说，得出一个结论：国民党不善宣传丢掉中国大陆。但如果回归历史现场，对国民党的宣传系统进行一番考察，我们便会发现，从决策层面来说，国民党并非不重视宣传，对宣传工作并非没有规划，面对宣传之不足并非没有反思和检讨⁸；在执行层面，也并非没有宣传人才，在宣传技术上也并非全无可圈可点之处。⁹那何以还是在宣传战中一败涂地？

笔者反复研读国共内战时期的国共宣传史料和相关研究，发现很多研究者侧重政党体制、宣传机制、组织结构和宣传技术等因素来分析，却忽视了作为一定的社会环境中有意志、有计划、具有能动性的行动者的“人”的考察。此种原因，可能是受影响全球的“新史学”观念影响。自20世纪初开始，西方史学界发生了一系列整体性转向，以年鉴学派、结构主义史学、后现代史学等为代表的“新史学”，不再注重人特别是个人在历史中的作用，而是主张对历史作深层次的、结构的研究，个人在历史进程中的地位和作用有意无意间被贬低（王汎森，2016）。20世纪40-50年代，这一思潮空前发展，成为西方历史学界的新潮流，一些史学著作没有

了“人”这个特征，历史研究变成了“没有人的历史”（history without people）。法国年鉴学派的代表人物费尔南·布罗代尔（Fernand Braudel）很明确地说过在历史的洪流之中个人的作用殊不重要，“个人像被命运囚禁一样，他的作用微乎其微”（布罗代尔，1949/1996：984）。到了以勒华拉杜里（Emmanuel le Roy Ladurie）为代表的第三代年鉴学派那里，则干脆把史学领域变成一个不以人为中心或完全没有人存在的领域（多斯，1987/2008：85）。一个个具体的“人”，在“新史学”的研究里，不过成为阐释制度和组织的注脚，他们否认有意识的主体在社会和文化进程中发挥重要作用。如在政治制度史的研究中，有的论著撇开了人的思想和活动，将人作为制度的附属物，未能对制度变迁的真正动力和意义做出深刻阐释，变成了缺少人文关怀的纯粹的技术性史学。新经济史研究同样存在这样的问题，人的身影从经济史中消失了，只关注“国计”而不重视“民生”，只研究制度，而不注意人的活动（邢铁，董文武，2004）。但这种研究倾向，受到了一些历史学家的挑战和质疑。英国政治史权威乔治·埃尔顿（George Elton）对历史学研究的上述趋势曾发出严重的警告，强调历史研究要以人为重，因为“历史不是离开人而存在的，历史学家描述的任何事情，都是通过人发生的，并且是发生在人身上的”（埃尔顿，1991/2008：94）。

台湾和大陆的史学研究自上世纪七八十年代开始，先后受到这股新史学思潮的影响，日渐忽略了中国传统史学将人的思想、人的自觉意识和自由意志等因素视为历史的核心部分的人文主义色彩。在笔者看来，上述对国民党宣传体制、机制的研究，无疑也带有很强的“新史学”影响的痕迹，过分偏重分析组织结构和运作机能，却忽视了对“人”的意志和行动的分析。但人不同于一般动物，人类从事一切活动，都抱有一定的目的和动机，在实施行动之前还要预先制定蓝图、目标、行动方式和行动步骤等。某个机制怎么起作用、什么时候起作用，要受到有意识或无意识的人的行的影响和制约（甚至制度设计本身，也完全是由人来完成的）。人的这一特性使得许多所谓机制失去了和功能之间一一对应的关系，因此，以机制为中心的研究就无疑缺失了部分解释力。宣传活动是一项带有很强的主观能动性的工作，无论是对宣传的理解、宣传决策的制定还是宣传决策的具体执行、宣传效果的评估、宣传手段的修正，“人”在其中都发挥了至关重要的作用。人类的任何实践无不包含着决策制定过程和决策执行过程两个环节，在组织化的宣传行为中，这一特点尤其突出和显著，因此下文分析将从宣传决策和宣传执行两个维度展开。

笔者所使用的主要分析工具是组织行为学的相关概念和理论。组织行为学是研究一定组织中人的心理和行为规律性的学科，其中个体在组织中的心理和行为是组织行为学的重要研究内容（袁凌，2004：5）。从组织架构上来看，国民党的宣传

系统亦是带有明确行动目标的组织，其组织运作、方案执行、目标达成，都是由具体的人，通过组织化、科层化的决策和执行来实现的。因此，笔者认为，组织行为学中关于个体行为的相关概念和理论在本研究中，具有一定的适用性。

二、宣传决策者对宣传理解之不同与领导风格之差异

决策是指为了达到某个或若干个目的，而对未来实践的方向、目标、原则和方法进行选择，不但包括对未来实践的方向、目标等所作的决定，还包括在决定前后所进行的一系列与之有关的工作，例如发现问题、确定目标、拟定方案、方案选优以及方案实施、方案修正等。决策是见之于客观行动的主观能力，是一种主观意志的表现。它通常以目标、方向、原则、方法、途径和制定方针、政策、策略、计划等形式表示出来。美国著名管理学家、决策理论学派的创始人赫伯特·西蒙（Herbert Simon）认为，由于人的认知能力的有限性以及所处环境的复杂性，在制定决策时很容易带有价值偏见，难以完全做到理性。而在传统的决策方式中，基本上是凭借决策者的个人阅历、知识和智能进行的经验性决策，这就对决策者特别是领袖的认知水平提出很高的要求。决策者和领袖的认知水平，很大程度上影响着政策的科学性和有效性（西蒙，1950/1988：78-93）。

针对本文所要讨论的宣传决策来说，又可以分为两个层面来理解：一是国共双方宣传决策者对宣传的理解的不同；二是双方领袖蒋介石和毛泽东对宣传的领导风格之不同。下面分而言之。

（一）国共双方对宣传理解之差异。中国共产党人认为，宣传工作有其基本任务，必须实现宣传的任务，才能推动革命的高潮，战胜敌人。在中国共产党领袖毛泽东看来，人的一切传播活动，都带有目的性，都是宣传活动。早在井冈山时期，毛泽东（1981：19）批评红军的宣传工作不到位时就提出：“上门板、捆禾草、扫地、讲话和气、买卖公平、借东西照还、赔偿损失，这些都是红军宣传工作的一种，现在也做得不充分。”后来，他在延安整风运动中又提出：什么是宣传家？不但教员是宣传家，新闻记者是宣传家，文艺作者是宣传家，我们的一切工作干部也都是宣传家。比如军事指挥员，他们并不对外发宣言，但是他们要和士兵讲话，要和人民接洽，这不是宣传是什么？一个人只要他对别人讲话，他就是在做宣传工作（毛泽东：2011：72）。

在中国共产党人看来，不仅全部传播活动可以归结为宣传，就是行为本身以及行为的效果都是宣传。不停留在口号阶段和纸面上，注重实际工作中落实，这是中国共产党宣传区别于国民党宣传的很大特点，很容易被一般研究者所忽视，也是中

国共产党宣传能无往而不利的重要原因。也就是说中国共产党对宣传的认识是一种“大宣传观”，不仅仅包括文字宣传和广播宣传，连党员和士兵的一言一行都看作宣传；而国民党对宣传的认识则要片面的多，以为文章做得好宣传自然会好。¹⁰

