

论民国时期新闻记者与报馆老板的合与争——以新闻专业主义与管理专业主义为视角的考察

路鹏程

摘要

新闻记者与报馆老板之间在职业理念和身份认同上既有互斥性又有相容性，在组织任务和工作实践上既有冲突性又有互依性。作为“伦理情谊化组织”的民国报馆，则使记者和老板注重提挈其情，督责其义，通过有效的沟通和对话、互适和互构，有力地纾解了其冲突之弊，增益了其合作之利。

关键词

对话伦理、情谊化组织、民国记者

作者简介

路鹏程，华东师范大学传播学院新闻学系副教授。电子邮箱：pclu@comm.ecnu.edu.cn。

The Cooperation and Conflict between Managers and Journalists in Newsroom in Republican China

LU Pengcheng

Abstract

During the period of Republic China, managers and journalists, in the newsroom, either cooperated or competed with each other in their professional ideas and identity, and conflicted or supported in their organizational task and purpose. As an ethical organization, the newsroom created a highly flexible negotiating space for cooperating and conflicting between the managers and journalists, which further made the managers and journalists' tensions and negotiations become more compatible in its context, more obscure in its form, but more effective in its outcome.

Keywords

managerialism, professionalism of journalism, reporter

Author

Lu Pengcheng is Associate Professor at the School of Communication, East China Normal University. Email: pclu@comm.ecnu.edu.cn.

消息来源与新闻记者的关系就像跳一支探戈，领舞的总是前者，而跟舞的多为后者（甘斯，1979/2009：144-155）。著名社会学家赫伯特·甘斯（Herbert Gans）这个妙喻说明，消息来源是新闻生产中“首要的现实界定者”（李金铨，2013：403），新闻记者是“次要的现实界定者”，而新闻是它们两者之间协商建构的产物（舒德森，2003/2010：4）。

但是，如果舞场上播放的是一曲伦巴，消息来源和新闻记者也无法跳出一支探戈，至少，不能尽情尽兴。因此，作为媒体组织政策制定者和日常实践管理者，报馆老板成为制约消息来源与新闻记者之间互动的关键性中介因素，并进而影响着新闻生产的一般形态和新闻报道的最后样貌。

报馆老板是新闻组织的管理核心，新闻记者是新闻组织的工作骨干，因此，只有系统地探索报馆老板与新闻记者的互动行为与关系模式才能全面理解和深刻揭示出民国时期新闻生产过程中个人决策、组织属性、政治生态、市场环境以及新闻职业理念之间复杂而流动的表现形态和内在联系。

本文以《申报》史量才、《新闻报》汪伯奇、汪仲韦兄弟、《时报》黄伯惠、《时事新报》张竹平等上海四大报的老板及其记者群体为中心，¹来探讨1920年代初期至1930年代中期，在中国近代新闻职业化发展的黄金年代，新闻记者与报纸老板的合作与冲突，进而从组织层面来观察，在“关系本位”的民国社会语境中（梁漱溟，2011a：90-91），新闻专业主义与商业管理专业主义之间错综复杂的关联和互动。

一、共义：老板与记者共建新闻专业主义

尽管新闻记者是倡导和践行新闻专业主义理念的先锋和主力，但其实是富有企业家精神的报馆老板为新闻专业主义从理念走向实践创造了条件，提供了资源，建构起使新闻专业主义落地生根、茁壮成长的组织环境和行业生态。

首先，报馆老板创建的长期聘用机制使记者从兼职性、临时性工作变成全职性和正式性工作，报馆老板提供的相对完善的薪酬福利制度使记者能够安心体面地进行工作，甚至将其作为安身立命的终身事业。这是新闻专业主义的现实根基和物质起点。1920年代初，上海四大报的老板勇于创新，大胆摒弃几乎与沪上报业并蒂

而生，已有半个世纪之久的公雇访员制度，开始聘用专职新闻记者，使记者从此得以制度化的形态嵌入到媒介组织之中，成为新闻管理和生产结构中不可分割的有机机体（路鹏程，2014）。其次，报馆老板给予新闻记者，特别是优秀记者，颇为丰厚的薪金，使记者从像报馆工友杂役一般领取微不足道且朝不保夕的计件工资，上升为像报纸主笔编辑一样坐收稳固年薪。恰如1924年起，子承父业开始担任《新闻报》总经理、协理的汪伯奇、汪仲韦兄弟所强调的观念，“新闻报道，既要翔实，又要迅速，要不惜金钱，聘用忠诚干练的访员”（汪仲韦，1982a）。《时报》老板黄伯惠聘请顾执中出任该报首位专职记者时，给予月薪八十元，和总编相同，属全馆最高（顾执中，1985a：49）。顾执中亦不负黄氏厚望，迅即在沪上新闻界做得风生水起，头角峥嵘。鲍振青开始做《时报》驻日记者时“毫无报酬”，也是待黄伯惠1921年接盘报纸后，“始蒙其给予访薪”，鲍振青从此大展拳脚“得以在国际舞台活跃，从事中国驻日记者职务”（鲍振青，1936）。再次，申、新两报还借鉴铁路、邮政等当时由西方人士主导的管理制度最完备的现代大型公司治理经验与方法，在全国报业中率先建立起较为丰厚、完善的薪酬福利制度。1928年张竹平收购《时事新报》后，将该报改组为股份有限公司并引入《申报》的薪酬福利制度。丰厚、完善的薪酬福利制度不仅在物质层面能够提高新闻记者的薪资收入和社会地位，而且在精神层面也能增强其职业承诺与职业道德（汪仲韦，1982a；何思诚，1999；张立勤，2014：117-122；高郁雅，2015：13-90）。顾执中说，他在《新闻报》做记者，“不接受任何非分收入”，就因为对报馆的福利待遇颇感满意，“衣食足而知荣辱，生活有着落，才能帮助我们在工作时，有足够的力量，抵抗污染，抵抗金钱与权力的诱惑”（顾执中，1987；顾执中，1985b：146）。

其次，在此基础上，以创新为己任的报馆老板不断改革记者管理制度，改善信息传播设备，改进新闻生产机制，全力推动新闻专业主义在技术规范层面上的发展（Breed，1955）。《新闻报》于1926年不仅投入重金建立起上海报界规模最大、设备最完善的采访科（西西，1928），并在采访科之外又建立考核科，每天将上海各大报的新闻报道“逐条查核对比，凡是人无我有的新闻，只要有相当价值，就要予写稿者以奖励。反之，则必追问脱漏原因，并勉励这方面负责的访员”。汪仲韦观察到，“在这种奖惩分明的制度下，激起了工作人员的竞争心，报纸就能出现日新月异的新气象”。《申报》《时事新报》均先后建立起类似的新闻考核制度（孙恩霖，1983；何思诚，1999）。再次，申、新两报还逐步建立起公开招聘、严格考试的记者选聘制度，遴选品学兼优的人才进入新闻记者队伍（张立勤，2014：113-

117; 高育雅, 2015: 175-178)。与此同时, 四大报老板给记者配备汽车、安装电话、设立电台, 以便助力记者更敏锐地捕捉新闻线索和更迅速地传递新闻消息; 为记者采购西方最新的摄影、印刷、通讯设备和图书资料, 以助力记者更便捷地收集新闻资料和更精彩地呈现新闻报道; 当重大新闻发生时, 报馆老板不惜成本, 投入人力物力财力, 组织上海编辑部、各地记者站以及特派记者协同合作进行大规模全方位的采访报道。报馆老板将这些先进的技术设备和高效的组织系统创造性地配置起来, 有力地推动了新闻专业主义技术规范的建设和发展。

