

[文章编号] 1009-3729(2013)01-0025-07

出版传媒业组织传播的制度性分析

——以民国时期的中华书局为例

欧阳敏

(华中师范大学 信息与新闻传播学院, 湖北 武汉 430079)

[摘要]基于完善的组织架构,中华书局在其英雄式人物陆费逵的强势领导下,始终践行以教育出版救国的核心价值观。从文化隐喻角度看,中华书局的组织传播是一种强有力的企业文化传播活动。从传播向度看,中华书局的组织传播包括组织内传播和组织间传播。其组织内传播是在直线职能制的组织结构基础上,股东会、董事会等上层机构通过计划、组织、协调、控制等手段形成井然有序权威传播网络,以及各平行部门和书局同人根据兴趣、习性组织各类团体形成的情感传播网络;其组织间传播主要表现为中华书局与作者之间的亲密友好关系、与同业组织之间的竞争合作关系以及与政府组织之间的理性合作关系等。在组织传播失灵时,中华书局监察机构根据反馈信息,及时对组织架构进行合理的修正与调整,从而促使其组织传播高效有序。这是民国时期使中华书局成为与商务印书馆比肩出版重镇的重要因素。中华书局的组织传播实践给我们的启示在于:要关注企业文化建设,走内涵式发展道路;以人为本,营造和谐的工作氛围;及时搜集各方面反馈的信息,防患于未然。

[关键词]传媒业;组织传播;中华书局

[中图分类号]G239.29 **[文献标志码]**A **[DOI]**10.3969/j.issn.1009-3729.2013.01.006

现代社会是高度组织化的社会,也是组织传播高度发达的社会。组织传播的总体功能,就是通过信息传递将组织的各部分连结成一个有机整体,以保障组织目标的实现和组织的生存与发展。^[1]组织有其发展演变的历史,对组织历史的钩沉通常情况下能对现实有所启示。中国的现代出版业始于清末民初,民国时期的出版业呈现出多元发展的繁荣景象,它们中的一些企业,如商务印书馆和中华书局做得大且好,在亚洲甚至世界上都有一定影响,它们给今天的出版界留下了许多宝贵经验。本文选取民国时期中华书局为样本来进行分析,以期从其科学规范的企业组织制度中发掘其历史价值与当代借鉴。

笔者通过对中国知网、中国国家数字图书馆民国专栏、大学数字图书馆合作计划、大成老旧全文数据库、晚清期刊全文数据库和民国期刊全文数据库、超星图书馆以及华中师范大学图书馆馆藏资料、相

关研究所资料室的藏书等相关文献的检索,发现关于民国时期中华书局的研究主要集中在3个方面:一是对局史的研究,如《回忆中华书局》《中华书局大事纪要1912—1954》等^[2-3];二是对人物的研究,如《陆费逵与中华书局》《中华书局与近代文化》《教育与出版——陆费逵研究》等^[4-6];三是读中华书局书刊的个案研究,如《〈辞海〉的编撰和修订》《20世纪初出版的〈中华大字典〉》等^[7-8]。这些研究所选取的角度主要有史料耙梳、文化教育和经营管理研究,然而以组织传播为切入点的研究尚未发现,因此,笔者试图对民国时期中华书局的组织传播做一些探讨。

本文的研究目的有二。我国的传统是重视“第一”,而忽略“第二”,故而对商务印书馆的研究远远多于对中华书局的研究。因此,本文的第一个目的就是通过对中华书局组织传播的专题研究,丰富已

[收稿日期] 2012-11-29

[作者简介] 欧阳敏(1987—),男,湖北省监利县人,华中师范大学硕士研究生,主要研究方向:编辑出版、文化传播。

有的关于中华书局的研究成果,以引起人们对中华书局经验宝库的重视。本文的另一个目的就是要以历史来关照现实:运用传播理论和出版史料来勾勒中华书局组织制度框架,进而对中华书局组织传播的机制和规律进行归纳与总结,以期对当今出版传媒业的组织传播活动有所启发。

一、中华书局的组织架构

正如灵魂之依赖于身体,组织传播也要依赖于组织架构才能存在。中华书局的组织制度正是其组织传播实体之所在。公司组织制度是“公司在所有权与经营权相分离的条件下,调整 and 平衡公司各相关权利人关系并对公司运营进行监督的制度安排”。^[9]公司的组织制度包括两个方面:组织机构和组织结构。