这种对宣传的理解的差异，必然会传导到具体执行环节，造成不同的效果。即以战时军纪一点来说，国民党军队的作为经常与他们的宣传背道而驰。如国民党军队第49师一名旅长在战前动员时，要求部下“剿匪期间军事第一，不必多顾虑民众”“勿施妇女之仁”（李涤生，2012：43）。一名国民党下级军官也承认，国民党军队在苏北地区喊着漂亮的宣传口号“国军是为了解除苏北老百姓的痛苦而来！”，但实际上对当地老百姓“像奴隶般地驱使，老百姓残存的财物——火草、木材、砖瓦被征用的一干二净”（李涤生，2012：49-50）。这对实际宣传效果造成了什么影响呢？这就是不能让民众产生言行一致的感觉，甚至有时具体行动完全背离宣传许诺，让人更形发生恶感，发生反效果。《新华日报》曾在社论中讽刺国民党宣传说：“可惜实施的对照太强烈了，最聪明的谎言就变成了最滑稽的笑料。……他们的宣传永远敌不过他们的行动。”（新华日报，1946年7月8日）国民党老报人徐咏平事后的反思也印证了这点：

大陆沦陷，人皆归过于宣传失败。诚然，宣传是失败了。但是宣传非空言，要根据事实。新闻有要素，要素如此，亦即事实如此，宣传实无能为力。新闻尽管报导美的一面，却不是真的，掩盖不了丑的一面；评论尽量表扬善的一面，总驱散不了传述中恶的一面。根本无济于事，难取信于社会，反为人所利用，更使恶意中伤作用益大（徐咏平，1983：111）。

当然，国民党内并非没有人意识到这一点。在此之前，曾经长期在延安负责国共联络的徐佛观，通过自己的亲身观察，也早就感觉到国共双方的斗争，绝非仅仅是技术层面那么简单：

回到重庆后，我和当时负有较重要责任的人谈天，认为国民党若不改建为代表社会大众利益的党，共产党即会夺取整个政权；而对付共产党，决非如一般人所想象的，只是斗争的技术问题。当时听我这种话的人，都以为我是神经过敏，危言耸听，有一位先生还和我大吵一架（徐佛观，2013）。

徐佛观所谓“斗争的技术问题”，当然无疑也包含着宣传技术的问题。显然，

在他看来,仅用包括宣传技术在内的斗争技术来与中国共产党争取人心,是远远不够的。这也与蒋介石的侍从室秘书唐纵的思考不谋而合,他说:“余认为对共产党问题,非唇舌可争,其关键全视本党有无进步,有无办法担负这个责任。如本党政治健全,则其问题不争自解,否则徒劳无益。”(唐纵,1991:494)在今天看来,这是再简单不过的道理:那就是宣传必须基于事实,否则宣传做得越好,空头支票开得越多,越容易让人产生失望之感。政治的腐败,经济的崩溃,军纪的废弛,这些在在都是民众每日可切身感受到的,是再美妙的宣传语言也不能掩饰的,共产党人只要以现实中的反例稍做文章,即可令国民党宣传顿消于无形。正如一位作者评论的那样:

说宣传,事实上国共双方都有其宣传。上海某报的社评说,中国共产党和世界各地的共产党一样,是宣传能手;这样说,我要替国民党叫屈,因为国民党的宣传也并不弱,所以相形见绌者,是党的基本态度开了倒车,硬要说好,除了捏造说谎粉饰诬栽以外,别无他法可采。美丽无非谎衣,渲染都成恶趣,老百姓看见的是宣传背后的事实。即以长春问题来说吧,配合着政府军的行动,宣传家几乎全体出了马,指摘共党的罪行,称颂国军的武力,上海官办报纸上,连篇累牍,无日无有。他们要老百姓相信,然而老百姓会相信么?老百姓相信的只有一点,这就是:不要内战!谁把这个信念破坏了,谁就是老百姓的对头,宣传对他们——第三者有什么用!(韬,1946)

此外,国民党的宣传决策者特别是蒋介石,对新闻和宣传规律的理解,也十分粗疏肤浅,这使得制定的宣传策略时常违背新闻和宣传规律。如1946年1月30日,蒋介石在其官邸主持最高情报会议,对宣传工作所做的指示居然是“今后应讲求谣言攻势”(唐纵,1991:584)。在蒋介石看来,国内民心扰动,纯系中国共产党造谣惑众所致,而意识不到问题的本质是由于民众对政府和国民党的不满。这种“谣言攻势”与中国共产党在宣传中十分强调细节的准确,形成了鲜明的对比。在实际执行结果上,也容易授人以柄。如《中央日报》和《和平日报》报导解放军“决溃黄堤,太康一带已成数百里泽国”“山西一省破坏大小工厂五百余家”。《新华日报》驳斥说,决堤和破坏工厂,短期不能灭迹,欢迎社会公正人士前往调究竟真相如何(新华日报,1945年12月27日)。这一欢迎调查的姿态,让国民党的宣传机关实难以再做辩驳,只有默不作声。

(二) 蒋介石和毛泽东对新闻宣传工作之领导方式不同。现代管理学认为,有

关整个组织的决策集权于领导者是必要的也是必需的，因为由于个人的认识、情报来源、能力、知识、经验等方面的限制，下级人员可能不如高层领导那样能够做出更适合于整个系统的决策。但是，由于一个组织内决策过程本身的性质，分权也是必要的。这是因为领导者个人的认识能力是有限的，无法同时了解和分析一个复杂问题的各个方面，必须把它分解为不同因素，由不同的专门部门研究，所以此时决策又必须要分权化以保证其合理性（西蒙，1950/1988：139-140）。蒋介石和毛泽东在各自党内都是卡里斯马型领袖，其领导方式，用今天管理学的一个概念来说都是“权威型管理者”¹¹。两人都喜欢越过宣传部门，直接干预具体的宣传事宜，甚至包括具体到对文字的修改。但是这种领导方式，却因两人对宣传工作的理解和熟悉程度不同，而在实际中产生不同的效果。

蒋介石崛起于行伍之间，对军事化思想和行为的推崇，在他身上打下了明显烙印，以至于对社会的管理也有军事式的控制倾向。¹²据称蒋介石每天必看两份报纸，一份是《大公报》，一份是《中央日报》，还不时做圈点，一旦发现《中央日报》出现他认为不合适的地方，有时直接越过中宣部，电话打到报社对主管人员严加呵斥（陶希圣，1964：222）。1945年7月，蒋介石更曾以《中央日报》编辑、社论与“小评”的水平“幼稚拙劣，虽中学生犹不如也”为由，要求有关部门将编辑与评论者尽速调换（张瑞德，2005）。《中央日报》作为一份党报，在身居党魁的蒋介石个人看来，“是代表我的报纸”（薛心镒，2003：12），绝不见容与自己意愿或喜好相违背的报导和言论刊登。曾做过《中央日报》记者的龚选舞在回忆录中说：“报老板其实不是真老板，上面还有一位掌握党国大权的大老板，不论是新闻或是广告，只要是他认为该刊未刊，或者不该登的登了，他便会怪罪央报社长，甚至中央宣传主管。”（龚选舞，2011：95）因为有这样一位“天字第一号读者”，因此《中央日报》的社长和总编，整天处在精神焦虑状态之中，要时时揣摩上意（龚选舞，2011：95）。而负责指导宣传工作和新闻检查工作的宣传部职员也战战兢兢，唯恐出错，以至于他们养成了“凡事不经委座批示，各部负责人即不知推动”的习惯（唐纵，1991：256）。1945年8月，八路军总司令朱德发表多道电令，命令日伪军向八路军、新四军投降。重庆《新华日报》不但将电令全文公布，而且还出版了号外，但国民党中宣部“对此毫无办法，既不敢扣检，又不敢不扣检”，不得不向蒋介石请示。侍从室秘书唐纵对此非常不解，愤愤评价道：“如此小事，要请示总裁，要设部何事。”（唐纵，1991：533）1945年11月23日，国民党举行宣传小组会议，商讨布置宣传事宜，陈布雷对于宣传政策制定后，“各部处不肯负责，一切细小之事均来请示”表示了担忧（唐纵，1991：556）。蒋介石对于属下