再次, 1920至1930年代, 中国新闻专业教育“还远处于幼稚的时代”(张君良, 1934), 富有远见卓识的报馆老板则主动承担起新闻记者专业社会化的重要任务。虽然四大报并未正式建立起规范化的记者培训体系, 但是报馆老板积极创造各种条件, 热心提供各种机会, 以提高记者的工作能力和职业素养。黄伯惠酷爱摄影, 技术精湛, 堪称名家, 他除了不惜重金购置各种先进摄影设备外, 还积极指导记者学习摄影技术, 并且对摄影记者尤为关切, “该馆摄影记者能每种新闻摄至一二十张, 必为黄所嘉奖, 如少必摇头说不好”(谷声, 1933)。汪伯奇全力支持顾执中、陆诒远赴陕西、青海, 考察中国西北国情民俗, 顾氏据此撰著的《到青海去》成为中国新闻史上的名著(顾执中, 2012: 8; 顾执中, 2015: 215)。汪氏后又出资六千元资助顾执中环球旅行两年以考察各国新闻事业。这笔钱相当于顾执中两年半的工资, 可谓数目不菲(顾执中, 1985a: 231)。此外, 汪氏还资助沈颂芳到法国巴黎大学深造(顾执中, 1985a: 136)。在《申报》, 史量才资助汪英宾赴密苏里大学新闻学院, “以中国申报馆员名义, 令其专门攻考报学”(华胥, 1934)。1930年在《时事新报》, 时任经理和总编的汪英宾聘请留日归来的黄天鹏担任报馆通信部主任之后, 黄氏开始以函授方式训练该报的通讯记者。记者对报馆的培养之功、提携之德都充满深深的感激之情。恰如金雄白形容他初进《时报》工作, “正像梨园子弟的进入科班”(金雄白, 1988: 24)。《申报》编辑兼任记者的黄寄萍对报馆的“传、帮、带”亦称道有加, 他说, “进申报馆服务, 得与报界诸先进共事一堂, 我切磋研磨, 获益良多, 使我心露活跃, 精神十分愉快, 从此认报业为我终身的专业”(黄寄萍, 1936)。1927年在《时事新报》担任过张竹平秘书工作的邹韬奋则说: “我在时事新报馆工作的一年, 是我生平更有意义的‘练习’的时期。我常觉得我的这一年的‘练习’, 比进什么大学的新闻科都来得切实, 来得更有益处”(邹韬奋, 2004: 184-185)。

又次, 报馆老板充分信任记者, 大胆放手使用记者, 使记者做到人尽其才,

才尽其用。践行和衡量新闻专业主义的前提和标准是记者拥有高度的专业自主性，即他们在新闻生产的过程中能够最大程度地自觉恪守新闻职业道德，自行运用新闻专业知识，自主产制新闻报道评论，即民国报人所强调的“新闻记者人格的独立和职务上的自由”（施钧伯，1935）。另则，采访任务和报道环境复杂多变，需要记者灵活机动、随机应变，尽量扩大记者的自由裁量权，亦会提高新闻生产效率（Soloski, 1989; Ryfe, 2009）。在各家报馆，老板都给予采访部负责人在选择报道主题、聘用新闻记者、制定财务预算等方面高度的专业自主权和管理权。这不仅能够使记者充分发挥其专业自主性，而且也能最大程度激发其主动性、责任感和创造力；不仅使记者在采写报道领域更加得心应手，而且也使其在报馆内部获得高度的专业尊重和事业认可，进而对报馆产生深刻的归属感和认同感（本尼斯，纳努斯，2003/2008：62）。如顾执中对此颇感满意地说：“汪氏尚能采用我的主张，用人和活动，从无拘束”（顾执中，1985a：517）。藉此，老板创造出一种在一定程度上尊重新闻生产规律，满足新闻记者自我监管，自我激励和自我价值实现的工作机制和组织环境，而这是实现新闻专业主义的核心要素。

最后，胆识过人的报馆老板为记者追求新闻自由提供组织支持，竭力保护记者免受各种社会权势力量的威胁迫害，尽可能为其新闻工作创造有利环境。尽管论者多喜叙述民国记者在抗争政府新闻审查中的英勇故事和悲壮情怀，以展示当时新闻专业主义的面貌和风神，但是，上海四大报遇到新闻审查、新闻官司与新闻纠纷时，通常都是报馆老板亲自出马，或据理力争，或虚与委蛇和军阀政客周旋肆应。他们一般决不会轻易丢车保帅，直接拿当事记者去顶罪。当《新闻报》遇到此类麻烦时，通常是由性格豪爽，做事果断的汪仲韦出来打点应付。在北京政府时代，因为北洋军阀“智识太欠缺的缘故”，报馆老板只要立身行己，有卓然自全之道，不难应付新闻审查（胡政之，2007a：1047）。尽管到南京政府时期“国民党检查报纸，达到了无孔不入的程度”（陶菊隐，2005：122），比北洋军阀严厉百倍（胡政之，2007a：1047），而上海作为全国舆论中心，新闻审查尤为严格（向芬，2012：78），报馆老板依然躬体力行，苦与周旋。当顾执中和陆诒的一些进步报道活动引起地方当局不满时，汪伯奇既要应付国民党施加的政治压力，又要尽力保全报馆骨干记者，为此，他让顾、陆两人暂停采访工作，并且资助他们外出旅行以避风头（顾执中，1985a：328）。《申报》原本保守，史量才亦不甚过问社务，将编辑和经营大权分别界之于他的左右股肱陈景韩和张竹平，待到1931年在馆事国内忧外患交相逼迫之下，他激流勇进亲理庶务，大刀阔斧厉行改革，并公开抨击

新闻审查，大力倡导新闻自由。如果《申报》有稿件被上海市新闻检查所扣发，史量才“必认真追究，又亲自上五楼上海市日报公会办公室，打电话把新闻检查所负责人找来当面交涉”（陆诒，1982）。当国民党强行向上海大报派驻新闻审查人员时，史量才坚决拒之门外（董天策，谢影月，2006）。《新闻报》虽然在国民党上海市党部的压力下，被迫接受检查员驻馆，但汪氏兄弟采取了“空敷衍的手段”，让这位检查官有钱拿而不必办事，此公也乐于在家纳福，不到报馆工作（陶菊隐，1980）。《时报》尽管久已“不谈政治”，但是它因热衷报道黄色新闻有伤风化，也屡遭南京政府申斥惩处。每当此关头，为人极为低调的黄伯惠虽然不会亲去应对，但他亦不会迁怒涉事记者，而是委托得力人士前去交涉。记者敢于不畏强暴报道真相，老板善于肆应强权化解风险，两者在英雄主义气概的激励下互勉互助共同建立起相对自主自由的新闻工作环境。

不是所有记者都有高度的新闻专业主义自觉性和责任感。所以，当有记者违反专业主义操守和规范，威胁或损害到报纸利益时，报馆老板会督责和处罚失职记者，以切实维护新闻专业主义的贯彻和落实。《新闻报》记者蒋剑侯因迷恋打牌而错失重大新闻，有亏职守，遭到汪伯奇的严厉批评（花琪，1928）。《申报》记者金华亭，嗜雀如命，一打麻将，任何重要的采访工作都弃之不顾，多次致使《申报》脱漏或误报重要消息，因此被史量才解雇（顾执中，1985a：23）。《时报》记者陈大凡沉迷于十里洋场的花花世界，一意吃喝玩乐，一味敷衍工作，“连连遗漏了几件较大的新闻”，遂被黄伯惠下令停职（金雄白，1988：129）。

