

天下文化

# 報人王惕吾

聯合報的故事

王麗美 著





作者與王惕吾合影

(黃明偉攝)

## 【內容簡介】

三十八歲轉業辦報，從投資兩百令紙、三萬元資金起步，八十一歲退休交棒時，聯合報已發展成今日全球最大的中文報系。一向以報人自居的王惕吾，其實也是一位成就斐然的企業家，在報業經營上，走出一片寬闊的天地。身為聯合報系領航人的王惕吾，如何在嚴厲的政治氣壓與報禁下，掌握新聞自由的分寸？早年如何突破重重限制，將有限資源做最大的運用？之後如何步上國際舞台，將聯合報發展成環球企業？王惕吾獨特的處世哲學、經營智慧與組織長才，都寫在聯合報成長的故事裏。



● 以報人自稱的王惕吾，有著開闊的胸襟與濃厚的中國情懷。



●當國際新聞報業爲于長庚兄弟案杯葛我國之際，王惕吾仍極力促成國際新聞協會一百九十多位成員來華訪問，並會見先總統蔣中正（攝於民國59年）。

●民國43年美國赫斯特報業集團負責人小赫斯特(右)來訪，這是王惕吾首次邀請國際報業人士來台。





● 聯合報20週年社慶時，  
副總統嚴家淦與行政院  
副院長蔣經國參觀聯合  
報忠孝東路九樓新廈。

● 菲律賓馬尼拉時報  
社長羅塞斯曾受邀  
來訪，王惕吾親自  
到機場歡迎。



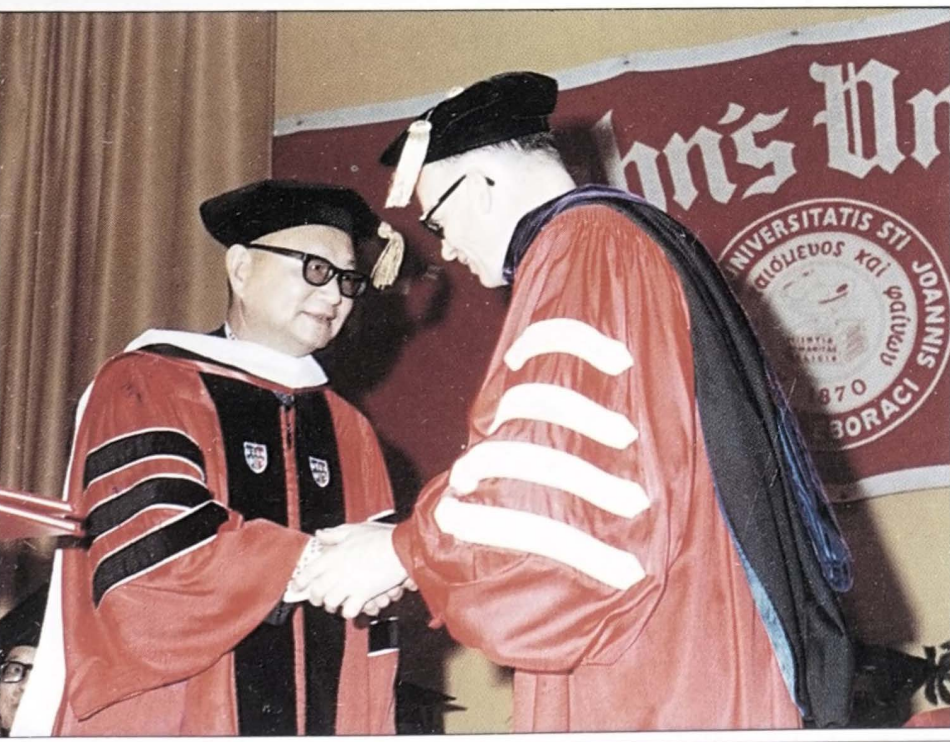
● 王永慶於民國61年一度成爲  
聯合報董事長，兩位企業家  
的結識有一段淵源。

10212	5282.5	(1700-2400) 7485	14795	2200-0100 10988	1815-2100	14825	1430-1530 208274	1830-1930	13688
		MANILA	CANBERRA	0700-2100 14777.5	0800-1630 20383	2115-0100 11640			3425
		(0015-0700) 4015		2100-0700 7980	1630-2200 14363	0100-0700 7890		2200-2300 3425	13688
				10562	2200-0800 12224	4817			10730