1. 中华书局的组织机构

公司的组织机构即公司领导机构、公司治理机构或公司机关等,包括股东大会、董事会、经理班子及监事会。^{[10](P101)}洋务运动以来,在学习引进西方器物的同时,作为制度层面的西方公司制度也开始助力中国的近代化进程,出版业的近代化转型也在这一动荡时代中风起云涌。商务印书馆费时6年才由一个家族式的小作坊转型为股份有限公司,而中华书局建立现代公司的过程只用了一年多一点的时间。

中华书局创始于1911年秋^[11],正式成立于中华民国纪元的第一天——1912年1月1日。初创时期为合资公司,1913年4月改组为股份有限公司,并于翌年向工商部呈请注册。它的组织机构仿照立宪国家“三权分立”的原则,设立立法机关、行政机关和监察机关。股东大会为最高权力机构,立法机关为董事会,行政机关为局长(1919年以后改称总经理),监察机关为监察。

股东大会由全体股东组成,是对公司股东利益和经营管理进行决策的最高权力机构,是股东表达其意志、利益和要求的主要场所和工具。^{[10](P132)}中华书局的股东大会,1912—1937年,每年召开常会一次,一共开了26次。股东大会的内容主要有三:一是董事会向会议提出过去一年的业务报告,包括编印发行等各方面的经营概况,经监察人和会计师审查过的资产负债表、损益计算书、财产目录等;二是讨论并作出重要决议,包括重要职员的任免、公司章程的修改、重要规章制度的建立和变更、资本的增减、盈余的分配等;三是选举新一届的董事和监察,记明其当选的股权数,并对未当选者按票数多少进

行排名,以备必要时依次递补。

董事会是股份有限公司的常设决策机构,“为立法机关,凡各种规程及重要事件为执行机关所不能决者,由董事局(初期称董事局,1916年改称董事会——作者注)决之”^[3],每月15日开常会一次,会议记录用10行簿楷书写成,每次出席的董事和列席的监察人等都要在会议记录上亲自签名,因故不能参加时,往往委托代表参加,如宋耀如曾由其子代为参加,孔祥熙曾委托其友王正廷代为出席,这些充分体现董事们的认真负责精神。

中华书局常设监察2人,每届任期1年,可以连选连任。监察是中华书局的监督稽查机关,对董事会和总经理进行监督,并有权纠察检举其不法行为。

中华书局行政管理机构的负责人在1919年以前称为局长,1919年12月第九届股东常会上,废除局长制,改设总经理一员,由董事会选任。

2. 中华书局的组织结构

公司组织结构就是公司各构成部分以及它们之间的相互关系,其意义在于把公司各项工作分别归类,划分为若干部门,并对部门间的工作关系及各组织成员的权责范围做出明确规定,从而建立正式的职位体系,形成完整的责任和功能系统。中华书局的组织结构如图1所示。

从图1可以看出,中华书局的组织结构是较为典型的直线职能制,不仅有直线的指挥命令系统,还有按总务、编辑、印刷、发行等职能划分的职能机构。直线指挥与职能机构相结合,形成了中华书局金字塔式的组织结构。

需要指出的是,中华书局的组织结构是随着其组织机构的变化而变化的,因为组织机构是组织结构的一部分,它处于组织结构的最上层。组织结构与组织机构的区别在于:一是范围不同,组织机构只涉及公司领导层的分工,而组织结构则涉及公司内部各方面的分工与协调;二是重点不同,组织机构的重点是公司领导层集权与分权的关系,而组织结构的重点是整个公司内部集权与分权的关系。^{[10](P128)}中华书局的组织机构在民国时期几经变革,但大体上符合现代企业组织制度的要求,不缺少股东会、董事会、总经理和监察等关键要素。到1930年代中期,同其业务上达到最高峰一样,中华书局的组织机构和组织结构也达到了其在民国时期的最佳状态。