除了在自己报馆内兴革人事、改革制度、革新技术以推动记者队伍的建设 and 新闻专业主义的发展之外，上海四大报的老板还在社会上积极倡导新闻专业理念、创办新闻专业学刊、兴办新闻专业教育、加强新闻职业团体工作，在整个新闻事业层面上推动新闻记者专业化与新闻专业主义建设。1931年张竹平带领《时事新报》和沪江大学合作成立“新闻学训练班”，“时事新报之办公室为讲学演习之所，以时事新报同人为基本教师”（潘公弼，1936）。1934年，他又出资创办新闻研究学术期刊《报学季刊》，“专门研究新闻学术”为整个“新闻界服务”（张竹平，1934）。史量才大力支持新闻职业协会的建设，在申报馆内特辟房间作为上海报业公会办公地点，并且在他担任公会主席期间时常召集公会成员商议报业大计（方汉奇，1996：311）。他也热心新闻教育事业，慷慨解囊资助上海南方大学报学系，并派时任报馆协理的汪英宾出任系主任（董天策，谢影月，2006）。1933年，史量才又在申报馆创立旨在“养成管理与编辑地方报纸之人材”的申报新闻函授学校，

并亲自兼任校长（申报，1933）。

如果将新闻专业主义的主体划分为报业、报馆与报人三个层面（钱玉芬，1998：84-87），那么不仅是报馆老板与新闻记者协同建立起组织层面的新闻专业主义，而且恰是通过报馆老板不断变革新闻生产组织形式，不断更新新闻传播技术，不断拓展新闻产品市场占有，将报人、报馆、报业有机整合起来，最终使新闻专业主义从报人改变世界的理想观念，逐渐变成报业改造社会的现实力量。四大报老板也都因此颇获时誉。“在望平街上，对于经办报业的人才，若论有才能和精神，有胆量和魄力，史量才不失为第一人选”（胡愍珠，1994）；张竹平不仅“被目为经营的能手”，而且“颇有叱咤风云之概”（徐铸成，2010：54）；汪伯奇尽管缺乏其父汪汉溪那股子勇往直前、敢作敢为的创业精神，但是全馆人员“一致认为他谦虚谨慎，克俭克勤，有过乃父”，而这恰是稳扎稳打传承基业的宝贵品质（陶菊隐，2005：105）；虽然时人对《时报》报格毁誉不一，但同人亦高度认可“黄伯惠酷爱新闻事业，毕生孜孜不倦，把偌大家财都填进《时报》这个无底洞”（汪仲韦，1982b；金雄白，1988：118）。

二、别利：老板与记者围绕新闻专业主义与管理专业主义展开的冲突

1920至1930年代，上海报业已经由“从前多是以个人资力，或三五人集合，小规模地经营，后来逐渐成为公司组织，大规模办理”（胡政之，2007b：1047）。在这种情况下，新闻专业水准关乎报纸的声誉，但市场盈利多寡决定报馆的生死。黄浦滩上，新闻业务可圈可点，但是报纸销量可怜可叹，甚至不堪赔累，最后关门大吉的报纸亦不鲜见。举其著者，如《商报》《中华新报》等。因此，报馆老板深刻意识到，固然出色的新闻专业表现能给报纸带来卓著的社会声誉，但是再精湛的新闻专业主义水准，也必须建立在精明的商业经营管理之上。兼之，一些大型报馆生产规模化、结构复杂化、组织科层化，内在地要求科学规范的专业管理。恰如《申报》报人储玉坤所概括的，“现代报业的特质，一言以蔽之：报纸商品化，报馆托拉斯化，管理科学化，其最终目的在利润的取得”（储玉坤，1948：105）。即使民国时期最受人尊敬、专业化程度最高的《大公报》，其总经理胡政之也反复强调该报成功的秘籍“主要靠经营得法”（徐铸成，2010：85）。更何况，四大商业报纸在商言商，“办报的目的，第一系要博得商业上的盈利”（钱伯涵，孙恩霖，1936：3-4）。所以，四大报的老板不仅都不同程度上秉持着管理专业主义

(Managerialism)的精神和策略²——即采用科学管理方法,充分认识和利用企业内外部一切资源、环境和机会,包括新闻专业主义理念和实践,以推动企业盈利和发展——而且将其奉为圭臬,即“管理本身就是最终目标所在,是一种与管理的内容相独立的专业知识”(怀特,1956/2020:7-8)。这种信念既来源于明清以来儒家商业伦理所谓的“良贾何负閤儒”(余英时,2001:204),又深受西方近代工商业至上思想、管理科学主义风潮和运动的浸染和熏陶。

新闻记者多数生性浪漫不羁,笑傲王侯,鄙睨金钱,尊奉新闻专业主义为至高无上之理念与价值,不惜为之生死力争,甚至将为此遭灾遇难视为神圣荣光。与记者采访新闻、撰写报道等相对单纯的技术性工作,以及由此生发出来的新闻专业主义相比,老板及其所秉持的管理专业主义需要处理的问题就繁难多了。报馆老板每天要面对报纸内容、资本运营、市场开拓、技术革新、人事管理、法律纠纷等接踵而来的林林总总的问题,并且这些问题涉及的任务结构、处理方法、实施后果与社会情境不仅相对记者的工作而言更为错综复杂,而且与报馆兴亡、老板个人成败更加利害攸关,最为棘手的是他们对有些问题的预判与控制却极为有限,尤其是政治问题。特别是“九一八事变”以后,国民党面对内外交迫极为复杂局势,开始推行“新闻一元主义”和“党化新闻界”的政策,除频颁严刑峻法强化新闻审查之外,还诉诸人身迫害、特务暗杀等极端暴力手段惩处违禁报人(马光仁,2014:717-733)。报馆老板面临的政治环境异常险恶,即使精明练达如史量才者,亦在劫难逃,1934年11月身死政治暗杀的乱枪之下。1934年9月,《时事新报》因发表敏感政治新闻,被南京政府禁邮长达八个月,“销路营业,皆受重大打击,经济压迫,益不能自拔”,直至张竹平辞职,杜月笙接任总经理方被解禁(晶报,1935),随即张竹平在政治高压之下被迫出售“四社”全部产业。汪仲韦也深深痛苦地感到,“重重磨难,有时竟至压得人喘不过气来,思念及此,不由得不使人对中国的新闻事业,感到心灰气短”(汪仲伟,1982a)。

在民国政治压迫、经济衰弱的环境下办报,运用管理专业主义实现创收盈利原本不易,而恪守新闻专业主义追求真相曝光黑暗又最易贾祸,报馆老板必须小心翼翼地在新闻专业主义与管理专业主义相互拉扯的张力之中极其灵活、微妙而又痛苦地调和与挣扎,为此不得不常常回避、淡化、折中、妥协,甚至压制牺牲新闻专业主义。从组织结构的层面来看,以管理专业主义为先,并兼顾新闻专业主义平衡的报馆老板与单纯坚守新闻专业主义的记者难免发生矛盾。这种原本由不同专业职能之间的内在制约关系所产生的目标分歧和结构差异,在实际摩擦、纷争、冲突的过