● 長期擔任全國田徑協會理事長的王惕吾，時常在運動場上為選手加油。



● 王惕吾在國際新聞界聲譽卓著，民國66年獲美聖若望大學頒榮譽博士學位。





● 對於前蘇聯總理戈巴契夫，王惕吾給與極高的評價，推崇其為世界級領袖，力促戈氏訪華。

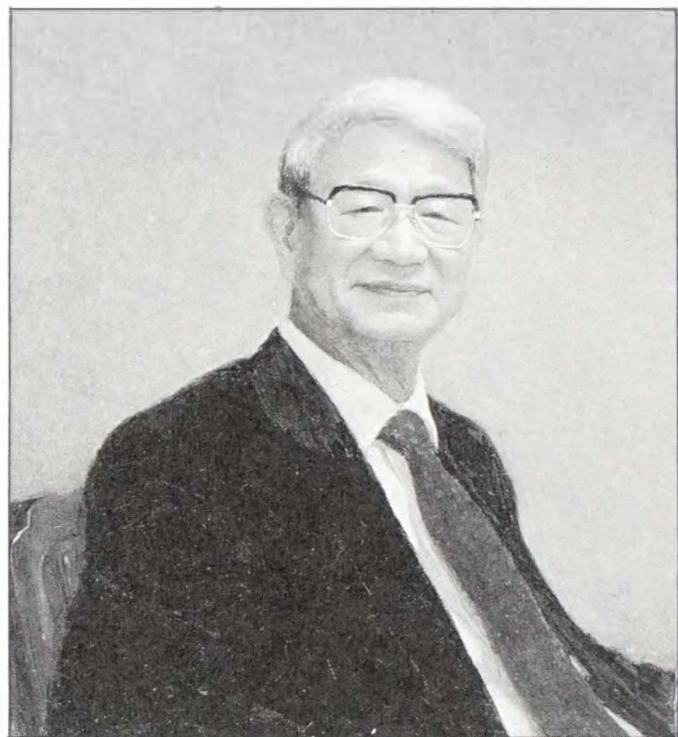


● 已交棒退休的王惕吾，仍然每天到報社，對於一生耕耘的園地，有難以割捨之情。



*Wang Tih Wu and the United Daily News*

*by Li Mei Wang*



社會人文 50

封面設計 / 吳毓奇

# 報人王惕吾

## 聯合報的故事

王麗美 著

封面油畫 · 江大海  
照片提供 · 聯合報  
封面題字 · 陳瑞庚

楔子 輝煌的報業年代

第一章 開創第二生命

中斷的軍旅

用心的報業新手

逆境求變

倡議三報聯合

第二章 崛起

陋巷裏的報館

以小搏大的策略

民營報紙大團結

出版法的挑戰

躍升台灣第一大報

### 第三章 旺盛的企圖心

印刷機傳奇

爲雷震案遭軍方禁閱

在陽明山會議的建言

美國國務院的上賓

爲世界中文報協催生

開放的國際視野

經濟日報誕生

81

### 第四章

#### 言論空間與政治空間

校長、總裁、總統

國際新聞協會攻守戰

未曾發表的消息——中美斷交之預警

角色交戰

143

129

121

116

108

101

91

83

### 第五章

#### 邁向企業化經營

向東發展的脈動

與王永慶的一段淵源

197

199

207

建立廣告代理制度

「送者有其報」

獨特的用人之道

## 第六章

### 超越與成長

突破報禁

推動報業科技革新

赴美辦報——美洲世界日報

風格的追求

追回三十萬份報紙

報業競爭與情誼

## 第七章

### 拓展報業疆界

豐富生活內涵——民生報

維繫遙遠僑心——歐洲日報

老僑報起死回生——泰國世界日報

打破市場飽和神話——聯合晚報

兩岸三地的橋梁——香港聯合報



第八章 關懷與回饋

文化使命感

喜愛人才

中藥研究的心願

兩種鄉情

345

第九章 信念與實踐

正派辦報

記者不是無冕王

受到曲解的中國情懷

辦報作爲一種實踐

交棒的時刻

377

370

364

356

347

王惕吾生平大事年表

421

411

404

395

388

379

楔子——

## 輝煌的報業年代

清晨到深夜，聯合報系大樓裏的活動不曾停歇。這裏是中文世界最忙碌的報業總部，每分每秒都有國內外最新的資訊傳輸進來，各部門專業人員立即加工處理，透過衛星向海內外的八家報紙傳真，發行到台灣每一個角落以及全世界每一個華人地區。

每天，聯合報系的台北總部要處理近千萬字各類稿件，記者從各地發回來的新聞，經過濾篩選，約莫要捨棄一半，才能編排出一份精采的報紙。這個大樓裏的工作，是在記錄台灣、中國和整個人類世界的活動，政治人物閱讀這些報紙以了解輿情，企業家從報導中辨別環境變化的訊息，不同領域的民眾從新聞中採求事物的真相，遠在天涯的中國人則藉這紙方塊文字維繫他們對祖國的認同。

這個遍及海內外的龐大報業機構，是報人王惕吾一手建立起來的。即使最不服輸的報業

經營者，也很難否認王惕吾開拓了中文報業史上最遼闊的疆域。

民國三十九年，王惕吾首次踏入報業領域時，他只是一個軍旅生涯不順的軍官。在台灣最爲動盪不安的年代，他以不惑之年棄戎從筆，跨進全然陌生的報業，接辦了岌岌可危的民族報。

### 過河卒子的精神

初接民族報時，這張報紙發行量不過一千多份，由於業務困難，他必須不時典當家中財物，以維持出報不輟。在其他黨公營大報眼裏，這是一份無足輕重的報紙；在報界同仁眼裏，王惕吾則是一個不懂新聞的門外漢。

值中年的報業新手王惕吾，過河卒子般的投入工作。從閱讀社論及新聞稿開始，學習準確掌握新聞與言論；他以工人爲師，認識報紙的印製過程；他也運用軍中訓練，以戰略眼光思索致勝之道。或許正因爲沒有報業師承和傳統的拘泥，軍人出身的王惕吾反而把路走得更寬廣無礙。

參與報業不久，王惕吾看到民營報業規模太小，資金和人才太少，難以與具有雄厚黨政資源支持的黨公營報業競爭，便發動民營報紙合併經營，集中有限的人力、物力，共同發展圖存。

有兩家報紙——全民日報和經濟時報——響應王惕吾的號召，與他的民族報合併，共同組成了三報「聯合版」。今天，「聯合報」三個字仍清晰的記錄著他們合作成功的歷史。

三個報紙的合併還不足以扭轉大環境的逆勢，王惕吾認為所有民營報業都必須組織起來，才足以與黨公營報業競爭，於是他進一步邀集同業合作，組成了一「台北市民營報業聯誼會」。有了聯誼會組織，民營報業從一向為黨公營媒體獨占的政府公告中分得了些許資源，各報由點滴的資源獲得生存的養分，逐漸成長壯大。這是民營報業轉敗為勝的重要關鍵。

在他踏入報壇的第九個年頭，王惕吾把聯合報推上台灣報業的發行高峯。原先對他的出現不以為然的報業競爭者，此時，必須重新調整對他的估量。

「我這個人最大的特點，是企圖心旺盛。」王惕吾如此形容他自己。

觀察王惕吾辦報的過程，無論遇到什麼困難，他總是盡力去克服，或正面攻堅，或迂迴前進，一步一步向他的目標推進。他很少把時間浪費在怨天尤人，不苟且，也不屈服，這大概是他所謂的企圖心。

在高壓的民國四十年代，政府一再制訂嚴厲的出版法令來管制言論，王惕吾始終以委婉而堅定的態度表示反對。這招致當局的不滿與打壓，為此，王惕吾向全體員工發出一份問卷，徵詢他們對聯合報日後經營取向的看法，結果，絕大多數人主張堅持獨立報導的立場。這是台灣報業史上未曾留下正式紀錄的一段。

隨後在政府鎮壓反對黨的行動中，由於聯合報對雷震表現了同情，也引起當局不悅，以「思想不正確」為理由下令軍中禁止訂閱聯合報。此類抵制行動，聯合報日後還陸續遭遇過。

這些故事，在今天咀嚼起來，仍別具滋味。

### 利他哲學

面對報業競爭，王惕吾的戰略是果敢而寬和的。他不斷拓展報業領土，卻避免對同業構成威脅，儘量選擇未經開發的疆域創辦新報。聯合報系各個報紙的誕生，從經濟日報、民生報到海外四報，都是這樣創辦出來的。因為如此，台灣報業得以跳出綜合性報紙的單元路線，朝向多元化、專業化發展。

爲了促進報社的專業分工，王惕吾在各地成立分銷單位，將送報權分贈給報社雇用的送報生，並鼓勵他們脫離雇傭關係，自行經營分銷單位。送報生自立門戶以後，產生了強烈的利潤動機，積極開發訂戶，結果，他們與報社兩蒙其利。

「要人家替你賺錢，先要讓人家有錢可賺。」這是王惕吾簡單的想法。

但是，這個聽來簡單的「利他哲學」卻具有奇特的力量；他也是用同一個邏輯創造了廣告分版的作法，突破了限張政策的箝制。

王惕吾以謙抑的姿態推進他宏大的企圖，他的每一份報紙都是在簡陋辦公室裏興辦起來的，即使在報社資金最充裕的時候，他也不願意虛飾門面。他認為，報業成長應建立在讀者的信賴之上，避免以資本為手段來壯大報紙；他也專志經營新聞傳播事業，沒有利用傳播媒體的方便向其他領域伸張勢力。比起澳洲報業鉅子梅鐸購併式的擴張，他們是相當不同的典型。