什么事情都要向他去请示也深以为苦，曾严厉地说：“你们不要当委员长是个字纸篓，什么事情都拿给我看，你们一点责任都不肯负担，那不是对待长官及自己的办法，有失政府设官分职的本意！”（秋宗鼎，1996：939）但在陈布雷看来，这与蒋介石管得太宽、管得太细，不无关系，不但自己辛苦，而且容易与实际情形发生脱节，形成事实上的“瞎指挥”，他曾对唐纵抱怨说：“委座处理政治，如同处理家事，事事要亲自处理，个人辛苦固不辞，但国家大政不与各主管官商定，恐将脱节。”（唐纵，1991：451）

此外，蒋介石相比中国共产党领袖毛泽东，对文字的运用和把握能力较差，经常更改文稿，这不但让其“文胆”陈布雷和陶希圣等人苦不堪言，也让《中央日报》等党媒机构的工作人员无所适从。在20世纪20年代曾做过《中央日报》社长的赖景瑚回忆说，有一次跟陈布雷谈话，委婉批评其为蒋介石所拟的文告，篇幅过长，陈布雷回答说：“我和你有同感，但我有不得已的苦衷。每次我把文章作好送呈总裁，总裁总要一改再改，还加许多意思进去，所以文章就越作越长了。你说一般人不喜欢看长文章，我这写的人也是一样；一篇文章交了卷要我再多看一次，我也不大愿意。”（赖景瑚，1980：229）因为蒋介石经常改动自己的讲话稿，有一次曾使得《中央日报》漏报其“讲话内容”，引起他大发脾气。事情是这样的：1942年12月，蒋介石亲临重庆的一个民众运动大会，他登台讲话，把那一时期与美国就废除不平等条约的外交谈判经过讲了出来，他说美国已同意废除中美间的一切不平等条约，所有的美国租界都可以由中方收回，外交谈判胜利成功。《中央日报》由编辑部主任兼采访部主任赵效沂亲自参加这个大会，并详细记录蒋介石的讲话内容。晚上，赵效沂回到《中央日报》编辑部，这时中央社的通讯稿也已到了。总编辑詹尊生把赵效沂写的稿件和中央社发来的稿详细比较，感到还是赵效沂写得详尽，没有采用中央通讯社的通稿。半夜时分，《中央日报》电讯部，又收到中央社发来的有关蒋介石讲话的稿件，并称这是正式稿件。当时《中央日报》的几个领导认为赵效沂的稿件已经发排，来不及撤换，对中央社第二次发来的稿件也就没有再看。殊不知由此酿成大错。原来蒋介石后来亲自在中央社的通稿上增加了几句话，说英国也和美国一样，废除了中英间一切不平等条约，而这是他原来讲话中没有说过的。第二天见报时《中央日报》独与其他报纸不同，蒋介石见报后大为震怒，大骂《中央日报》胡来。为此，社长陈博生、总编辑詹尊生等人引咎辞职，陈博生带来的班底孙伏园、刘尊棋、赵效沂等一同引退，报社全面改组，才得到蒋介石的宽恕。¹³

蒋介石的侍从秘书沈琦也回忆说：

蒋公对自己的文字，无论声明谈话，或对记者问题的答复，不但事前字斟句酌，即在定稿之后，还要一改再改。有一次记者已经拿了定稿要离开台北了，他却要我赶到飞机场去，改几个字。还有一次，霍华德报系的老板已将问题答案电传美国发表了，蒋公却仍要他再电报馆，在第二版时修改。二月十一日，为了合众社社长拜利的访问稿，蒋公找了我十多次，连副官都看我跑得太多而发笑，我每奉召一次，下来就要打一次电话，有时电话还未打通，就又奉召了（沈琦，1999a）。

这样做的后果是什么呢？沈琦说：

蒋公喜欢改自己的文章，有时会引起困扰，他这篇《第一回合的胜利》四月二十九日为《中央日报》独家刊出，但社论里却引用了已经改掉了的话，美国合众社不知从哪里去弄了一个老本子，也引用改掉了的话。一早起来，秦孝仪兄就着急，我也连忙找沈昌焕，《中央日报》最不可原谅，因为事先再三叮嘱仔细校对的，蒋公为此脾气发得很大，把中央党部秘书长张其昀叫来骂了一顿（沈琦，1999b）。

有时英文访稿已经发表无法改动，只好改中文译稿，这样常常使得他对记者的谈话中英文内容不同（沈琦，2000）。此处，沈琦虽然回忆的是蒋介石到台湾以后20世纪50年代初的情况，但其实亦可不难想见往日在大陆时蒋介石本人在处理文稿时的任性风格，而蒋介石本人直到去台湾以后，仍然积习难改，未曾意识到自己此举会对具体执行人员造成多大的困扰。

毛泽东虽然也会时常直接干预具体的报社人事和具体的文字工作，常常亲自修改新华社和《解放日报》的稿件，或者当面指示具体的社务工作（向仲华，1986：7），但是那是基于他对新闻宣传工作和政治工作的准确理解基础上的。毛泽东本人早年在北大做图书馆馆员期间，曾是北京大学新闻学研究会的学员，接受过半年的新闻学教育（肖东发，2006：35-38）。后来也曾办过《湘江评论》等报刊，写过很多评论，对新闻宣传的规律和报刊工作十分熟悉。大革命时期，他又曾经汪精卫提名，担任过国民党的代理宣传部长。他在代理国民党宣传部长期间，对国民党的宣传系统层进行过一番彻底的整顿和改造，使其效能有了显著提高（费约翰，1996/2004：344-351）。也就是说毛泽东自己对新闻和宣传工作是相当熟悉的，而且如果前方和基层的执行人员有意见回馈，也会积极听取，随时做出调整。如1945年抗战胜利后，中国共产党为了在宣传上揭露国民党主动挑起内战，曾连续报导

“国民党结合日寇美军进攻解放区的消息”。但晋察冀分局随后发现，这样做“一方面引起群众对国民党之愤慨”，但另一方面“在解放区（特别是新解放区）群众中引起了普遍的害怕国民党心理”（中共中央宣传部办公厅，1996：611-612）。晋察冀分局将情况上报以后，中共中央及时做出调整，要求各地报纸可以不登这类消息，只一月或半月做一次综合报导，同时各地报纸可以登载八路军新四军反击作战胜利的消息（中共中央宣传部办公厅，1996：611-612）。后来在国共和谈期间，对于中国共产党前方谈判代表根据谈判进程所出现的问题而要求做出的宣传调整，毛泽东也多能予以支持。在国共会谈期间及双十协议签订前后，负责国统区宣传工作的周恩来曾给延安党中央和毛泽东报告，建议在宣传上采取“哀兵”政策，“不仅哀必胜，而且胜亦不喜”，如此“方能使人民同情我们”（刘武生，1998：6-8）。毛泽东很快复电表示同意，并特别强调“应当照顾中间派，不要剑拔弩张”，从而确立了此一阶段的基本宣传策略和思路。

三、宣传执行者执行能力之差异

实现组织目标的任务是由那些处于最低管理层级的人和执行者来完成的，他们在达成其所在机构的目标时扮演着十分重要的角色。具体到宣传领域，显然就是由那些新闻机构的社长、主编乃至记者来具体执行决策层制定的宣传决策。因此宣传执行者表现出来的素质、能力，就会对宣传决策的执行情况和宣传效果产生重要影响。