程中掺杂以各个报馆老板殊异的政治态度、管理能力和行事风格等主观因素，进一步变得复杂化，也变得更加尖锐化。

在新闻报道上，报馆老板为规避政治风险，扣发敏感军政新闻。汪伯奇行事原本就谨小慎微，而南京政府成立之后《新闻报》又因“蒋委员长事件”等接连多起违禁问题迭遭处罚损失巨大，这更让汪氏临深履薄，战战兢兢。为避免触碰国民党政治红线而遭致不测之祸，他在新闻报馆内部推行严格的组织新闻审查。1929年，陶菊隐在枪林弹雨之中随军转战南北，备极艰辛，采访了国民党内部蒋桂、蒋冯、蒋唐三次战争，虽然收获了许多重要的“内幕新闻”，但汪伯奇考虑到其所带来的政治风险，“均不能见报”（陶菊隐，2005：151）。陶氏对此痛心疾首，忧愁满腹，“有关军国的重要消息……，我们真不知埋没了多少的珍贵材料”，一度想辞职息笔，归隐山林（陶菊隐，2004：285）。上海小报经常嘲讽汪伯奇“其胆小处，为上海各报之冠，岂其持盈保泰之心胜之乎，往往有他报所登载，而《新闻报》乃不敢登”（爱新，1925）。汪氏兄弟也有苦衷：“停运好几天，报馆蒙受巨大损失，也只有哑子吃黄连，苦向肚内咽。一般不明内情的，总是责备报馆胆子太少，能力太差，说话不疼不痒，不能满足读者要求，他们又哪里知道办报人的心情比读者更为痛苦呢？”（汪仲伟，1982a）尽管扣发新闻是报馆老板与新闻记者最显著、最直接的冲突之一，但其实这种案例发生的概率较小。因为，一则，其或出现在非常时期，或涉及政治、军事、国际等敏感新闻，报馆迫于政治权势威慑不得已而为之；二则，其一般发生在报馆老板和资深记者、明星记者之间，年轻记者、普通记者通常没有机会和资历去采写那些事关重大的军政要闻。

在日常新闻报道中爆发最频繁的冲突是，老板为追求经济利益与记者坚持新闻专业主义之间的矛盾（Bantz，1997：130）。追求市场占有率最大化的内在欲望和报业市场激烈竞争的外在压力，驱使管理专业主义热衷追逐耸人听闻的社会新闻和煽情刺激的报道手法。特别是黄伯惠奉新闻娱乐化为主旨，追模美国威廉·赫斯特（William Hearst）黄色新闻道路，“专以低级趣味为重”（顾执中，1985a：77），并且极尽耸动煽情之能事，一度被读者称之为“黄报”。尽管顾执中的采写职业生涯就从《时报》社会新闻记者开始的，但他在工作中逐步形成了高度的新闻专业主义精神，顾执中越来越反感该报的黄色新闻导向和作风，认为这些新闻“有违道德”，报纸“被搞得乌烟瘴气”。对此，他“感到十分伤心”，但又无力改变老板的意志和报纸的宗旨，“只有置之不理，不闻不问，以表示抗议”，转去采访他所认为有意义新闻（顾执中，1985a：70-71）。而报馆则另派记者代替顾执中原

先负责的社会新闻条线，事实上变相调整了顾执中的报道领域。其实不独《时报》热衷黄色新闻，《时事新报》《新闻报》也或深或浅卷入这股黄浦江浊浪之中。1931年，纵横江浙，名震一时的土匪首领太保阿书被军警逮捕，斩首示众。上海各大报争先恐后大肆报道，时已转任《新闻报》采访课负责人的顾执中本着新闻专业主义的精神，“以为杀头是封建时代的酷刑”，中国报纸不应该“自己宣传自己是一个还是中世纪的还在砍杀人头的野蛮国家”，所以他只根据省署公告，刊载了一条简短的消息。结果，“晚间考核科送来一张似有责备口吻的纸条”（顾执中，1985b：351）。报馆通报批评了顾执中因淡化和回避黄色新闻而影响了报纸市场竞争力和收益率的做法。

此外，一张报纸新闻越多越受读者欢迎，广告越多报馆盈利越高，但报纸张数不能随之任意增加，因为当时报纸张数超过五大张，售报收入就不抵纸张成本而造成亏损（汪仲韦，1982a）。为实现利润最大化，报纸在限定张数内必须维持广告和新闻数量的平衡，所以报馆老板一般通过删减新闻来保证刊登足量的广告，这亦引起记者的反感。陶菊隐回忆1936年他到《新闻报》工作时说，“我到馆后席未暇暖，他（汪伯奇——引者注）就叫我每天把本埠新闻中的次要新闻逐条删削，改为‘短讯’，以便腾出地位来多登广告”。陶菊隐对此颇不以为然，“也许他认为这是一项重要任务，其实这是一种孳孳为利的生意经”，并嘲讽《新闻报》本质上是“一种广告报”（陶菊隐，2005：180、182）。《申报》也同样如此，为了凸显广告而牺牲新闻的版面位置，记者和评论家们批评说，其“新闻总是随意放在广告商没有占用和指定的地方”（林语堂，1936/2008：111），新闻被广告切割的“支离破碎，毫无活气”（戈公振，1926/2013：192）。因为广告与新闻的问题，总主笔陈景韩和总经理张竹平时相龃龉，相互攻讦。张竹平认为广告是报纸的生命线，主张“广告的地位多于新闻”，陈景韩则指责张氏“常把毫无意识广告的宣传消息，定要刊登发表，以致妨碍申报的珍贵篇幅”，最终导致他俩形如水火，再难共事（胡慈珠，1995a）。在《时事新报》，本埠新闻编辑曹甸成因拒登一则广告客户自吹自擂的“广告新闻”，第二天即被停职。曾任该报编辑主任、副总编的何西亚讥讽张竹平是一个热衷“募股款和拉津贴”“斤斤计较惯了的商业中人”（何思诚，1999）。

在薪酬制度上，追求剩余价值最大化的冲动，迫使管理专业主义尽力压低生产成本，所以报馆老板都千方百计控制各种开销，特别是占其总支出近三分之一的员工薪酬，³这和新闻专业主义对新闻记者“保障生活安定”和“要求待遇优良”的诉

求难免冲突（施钧伯，1935）。黄伯惠为沪上巨富之家的子弟，从不知升斗之民物力维艰，兼之黄伯惠时代的《时报》从未摆脱亏损的梦魇，所以他给予记者的工资普遍不高（金雄白，1988：120）。金雄白开始的薪水只有十二元，虽然后来“一举而加了五倍”，但金氏依然认为：“在整个报馆以内，这个薪额还是较之别人为低”（金雄白，1988：130、227）。顾执中也抱怨在《时报》时，“我的职务，我的工资在三年之中，未有所提高”（顾执中，1985：239）。尽管张竹平是公认的经营报纸的能手，但是执掌“四社”以来一直盈利不佳，不得不通过压低员工工资和减少员工福利来维持其生存和发展，甚至自1930年至1932年，连续三年大幅度裁员（客一，1930；报报，1932；何思诚，1999）。这两家媒体的记者都感到薪资水平低、增长慢，没有得到其应得的报酬，产生了相对剥夺感，导致其工作积极性降低。顾执中在《时报》工作时，既当景林夜中学的校长，又做《中国日报》社长等等，四处兼职（顾执中，1985：239）。四大报中《新闻报》《申报》盈利最丰，汪伯奇亦出身殷实富裕的经理阶层，但完全继承了乃父汪汉溪那股勤俭朴素的“徽骆驼”之风。他自奉甚俭，亦啬以待人。如顾执中说，汪伯奇“待人初时还算忠厚，后来渐变苛刻”，职工家中有事来预支薪水，“竟一压再压，把借条放在一旁不批”，经人再三催促才批准（顾执中，1987b：244）。史量才出身微寒、白手起家，历尽艰辛，所以，《申报》员工抱怨史氏在制定报馆薪酬福利待遇时，“手面亦难怪其不大”。曾任《申报》总编辑的陈彬龢就指出史量才吝惜金钱，不愿支付高额稿费，他描绘史氏“看到一篇短稿，可易大米四五石，大不谓然，……故当核定稿费单时，提起笔来，老是索索发抖”（冯彬龢，2015：189）。其实，申、新两报的薪水本不算低，是上海乃至全国新闻界的“金边饭碗”，其薪酬亦能“维持中等市民生活的水平”（徐铸成，2010：278）。只是记者希望报馆老板给予他们的薪水能够充分体现出其所创造的价值，但其工资与编辑、主笔相比要低很多，而报馆老板对此或不闻不问，甚至斤斤计较，致使他们感到没有得到应有的重视和尊重。