在民國五十年代初期台灣機械工業剛起步時，王惕吾想到國內應該自製印刷機，減少對進口機械的倚賴，於是出資請業者研發製造。他的點子，促成了國內輪轉印刷機製造業的起步，從此國內報業也有了便宜實用的印報機。

幾十年來，台灣報業許多技術上的革新，包括手工排字的揚棄，中文自動鑄排機的設計製造，衛星通訊傳真機的使用，中文電腦檢排軟硬體的開發使用，都是王惕吾率先倡導採用。

王惕吾的報業生涯起步雖晚，他卻展現了比一般報人更豐富的面貌：他有民營報人的客觀與堅持，富於軍人的戰略作風，也具有企業家的靈活與敏銳。他不諳英語，卻縱橫於國際報壇，比外交官猶為活躍；他不曾受過現代科學教育，卻熱心投入中文報業科技應用發展。這樣一個報人，不是傳統新聞學院所能調教出來的。

有人說，王惕吾的成功純粹由於他運氣太好；事實上，他在困頓的報業年代所遭逢的種

種阻難，絕不是運氣所能解決的。

### 難言的政治包袱

也有人說，王惕吾的成功是由於他黨政關係良好；事實上，王惕吾的黨員及軍人身分對於他辦報並沒有太多幫助，甚至曾經是他難以擺脫的負擔。

他清楚報人角色與黨員身分存有對立本質，一進入報界，即刻意與軍中黨政故舊保持距離，以免彼此拘礙。在他辦報生涯的前十幾年，他的報紙被當局視為不合作媒體，當他堅持反共與支持民主的立場逐漸獲得理解之後，與他有黃埔軍校師生之誼的先總統蔣中正才開始對他有所借重。

在蔣經國主政的時代，他開始應邀與聞黨內決策，經國先生兩度提名他出任國民黨中常委。延攬黨籍民營報人出任中常委，是國民黨政府對輿論界的籠絡，王惕吾知道這個角色與他的新聞工作有所衝突，但在當時的情況下，他很難拒絕這項提名。在他出任國民黨中常委的日子裏，聯合報的言論時被外界解釋為傾向執政黨，並使他遭到反對派人士的指責。

這是他辦報生涯裏較受爭議的一段日子，在台灣政治過渡到民主開放的階段，他立即辭掉了這個職位。

儘管如此，由於台灣內部價值體系的轉變，新的國民黨主席對他的政治立場又有所不

滿，甚至公開批評他的報紙。過去，即使在政治氣壓最低的年代，台灣也少有報紙遭遇到這樣的待遇，但王惕吾卻在晚近國民黨的內鬥中被貼上流派標籤。

國際上看待台灣問題，反而不像島內那麼夾纏。民國五十年代初期，國際上已肯定他為中華民國報業領袖，美國國務院特別邀請他訪美，紐約時報評選他為我國最有影響力的二十五位領袖之一。在幾次中美外交關係出現重大轉折時，美國國務院官員都曾主動向他說明背景，並請他傳達重要政治訊息給中華民國政府當局。

鮮為人知的一段是：中美關係生變前半年，國務院官員即邀他赴美，向他說明美國將與中共建交的事實，認為他最適合負責轉達此項訊息給我國政府。為了避免造成惶恐，也為了讓政府有充分的因應準備，他雖然轉告了這個情況，卻從未將這則消息在自己的報上披露。這段歷史，直至今天才揭諸於世。

四十幾年來的台灣不斷變遷，不論在哪一個階段，都被稱為轉型期；每一個轉型期有不同的主題，但都有一個共同的目標，就是尋求共識。在社會尋求共識的過程中，報紙是交換意見和催化認同的媒介，在某種意義上，它本身也是共識整合的產物之一。回顧王惕吾四十年來的辦報歷程，可以看到台灣報業茁壯的一章，也可以看到台灣經驗中光明與晦暗交戰的歷史。



## 正派務實為原則

縱剖王惕吾辦報的四十年，可以發現他對報紙的使命感其實沒有太多虛妄的幻想，他對政治也沒有什麼牢不可破的意識形態，他所堅持的信念，其實是以不違反日常做人做事的基本道理為原則。

他鼓勵記者為新聞衝刺，卻也告訴他們勿以無冕王自居；他要求言論部門就事論事，也要求他們不流於苛責；他要求業務人員靈活精進，也要求他們有所不為。

在他自己，「反共、民主、團結、進步」曾是他持守了幾十年的信條；在日常事務上，正派和務實是他真正的守則。他早期辦報之敢於直言，後期又被視為具有保守色彩，精神其實無二，都希望維護社會上多數人的信仰與價值。