如果比较国共的新闻宣传工作者的教育背景、学历构成、工作履历，我们就会发现，国民党的新闻工作者和宣传工作者不乏能人。¹⁴如做过《中央日报》社长、总编辑的胡健中、程沧波、陶百川、陈博生、马星野等人，都是国内新闻界的一时之选。负责对外宣传的中央宣传部国际宣传处的班底，都几乎是清一色的教会大学毕业或欧美留学生，很多人还是从美国密苏里新闻学院、哥伦比亚大学新闻学院留学归国者（沈剑虹，1989：74-82）。而中国共产党从事新闻宣传工作的人，大多数没有大学文凭，甚至只有高小毕业，不过粗通文字而已，许多人都是在接触报纸工作以后，才在工作中慢慢学习办报工作。¹⁵何以出现“穿皮鞋的”打不过“穿草鞋”的情况？这可能需要从国共新闻宣传工作者的执行力来考察。

执行力是指贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力，是把决策层制定的战略、规划转化成为效益、成果的关键。现代管理学认为，决定执行力有五个关键词，分别是：沟通、协调、回馈、责任和决心。笔者认为，这五个关键词可以化为两组：其中沟通、协调和回馈考察的反应的是决策者与执行者根据客观情况的变化及时进行政策调试的应变效率和能力；责任和决心则反映的是执行者的行为态度和个体执行能力。

从国民党宣传执行过程中实际反映出的问题来看，这两个方面都出现了“梗阻”。

（一）决策层与执行层沟通迟钝。由于决策层制定和调整决策所依赖的很多信息是产生在执行层的，因此执行者能否向决策制定者及时回馈政策的适应性，就显得特别重要。蒋介石因其军人性格，过分重视决策的执行情况，而忽视决策执行时外界情况随时可能发生的变化，一旦发现“执行不力”，或与本人的预期不符，即大发雷霆。在蒋介石的日记中，常见其对负责宣传工作的下属疾言厉色、痛加呵斥的记载，如1947年1月29日他在日记中写道：“召见彭学沛部长暨萧同兹社长，就中央日报编辑之无知，面事训斥，并嘱严加整饬之。”（国史馆，2007）侍从室秘书唐纵在日记中透露，有一个时期蒋介石曾对中宣部、《中央日报》责备备至，几至负责人无地自容（唐纵，1991：355）。1945年6月21日，他给侍从室秘书陈布雷下了一道手谕，认为中央社、《中央日报》对西北交通的报导过多过繁，新闻检查机构对此类新闻视若无睹，亦属不负责任。他甚至用威胁的口吻称：“以后凡有此种禁载之新闻，若再抗命不改，则必以造谣乱世之罪论处。”（蒋中正，1945年6月21日）回到抗战时期具体的历史情境，随着东中部地区相继沦陷，以及日军的交通封锁，出于国防建设和开发西北的需要，交通建设问题理应成为关注焦点，中央社和《中央日报》对此给予较多报导，以常理揆度，并无不妥，而蒋介石却认为大登特登，用意叵测。

蒋介石对于自己性格上的这些缺点，也有自察和自省，如在1943年的年终日记里，他自责对下属粗暴失态，并反省下属犯错是自己“指导无方所致，乃不责己而责人”（国史馆，2015：536）。但他终其一生，似乎都没能改变这种暴躁易怒的性格。蒋介石这种难以捉摸的心态和不容置喙的性格，使得下属对他有很深的畏惧心理，面对他的命令，无论正确与否，只有表面曲意遵从。¹⁶这使得具体办宣传的人员产生了眼睛朝上，听差办事的心理，对蒋介石的指示中不合理、不正确的成分，不敢有所回馈，更不要说因应环境变化进行调整了。事实上，各宣传机构和人员不肯负责，与蒋介石事无巨细都喜欢越级过问的个人领导风格不无关系。也因此，中央宣传部长和《中央日报》社长难做，无人愿做，就成了国民党内公开的秘密。在抗战时期，不到八年的时间内，《中央日报》社长就换了五位，最短的在位不过两三月，宣传部长更是换了十位（与之形成鲜明对照的是，中国共产党宣传部长陆定一则任职长达20年）。这样不但使得政策执行没有连续性，而且也使得很多优秀的新闻宣传人才对这两个职位视同“畏途”，以至于出现“能者均志不在此，不能者又不敢轻试”的局面（马之骥，1986：388）。《中央日报》社长和宣传部长的人选问题，一度成为蒋介石和幕僚陈布雷极为头疼的问题。蒋介石曾为此大发

脾气，称“党中竟无一人能办报，实属可耻”（王世杰，2012：504）。王世杰在战时曾两度出任宣传部长，可见深受蒋介石之倚重。但是从他日记中的记载来看，从一开始他就是抗拒这个任命的，后来在蒋介石的一再劝勉下，虽勉强接受了这个职务，但无一日不在谋求去职。¹⁷这基本也印证了老报人袁第锐的说法，即“宣传部长一席，国民党的头一等人多不愿干”（袁第锐，2009：11）。

（二）宣传执行人员职业倦怠感强烈、做事敷衍应付。根据组织行为学的研究，一般说来，人们更喜欢选择那些能够为他们提供机会使用自己的技术和能力，能够为他们提供各种各样的任务，有一定的自由度、自主性，并能对他们工作的好坏提供回馈的富有挑战性的工作。但是如果这个工作的挑战性太强，个体经过努力也难以达到目标，则会使人产生挫折和失败感，久而就会产生职业倦怠感（袁凌，2004：15）。职业倦怠是指个体在工作重压下产生的身心疲劳与耗竭的状态。最早由弗洛登伯格（Freudenberger）于1974年提出，随后马斯拉奇（Maslach）等人把对工作长期的情绪及人际应激源做出反应而产生的心理综合症称为职业倦怠（李勇勤，郭颖梅，2014：78）。一般认为，职业倦怠是个体不能顺利应对工作压力时的一种极端反应，是个体伴随于长时期压力体验下而产生的情感、态度和行为的衰竭状态。职业倦怠一般表现为：对工作丧失热情，对前途感到无望；工作态度消极，对工作越来越没耐心甚至厌倦；对自己工作的意义和价值评价下降。最常见的表现就是，他们在做决定时很艰难，常常拖延和犹豫不决。一旦做出决定，又很难承担相应的责任。有职业倦怠的人倾向于对自己的工作自我否定，认为“无论我做什么，都是不对的”。一般认为造成职业倦怠的主要原因就是工作负担过重、缺乏工作自主等。

对于专业性职业来说，职业自主性和社会声望是其两大核心。而某种职业之所以能够实现这种自主性，并享有较高的社会声望，关键在于这一职业的从业者对某些事务具有较他人更多的知识，也因此，该职业的从业者得以以知识服务于权力。通俗地说，也就是职业者相对于其服务对象，有较高的专业知识，并依靠这种专业贡献和专业服务，获得职业荣誉感和自足感。但通过前文的考察，我们不难发现，蒋介石表现出的一些行为举止，似乎并不充分信任和尊重这些宣传工作者的专业能力，让他们常陷于一种动辄得咎的职业挫败感。¹⁸在一些担任党报记者、编辑的人的回忆里，他们的社长、总编辑常常要亲自校对每一篇文章，确认无误后，才敢回家。这常被看作是兢兢业业的敬业精神，但是在我们看来未尝不是战战兢兢、小心翼翼的职业焦虑感的具体表现。南京《中央日报》第二任社长赖琏在上任之初，陈果夫曾找他谈话，让他做好心理准备，因为这个工作“不易讨好各方面”，还要