二、中华书局组织传播的三重维度

中华书局的组织制度符合现代企业制度的要求,

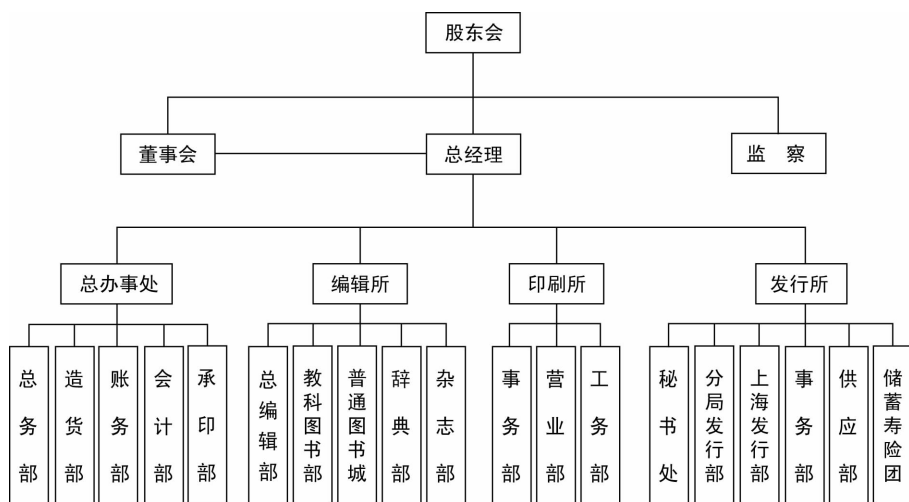


图1 中华书局组织结构示意图

其组织结构相对科学、规范,并有一整套健全的制度作为约束,因此其组织传播中的制度性色彩较为明显。中华书局的组织传播可以从三个维度来进行分析:其一,从文化隐喻的视角来定位中华书局的组织传播;其二,从组织网络的结构和功能的视角来解读中华书局组织传播的执行过程;其三,从反馈环节的视角来解析传播带来的组织创新。

1. 定位:中华书局组织传播的文化隐喻

所谓组织的文化隐喻,就是将组织看做文化,因此组织传播也就可以视为文化传播。文化隐喻源于多年来一些学者对国家、部落和种族群体的文化进行研究而发展起来的文化学^[12],代表人物是美国学者阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔。他们将组织视做文化,认为商业成功可以通过发展强势文化来达到,如果一个组织具有强势文化的成分,个人和组织的绩效都会得到提高。一个组织的文化强势与否,主要由企业环境、价值观、英雄人物、礼仪和庆典、文化网络等要素决定。^{[13](P13-15)}文化隐喻视角下的中华书局组织传播,本文选取价值观和英雄人物这两个突出要素来进行考察。

(1)以教育出版救国的价值观。价值观是一个组织的基本观念和信念,是企业文化的核心。价值观作为一家公司成功哲学的精髓,为所有职工提供一种走向共同方向的意识,也给他们的日常行为提供指导方针。正如张元济赋予商务印书馆“以扶助教育为己任”的价值观一样,陆费逵的个人志向与抱负也体现在中华书局的价值观中——“立国根本在乎教育,教育根本实在教科书。教育不革命,国基终无由巩固;教科书不革命,教育目的终不能达也”;“我们希望国家社会进步。不能不希望教育进步;我们希望教育进步,不能不希望书业进步。我们

书业虽然是较小的行业,但是与国家社会的关系,却比任何行业大些”。^{[4](P430,P440)}这两段话可以用“以教育出版救国”来概括,这正是中华书局在动荡岁月里践行始终的核心价值观。

(2)自学成才、远见卓识的英雄人物陆费逵。英雄人物是组织文化价值观的人格化和组织力量的集中体现,他们拥有梦想,做事果断,他们为员工提供实际仿效的榜样。陆费逵绝对算得上是中华书局中强有力的英雄人物。陆费逵(1886—1941年),生于陕西汉中,祖籍浙江桐乡。辛亥革命后不久从商务印书馆退出,集合数位同人一起创办了民国第二大出版企业——中华书局,在民国教育界和出版界是颇有声望的人物,他的经历富有传奇色彩。

陆费逵是自学成才的典范。虽然没有受过什么正规的学校教育,自称“母教五年,父教一年,师教一年半,一生只付过十二元的学费”^[14],但《申报月刊》曾刊文将陆费逵同爱迪生、高尔基并举,称他为“自我挣扎的模范”。即使是在主持中华书局后,身陷繁冗事务之中,陆费逵仍不忘刻苦自修,每天坚持读书一两个小时。