對任何報業經營者而言，最後的考驗其實不在於有什麼高懸的理論和信仰，而在於如何以與常人無二的標準實踐自己報上反覆申論的道理；這點，王惕吾自認無愧於心。

王惕吾在民國八十二年九月宣布退休，把棒子交給下一代；這年，距離他投入報業正好四十三個年頭。

當初他在貧瘠的報業土地上播下的種子，如今已蔚為茂林。民族報當年的發行量僅一千多份，報紙賣到中南部都極不易；而今天聯合報系八家報紙在全球的發行量超過三百萬份，

遍及一百多個國家。他憑著旺盛的企圖心和過人的意志力，創辦了橫跨多國的綜合報業集團，寫下中國報業史上輝煌的一頁，為中年創業樹立了典範，也為奮鬥的人生提供了證明。

在過往的一生中，王惕吾所願意記錄下的，只是他辦報的歲月。從民國三十九年到八十年的辦報生涯，走出困頓，步上高峯，邁向輝煌，每一個日子他都用心經營。

他的一生，屬於這個輝煌的報業年代；這個報業年代，也是屬於他的。

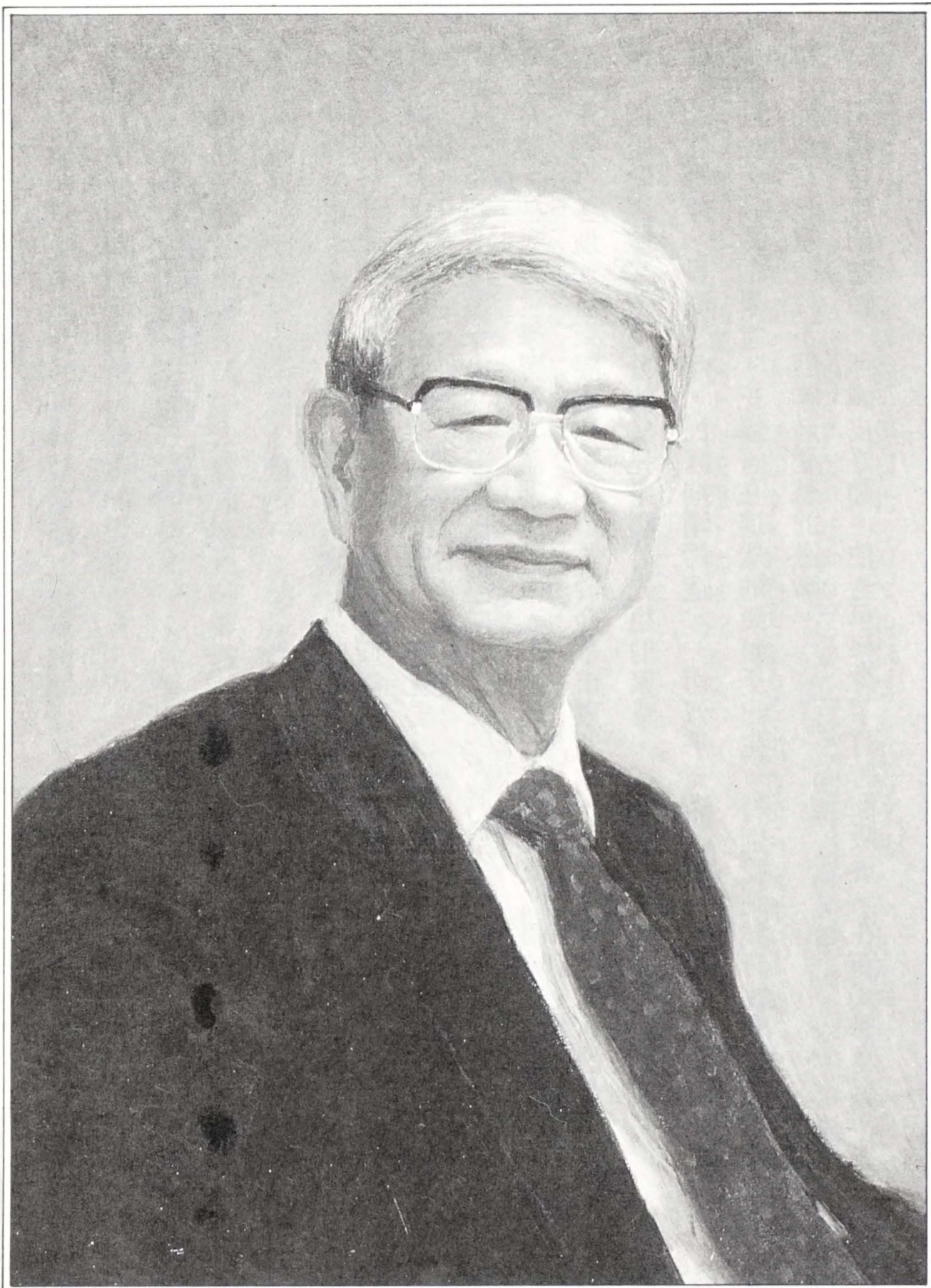


# 開創第二生命

民國三十九年元旦那天，民族報記者一進報館，

立刻注意到一位蓄小平頭、戴黑框眼鏡的精壯男子。

新老闆看起來具有軍人的威嚴模樣，卻不知道他辦報能力如何。



## 中斷的軍旅

民國三十七年春天，當王惕吾率領著警衛團的官兵抵達基隆港的時候，他只希望台灣島有足夠的力量頂住共產黨的攻擊；沒想到，這裏成爲他一生命運牽繫之地，親眼目睹了海島的壯大，也親身參與了它的發展。民國三十九年初，將屆中年的王惕吾自軍中退役轉進報界，當時，他只希望學習作一個稱職的報人，沒想到，他在報業領域裏發現了無限的天地。

王惕吾，浙江省東陽人。東陽市位於金華市東北六、七十公里，知名的金華火腿，東陽是一個重要產地。王惕吾的父兄沿襲著先祖的家業，在東陽經營火腿產銷事業。

出生那年，民國二年，民國剛剛締造，一切似乎充滿了新的氣象：人們剪掉了辮子，孩子們開始上新式的學堂。王惕吾在這樣的氣氛下出生，特別受到父母長輩的寵愛。寬裕的家庭，使他在孩童時代不曾嘗過憂愁的滋味。

王惕吾自幼聰穎，卻調皮好動。他過早學會了打牌和吸菸，在新式學堂裏，他表現出傑

出的領悟力，但更常製造一些讓老師頭疼的問題。他的行爲，令大人們擔心。

所幸，這位火腿商的兒子很快就對自己缺乏目標的行爲感到厭倦，鄉下學堂裏教授的東西，已引不起他興趣。十八歲那年，他像古來志在四方的中國青年一樣，離開了老家東陽，和幾位同鄉同學一同來到上海求學，渴求認識天下。

### 初識天下

作爲中國政治及經濟重鎮，上海有著繁華、自由、人文薈萃的一面，也存在現實、殘酷、貧富懸殊的一面。清末強權侵凌所遺留下來的禍害，到了民國時代還無奈的承續者，外國租界林立，華、洋之間境遇不平，日益覺醒的中國青年頻繁的在這裏進行各種各樣的愛國運動。

對於求學中的青年來說，上海其實是一個過於複雜的環境；但這個位於中國與西方世界遭遇最前線的繁華城市，對於隻身在滬的王惕吾，卻產生了莫大的衝擊，這些，是他少年時代在東陽平靜的鄉鎮生活中未曾領略過的經驗。他看到過去大人們口中所形容的新生的共和國，其實正困陷於重重的政治紛擾之中；他看到古籍中稱頌的中華文化，正受到西洋思潮的嚴重搖撼。他看不到統一強盛的國家，只看到一波一波的動盪。

上海的學生生涯是短暫而豐富的，這段時間的見識，催促了王惕吾的成熟。上海文化學

院，課堂上教授的仍是傳統與理想的一套；回到宿舍，他和同學討論的是現實苦惱的國事。東陽的無忌少年，在上海初識天下之大，也開始懂得人間憂苦。

### 狂放少年蛻變

眼見國家內憂外患交逼，而學校裏傳習的課業對這一切似乎無可使力之處。來到上海不到一年，王惕吾已對他的學院生活漸感不耐，他希望更直接的投入救國運動。民國十九年，他瞞了家人，與同學結伴偷偷去投考中央陸軍軍官學校，一試而中，成爲黃埔軍校八期生，做了校長蔣中正的學生。從此棄文從武，成爲一位職業軍人。

軍校時期，家鄉傳來他父親去世的噩耗，隆冬素雪，他緊急告假，翻山涉水由武漢一路兼程還鄉。無奈舟車緩頓，待他趕返東陽老家，父親的葬禮等他不及，柩已入土，成爲他一生的憾事。

在父親墳前祭拜過後，他迅速處理了幾件家中事務。他的果斷，讓母親及弟兄驚訝：三數年未見，狂放少年已蛻變爲圓熟青年，處事有方，進退有據。

民國二十二年軍校畢業後，王惕吾從一名基層軍官做起，進入警衛團，負責蔣委員長的安全工作。此後，國事蝸蟻，抗日、剿匪前後十餘年，他隨委員長輾轉各地，一直擔任警衛工作。



民國三十七年，大陸形勢有逆轉跡象，王惕吾奉命率團到台灣部署待命。從上海搭乘客輪出發，出長江口，經過台灣海峽，在基隆港靠岸。這是他第一次踏上台灣的土地。

抗戰勝利時，王惕吾曾發願要到兩個地方遊歷，一個是東北，一個是台灣。兩個地方都曾遭日本盤據多年。尤其台灣，滿清時代遭到割讓；收歸版圖後，是許多中國青年嚮往一遊的美麗之島。勝利不久，東北形勢便開始告急，短短兩年時間即淪於共軍；而後，整個大陸情勢急轉直下，王惕吾在這樣的情況下來到台灣。