“忍受各方面指摘”。尽管已经有了心理准备，但是在“吃力不讨好”的三年里，既要面对中央当局的指责，也要当心一般读者的严厉批评，每日“萦心焦思、精疲力竭”，最后坚决辞去了社长职位（赖景瑚，1980：149-166）。

长期的职业焦虑和倦怠感，使得国民党的新闻宣传工作者，在执行宣传政策时，往往并不积极主动，不求有功、但求无过。国民党老报人徐咏平曾将这种应付式的宣传态度，归结为四点：

1.自我宣传。各单位发表的材料，并不一定是按照政府或国家所需要让国民或国际友邦了解的原则来办，而极普遍的现象是单位主管自我宣传，其目的似乎在借宣传的路径，夸耀其才能，而最重要的目标，就是希望得到最高当局的赏识。

2.本位主义。什么有功的事情都是这一机关做的，什么没有成功的事情都是由于环境的窒碍，把自己的责任推得一干二净。

3.报销主义。有不少的机关办理宣传指示为了工作报告的根据，有此根据做出发点，经费自可报销了。

4.夸大主义。政府机关相当普遍地存在着夸大成功，讳言失败的风气，以致正式而正确的报导，常常遭受怀疑，适授敌人以耳语运动来破坏我们的宣传（徐咏平，1973：210）。

在徐咏平看来，国民党的宣传人员把宣传看作是向上峰邀功请赏的手段，也不注重对宣传效果进行评估，不注重总结经验教训对宣传手段进行调试，普遍表现出一种职场焦虑和职务倦怠。

（三）宣传执行者身上个人英雄主义色彩浓厚。在民国时期，中国的报纸还停留在从“文人论政”到商业报刊的过渡时代，国共体制内新闻工作者或者受传统文人“文以载道”的影响，或者受西方自由主义新闻观的影响，仍对“文人论政”“同人办报”或“新闻自由”存有温情和幻想。这种影响可能会因为受教育程度越高，而打下越深的印记。¹⁹在国民党内，虽然蒋介石一再强调党员要服从领袖，报纸要体现蒋介石本人的意志，但是实际在执行过程中，仍会时常发生与党的政策出现偏离，甚至唱反调的情况，以至于在抗战胜利后，国共宣传战打得如火如荼的时候，还发生“先中央后日报”还是“先日报后中央”的争论（王明亮，2014）。在1946到1947年的南京《中央日报》上时常可以看到这样的奇观：一方面是社论“逢共必骂”，另一方面新闻版面中则时常出现揭露国民党统治贪污、腐败和黑暗的报导，令国民党当局极为尴尬和被动。如1947年7月29日，南京《中央日报》采访部主任陆铿签发了一条新闻，揭发孔祥熙、宋子文利用特权，破坏进出口条例，在1946年3月到11月间非法结汇3.3亿元（陆铿，1997：172）。本来民众对国

民政府官员的贪腐行为就极为痛恨，此报导一出，无疑更给国民党政府造成极大的舆论压力，也为中国共产党的宣传战提供了更多的“炮弹”。这种情况在《中央日报》不止发生过一次。当时在《中央日报》做记者的沈其如，²⁰通过关系提前获悉了一份国民党“特种刑事法庭”审判中央大学四名参与学潮的学生的判决书内容。稿件写成后，交由采访部主任乐恕人和总编辑李荊荪看过，在地方版头条刊出。文章见报后，引起特刑庭和中央宣传部的强烈不满，沈其如被禁止采访特刑庭新闻，社长马星野在中宣部的汇报会上受到批评。而沈其如对这样的处理结果，并不以为然，他认为自己是凭着良心在说话的，事后还联合几位记者起草了一份抗议书，在《南京人报》发表（沈其如，n.d.：54-55）。这件事可值得注意的事有二：一是这样明显可能引发新的学潮的新闻，《中央日报》的采访主任和总编辑，都未能起到“把关人”作用，可见其政治敏感性之薄弱；二是沈的桀骜不驯，正可说明国民党对麾下的党报记者未能在思想上进行淬炼。

至于一般的地方性党报，背离国民党中央旨意，与中央唱反调的情况更是数见不鲜。国共和谈初期，一方面为了不给外界造成破坏和平的印象，另一方面为了给政治协商和军事调处造成“和缓”的舆论氛围，国民党中央及谈判代表要求各地党报不要做过分反共的言论，但并不能取得党报人员之谅解和认同，许多报纸仍然发表社论“喊打喊杀”。上海《民国日报》主笔胡朴安在1945年11月11日和18日即分别发表社论《老百姓要改变眼光》《停止叛乱》，鼓吹“不惜首揭武力解决之主张”。国民党军报《和平日报》的社论执笔者也呼吁国民党政府“对此乱臣乱民，最后平之以兵”（新华日报，1945年12月14日）。针对上述两报的“戡乱”言论，《新华日报》都拿来作为国民党准备挑起内战的依据，予以猛烈抨击，使得国民党在舆论上十分被动（新华日报，1945年11月16日；新华日报，1945年11月25日）。时隔40年后，曾经的南京《中央日报》主笔王新命，仍然对当时不能畅所欲言公开做反共文章，而耿耿于怀、大发牢骚（王新命，1993：552-554）。由此可见，国民党对基层宣传执行人员的控制和规训能力十分有限。

1949年曾做过青岛最大的国民党党报《民言报》总编辑的薛心谔，与笔者有过一番对话。他坦承国民党对党报记者的管理和控制十分松懈，自己对党的观念很淡漠，甚至认为在具体新闻的处理上可以抗拒党方的要求甚至是压力：

这个党员不党员呢，也不只是《中央日报》的问题。整个国民党组织松散，党员也无所谓，不党员也无所谓。做起官来当然要讲党组织了，不过论起人事关系来，一般党员与党的关联呢，就很淡很淡。

你像《中央日报》，在《中央日报》工作的，说起来都是党员，但实际上呢，跟党的关系很淡。《中央日报》里边也有党部，那我也是党部的委员啦，有小组会。小组会也不开的，国民党对党员的要求，前些年呢，二三十年前还交党费，现在好像也不交党费了，交交党费几块钱，平常开个小组会，你爱去不去，你不去也无所谓。

你像我，我受的中央政治学校的教育，一直在办党报，但我这个党的观念很淡，我所要求的还是觉得新闻记者的要求。你说这个新闻不能登，那我要看这个新闻是不是不能登，不能登我就不登，要你说不能登我说能登，我有办法让它登上去，这就是技巧的问题。我在《中央日报》的时候（笔者按：台湾时期），虽然说《中央日报》归中央党部文工会²¹的管，大家都知道我不听文工会的话的，文工会的也就想把我赶走，有两次要把我赶走，但是那个时候就是曹圣芬²²的阶段，要通过曹圣芬这一关，文工会的不可能直接把我赶走，要通过曹圣芬这一关，曹圣芬就把他打回去。²³

从薛心谔的自述来看，即便后来败退台湾，经过20世纪50年代大张旗鼓地党内“改造”²⁴以后，国民党仍未能很好地解决对党报记者的形塑和控制问题。对于什么稿件能用、什么稿件不能用，党报记者仍然存在着很大的“自由量裁”空间。