在组织文化上，民国时代的管理专业主义是西方科学主义管理思潮和中国传统商业惯习交汇的产物，具有强烈的父权制色彩，即老板极为强调雇员对其的忠诚和顺从。恰如《时事新报》记者胡憨珠在评价史量才时所说，“每个做老板的对于伙计所需的最佳条件，就是行为恭顺，工作勤勉”（胡憨珠，1995a）。而这和当时记者“无冕之王”的自我想象和期许格格不入，尖锐对立：“新闻记者在新闻社里服务，虽然站在雇佣的地位，但在人格上是应当独立的，在职务上是应当自由的”

（施钧伯，1935）；“新闻记者……决非社主之佣人。除受相当俸给外，其地位、资格及人格的权威，于社主之间无些微之高下。有时其地位比较社主尚觉尊贵者，以社主只为一社之主宰，而未必能亲执记者之业务故也”（任白涛，2011：8）。父权制的管理风格会刺激新闻专业主义与管理专业主义的矛盾，甚至有时会激化为剧烈的冲突。其典型案例为1931年《时事新报》之裁员风波。1931年10月29日，张竹平藉口“经济拮据之故”，将包括采访主任周孝庵在内的记者编辑十六人一道解雇。当晚，编辑部同人召集会议，认为报馆资金尚不致如此短缺，而且还可以采取减薪等其他更为温和、积极的解决办法，所以，一致恳请报馆当局收回成命。一贯心高气傲，管理作风细密果决的张竹平强硬地回复说，报馆裁员，自有权衡，同人无庸过问。10月30日晚，编辑部同人再开大会，商请报馆当局变通办法，将已裁员工每人给以三个月退职金，并保障以后同人被裁时享受相同待遇。詎料张竹平不独毫无答复，而且翌日中午还将列席大会的记者编辑等十余人全部开革，并请警察侦探到报馆营业部和编辑部武装警戒，威慑弹压。因为被解雇的记者编辑均为“平素最著劳绩及向守本分之职员”，随引起全体编辑部人员之愤慨。黄天鹏等七人一致自动辞职，“以促该馆当局之彻底觉悟”。但报馆无动于衷，强硬如故。10月31日晚，《时事新报》全体记者编辑组织同人会，发布宣言，请求社会之公正裁判及合理援助。此事一经曝光，在上海报界立刻引起轩然大波。上海各家报馆通讯社、新闻记者联合会、报界工会，以及社会各界人士和团体，都前往慰问并积极援助被解雇的记者编辑。特别是上海新闻记者联合会于10月31日下午召集执委会紧急会议，推杭石君、朱应鹏为代表，与张竹平商洽解决办法。在上海新闻记者联合会的积极奔走和社会各界的一片声讨之中，张竹平同意上海新闻记者联合会提出的解决方案。馆方给予第一批被辞退员工相应的经济补偿金。第二批被辞退员工和自动辞职者恢复职务，如果辞职亦享受上述待遇。11月8日，上海新闻记者联合会召集全体会员大会，继续商讨事件解决办法，并请杭石君、朱应鹏跟进负责督促张竹平早日落实承诺。《时事新报》最终履行了调停协议，双方纠纷完全解决。11月11日，上海新闻记者联合会再次召集全体会员大会，通报事件解决经过（新闻报，1931a；新闻报，1931b；申报，1931a；申报，1931b；申报，1931c；青白，1931）。在此事发生期间，上海报界纷纷撰文热议，但是批评焦点都集中在老板对待记者的蛮横态度和粗暴手段之上，“今该报当局竟用召之即来挥之即去之手段对付同人，实非持平之道”；以及老板“更显露其资本家之本色”，唯利是图，践踏公理的作风，“公理之神，早被资本家一脚踢出门外”（第三者，1931；起凤，1931）。在11月

8日上海新闻记者联合会全体会员大会上，中央社记者钱沧硕认为，此次裁员风潮是资方压迫记者的标志性事件，“实为新闻记者之整个问题，实属侮辱记者之整个人格，本会应发表宣言”严厉谴责报馆老板野蛮的侵权行为，表达记者群体捍卫专业自主性的坚定立场和鲜明态度（青白，1931）。

上述新闻专业主义与管理专业主义的认识冲突、利益冲突与规范冲突，在四大报老板与其记者之间发生的频度和强度差异较大，这和各报的管理结构以及老板的管理风格密切相关（米勒，1999/2000：182）。《申报》采取的是分权制管理，老板与记者日常接触不多，主要通过各级干部，即总编辑和采访部主任来管理记者工作，兼之史量才已近知天命之年，管理技艺几臻圆熟，同时又极富人格魅力，“使人与之为友如饮醇醪，有不觉自醉之感”（胡憨珠，1995b），所以，他与记者直接发生的紧张与冲突少。《新闻报》《时事新报》采取的是集权制管理。汪伯奇生性谨慎，当时在四大报老板中又最年轻，约三十岁上下，精力弥漫，从记者的采访写作到稿件的编辑排版，汪伯奇事无巨细，无所不管，所以，他和记者冲突最多（张立勤，2014：102）。张竹平较史量才小六岁，也愈不惑之年，他为人精明，做事果敢，常给人以盛气凌人之感，虽然他与记者发生的冲突比史量才多，较汪伯奇少，但激烈程度最高。黄伯惠与汪氏兄弟年龄相仿，正当年富力强之时，但是，他不仅性格“怪”，而且经营风格也“怪”，他对《时报》“付出了他全部的时间与精力。他几乎每天日夜都在报馆”，但对“编辑部与经理部的日常事务，倒很少过问”，他只关心他嗜好的图片摄影，将新闻业务管理工作都付之于时任《申报》总主笔的陈景韩。由陈氏遥控着《时报》的记者雇佣、业绩考核、解聘等管理工作（金雄白，1988：118）。所以，黄伯惠也将冲突的原委和责任都推脱到陈景韩身上。

三、交情：新闻专业主义与商业管理专业主义在对话伦理中的互适

一个组织，同人共事，合作与冲突原本相伴而生并相互转化（沃尔顿，1987/1992：2），更何况新闻专业主义和管理专业主义之间又存在着深刻的内在制约关系及矛盾，所以，老板管理报馆的一个核心问题就是协调同人，化解争端，激发活力，以共赴事业。特别是在关系本位的民国社会，一则，报馆老板深刻意识到，“人事管理之精要，无论所立条规如何严密，管理方式如何苛细，而人与人间情感上之微妙联系，决不能置诸不顾”（赵君豪，1983）；二则，当时不少