初來的年餘，王惕吾一家幾度遷徙。後來，由於警衛團團部設在中部，王惕吾把家庭安頓在台中，自己則因為職務的需要，輾轉台灣南北各地，依舊負責安全工作。

可是，隨著大陸的陷落，國民黨在台灣臨時性部署，必須重新計議調整。民國三十八年八月，暫時引退的國民黨總裁蔣中正正在草山成立總裁辦公室，接著成立革命實踐研究院，以求振衰起敝。蔣中正擔任院長，並親自主持第一期開學典禮。

第一期的學員共五十幾人，全是總裁親手勾選的名單，是黨內未來可俾以重任的幹才，王惕吾也列名其中。沒想到，因為這次研習會，促使王惕吾離開了軍職。

研習中，總裁特別與每一位學員分別談話，了解各人的職志以及對國是的想法。蔣中正問王惕吾：「我們大陸失敗，到了台灣，依你看，應該從哪些方面下功夫？」

這個問題，在王惕吾腦子裏不知想過多少回了。薄冬草山，幽靜異常，冰涼的空氣，讓

人神智清醒。他答道：「最重要的是心理建設。大陸失敗，主要輸在人心渙散，士氣消沈。在台灣部署反攻大業，最重要的是思想教育，加強政治作戰。軍人有了正確思想和信仰，意志才能集中；意志鞏固，行事才有力量，不受外界宣傳誘惑動搖。」

「很好。」總裁領首表示贊同。他隨即向王惕吾表示：「那麼，你就來做這個工作好了。」

這個結語，讓王惕吾為難。不錯，加強心理建設，是自己認為重要的工作；但從事政治作戰工作絕非自己所長，也非志趣所在。如果勉為其難接受這項工作，一則與志趣不符，再則未必能妥善達成；可是，總裁當面交付的指示，能夠依自己主觀的意志改變嗎？

接下來的幾天，這個問題困擾著王惕吾。是接受任務，勉強做自己沒有興趣的工作呢？還是不違背自己的意願，婉拒這個工作呢？如果不接受的話，個人還能有什麼選擇嗎？

### 面臨抉擇

二十年的軍旅生涯，多見軍中規矩，一旦拒絕總裁交付的任務，除了離開軍職，不可能有其他選擇。問題是，王惕吾過去二十餘載的職業軍官生涯，與外界已經有所隔閡，眼見將屆不惑之年，如果率爾離開軍旅，還有更好的路子可走嗎？

機緣湊巧，就在這躊躇之間，民族報的原始出資人王永濤因為報紙景況欠佳，無意繼續

經營。王惕吾得知消息，認為辦報不失為一可行之計，立即答應接辦這個報紙。

王永濤是王惕吾在軍中的舊識。王惕吾從陸軍官校畢業後，在警衛團擔任排長，王永濤是同單位書記。民國三十七年，兩人分別來台，王惕吾在警衛團，王永濤在聯勤總部擔任第十二收支處長，彼此時相來往。

三十八年初，王永濤起意辦報，邀王惕吾共襄盛舉。王惕吾知道，公務人員依規定不能辦報，而且兩人均軍職在身，不可能負責繁重的報業經營；不過他認為辦報對提振民心士氣極有影響，值得一做，因此參與了部分籌備事宜。這份報紙在當年五月四日辦起來了，定名為「民族報」，社址設在西門町的昆明街。開辦後，王惕吾因軍職忙碌，並未參與社務。民族報的經營並不順利，創辦了幾個月之後，銷路及業務仍然無法打開。

在它開辦之前兩個月，國民黨機關報——中央日報正好由南京遷台發行。中央日報具有龐大的編採陣容和強力的官方支援，一到台灣，便搶盡發行優勢；而其他資源豐富的公營報紙如新生報、中華日報也正值鼎盛之期，其他小本起家的報紙，幾無容身之地。「民族報」在這種環境下，一直無法有所開展。

由於大陸局勢持續惡化，台灣也顯得岌岌可危，而人心惶惶。王永濤見報紙打不開局面，決定放棄經營；適巧王惕吾有意離開軍職，正在另謀出路，雙方商議妥當，便決定由王惕吾接下民族報的棒子。

### 義無反顧退役

當王惕吾向他所屬的單位遞出辭呈時，不少軍中同僚都感到意外，軍長戴樸也遲遲不批准他的辭職書。有人勸他：「報業經營前途難測，不如軍職工作安定，你不妨暫時保留軍職，兼差辦報就好；萬一有什麼變故，也好留下一個退路。」

王惕吾去意已定，他也覺得一隻腳踏兩條船並不是做事的辦法，回答說：「軍人講究絕對服從，報人講究絕對自由，軍人和報人的工作是衝突的，不可能兼。」他堅持辦理退役，特別為此請託軍中老長官俞濟時先生為他寫了一封信，請求戴樸准其退役。

民國三十八年底，國、共在大陸的戰鬥接近尾聲，總統府及行政院官員陸續遷台。就在這個風雨飄搖的十二月，王惕吾辦妥退役手續，告別了軍職，步向陌生的報業舞台，接受人生及時代的新挑戰。

# 用心的報業新手

民國三十九年元旦，對島上的居民而言，是一個躁鬱苦悶的新年。前一個月，代總統李宗仁眼見情勢難以回天，竟然棄職出走美國。海島危殆，而政府羣龍無首，人心惶惶。一元復始，卻看不出任何萬象更新的跡象，誰知道新的一年又將如何變化。

在這樣的一天，王惕吾開始了他的報業生涯。

走進昆明街的報館，王惕吾的心情是複雜而徬徨的。複雜的是：自己半生以身許國，作革命軍人，誰料壯志未酬，抗日甫稱勝利，大陸又告失陷，自己必須避居海隅。徬徨的是，卸下甲冑，要面對的是全然陌生而又困難重重的報業。

這年，王惕吾剛過三十八歲。中年轉業的不安，一方面帶來焦慮，另一方面，對於生性好強的王惕吾，卻也轉化爲一股鞭策力量。人生至此，就像過河卒子，後退無路，只能勇往向前。

王惕吾本名王瑞鍾，進了軍校以後，與其他年輕人一樣，他給自己起了「惕吾」為字。那時，因為在軍中聞知許多英雄豪傑的事蹟，初識天下之大，自省覺得不足，以「惕吾」為字，有自我惕勵之意。進入報業這天，他覺得自己的一生到此是一個重大轉折，必須加倍自省惕勵，便決定以字為名，從此使用「王惕吾」之名。

### 辦報新生涯

那天，民族報記者一進報館，立刻注意到這位蓄小平頭、戴黑框眼鏡的精壯男子。大家意識到這就是新上任的發行人兼社長，好奇的打量著他：新老闆舉止言談毫不鬆懈，卻也沒有拘束的樣子，看起來具有軍人的威嚴模樣，卻不知道他辦報能力如何。