陆费逵独领“新式教科书”革命风骚。武昌起义后,商务印书馆中有远见的人都劝商务印书馆当时的掌权者张元济,应预备一套适应于革命之后的教科书。张元济向来精明强干,为商务印书馆筹划布局十分妥当,这次却对时局判断失误,认为革命断然不会成功,遂不肯听从众人劝告。而陆费逵则是那些远见者中的一员,见张元济不肯在教科书上改弦更张,当时还未满26岁的陆费逵决定另创书局,为革命后的教育出版事业做准备,以实现自己以教育出版救国的理想抱负,于是集合了戴克敦、陈寅、沈颐等数位同人在家秘密编辑共和教科书,常常工

作到午夜。不到3个月,中华书局于中华民国元年1月1日宣告成立,同时推出《中华教科书》系列,“各省函电纷驰,门前顾客坐索,供不应求,左支右绌,应付之难,机会之失,殆非语言所能形容”^[15]。

此外,陆费逵在企业家理论构建方面也卓有建树。《实业家之修养》是陆费逵在经济思想方面的代表作,该书于1914年11月由中华书局初版,以后多次重版,至1929年已出了8版,还被《实业致富新书》上卷以首篇收录,在当时产生了一定的社会影响。有学者认为,陆费逵的实业家修养理论比西方的企业家理论要早20年,它是中外经济思想史上最的企业家理论。^[16]

在社会剧烈变革的关口,能够准确判断形势走向已属不易,而能够抓住时代赋予的转瞬即逝的机遇则难上加难。陆费逵能够准确判断局势走向、抓住辛亥革命所带来的教科书革命的机遇,让我们看到了一位爱国出版家以教育出版救国的梦想。陆费逵等的成功“不仅在于创建了公司,而且在于建立了在他们身后仍然能保持下去的制度,为世界提供了带有他们个人色彩的价值观。他们的梦想改变了我们经营企业的方式,他们的影响仍然渗透在我们周围”^{[13](P46)}。陆费逵给后世出版人留下的不只是他所开创的中华书局,更重要的是出版理想,这理想就是要以出版促进教育的进步,以教育进步推动国家社会的进步,“若书业能为我们民族的‘精神支柱’重建、能为我们国家融入世界文明潮流有所作为,则功莫大焉”^[17]。

2. 执行:网络理论下中华书局的组织传播行为

网络理论的基本主张是:组织的结构是由其成员的互动模式所组成的。联系性是网络理论最基本的结构性概念。它是指人际传播存在着相对恒定的路线,处于交流状态的个人联结在一起,就成为群体;而这些群体联结在一起,又成为一个总体性的网络。^{[18](P329)}上述观点也可以概括为“经由传播而组织”。对组织传播的具体机制与规律的探讨,正是组织传播研究的一项重要任务。中华书局的组织传播有两个向度:一是组织内传播,二是组织间传播。

(1) 中华书局的组织内传播。一个组织不会只是由单一的网络组成,而是由许许多多相互交叉的网络共同形成,这些网络大体上可以归为两类:一类是施加权力或影响——学者们称之为“权威”或者“工具性网络”;另一类突出的可能是友谊或从属关系、信息、生产或者革新。^{[18](P320)}中华书局的组织制度所形成的传播网络充当了“权威”;而组织制度以外的一些小群体传播则形成了非权威网络。

其一,中华书局现代企业组织制度下的权威传播网络。中华书局作为民国时期第二大出版企业,其员工人数鼎盛时期达5000人之多,这样一个近乎托拉斯的企业,其组织内部要是没有健全的传播机制和畅通的传播渠道,要想实现组织目标是很难想象的。而中华书局的现代企业组织制度保证了这一大型出版企业内部能够有效传播信息。中华书局的组织制度由其组织机构和组织结构所组成。组织机构由股东会、董事会、总经理、监事组成;组织结构如图1所示,是直线职能制结构。组织结构下所形成的传播网络是保证中华书局生存发展的必要条件。中华书局的组织结构中各组织机构的信息传递以及组织机构间的信息传递,组织机构与各职能部门的信息传递,各职能部门的信息传递以及职能部门间的信息传递等传播网络的权威性,是中华书局组织传播有效进行的制度保障。在由传统向现代转型的民国时期,传统的组织网络和组织观念势力还很强大,人情大于制度,中华书局建立的现代企业组织制度,正是摆脱传播组织网络、建立新式制度性组织网络模式的有益尝试。