反之，中国共产党的新闻宣传政策的执行者虽然也会受传统“文人习气”和现代“新闻自由主义”观念的影响，但因受教育程度较浅，可能影响并没有那么深刻。再加上1942到1943年延安整风以后，基本彻底肃清了“文人办报”和“资产阶级办报思想”的影响，体制内的新闻工作者日渐剥离其个人英雄主义色彩，化身为“党的新闻工作者”，自觉在言论上与党的方针、决策保持高度一致。“党员记者首先是共产党员，然后才是记者”（缪海棱，1986：27），已成为整风后许多中国共产党新闻宣传工作者的自觉认识。这样所有的新闻报导和宣传工作，基本都能严密配合党的政治斗争和军事斗争需要，党的政策发生转变时，也能随时调整报导和宣传口径。这种是国民党这种“弱势独裁”政党所无法比拟的。

四、结语

国民党的宣传失败，或者说中国共产党宣传取得的巨大成功，其原因是多方面的，从根本上来讲是中国共产党的宣传呼应了全国各阶层人民要求自由、民主，反对内战分裂的呼声。当然，既往研究者认为的“宣传体制僵化”“不善宣传”固然也是重要原因，但笔者认为在考察制度和技術时，不能忽略对“人的因素”的考察，

不能把人的思想、意志和活动深深掩埋在所谓不可抗拒的历史规律和冰冷僵硬的制度、技术之下。本文目的即想通过对国共两党宣传决策者和执行者具体意识和行为的考察，来为“国民党的溃败”（或曰中国共产党的成功）这一历史谜题提供一个新的观察视角。在考察国民党宣传失败时，宣传机制僵化、组织运转失灵等结构功能主义的分析显然还不足以完全给出令人满意的解释，还应该还原到当时的历史场景下，对“人”的因素进行考察。通过前文的考察，我们可以这样认为：正是由于国共两党宣传决策者和执行者，在组织化的宣传工作中，呈现出的“因人而异”的差别，构成了所谓机制僵化、运转失灵的自变量。

（责任编辑：徐诚）

注释 [Notes]

1. 这一论述在党史研究和马克思主义学科中尤为常见。在提供给预备党员的学习材料如《新编入党培训问答》《大学生党课教程》《入党培训教材》中，这一基本论断更是被着重强调。
2. 这其中比较有代表性的是陈孝威（1988）。《为什么失去大陆》。台北：跃升文化事业有限公司。该书将苏联扶持中国共产党、美国对华政策失误等归结为重要原因。
3. 检视1949至1951年蒋介石检讨国民党失败的言论中，对组织涣散和党内派系的批评占了很大分量。参见秦孝仪（主编）（1984）。《总统蒋公思想言论总集》（第23卷）。台北：中国国民党中央委员会党史委员会；秦孝仪（主编）（1984）。《总统蒋公思想言论总集》（第24卷）。台北：中国国民党中央委员会党史委员会。
4. 在坊间一些不太严谨的论述中，都说毛泽东曾说过这样“枪杆子，笔杆子，干革命就靠这两杆子”的话。但笔者查证了《毛泽东年谱》等权威研究，并无找到毛泽东使用这句话确切的场合和时间。笔者发现1942年毛泽东在延安文艺座谈会上的讲话中有过类似的论述：“在中国人民解放的斗争中，有各种的战线，就中也可以说有文武两个战线，这就是文化战线和军事战线。我们要战胜敌人，首先要依靠手里拿枪的军队。但是仅仅有这种军队是不够的，我们还要有文化的军队，这是团结自己、战胜敌人必不可少的一支军队”。这可能是毛第一次把“笔杆子”放到与“枪杆子”并重的位置来谈论和对待，也是头一次明确表达文艺将被整合进革命事业的基础建设，提升为党的工作重心之一，实行直接的领导、组织和建构。笔者从1966年5月18日林彪在中共中央政治局扩大会议上作的一个讲话中（即“五一八讲话”），找到了这句话的确切出处。见林彪（1981）。林彪同志在中央政治局扩大会议上的讲话。载浙江省中共党史学会（编），《社会主义时期党史参考数据选编》（下册）（第21页）。浙江省中共党史学会。笔者由此推断，毛泽东本人可能并没有说过这句话，而是后来林彪等对毛泽东类似观点的概括。
5. 根据学者俞凡的研究，1987年台湾“解严”以后，台湾的新闻史研究开始遇冷，其主流

也开始转向台湾新闻史研究。据其统计，台湾最负盛名的新闻学术杂志《新闻学研究》在1995年7月第51期至2009年7月第100期中，有关中国大陆的新闻史论文共4篇，而有关台湾地区新闻史的论文则有2篇，后者是前者的2倍。见俞凡（2016）。《新记〈大公报〉再研究》。北京：中国社会科学出版社。

6. “八匹骡子办报”，也叫马背办报或游击办报。抗战时期，中国共产党在晋察冀抗日根据地创办了党报《晋察冀日报》，由于日伪残酷的扫荡，报社不得不时常在山区转移。加之办报条件简陋，所有器材物资，可由八匹骡子全部驮运。因此“八匹骡子办报”也成为在艰苦的战争环境下中国共产党坚持在农村办报的形象比喻。
7. 如《冀热辽日报》社长李锐在给中共中央宣传部的一份报告中称，由于战事影响和缺乏交通工具，报纸印出以后不能及时发行出去，冀东地区的平泉、朝阳等县报纸积压成堆，许多县级机关拿当天的报纸糊房子。参见李锐（1987）。《热河烟云录》。北京：新华出版社。
8. 1945年8月抗战胜利后，国共展开了激烈的宣传战。11月中旬，为加强和统一宣传领导，对付中国共产党的宣传攻势，蒋介石命陈布雷领衔，成立了一个特种宣传小组，作为宣传工作的联系和指导中心，负责宣传方面的设计、建议、联系和策动，有时也兼及解决实际问题的责任。参加这个小组的都是国民党内从事宣传、文化和外交工作的重要人物，如组织部长陈立夫、中宣部正副部长李惟果和陶希圣、行政院新闻局长董显光、国防部政工局局长邓文仪、中央文化运动委员会主任张道藩。小组每周开会一次，反思和总结上一阶段宣传经验和失误，并讨论下一阶段宣传事宜。参见蒋君章（1975）。布雷先生最后主持的一个小机构。《传记文学》（台北），13（6）。
9. 研究者很容易忽略的一个事实是，国民党在新闻宣传网的布置和具体的新闻宣传技术上，也是一直在检讨和改进的，许多成功的经验还被共产党所借鉴和采纳。如中共中央宣传部曾给北方局发电，要求北方局华北电台在报导八路军战况时，应“采用中央社方式，按逐条电讯广播，使新闻不失时效，收听容易”。见中共中央宣传部（1980）。中宣部关于电台广播问题给北方局彭左罗电。载《中共新闻工作档汇编》（上册）（第101-102页）。新华出版社。）另据《中央日报》总主笔陶希圣称：“当时北平《华北日报》《天津民国日报》，以及上海的《申报》及《新闻报》的驻京特派员几乎每夜都到我的办公室接头，商量他们的政治电讯。《大公报》驻京记者亦从《中央日报》的社论的字里行间，找出新闻，电告上海大公报社编辑部。”从陶希圣的自述可以看出，国民党在具体的宣传执行上，也有精心布置和谋划。见陶希圣（1964）。《潮流与点滴》。台北：传记文学出版社。
10. 从蒋介石的选人用人标准来看，他选择的宣传部主管官员和《中央日报》社长、主笔，多数是文章做得漂亮的，但缺少基层经验。反观中国共产党则非常注重宣传人员对基层和前线工作的熟悉程度，如军委曾在1943年发出指示，要求实行干部交流，即上面与下面交流、前方与后方交流，军队与地方交流。其中对于前方与后方的交流，特别