報社發行人出現在編輯部，是過去不曾發生過的事。以往發行人都在白天上班，不問編採事務，更令他們意外的是，新老闆慢慢踱到採訪組這邊來，就站在記者身後，看著他們下筆。從來沒有被盯著寫稿的記者，顯得有些緊張。

如果他們曉得的話，其實這天的緊張是毫無必要的。作為一個報業初入門的新手，王惕吾這天出現在編輯部，心情並不比記者們輕鬆，與其說是來督陣，不如說是來學習的。

在踏人民族報之前，王惕吾與報紙的淵源，只能說是一個熱心的讀者罷了。軍校時代開始，王惕吾就喜歡讀報，剛剛在政治上受到啓蒙的年輕軍官，為了解國內外的情勢，想要知

道世界的思潮，比別人更仔細的翻讀報紙。除了國民黨黨報，大公報、上海時事新報、國聞週報和東方雜誌都是他常讀的報刊。

無論如何，作爲一個熱心的讀者，與作爲一個全職的報紙經營者，是截然不同的事。一切都得一步一步從頭開始。

民族報的發展情況不怎麼樂觀。前一年五月四日，這個報紙才開辦，八月間，主筆張鐵軍寫了一篇社論呼籲政府提高軍公教待遇，發表之後，最高當局大怒，認爲此文企圖挑撥人心，製造不安，當即勒令民族報停刊。

才三個月大的報紙，遭到停刊處分，是一次嚴重的打擊。停刊的命令下來之後，並沒有說明處分時間多長，報紙是否可望恢復出刊也未可知，所有的人就在等待中懸盪搖擺。有的人員在這段時間中不耐久候，有的估計前景不佳，紛紛另謀差事他去。一直到九月間，才下令准許恢復出刊，這時，報館裏人員已經走掉了一些。

更令人挫折的是，民族報初開辦，發行業務還沒有什麼開展；而報紙毫無預告的停刊近月，本已寥寥無幾的訂戶，又流失大半。王惕吾接手的時候，這份報紙僅有數百訂戶。

王惕吾知道自己面對的是什麼樣的情境，一邊是困頓國事，一邊是艱險報路。自己的責任不僅在於發展業務，穩住這個頹然欲墜的報紙，同時，在衝刺新聞報導和言論之餘，也要知所進退，避免以言賈禍。

見過民族報同仁之後，王惕吾心裏的猶疑似乎緩和了些。這裏的記者編輯，多數都還是二十來歲的小夥子，年輕率真，衝勁十足；他們對於國家前途，並不像王惕吾那麼憂心忡忡，認為凡事總有可為。這種生氣，感染了王惕吾，他想：這些是可以共事的夥伴，有了他們合作，應該可以闖出天下來；自己做為報館負責人，無論如何必須做出一點成績，不要教他們失望。

一旦決心全力以赴，王惕吾的拚勁驚人。他以社為家，無日無夜的工作。

那時，家還在台中，由於倉促決定退伍，還來不及為家人作任何安排，幾個孩子都在就學，最小的女兒才出生未久，不宜在未有妥當安頓前率爾遷移。他決定一個人先在台北居住下，等到一切就緒，再作計議。

要找到合適的住所也許不是那麼困難，但王惕吾一心記掛新工作，別無他念，就在社長辦公室後面用屏風隔出一個小室，作為暫時棲身之所。辦公室原本狹小，經此一隔，更是侷促。王惕吾每天生活起居與工作，就在兩個斗室之間迴旋，前面辦公，後面睡眠，如此度過了相當一段時日。

以報為家的好處，是可以全心全意的投入工作。他給自己訂下目標，計畫半年之內必須熟習編務、業務和印務各部門的事務，每天，他都到各個單位去了解狀況。

王惕吾訓練自己的方法，後來他也拿來訓練孩子，用今天的話來說，是全方位的。



## 宏觀式訓練

他開始每天研讀社論，同時要求每天下午召開社論會議。王惕吾總是親自參加，聆聽主筆與編輯的看法；有時，也參與討論；但在初問報政前幾個月，他總是沈默的多。

社論代表報社立場，所討論的都是敏感時政，一點大意不得；因此，立場需要客觀中立，析事需要層次分明，勸諫需要理直氣壯，著眼要宏觀大度。每天詳讀社論，可以訓練自己判斷大局、辨明事理的能力，傳統報業經營理念中，一個報人最基本的的能力，是控制版面文字，督促編寫合度；王惕吾潛心研讀社論，就是在訓練自己掌握言論立場的能力。

傳統報人都以文筆知名，他們喜愛舞文弄墨，也以此自豪。這點，王惕吾與傳統辦報的文人大不相同，他並不熱中於自己提筆，也知道那不是自己之所長；但對於辦報必須具備的新聞判別的基本能力，他盡心的學習。

王惕吾直接從新聞比較著手，每天晚上他都到編輯部，站在記者和編輯身後，觀察他們現場工作的情形，也比較新聞原稿與最後的表現。報紙出刊後，所有記者前一天的原稿都要送到發行人室去，由他比對稿件經過批改的情形，仔細了解每個記者的寫作及分析能力，了解編輯改稿作題適切與否，也藉機探求新聞編寫的奧秘。不久，他就知道如何分辨一篇好作品，也知道什麼樣的稿件不夠客觀。同時，他也懂得分辨哪一位記者的報導比別人精采，誰

的報導可能華而不實，誰的評論比較精闢，他也曉得哪位編輯下的標題遣詞用字生動而且主題抓得準確。

很難說初進報業的王惕吾一開始對這一行就有更正確的認識，可能正由於他沒有受過傳統新聞訓練，反而能以更開闊的方式進入報業領域。也不像一般報人只一心耕耘編務，他同時積極參與業務和印務，這種全面性的人門方式，奠下了往後聯合報平衡發展的基礎。

他有時走到街上，去了解爲什麼有些報紙賣得特別好；晚上，躺在辦公室後頭的小房間，腦子裏總是想著有什麼法子可以使自己的報紙多賣幾份。他也仔細研究帳冊，企圖找出可以使報社的開支與收入平衡的辦法。

晚上，編輯部的工作結束後，他轉到印刷廠去。一方面了解機器運轉的情形，一方面也與工人親近，聽聽他們談論報紙。

只曉得機器怎麼操作是不夠的，王惕吾拿著錶，默默的計算機器每分鐘的印刷速度。這樣，他可以知道工廠裏需要多少人手，當工廠領班要求加人時，自己能夠判斷要求是否合理。他也可以知道自己的報紙需要多少時間印刷，扣除掉印刷時間，可以把多餘的時間留給編輯部，截稿時間往後延，往往可以得到更新的消息，在新聞上搶得領先。

## 深入報業堂奧

最初半年，在報館同仁眼裏，王惕吾是一位沈默寡言的老闆，不大開口，只是傾聽。可是，半年之後，當他開始表示意見時，談論起來頭頭是道，報社裏許多人都感到訝異：「他什麼時候變得這麼內行了？」