其二,中华书局组织内小群体的情感传播网络。组织的最基本单位是两个人的联系,“联系”界定了组织成员的网络角色。组织成员在相互交流传播信息的过程中,各自扮演着不同的网络角色,“有些成员在组织里控制着信息流通的大门,他们是守门人;有些人位于连接派系的重要地位,他们是联络者;有些人以非正式的方式产生支配性影响,他们是意见领袖;接线连接者或世界人是组织‘对世界的窗口’,他们使组织与环境产生关系”^[19]。组织中的成员围绕着这些人组成了权威网络之外的带有个性化的补充性传播网络——情感传播网络。在中华书局内部,这样的传播网络较有代表性的是中华书局同人进德会。中华书局同人进德会成立于1921年10月,由编辑所同人发起组织,以砥砺品德、增进学识为宗旨,入会自愿,劳资双方均可参加,出版有定期会刊《进德季刊》。在同人进德会成立之前,中华书局的组织成员在长期的工作中,别无其他活动,但自同人进德会成立后,各种活动就逐渐开展起来。如举行时事演讲会,主讲的人大多在编辑所工作,如张闻天、曾琦、左舜生等^[3]。他们所讲的内容,一般都是针对当时列强侵略、军阀掠夺等,借以唤醒会员们的爱国之心和各抒如何救国救民的道路。除了时事演讲会,还开办夜校补习班,开展各项文体体育活动,使组织成员的业余生活丰富起来、劳资紧张关系得到缓和。其后,印刷所同人在此基础上组成进德

体育会,其组建的职工足球队在当时的上海足球界颇有名气。中华书局同人进德会为中华书局的组织成员提供了权威传播网络之外的公共休闲领域,在该领域,组织成员之间的传播方式主要以平行传播为主,这有别于他们在权威网络中的主要传播方式——上行传播或下行传播。在以平行传播为主要传播方式的群体网络中,群体成员能够以更加自我的方式参与群体传播活动,而较少考虑彼此在科层中的位置,群体成员在此领域更多地是进行情感性交流而非任务性交流。

(2)中华书局的组织间传播。每个组织之间并不是彼此隔绝的,组织的一项重要职能就是要通过与外界的联系感知环境的变化,调整组织的传播方式,以适应环境的需要。中华书局与外界组织的关系主要是与作者之间的关系、与同业组织之间的关系、与政府组织之间的关系等。

其一,中华书局与作者的亲密友好关系。中华书局向来尊重作者。陆费逵曾经说过“作者是我们的衣食父母”,可见他对作者的重要性是有高度认知的。在公事方面,中华书局对作者的版税照规定按实销数到时结算;向作者约稿,恪守信用,稿成以后,即使不能出版,也要说明理由,支付较低的稿酬。作者借支稿费,也是常有的事。^[2]在私事方面,能够急作者之所急,仗义守信,是作者的好朋友。从“中华书局之友”徐悲鸿的身上可以看出中华书局与作者的亲密关系。20世纪三四十年代,徐悲鸿先后在中华书局出版《悲鸿画集》《悲鸿描集》等作品集,与中华书局舒新城、吴廉铭等有大量往来信函,中华书局于1992年出版的《中华书局收藏现代名人书信手迹》中收录有徐悲鸿的信函39件,远远超出了其他名人的信函数量。使徐悲鸿对中华书局产生深厚感情的功臣当属进入中华书局之前就有一定社会声望的教育家——舒新城。1930年,徐悲鸿的一本画集交由中华书局出版,在这个过程中,他与当时的编辑所所长舒新城就出版的事情多次通过信函进行交流磋商,彼此的交往促成他们形成良好的关系,而良好关系又促进交往的进一步加深。“徐悲鸿经常是走到哪里,就要中华书局将稿费支付到哪里,而舒新城从不拒绝。甚至徐悲鸿要求将稿费提取部分,送与岳丈、岳母,舒新城一样照办。”^[20]徐悲鸿在国外,需要马毛制画笔、书籍等,舒新城也为其邮寄。中国传统人际传播文化讲求知心,朋友之间最可贵的地方就在于了解彼此的心志或心意。徐悲鸿把舒新城当成知心朋友,出现情感问题,也会向舒倾诉。而舒背后的中华书局,在全国各大城市都设有分支机