记者是“由有关人员之介绍”加入报馆的，与报馆老板或多或少存在着亲缘、地缘、学缘等千丝万缕的私谊关系（教育部，1936：162）。所以，四大报老板在为人处事上，均讲感情，重情谊，善待员工。史量才不仅平易近人（陆诒，1985），而且慷慨助人。康通一英年早逝，身后萧条，遗有子女六人，抚养乏资。史量才不仅在殓殡之日赠助五百元丧葬费，而且携手杜月笙、钱芥尘向各界人士募捐一万元，建立抚育康通一遗孤的基金（侃侃，1932）。汪伯奇“对待属员工友，从无疾言厉色”。当记者们做出精彩报道，或完成重要任务时，汪伯奇常设宴款待，亲与庆贺（顾执中，1985a：103）。黄伯惠“绝无架子”，待人“温和”，工余之暇乐与记者们小酌闲聊（金雄白，1988：119；顾执中，1985：45）。甚至有时遇到重要新闻，黄伯惠亲自驾驶其私人轿车送记者去采访，回来之后，黄伯惠先请他们到饭店吃西餐，再陪他们回报馆去写稿（金雄白，1988：119；顾执中，1987：238）。尽管张竹平在《时事新报》裁员问题上闹出轩然大波，但是也有同人说他平常待职工很好，“凡职工中有遇婚丧喜事，或者是经济困难向张要求帮助，张无不应允。遇到假日，往往邀约职工分批至家中聚餐欢叙”（冯亚雄，1980）。此外，在薪酬福利方面，报馆员工家中婚丧嫁娶有贺礼悼金，膳食交通有津贴补助，这些完全与工作表现无关的酬报，也是老板情谊的表现（周丁浦生，1988）。总体而言，四大报的老板均能在一定程度上对记者待之以礼，慰之以情。记者亦多是侠肝义胆，知恩图报，在与报馆老板朝夕相处之中，其情自浓，其义自重。这样，报馆上下“于不知不觉间，产生一种和衷共济，不可轻侮之势力”（赵君豪，1983）。在《时报》工作过的顾执中感觉与黄伯惠“我们宾主间的感情是很好的”（顾执中，1985a：60）。《新闻报》的陶菊隐非常珍重他与汪氏父子的深情厚义，他终生叨念不已：“没有《新闻报》，就没有陶菊隐”（陶菊隐，2005：171；陶端，2008）。王研石则“无任铭感”汪伯奇对他的营救，以及在他被拘押的半年期间给其家庭“逐月以发给生活费”。⁴四大报在不同程度上实现了《申报》钱伯涵、孙恩霖所说的，报馆经营管理方面一个秘诀“人和”：“每个人都能发展他的长处，尽他的责任，上下一心，和衷共济，那末在平时固能按部就班，很顺利的前进，使基础渐渐巩固。即使在紧急的时候，像社会经济的动荡，国家政治的不稳定等，在足以影响报纸的立场时，也得以人力来战胜困难，不致一蹶不振”（钱伯涵，孙恩霖，1936：88）。

概言之，当时尊崇管理科学主义的西方现代企业是建立在以理性和效率为核心的组织规范之上（米勒，1999/2000：22），而民国老板与记者之间彼此顾恤，

守望相助，则为之注入浓厚的感情，将报馆建成一个以情理交融组织规范为基础的“伦理情谊化组织”（梁漱溟，2011b：173-194）。这种伦理情谊化组织既推动了新闻专业主义规范的发展，又顺应了管理专业主义的实际利益诉求给报馆带来了丰厚的专业声誉和市场收益。亦即组织管理人力资源学派所提倡的，“当领导者同时表现出对人和生产的关心，即将古典管理方法（关心生产）与人际关系方法（关心人）结合起来时，他们的管理效率最高”（米勒，1999/2000：44）。更重要的是，报馆老板与新闻记者的伦理情谊则为消解新闻专业主义与管理专业主义之间的矛盾建构出一种独特的冲突化解模式。

首先，在态度上，双方都会主动沟通，积极协商。从一般情况来看，老板与记者在报馆内的地位和权力悬殊，当他们发生冲突时记者面对老板咄咄逼人之势常常无能为力，但伦理情谊化组织的老板能够主动与记者沟通，坦诚以待，则有力消融地了其权力的胁迫感，创造出宾主互谅之感，互让之情，为妥善化解冲突奠定基础。如汪伯奇一面扣发陶菊隐采写的军政秘闻，一面又“百端慰解”陶氏，“认为此项‘内幕新闻’，可供编辑部同人内部观摩，有继续收集之必要”（陶菊隐，2005：151，180）。

其次，在原则上，双方都力求维持均衡，张弛有度。新闻专业主义和管理专业主义，各有各理，固执一偏，皆有所失。正如民国报人管翼贤在谈到新闻专业主义与管理专业主义的关系时所指出，“商业是职业所不可少的。职业也是商业所不可少的。并且当二者互相承认对方有同等的需要时，他们的合作才是最有效力的”（管翼贤，1943：110）。尽管老板和记者并不都是认为如此，但在以感情为核心组织规范的伦理情谊化组织，以情衡义，他们，特别是在冲突管理中具有决定性影响的老板，在解决新闻专业主义和管理专业主义矛盾时都努力“最大限度地保证彼此的最大利益”（米勒，1999/2000：179）。顾执中、陆诒的进步报道引起当局不满，当汪伯奇不堪国民党压力，暂时让顾执中、陆诒停职离岗的时候，顾执中颇为谅解汪伯奇的苦衷，他说：“我顿时感到他是被逼出此，鉴于我们两人，在新闻采访工作上的出生入死，不顾一切，为《新闻报》在消息的竞争上，取得优势，他绝对不愿和不敢把我们踢出门外，不过，他至少要对国民党敷衍一番，而愿出钱，令我们到外地去遨游了。”风头过后，顾、陆两人又重返新闻工作岗位（顾执中，1985a：328）。

再次，在策略上，双方都尽可能讲求感情，彼此妥协，求同存异。⁵老板通常不会以官僚化的冷漠，或君主化的专断，甚或资本家的倨傲，蛮横地、强硬地，

甚至粗暴地压制记者的新闻专业主义行为，记者也不会自恃新闻专业主义精神而断然采取激烈手段反击老板管理专业主义过度商业化的举措，终致鱼死网破、两败俱伤。凡感情深厚，必处处为对方设想，念念以对方为重（梁漱溟，2011a：87），老板与记者都会诉之以理，或动之以情，努力找到双方都可以接受的条件和结果。汪伯奇扣发陆诒的战地新闻稿，陆诒始则忍让妥协，不去追究，继而是迂回沟通，与汪氏好言相商，“汪氏也是一再耐心解释，多方开导（陆诒，1991；陆诒，1995）”。

当然，当有一方认为另一方，或者双方认为彼此都超越了新闻专业主义与管理专业主义共存的底线，并且相互调解全告无效之时，老板才会将记者调离条线，甚至开除记者另请高明，记者无奈只能跳槽他去，另投明主。前者如《时报》开革顾执中，后者如陆诒与汪伯奇沟通无果后，离开《新闻报》，加盟《大公报》。有时即使老板记者一拍不合，一走两散，两者依然能够维持私谊，所谓生意不在交情在。例如即使金雄白被《时报》辞退后，黄伯惠还请金雄白帮助报馆物色总编，代报馆到南京政府谢罪，甚至还一度请他回馆代理总编。恰如金雄白所说：“我与《时报》工作上的关系，在正式脱离后又四度临时客串，……因宾主关系而发生的友谊，则一直未曾中断”（金雄白，1988：239）。金华亭被革职之后，金妻向史氏求情，史量才网开一面恢复其职（仁，1940）。

不过，伦理情谊导向的冲突化解模式亦有其内在弊端。它有时将新闻专业主义与管理专业主义之间的任务冲突，即与工作价值、目标、内容、资源、方式、业绩相关的分歧和争议，都转化为关系冲突和感情冲突，这使原本是冲突抑制剂的情感转变成刺激冲突的催化剂，原本是单纯的任务冲突变成情感与任务混杂交错的复杂冲突，后者不仅更难调解、更难消弭，而且破坏性更强。如《时报》的“太上皇”陈景韩有时会指出金雄白采写工作中存在的问题，但“任性冲动”的金氏则每每反唇相讥，这让为人“冷血”且“气度的不够恢宏”的陈氏极为不快，最终无故将金雄白开革（胡慈珠，1995a）。尽管金氏的采写工作做得有声有色，是沪上的明星记者。据说1931年《时事新报》裁员风波，其起源也是因为张竹平和潘公弼不睦，张将潘系人马包括采访主任周孝庵等在内的记者编辑数十人一道解雇。尽管该事件在各界调停下最终顺利解决，被解雇的记者编辑也大多复职，但潘系的十六人依然未能恢复工作（起凤，1931）。其次，在伦理情谊化组织，老板和记者因顾及情面，有时会采取“完全回避或者极大地限制显化冲突”的控制策略，这种策略不仅不能及时将冲突消弭于萌芽阶段，反而使冲突转入地下，在潜滋暗长中不断深化，