成爲內行，是每天超過十六個小時不眠不休學習的成果。當黨、公營報業經營者還在繼續標榜他們的正統出身以及大陸時代辦報的輝煌經歷時，軍人出身的王惕吾以自己的報館爲教室，以自己的同仁爲師，走出他寬廣的辦報之路。

這位報業新手，維持著他軍人時代留慣了的小平頭，看起來不似文采煥發的典型報人；但是，憑著他過人的意志和非凡的智慧，沒有多久工夫，他已逐步深入報業的堂奧。

## 逆境求變

海峽風雲詭譎，大陸東南沿海一帶零星的戰役還未結束，亞洲東北角又爆發驚動世界的韓戰；中共大舉出兵南韓，南邊一衣帶水的台灣情勢瞬即為之緊張。

民國三十九年六月二十七日，美國基於戰略利益的考慮，決定派第七艦隊協防台灣，防止共黨勢力繼續擴張。杜魯門總統的宣布，對台灣人民而言，好像一艘遭遇颶風的船隻終於找到停泊的港口，可以不再漂流。

這天，王惕吾在報社得知這項消息，心中舒了一口氣。他告訴自己：「台灣安定了。」這句話，他那天向人不知說了多少回。

接辦民族報前半年，王惕吾眼見時局一日一日惡化，同僚好友一個個想要離開日漸危殆的台灣，自己辦報又無起色，心裏徬徨與苦悶糾纏，不知道自己報業的前途何在。在聽到美軍將協防台灣海峽的剎那，這些徬徨與猶疑，好像解除了咒語一般，雲去風清。

## 順應時勢出奇招

幾天之後，民族報的編採和業務主管都接到王惕吾的通知，到報社參加一項會議。會中，王惕吾鄭重宣布：「美國第七艦隊協防台灣，對國內、外局勢都有重大影響。爲了加強服務，我們明天起出第二次版，使讀者可以在最短的時間內得知最新情勢的發展。」

所謂第二次版，就是在民族報平常的早刊出報之後，每天下午再編印一次晚刊。當時的民族報，每天原出刊一張半，爲了搶出二次版，改爲每天上午出一大張，下午再出半張。

這半張二次版的晚刊出來以後，可以送到街上零售叫賣；但對於訂戶，卻免費再由報童分送一次，仍然只收一份報紙的錢。在訂戶而言，訂一份報紙，卻可以多獲得一份晚報的訊息，又不增加支出，相當划算。

民國三十九年七月五日，民族報第一張二次版出現在市面上的時候，令不少新聞同業感到意外：「二次版？明明就是晚報嘛！」

剛開始，同業對這份早晚發行兩次的報紙並不十分在意，事實上也還摸不透這份報紙真正的意圖。在他們看來，每天向同一個訂戶送兩份報，卻只收一份報費，似乎不是什麼精明的主意；報紙張數雖然一樣，但採訪、編輯、印刷、送報等等人事費用要加倍支出，如果仔細盤計，恐怕還是椿虧本生意。

但對讀者而言，如果訂一份報紙，可以獲得早、晚兩份報紙的訊息和服務，相同的代價，爲什麼要選擇那些只有一次服務的報紙呢？

「訂一份，看兩份」的策略奏功了。許多讀者受到第二次版的吸引，開始訂閱民族報。業務部門不斷傳來報份增加的消息，帶來民族報創刊以來未曾有過的振奮。

國家形勢有了重大轉變，民眾對於訊息的需要更形迫切，隨時需要知道情勢的最新進展。民族報二次版針對民眾的這項需要，全力衝刺，記者們常常採訪到重要的新聞，消息一發表，經常造成轟動，市面上罕見的二次版對動態新聞的掌握經常超過當時的晚報。

過了幾個星期，新聞同業漸漸感受到民族報二次版的威力，他們也看清這個看起來笨拙的發行策略，其實暗藏著難以抗拒的力量。幾家報紙開始向政府施加壓力，他們提出的理由是：一張登記證不應該出版兩次不同版子的報紙，民族報出二次版的作法踰越了規定，政府應該加以制止。

依當時的出版法令，其實對報紙的出版次數並沒有限制；在新聞消費的立場，這種作法其實只對讀者有利。何況，報紙多一點競爭，更有助於報業的成長。但由於黨公營報紙一再抗議，新聞事業主管單位的台灣省新聞處長朱虛白不得不處理此事。

他找王惕吾商量：出二次版依法無礙，但其他新聞同業的反應不能不顧，折衷之計，不如把第二次版登記爲晚報。一方面，第二次版換了晚報的名義照舊出版，對民族報而言，實

際情況沒有改變；但在另一方面，也減少了新聞圈子裏其他人的攻擊口實，省去許多是非。

就這樣，民族報第二次版正式登記爲「民族晚報」，在民國三十九年十二月一日首次以晚報之名出刊。報界新手王惕吾，進入報業不到一年，就擁有了第二份報紙。

### 第一回合勝仗

民族晚報出版以後，極受歡迎。訂不起日報的人，寧可等到黃昏，在街上零買晚報讀，既可以提前知曉時局的變化，價格也便宜多了。

不到半年的時光，民族晚報居然已經超過民族報，財務可以自行平衡了。到了四十一年，民族晚報的發行又超過了先它創刊的另外兩家晚報，成爲發行最多的晚報。

民族晚報的出版，是王惕吾在報業的第一場勝績。雖然只是小小一個回合的勝利，還不足以引起其他報業大老對他的注目，但對他自己和他所經營的報紙而言，卻是一個值得鼓舞再三的戰果。

在此之前，他一直以新聞界的學徒自居，凡事敬謹戒慎；但經過這一役，證明了他掌握新聞動態的能力。他不僅在新聞判斷上有過人的敏銳，知道如何抓準新聞時機；而且能夠透過經營策略，在市場上展現報紙特色，攫取讀者的注目。

## 倡議三報聯合

當民族晚報發行漸有起色之際，民族報的景況依舊令人愁煩。

王惕吾自從接手民族報，一年多以來，把最初的一、兩千份發行量增加到近六千份。但這樣的數字，距離報紙收支平衡卻還相當遙遠，每天他都在為張羅費用四處奔忙。

### 捉襟見肘的日子

報紙每份才五毛錢，民族報發行約六千份，一個月下來，就算報費可以全部收齊，毫無積欠，總計也不過九萬餘元。廣告的情況更不樂觀，一個月有幾千元的收入已感滿足。發行和廣告，就是報紙收入的兩大支柱；以如此每個月將近十萬元的收入，光是支付紙張、印刷費用的成本都已捉襟見肘，再要支付員工薪資，只得四處告貸了。

以前在軍中不曾嘗過的窘迫滋味，如今每日追纏著王惕吾。



記者編輯是報紙的主力，他們以筆爲生，收入也極其微薄；萬一每個月支領的三數百元薪水發得遲了，家中生計就要受到影響。爲了振作士氣，不論財務如何困難，就是借了高利貸，王惕吾也總希望準時將薪餉發給他們。