构^[2](P148)]。徐悲鸿还曾为中华书局淦局全体同人绘画结缘。

其二,中华书局与同业组织的竞争合作关系。民国出版界的“第一梯队”当是商务印书馆和中华书局,考察中华书局与同业的关系,从其与商务印书馆的关系可见一斑。中国有句俗语叫做“同行是冤家”,这讲出了一个普遍的现象:同行之间存在着激烈的竞争关系。但是这只道出了同行关系的一面,同行之间其实还存在着另一层关系——合作。中华书局与商务印书馆之间就是既竞争又合作的关系。有人认为商务印书馆与中华书局的竞争关系体现在寻求政府支持、选题、图书质量、出版速度、人才和市场6个方面;合作关系体现在未实现的合并、排他性合作、互赢性合作3个方面。^[21]笔者赞同此观点,中华书局在民国元年(1912年)靠着《中华教科书》系列迅猛地从商务印书馆手中夺走了一部分教科书市场,进而跟进商务印书馆的发行网络,逐渐站稳了脚跟。中华书局的首战打得十分漂亮,开创了教科书革命之先河。但是,在以后与商务印书馆漫长的竞争过程中,甚少再见到中华书局诸如此类的开创之举,倒是有跟风之嫌。表1为两家出版物对比情况。

表1 商务印书馆与中华书局出版物简明对照表

商务印书馆	中华书局
《东方杂志》(1904)	《大中华》(1915)
《教育杂志》(1909)	《中华教育界》(1912)
《小说月报》(1910)	《中华小说界》(1914)
《少年杂志》(1911)	《中华童子界》(1914)
《学生杂志》(1914)	《中华学生界》(1915)
《妇女杂志》(1915)	《中华妇女界》(1915)
《儿童世界》(1922)	《小朋友》(1922)
《四部丛刊》(1919)	《四部备要》(1922)
《辞源》(1915)	《辞海》(1936)

从表1可以看出,中华书局在出版物选题上紧跟商务印书馆,不让商务印书馆“专美于前”,商务印书馆对这个难缠的对手很是伤神,商务印书馆董事长张元济曾经抱怨:“中华遇事模仿,于感情亦有大伤。其实道路甚宽,何必如此”^[22](P182)]。但是中华书局绝非一个粗鄙的模仿者,虽然选题一样,但是在内容上善于另辟蹊径,往往会收到奇效。譬如《辞海》的出版就是一例。在《辞海》之前,商务印书馆已于1915年推出了高质量的《辞源》,它是我国现代第一部较大规模的综合性辞典^[23],为商务印书馆带来了丰厚的回报。中华书局没有立即跟风,而是用了20年的时间组织出版了有自己特色的《辞海》。与《辞源》相比较,《辞海》的特色在于收词时

新性强、收词范围更广、采用新式标点等,继《辞源》之后,《辞海》也进入我国近代权威工具书的行列。选题上的竞争不仅没有带来低水平重复出版,反而激发了两家出版企业的活力,促进了出版物质量的提高,这无疑是一件好事。除了选题上的竞争,双方对人才的争夺也是硝烟弥漫,在竞争最为激烈的时候,甚至出现了“中华多一人,商务则少一人”的情况,“又有许多人挟制公司(指商务——笔者注),以中华为护符”^{[22](P161)},激烈的竞争使商务印书馆和中华书局意识到人才的重要性,为了留住人才,两家在人员的工资、福利待遇、工作环境等方面都展开了竞争。

虽然在业务上竞争激烈,但是商务印书馆和中华书局彼此所处的生存环境是一样的,当环境对整个行业不利时,携手前行才是明智的选择。中华书局和商务印书馆为了共同利益携手合作,有以下几种类型:一是未完成的合并,如1917年中华书局在经济上周转困难,当时商务印书馆的高层曾多次秘密商讨合并事宜,但最后由于商务印书馆内部意见不同,合并未成;二是共赢性合作,如1917年商务印刷所工人罢工,中华书局方面,“伯鸿(陆费逵字伯鸿——笔者注)允不收罢工之人,并嘱坚持”^{[22](P195)};三是排他性合作,如1921年,沈知方成立世界书局,后逐渐对商务印书馆和中华书局的教科书市场形成威胁,两家遂于1924年合资组成国民书局以抗之。