当其再次爆发时则更难解决，更具破坏性（沃尔顿，1987/1992：115）。如顾执中不满黄伯惠的黄色新闻政策，但并不公然抵制、公开批评，而是退避三舍转去采访自己认为有意义的新闻。黄伯惠虽然不满，但既没有和顾氏沟通，也不强制顾氏服从管理，而是另派他人接替了顾氏原先负责的社会新闻条线。这给顾执中最终和《时报》决裂埋下伏笔。

总的来说，伦理情谊导向的冲突化解模式在一定程度上缓和、消解了新闻专业主义与管理专业主义之间的紧张程度和冲突强度，不会使老板与记者都固持己见，各趋极端，而是使彼此都能提挈其情，督责其义，从而更有可能从实现双方共同目标和共同利益的高度来认识彼此的差异和分歧，努力在新闻专业主义与管理专业主义之间寻找一个双方都能接受，或者至少彼此都能宽容的动态平衡点：新闻专业主义虽然经常批评管理专业主义但并不彻底否定它，因为管理专业主义为其提供了必要的物质基础和制度保障，只是必要时其需遏制管理专业主义过度商业化的倾向；管理专业主义时时压制新闻专业主义某些增大生产成本、损害商业利益的冲动和行为，但并不完全扼杀它，反而常常激励、伸张它来创造市场业绩和资本利润。这进一步为新闻专业主义与管理专业主义相辅相成、相因相进创造了更灵活的转化机制和更广阔的合作空间。报馆老板凭借新闻专业主义为其报纸创立声誉打开市场以期赚个盆满钵满，新闻记者借助管理专业主义为其提供优良的工作条件、优渥的薪金待遇，以使其能心无旁骛自由自在地采写新闻、追问事实。

概而言之，无论新闻专业主义，还是管理专业主义本质上都是一种“对话伦理”，“是某一行业的从业人员，根据本行的专业知识，经过不断的沟通和对话，而逐渐形成的”（黄光国，2006：205-218）。所以，从一种专业主义内部来看其是动态的、对话的，从不同专业主义之间来看它们是协商的、互构的。新闻专业主义与管理专业主义之间的合作与冲突其实也是一个不断沟通和对话，不断互适、互嵌和互构的过程。当两者浸入到民国报馆这种伦理情谊化组织时，依托报人之间相互提挈其情，督责其义，通过有效的沟通和对话、互适和互构，有力地纾解了其冲突之弊，增益了其合作之利。进而言之，记者与老板竞合博弈的故事从一个微观层面揭示出，当西方以个人主义为哲学基础的新闻专业主义与唯理性和效率是尊的管理专业主义理念进入中国之后，“关系本位”的中国社会结构透过并协同伦理情谊化社会组织有力地重塑了其理念和实践，使它们之间互动与互构呈现出一种因情衡义、情理交融的中国色彩。

（责任编辑：束开荣）

注释 [Notes]

1. 需指出的是, 本文所谓的老板是俗称的老板, 除了拥有报纸产权的所有人外, 也包括在报馆负责经营的管理人。如汪氏兄弟既不拥有《新闻报》的产权, 所占报馆股份也极少, 但却全权管理经营该报。
2. 关于管理专业主义的界定及其与专业主义关系的相关讨论可参见, Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. Chicago, IL: University of Chicago press. Ulrika Andersson & Wiik, J.(2013). *Journalism Meets Management. Journalism Practice*, 7(6), 705-719; Soloski, J. (1989). *News reporting and professionalism: some constraints on the reporting of the news. Media, Culture and Society*, 11(2), 207-228. 管理专业主义也接近张立勤提出的“报纸企业化”概念, 相关详细讨论见张立勤: 《1927-1937年民营报业经营研究——以<申报><新闻报>为考察中心》, 浙江工商大学出版社2014年版, 第58-59页。
3. 《新闻报》员工薪水一年开支为480000元, 占其全部支出的24.5%。见《新闻报馆沿革及用人契约和职工总材料》, 上海档案馆, 馆藏编号Q430-1-173。尽管缺乏其他三家报纸相关档案材料, 但是《新闻报》的数据可以给我们管窥或者推断其他三家报馆的相关情况提供一个参考。另关于四报劳资薪酬纠纷的情况常见于当时的新闻报道, 如《张竹平口中之单相思》, 《报》1928年3月4日;《申报同人会之请求加薪》, 《晶报》1930年1月24日;《时事新报劳资潮 记者工会调停无效》, 《大公报》1931年11月7日。
4. 《王研石致汪伯奇》, 见《新闻报馆记者职工被捕材料》, 上海档案馆, 馆藏编号Q430-1-264。
5. 有关老板与记者在新闻生产中的控制与反控制极为细致详尽的研究, 可参见陈顺孝:《新闻控制与反控制: “纪实避祸”的报道策略》, 台湾五南图书出版社有限公司2003年版; 陈顺孝:《媒介组织的内部新闻建构——外力冲击下, 记者与主管的互动策略》, 载林静伶、施清真编:《一九九八年媒介与环境学术研讨会论文汇编》, 辅仁大学传播研究所印行, 第211-234页。
6. 见《陆诒致汪伯奇函》(1937年7月22日)、《陆诒致汪伯奇函》(1937年7月25日), 见《新闻报馆记者职工被捕材料》, 上海档案馆, 馆藏编号Q430-1-264。

参考文献 [References]

- 爱新(1925年8月30日)。新闻报屡上申报当。《晶报》, 2。
- 鲍振青(1936年)。做驻日记者的苦楚。《大上海人》, (5/6), 27-28。
- 第三者(1931年11月3日)。时事新报裁员风潮之平议。《金刚钻》, 2。
- 董天策, 谢影月(2006)。“史家办报”思想探究。《新闻大学》(2), 21-24。
- 储玉坤(1948)。《现代新闻学概论》。上海: 上海世界书局。