- 交代参谋、宣传机关人员要与前线上的干部酌量实行必要的交流。中央档案馆（编）（1992）。军委关于部队干部实行交流的指示。载中央档案馆（编），《中共中央档选集（一九四三～一九四四）》（第21-23页）。北京：中共中央党校出版社。
11. “权威型管理者”是管理学中的一个概念。管理学的相关研究者认为，领导行为的有效性体现在“对工作的关心程度”和“对人的关心程度”上。在这两方面的不同表现，形成了多种类型的领导方式。其中，关心工作但忽略了人的那种领导，被称为“权威型管理者”。
 12. 有研究者即认为，蒋在日本振武学校接受的高度军事化的教育，日本当时正处于军国主义滋生成长的时代，禁锢的、独断的风气对他影响明显，造成了他强烈的军事化思维方式。见陈铁健，黄道炫（1992）。《蒋介石与中国文化》。香港：中华书局。
 13. 相关论述见陈兰荪（1992年）。《中央日报风波多》。《重庆报史资料》，（12），96；还可见李伟（2010）。《浪花淘尽：那些遗落的文人往事》。上海：龙门书局。关于陈博生辞职原因还有一种说法：称是因为《中央日报》纸张短缺，向《新华日报》借纸，为蒋介石所知；加之日机的疲劳轰炸，致使重庆时常停电使得报纸常不能及时出版，经常到了夜里还未送到蒋介石的手里，使蒋介石极为不满。见王抡楦（1996）。抗战时期的中央日报。载《中华文史资料文库》（第16辑）（第409-411页）。北京：中国文史出版社；另见何仁勇（2015）。中央日报社长：国民党最难当的官。《东西南北》，4。此说表面看来言之凿凿，其实经不起推敲。重庆市内或许供电不正常，但《中央日报》自备发电设备，并不会经常受停电影响。即便确实无电提供印刷动力，当时报社除轮转机外，一般还有柴油或手摇轮转印刷设备，甚至有平版印刷设备，尽可先印部分报纸供中枢要人阅读，决不会到了深夜蒋介石还不能读到当天报纸的情况发生。据战时曾任职重庆《中央日报》的张志韩回忆，当时《中央日报》曾按月分配到少量国产白报纸，每天印报数十份，专供中央第一号要员们阅读。韩的回忆从另一侧面否定了蒋介石不能及时读到当日报纸的说法。因此，笔者对此说法未予采信。参见张志韩（1972）。血泪当年话报坛。《大人》（香港），（36），84。
 14. 唐海江曾对《中央日报》的历任董事长、社长、副社长、总编辑的教育背景和学历构成，进行了统计和分析，发现报社主政者大多接受了正规的高等教育，有的还在国内外取得了硕士学位。见唐海江（2008）。党报“转型困境”的政治文化分析：以台湾中央日报为中心。《新闻学研究》，（97），127-177。关于国民党地方党报的人才结构，迄今尚无专门研究进行过统计和分析，但是考虑到战后国民党的党报和国民党员以私人身份创办的半党报、准党报，多是在政经、交通、文化发达的城市创办和经营，想来也比中国共产党的农村办报较易搜罗人才。
 15. 延安清凉山新闻出版革命纪念馆曾组织编辑了一本《万众瞩目清凉山》，作为《延安时期新闻出版文史资料》的第一辑出版。该书的执笔者都是延安时期中国共产党的老新闻工作者，在每篇回忆文字开首都有作者的简介。据笔者统计，其中接受过比较正规和

系统的大学教育的不过十之一二。红都延安是当时中国共产党根据地中的首善之区，情况尚且如此，其他根据地的新闻工作者，接受过大学教育的比例可能会更小。这一情况也得到了许多历史当事人的印证。据解放前曾在延安《边区群众报工作的》翟准回忆：

“那时我们办报，全凭‘边干边学’。”我们参加《边区群众报》工作的同志中间，具有大学文化程度的人是个别的，绝大多数都是中学文化程度，还有少数（我也在内）严格说来还只有小学文化程度，至于受过专门新闻教育和训练的人则可以说没有一个”。这段回忆基本反映了当时中国共产党新闻工作者的基本教育背景。见翟准（2014）。我所知道的边区群众报。《中国报业》，（9），91。

16. 如直接听命于蒋并负责国际宣传事宜的国际宣传处处长董显光即对蒋介石十分畏惧，据称他每次接到蒋介石的电话都打哆嗦。见王正元（1993）。为蒋介石专线接话十二年（下）。《传记文学》（台北），62（4），79-88。另据南京《中央日报》社长马星野回忆，每次蒋介石有指示下来，中宣部和报社负责人就紧张无比，必须赶紧根据蒋介石的意思商讨应对办法（见马星野（1977）。怀公展先生。载《潘公展先生纪念集》。台北：潘公展新闻奖学金管理委员会）。
17. 如1939年1月24日记载：“中央宣传部部长人选待决定，中央议及余名。余今日与陈布雷言，务请其告蒋先生代为力辞。”；1月28日记载：“布雷为余言，蒋先生欲余兼任中央宣传部职务，余坚辞。”11月8日记载：“今晨蒋先生对予言，谓将接受孔庸之辞职（行政院院长职及财政部部长职），自兼行政院长。并坚嘱予任中央宣传部部长，予力辞。”1939年11月20日中央执行委员会全会五届六中全会第七次会议发布正式任命后，王仍在日记中说“仍拟辞”，并于当晚给蒋介石呈函只拟充任一、二个月。11月21日正式履任视事后，对部内同人声明担任此部工作，只是暂时。
18. 关于蒋介石对执事者的不信任，此处可试举一例：1943年11月27日，他在日记中抱怨国民党中央秘书处草拟的四届六中全会决议案“皆空洞无识，甚至文字不通，令人浩叹，皆须由余临时手拟，痛苦极矣”。
19. 相关研究表明，教育是个人政治意识和信仰形成的常规机制，起着政治社会化的关键作用。虽然国民党新闻宣传机构的中高层人士认同蒋介石的威权人格，对蒋常有曲意遵从。但是在国内外大学接受的自由底色的教育，在他们身上也多少打下了烙印，使他们时常有“越轨”之举。参见王明亮，秦汉（2015）。从记者到“新闻官”：国民党新闻管理者的职业抉择和职业悲剧。《国际新闻界》，（10），127-148。
20. 沈其如，原名耆儒，浙江嘉兴人，著名爱国民主人士沈钧儒族弟。其兄沈苏儒是我国著名翻译家、中国译协名誉理事、中国外文局资深外语专家、原《中国建设》（现为《今日中国》）副总编辑。
21. 文工会：全称“中国国民党中央文化工作会”。1950年国民党成立“中央改造委员会”，全面改造党的组织架构，原来大陆时期的“宣传部”改为“中央改造委员会第四

- 组”，负责党的宣传策划、新闻言论指导、文化检索及书刊、语文、广播、戏剧、杂艺、电影管理，协助岛外宣传及负责三民主义学术研究。1972年3月，国民党第十届三中全会修正通过《中央委员会组织条例》，第四组更名为国民党中央文化工作会，简称“文工会”。2000年，改为国民党文化传播委员会。
22. 曹圣芬，湖南益阳人。1937年毕业于中央政治学校大学部新闻系。曾任国民党中央通讯社记者、编辑，国民党政府军事委员会委员长侍从室、总统府秘书。到台湾后，历任台湾“总统府”第一局副局长，《中华日报》社社长，国民党中央委员会第四组组长，台湾《中央日报》社社长、董事长，“中央通讯社”董事长等职。
23. 此段文字系根据2014年12月22日下午笔者在薛心镕台北寓所的采访录音整理而成。笔者对文字的真实性负责。
24. 1949年国民政府败退台湾以后，蒋介石对国民党在大陆的失败进行了深刻反思，于1950年成立“国民党改造委员会”，进行党纪整顿，鼓励党员归队，淘汰不合格党员，重建党的组织体系，同时推动经济、社会、政治与文化四大“改造运动”，旨在加强党的凝聚力和控制在力。