中华书局与同业的关系是竞争中有合作、合作中有竞争。通过竞争,促进了出版物质量的提高和企业制度的完善;通过合作,形成合力以更好地适应当时出版业的生存环境。

其三,中华书局与政府组织的理性合作关系。中华书局与政府组织的关系较为密切。先后担任过中华书局董事的政界名流有范源濂、唐绍仪、王宠惠、梁启超、于右任、孔祥熙等人。中华书局通过他们与政府组织保持良好的关系、建立畅通的沟通渠道,借力政府来减少发展过程中的阻力,通过政府来扩大业务量。这些来自政界的董事们,有两位——范源濂和孔祥熙——尤其值得一提。范源濂是中华书局的第三任编辑长,1913年到任,1916年因赴北洋政府教育总长任辞去编辑长职务。在范源濂主掌教育部期间,中华书局在与商务印书馆的教科书竞争中占上风。^[24]陆费逵在其纪念中华书局成立20周年的文章里曾追念范源濂:“范静生(范源濂,字静生——笔者注)先生,目光远大,不计利害,在局虽四年,然服务勤劳,时间恪守,编辑基础于以立,社

会声誉于以隆,而东山再起之后,对公司尤多擘画维持。”^[15]孔祥熙是国民政府的要员,曾任国民政府实业部长、财政部长及行政院长等职,孔祥熙从1924年起,连任历届董事直至1949年,1948年还被选为董事长。1930—1940年代,中华书局能够承揽国民政府的大宗债券、钞票印制业务,与孔祥熙是有一定关系的。中华书局“民十六以后,因承印国民政府债券、钞票等,营业额更见精进,年约四百余万元,二十四年突进至八百余万元,最高曾年达千万左右”。^[11]在1940年代,中华书局印刷政府钞券的收入更是占总收入的一半以上,中华书局也得以渡过战时的艰困时期。从这个意义上来说,孔祥熙对中华书局的贡献是很大的。当然,中华书局能够承揽到政府的债券印制业务,除了孔祥熙的作用,还有其他因素,如中华书局印刷设备先进,印刷所内人才济济等,这也是不能忽视的因素。

中国近代的民营企业受到本国官僚资本和外国资本主义的双重压迫,生存处境十分艰难。为了生存和发展,中华书局与政府组织保持良好关系,是现实的选择,这个选择保证了中华书局这座民国出版重镇能够在相对宽松的环境中去实现教育出版救国的文化使命。

3. 反馈:传播带来的组织创新

传播过程中“反馈”能够作用于组织既有的结构,使其得到创新,组织的传播体系因此而变得更为有效,进而开始新一轮的传播,形成一个良性循环系统。中华书局的组织创新是由一次危机带来的。1917年,由于业内出现中华书局即将倒闭的谣言,中华书局的债权人纷纷到中华书局提取现金,造成中华书局现金断流,经济上无法周转,一度濒临倒闭,这就是中华书局历史上所称的“民六危机”。从经济学的角度来看,这场危机的主要原因是“进行无计划、吸收存款太多、开支太大”^[3]。从组织传播的角度来看,笔者认为中华书局组织结构特性是此次危机的一个主要诱因。从1912年中华书局成立到1917年“民六危机”出现,这一时期中华书局组织结构特性是高度的集权制,权力集中在陆费逵一人手上;“民六危机”期间,中华书局资金告罄,局方多次向各地分局发出催款的急电,但分局对此不理睬,这正是组织共同意识缺失的表现。

危机发生后,股东们想尽各种方法来进行维持,一名叫吴镜渊的常州士绅的出现给危机中的中华书局带来了转机。吴镜渊与中华书局创始人之一沈颐是同乡,鉴于中华书局与文化教育事业有密切关系,同意出资维持,筹资10万组成维华银团,解了中华

书局的燃眉之急。吴镜渊以垫款人身份进入中华书局,长期担任中华书局的监察、董事。1917年在任监察时,吴镜渊对中华书局的财务管理系统进行了整顿,对厂店组织进行了改革,整顿了分局,陆续建立起一套完整的规章制度,使中华书局的财务在日后未再出现过大的问题。

危机处理得好就是转机。中华书局在“民六危机”中暴露出财政管理混乱、分局与总公司之间沟通不畅等问题。从组织传播方面来看,是由于高度的集权制和组织共同意识的缺失所致。这次危机过后,公司组织结构的高度集权色彩有所淡化,表现在财政权的独立、加强组织共同意识的构建(对分局进行制度化和规范化管理)等方面。