- 方汉奇（主编）（1996）。《中国新闻事业通史》（第2卷）。北京：中国人民大学出版社。
- 冯彬龢（2015）。陈彬龢口述史。载蔡登山（主编），《杜月笙秘书见闻录》（第116-248页）。台北：独立作家出版社。
- 冯亚雄（1980）。《申报》与史量才。载中国人民政治协商会议全国委员会文史资料委员会编，《文史资料选辑》（第十七辑）（第156-165页）。北京：中国文史出版社。
- 高郁雅（2015）。《柜台报：上海〈新闻报〉研究（1893-1949）》。台北：辅大书坊。
- 戈公振（2013）。《中国报学史》。上海：上海书店出版社。
- 管翼贤（1943）。《新闻学集成》（第一辑）。北京：中华新闻学院。
- 顾执中（1981）。上海民治新闻专科学校的诞生与成长。《新闻研究资料》（5），192-211。
- 顾执中（1985a）。《战斗的新闻记者》。北京：新华出版社。
- 顾执中（1985b）。《报生涯——一个新闻工作者的自述》。南京：江苏古籍出版社。
- 顾执中（2012）。自序一。载顾执中（主编），《到青海去》。北京：中国青年出版社。
- 谷声（1933年5月24日）。摄影界闲话。《大亚画报》，3。
- 赫伯斯·甘斯（1997/2009）。《什么在决定新闻——对CBS晚间新闻、NBC夜间新闻、〈新闻周刊〉及〈时代〉周刊的研究》（石琳，李红涛译）。北京：北京大学出版社。
- 何思诚（1999）。上海《时事新报》从研究系落入国民党手中的演变概要。载中国人民政治协商会议全国委员会文史资料委员会编，《文史资料选辑》（第三十六辑）（第133-163页）。北京：中国文史出版社。
- 花琪（1928年5月27日）。汪伯奇怒斥蒋剑侯。《华盛顿》，2。
- 华胥（1934年11月27日）。史量才先生轶闻（上）。《上海报》，6。
- 黄光国（2006）。儒家伦理与专业伦理：矛盾与出路。载黄光国（主编），《儒家关系主义：文化反思与典范重建》（第205-218页）。北京：北京大学出版社。
- 黄寄萍（1936）。我从事新闻事业的经过。《大上海人》（5/6），25-27。
- 胡憨珠（1994）。史量才与上海申报（三）。《传记文学》（6），108-118。
- 胡憨珠（1995a）。史量才与上海申报（十三）。《传记文学》（5），123-130。
- 胡憨珠（1995b）。史量才与上海申报（九）。《传记文学》（1），121-128。
- 胡政之（2007a）。中国为什么没有舆论。载王瑾、胡玫（主编），《胡政之文集》（下）（第1043-1048页）。天津：天津人民出版社。
- 胡政之（2007b）。作报与看报。载王瑾、胡玫（主编），《胡政之文集》（下）（第1049-1056页）。天津：天津人民出版社。
- 教育部编（1936）。《青年择业问题》。上海：商务印书馆。
- 金雄白（1988）。《记者生涯五十年》（上）。台北：台湾耀升文化事业有限公司。
- 《晶报》（1935年5月2日）。张竹平辞职经过。《晶报》，2。
- 侃侃（1932年4月9日）。康通一身后萧条。《晶报》，3。

- 客一（1930年1月22日）。时事新报大裁员。《针报》，2。
- 梁漱溟（2011a）。《中国文化要义》。上海：上海人民出版社。
- 梁漱溟（2011b）。《乡村建设理论》。上海：上海人民出版社。
- 理查德·E.沃尔顿（1987/1992）。《冲突管理》（李建国，陈忠华译）。石家庄：河北科学技术出版社。
- 李金铨（2013）。记者与时代相遇：以萧乾、陆铿、刘宾雁为个案。载李金铨（主编），《报人报国：中国新闻史的另一种读法》（第403-463页）。香港：香港中文大学出版社。
- 林语堂（2008）。《中国新闻舆论史》（王海，何洪亮主译，王海，刘家林校）。北京：中国人民大学出版社。
- 林长茂（1934）。时人访问记：史量才。《人言周刊》（1），14。
- 路鹏程（2014）。中国近代公雇访员与专职记者的新陈代谢——以1920—1930年代上海新闻业为中心的讨论。《新闻与传播研究》（8），30-45。
- 陆诒（1995）。少了一位历史见证人——悼念顾执中老师。《新闻记者》（6），10-11。
- 陆诒（1991）。我与大公报。载周雨（主编），《大公报人忆旧》（第220-222页）。北京：中国文史出版社。
- 陆诒（1982）。我所接触的史量才。《新闻研究资料》（6），178-182。
- 马光仁（2014）。《上海新闻史（1850-1949）》（修订本）。上海：复旦大学出版社。
- 凯瑟琳·米勒（1999/2000）。《组织传播》（第2版）（袁军等译，薛凯，蒋达锋校）。北京：华夏出版社。
- 潘公弼（1936）。沪江大学与时事新报。《天籁》（2），21。
- 钱伯涵、孙恩霖（主编）1936。《报馆管理与组织》。上海：上海申报馆。
- 钱玉芬（1998）。《新闻专业性概念结构与观察指针之研究》。台湾政治大学博士学位论文。台北。
- 仁（1940）。《新闻界的劳莱哈台：草包吴中一，鄙夫金华亭》。《暴露》，17-19。
- 任白涛（2011）。《应用新闻学》。上海：上海书店出版社。
- 《申报》（1931a年11月1日）。时事新报之裁员纠纷。《申报》，16。
- 《申报》（1931b年11月3日）。时事新报裁员纠纷讯。《申报》，10。
- 《申报》（1931c年11月12日）。记者会会员大会。《申报》，15。
- 《申报》（1933年1月1日）。申报新闻函授学校缘起。《申报》，14。
- 施钧伯（1935）。新闻记者职业的保障。《报学季刊》（4），53-58。
- 迈克尔·舒德森（2003/2010）。《新闻社会学》（徐佳权译）。北京：华夏出版社。
- 孙恩霖（1983）。回忆〈申报〉采访部及其他。《新闻大学》（6），67-70。
- 起凤（1931年11月5日）。时事新报大批裁员之原因。《上海日报》，3。
- 青白（1931年11月9日）。昨日记者会大会情形。《福尔摩斯》，1。

- 陶端（2008）。《怀念父亲陶菊隐》。《世纪》（3），14-18。
- 陶菊隐（2005）。《记者生活30年——亲历民国重大事件》。北京：中华书局。
- 陶菊隐（2004）。《狷介与风流：吴佩孚将军传·蒋百里先生传》。太原：山西人民出版社。
- 陶菊隐（1980）。〈新闻报〉发家史。载中国人民政治协商会议全国委员会文史资料委员会编，《文史资料选辑》第四辑（第267-277页。）。北京：中国文史出版社。
- 汪仲韦（1982a）。我与《新闻报》的关系。《新闻研究资料》（2），127-157。
- 汪仲韦（1982b）。又竞争又联合的“新”、“申”两报。《新闻研究资料》（5），77-90。
- 威廉·怀特（1956/2020）。《组织人》（徐彬，牟玉梅，武虹译）。北京：北京大学出版社。
- 沃伦·本尼斯，伯特·纳努斯（2003/2008）。《领导者》（第三版）（方海萍等译）。北京：中国人民大学出版社。
- 西西（1928年10月29日）。新闻报采访上之连环错。《骆驼》，2。
- 向芬（2012）。《国民党新闻传播制度研究》。北京：中国社会科学出版社。
- 《新闻报》（1931a年11月1日）。时事新报之裁员风波。《新闻报》，16。
- 《新闻报》（1931b年11月12日）。记者会昨开会员大会。《新闻报》，9。
- 余英时（2001）。《中国近世宗教伦理与商人精神》。合肥：安徽教育出版社。
- 徐铸成（2010）。《报海旧闻》（修订版）。北京：三联书店。
- 姚福申（2008）。张报安教授话先父张竹平遗事。《新闻大学》（1），42-43。
- 赵君豪（1983）。中国近代之报业。台北：台湾文海出版社有限公司。
- 张君良（1934）。新闻教育机关与报业协作。《报学季刊》（1），81-84。
- 张立勤（2014）。《1927-1937年民营报业经营研究——以〈申报〉〈新闻报〉为考察中心》。杭州：浙江工商大学出版社。
- 张竹平（1934）。发刊词。《报学季刊》1934年（1），1-2。
- 周丁浦生（1988）。冲突管理：传统与创新。载杨国枢、曾仕强（主编）《中国人的管理》（第275-296页）。台北：台湾桂冠图书公司。
- 邹韬奋（2004）。《经历》。北京：三联书店。
- Bantz, C. R. (1997). News organizations: conflict as a crafted cultural norm. In Berkowitz, D. (Eds.). *Social meanings of news: A text reader* (pp.123-137). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ryfe, D. M. (2009). Broader and deeper: A study of newsroom culture in a time of change. *Journalism*, 10(2), 197-216.
- Soloski, J. (1989). News reporting and professionalism: some constraints on the reporting of the news. *Media, Culture and Society*, 11(2), 207-228.
- Breed, W. (1995). Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis. *Social Forces*, 33(4), 326-335.