参考文献 [References]

- 陈顺枝（1985）。《抗战时期宣传策略之研究》。政治作战学校政治研究所硕士论文。台北。
- 高郁雅（2005）。《国民党的新闻宣传与战后中国政局变动（1945-1949）》。台北：台湾大学出版委员会。
- 埃尔顿（1991/2008）。《历史学实践》（刘耀辉译）。北京大学出版社。
- 费约翰（1996/2004）。《唤醒中国：国民革命中的政治、文化与阶级》（李霞等译）。北京：三联书店。
- 费尔南·布罗代尔（1949/1996）。《菲利普二世时代的地中海和地中海世界》（唐家龙译）。北京：商务印书馆。
- 弗朗索瓦·多斯（1987/2008）。《碎片化的历史学》（马胜利译）。北京：北京大学出版社。
- “国史馆”（编）（2007）。《蒋中正总统档案·事略稿本（68）》。台北：“国史馆”。
- “国史馆”（编）（2015）。《蒋中正先生年谱长编》（第7册）。台北：“国史馆”。
- 龚选舞（2011）。《一九四九国府垮台前夕》。台北：远城出版社。
- 赫伯特·西蒙（1950/1988）。《管理行为——管理组织决策过程的研究》（杨砾等译）。北京：北京经济学院出版社。
- 蒋中正（1945年6月21日）。《致陈布雷手谕》。“国史馆”藏（台北），典藏号：002-080200-00582-003。
- 赖景瑚（1980）。《烟云思往录》。台北：传记文学出版社。
- 李永勤，郭颖梅（主编）（2014）。《组织行为学》。北京：中国农业出版社。

- 李涤生（编）（2012）。《国民党下级军官的日记》。北京：华文出版社。
- 刘武生（主编）（1998）。《周恩来军事文选》（第3卷）。北京：人民出版社。
- 陆铿（1997）。《陆铿回忆与忏悔录》。台北：时报文化出版有限公司。
- 马之骥（1986）。《新闻界三老兵》。台北：经世书局。
- 马瑞洁（2013）。《喉舌之困——国民党党媒制度与新闻宣传（1945-1949）》。南开大学历史系博士论文。天津。
- 毛泽东（1981）。红军宣传工作问题。载中国人民军事科学院（编），《毛泽东军事文选》（第17-23页）。北京：中国人民解放军战士出版社。
- 毛泽东（2011）。反对党八股。载中共中央文献研究室中央档案馆（编），《建党以来重要文献选编（一九二一—一九四九）》（第十九册）（第61-80页）。北京：中央文献出版社。
- 缪海棱（1986）。延安初期记者生活片段。载延安清凉山新闻出版革命纪念馆（编），《万众瞩目清凉山：延安时期新闻出版文史资料》（第一辑）（第20-37页）。延安：清凉山新闻出版革命纪念馆。
- 秦孝仪（编）（1984）。《总统蒋公思想言论总集》（第32卷）。台北：中国国民党中央党史委员会。
- 秋宗鼎（1996）。《蒋介石的侍从室纪实》。载全国政协文史资料委员会（编），《中华文史资料文库》（第8卷）（第931-955页）。北京：中国文史出版社。
- 上海《民国日报》（1945年11月18日）。《停止叛乱》，第1版。
- 沈琦（1999a）。我做总统侍从秘书（一）。《传记文学》（台北），（450），20。
- 沈琦（1999b）。我做总统侍从秘书（一）。《传记文学》（台北），（450），22。
- 沈琦（2000）。我做总统侍从秘书（四）。《传记文学》（台北），（453），53。
- 沈剑虹（1989）。《半生忧患——沈剑虹回忆录》。台北：联经出版事业公司。
- 沈其如（时间不详）。《始言堂记事》。自印本。
- 韬（1946）。停止宣传战。《周报》，（38），2。
- 陶希圣（1964）。《潮流与点滴》。台北：传记文学出版社。
- 唐纵（1991）。《蒋介石身边八年——侍从室高级幕僚唐纵日记》。北京：群众出版社。
- 王汎森（2016年4月13日）。人的消失？——二十世纪史学的一种反思。检索于<http://cul.sohu.com/20160413/n444062761.shtml>。
- 王明亮（2014）。“党报”经营的一种探索——马星野主持南京中央日报时期新闻实践探析。《温州大学学报（社会科学版）》，（6），88-93。
- 王奇生（2010）。《党员、党权与党争》。北京：华文出版社。
- 王世杰（2012）。《王世杰日记》（排印版上册）。台北：中央研究院近代史研究所。
- 王新命（1993）。《新闻圈里四十年》（下册）。台北：龙文出版社股份有限公司。

- 吴怡萍（2009）。《抗战时期中国国民党的文艺政策及其运作》。政治大学历史学系博士论文。台北。
- 向仲华（1986）。新华社的初创时期。载延安清凉山新闻出版革命纪念馆（编），《万众瞩目清凉山：延安时期新闻出版文史资料》（第一辑）（第3-8页）。延安：清凉山新闻出版革命纪念馆。
- 肖东发（编）（2006）。《新闻学在北大》。北京：北京大学出版社。
- 新华日报（1945年11月16日）。动员舆论公然主张内战 沪民国日报发狂言。《新华日报》，第2版。
- 新华日报（1945年11月25日）。上海国民党报民国日报 公然倡言武力解决。《新华日报》，第2版。
- 新华日报（1945年12月14日）。异哉所谓“戡乱”！《新华日报》，第2版。
- 新华日报（1945年12月27日）。到政治团结之路。《新华日报》，第2版。
- 新华日报（1946年7月8日）。国民党反动派所代表的“人民”。《新华日报》，第2版。
- 邢铁，董文武（2004年10月12日）。《从“国计”到“民生”——谈中国古代经济史研究视角的转换》。《光明日报》，B3。
- 徐咏平（1973）。《陈布雷先生传》。台北：台北新闻记者公会。
- 徐咏平（1983）。弥坚弥健弥笃。载刘绍唐（主编），《卜少夫这个人》（第110-112页）。台北：远景出版事业公司。
- 薛心镡（2003）。《编辑台上：三十年代以来新闻工作剪影》。台北：联经出版事业股份有限公司。
- 杨捷屹（2012）。《南京时期国民政府的反共宣传（1927-1937）——以<中央日报>为核心的探讨》。中正大学历史学研究所硕士论文。嘉义。
- 袁第锐（2009）。我所知道的国民党中央宣传部。载耿守玄（主编），《亲历者讲述：国民党内幕》（第11-16页）。北京：中国文史出版社。
- 袁凌等（编）（2004）。《组织行为学》。长沙：湖南大学出版社。
- 张瑞德（2005）。遥制——蒋介石手令研究。《近代史研究》，（5），27-49。
- 周之鸣（编）。《太平洋学会怎样出卖中国》。台北：华龙文化事业有限公司。
- 郑士荣（1987）。《抗战前后中央文化宣传方略之研究（一九二八～一九四五）——中国国民党中央宣传部功能之分析》。台湾大学三民主义研究所硕士论文。台北。
- 中共中央宣传部办公厅，中央档案馆编研部（编）（1996）。《中共宣传工作文献选编：1937～1949》。北京：学习出版社。
- 中华读书报（2013年5月8日）。徐佛观，国民党少将观察员的延安观。《中华读书报》，第16版。