三、结论

民国时期的中华书局作为当时我国第二大出版企业,在陆费逵的强势领导下,始终践行“以教育出版救国”的核心价值观,从文化隐喻的角度来看,中华书局的组织传播是一种强有力的企业文化传播活动。企业文化虽不是使企业获得成功的唯一秘方,却是企业获得成功的积极因素。企业文化也并非企业天生就拥有的事物,而是在组织传播的过程中运用各种复杂的方式创造并不断维持的。企业文化有很多种,但强势企业文化至少应具有两个要素:价值观和英雄人物。

在中华书局组织传播过程中,存在着组织内和组织间两个向度,组织内权威型传播网络保证了组织传播的有效运行和组织目标的顺利完成;非权威型传播网络则增进了组织成员间的情感交流,缓和了劳资矛盾。中华书局的组织间传播以关系为核心范畴,主要是与作者的亲密友好关系、与同业组织的竞争合作关系、与政府组织的理性合作关系。其带给我们的启示在于:组织传播网络的多样性,任务型传播网络与情感型网络的软硬结合,能够满足组织成员的不同角色需求,营造良好的组织关系氛围。

传播能够带来组织创新。组织传播过程并非只有组织结构的建构,还应当包括组织共同意识的建构。中华书局将危机化为转机,组织结构得到优化,组织传播体系也更为有效。其带给我们的启示在于:组织结构应该摒弃等级森严的科层制,建立起网络化、扁平化和柔性化的企业内部结构^[25],同时还要注意建构共同的组织意识,使组织成员明确组织目标,以组织共同意识为动力有效实现组织目标。

[参 考 文 献]

[1] 郭庆光. 传播学教程[M]. 北京:中国人民大学出版

社,1999:101.

- [2] 中华书局编辑部. 回忆中华书局[M]. 北京:中华书局出版社,2001.
- [3] 钱炳寰. 中华书局大事纪要 1912—1954[M]. 北京:中华书局出版社,2002.
- [4] 俞筱尧,刘彦捷. 陆费逵与中华书局[M]. 北京:中华书局出版社,2002.
- [5] 周其厚. 中华书局与近代文化[M]. 北京:中华书局出版社,2007.
- [6] 王建辉. 教育与出版——陆费逵研究[M]. 北京:中华书局出版社,2012.
- [7] 巢峰. 《辞海》的编纂和修订[J]. 出版史料,2003(2):18.
- [8] 苏嘉. 20世纪初出版的《中华大字典》[J]. 出版史料,2010(4):1.
- [9] 胡加荣,李慧. 公司组织制度比较研究[J]. 中国工商管理研究,2007(5):101.
- [10] 刘明慧. 现代企业制度概论[M]. 北京:中国财政经济出版社,2005.
- [11] 《华股研究周报》记者. 中华书局股份有限公司[J]. 华股研究周报,1942,1(10):8.
- [12] [奥地利]凯瑟琳·米勒. 组织传播[M]. 2版. 袁军,译. 北京:华夏出版社,2000:80.
- [13] [美]阿伦·肯尼迪,特伦斯·迪尔. 企业文化[M]. 北京:中国对外翻译出版公司,1989.
- [14] 陆费逵. 我的青年时代[J]. 新中华,1934,2(6):45.
- [15] 陆费逵. 中华书局二十年之回顾[J]. 中华书局图书月报,1931(1):1.
- [16] 钟祥财. 中国近代民族企业家经济思想史[M]. 上海:上海社会科学院出版社,1992:107.
- [17] 范军. 坚守文化人的出版理想[J]. 现代出版,2012(3):81.
- [18] [美]斯蒂芬·李特约翰. 人类传播理论[M]. 史文斌,译. 北京:清华大学出版社,2004.
- [19] [美]埃弗雷特·M·罗杰斯. 组织传播[M]. 台北:“国立”编译馆,1983:142.
- [20] 李天飞. 徐悲鸿与中华书局[EB/OL]. (2012-08-13)[2012-10-20]. <http://www.dfdaily.com/html/8759/2012/8/13/842235.shtml>.
- [21] 王伟. 商务印书馆与中华书局的竞争与合作[D]. 长春:东北师范大学,2009.
- [22] 张元济. 张元济日记[M]. 北京:商务印书馆,1981.
- [23] 詹德优. 中文工具书导论[M]. 武汉:湖北教育出版社,1994:191.
- [24] 吉少甫. 中国出版简史[M]. 上海:学林出版社,1991:330-331.
- [25] 方卿. 关于我国出版业发展的战略思考(二)——出版企业组织建设[J]. 中国出版,2009(23):41.