但是照顧了記者編輯，也不能忽略工廠裏的印刷工人。由於大陸來台的報業印刷技術工人不多，在奇貨可居的情況下，他們成了各報的搶手人物。工人以包工方式承接報社的印刷工作，即使資歷方才一年的印刷學徒，有時收入就比記者高出許多；這當然不是正常的現象，但在當年，卻是報業市場的實際狀況。

有幾次，工廠的錢給遲了，工人鬧起來，說要罷工，弄到半夜還不肯開始印報。每次都是王惕吾親自前去排解，他直接找領班談：「你們事照做，明天派代表到報社來談，不要一堆人一起來。」大家看到老闆出面，覺得沒有必要鬧僵，都回到自己的崗位上工作。

說了幾次罷工，後來報都照印；第二天，領班和工人代表前去報社交涉，問題也都獲得解決，王惕吾從不敷衍了事。領班和工人對王惕吾的魄力和義氣都感到服氣，他們知道，如果不是王老闆努力撐著，這個報紙可能維持不久，自己這份收入也保不住。在報館景況極差的時候，領班還發動工人自動減薪，以減輕報社財務負荷。

同樣令王惕吾苦惱的，是紙張的問題。

這段時間，政府爲了管制新聞，首先發布了限張政策，規定報紙每日出版不得超過限制

張數。接著，又實施白報紙配售制度，各報用紙一律依規定配給固定數量。表面上，這個政策是爲了節約資源，規範報業秩序；實際上，卻抑制了報紙的新聞及言論發展。

後來，政府又以節約外匯爲由，宣布限制洋紙進口，使得國產白報紙變成搶手物資，價格一日三漲，報界購買白報紙，往往要從黑市以加倍的價格去求。

白報紙的管制，對台灣民營報業是一大打擊。紙價飛快上漲，但報紙的售價卻被定死，對報業經營者來說，成本上升，價格卻無法提高，只有愈來愈陷入虧損的泥淖中。

以當時國家財政的處境，銀行當然不可能借錢給民間企業，王惕吾得透過私人關係向親朋融通周轉。有幾次，實在告貸無門，自己手頭一切也變賣殆盡，王惕吾只得向妻子情商，借了她的金子和首飾去典當。

在那種動盪年代，紙鈔是靠不住的東西，人人只要有一點積蓄，最穩當的保值方式，便是把它變成黃金。有一回，實在已山窮水盡，妻子的首飾也典當光了，家中再拿不出值錢的東西，王惕吾家裏一位佣人竟把自己辛苦積蓄的金子拿出來，及時幫王惕吾度過難關。

王惕吾後來在辦報十五週年時回憶起這段時間的景況，形容自己有如難爲無米之炊的婦人，徬徨焦慮，身心交困，他說：「過去常聽說幾位元老報人辦報，往往在山窮水盡的時候，典當衣物以資維持，其中苦況，我也從辦報的經驗中體會到了。」在他擁有八家報紙之後，他還曾一再提到當年那位佣人的義氣。

## 苦思脫困之道

借貸及典當度日終非長久之計，王惕吾努力思索解脫困境之道。

抗戰時期在重慶，由於日軍連續轟炸，紙張及各項物資一應缺乏，編印工作難以進行。當時，各報曾經採取了聯合出版的變通辦法，幾個報紙聯合出一張報，以應時局的特殊狀況。可是，當年各報的聯合，並沒有持續太久，由於各報之間時常發生歧見，後來便又恢復各自出報。

王惕吾從這件事得到了靈感，他想到聯合其他報紙共同經營，各報集中人力和物力，聯手經營，可以壯大競爭實力。如此，各報都有生存發展的機會。

即使以今天的企業經營眼光衡量，王惕吾四十年前報業聯合的構想也是經得起評估的。當時各民營報紙最根本的問題，在於規模太小，資本及設備不足，有的沒印刷廠，有的甚至沒有自己的報社，經常連買紙的經費都告短絀。在這種情況下，經營者許多精力都耗費在資金的調度及周轉，以求維持報紙繼續出刊，沒有太多餘裕開發業務。情況好一點的，還能勉強生存；情況差一點的，只能坐困赤字的旋渦，載沈載浮。

報紙是一個資本密集型的產業，初期資本投資相當大，尤其機器及人員的效能對報紙發行關係重大。以中央日報而言，就因為有執政黨支援，不僅得以購買性能先進的印刷輪轉

機，也得以高薪吸引眾多知名的記者編輯。主觀條件如此，加上客觀環境對它有利，在市場上占了最大優勢。

如果各民營報紙能夠聯合起來，集中物資，集中人力，共同出版一份報紙，一方面可以統籌運用的資源便充裕得多，無須再寅食卯糧；二方面用人、用紙都可以更爲節約，成本也可以降低。資源增加而成本降低，聯合起來，就有更大的力量與黨、公營報紙競爭。如此，或可免於被分別瓦解的命運。

### 發揮聯合經營優勢

有了聯合的想法，他便主動與幾位報界朋友接觸，探詢他們的意見。

他最初尋求合作的對象共有三位：一位是經濟時報的范鶴言，一位是全民日報的林頂立，另一位是公論報的李萬居。范鶴言與林頂立很快就表示贊成合作，或許是王惕吾辦民族晚報的成績說服了他們，或許他們覺得聯合的提議的確是個可行的點子；他們承諾共襄盛舉，與王惕吾的民族報聯合經營。至於公論報的李萬居，因爲另有想法，婉拒了這項提議。

民族晚報雖成立未久，但發行成長迅速，估計不久即可平衡，王惕吾讓這個即將可以自主的報紙獨立出來，讓虧損中需要精簡的民族報進行合併，這是一個經營的策略選擇。

所謂三報聯合，當然有比只是坐在一起上班更複雜的事情要做。

首先，是人員配置及分工問題。

王惕吾的意見是，三報聯合目的不僅在節省成本，更可以藉機將各報人事作一次全盤整編；保留菁英，不適任的人員不妨資遣或安排其他工作，真正做到人盡其才，以減少浪費，並發揮最高的戰鬥力。范鶴言與林頂立都沒有異議，三報分工就這樣著手。

過去兩年，民族報在編採作業上表現突出，因此聯合後的編輯部門主要由民族報人員組成，負責採訪、編輯工作。全民日報的經營時間較長，地方關係較佳，負責業務部門工作。經濟時報規模較小，但其人員有些出自金融系統，對財經業務較為熟知，主要的財務工作由其人員負責。至於不在三報專業分工領域內的人員，也都擇優安排到適當部門任用。

三報聯合的第一任總編輯，王惕吾屬意民族報總編輯劉昌平出任。劉昌平是復旦大學新聞系科班出身，民族報在三十八年創刊時，即擔任要聞記者，聰明幹練，後來陸續升任採訪主任及總編輯。王惕吾接掌民族報後，兩人合作頗有默契，王惕吾認為他可以俾以重任。

這項提議，遭到經濟時報發行人范鶴言反對。他的意見是，劉昌平年紀太輕，希望另找一位閱歷更豐的人來擔任。

當時，劉昌平才二十八歲，的確不到一般中國人「老成持重」的標準，由於范鶴言的堅持，王惕吾於是另提總主筆關潔民擔任總編輯，劉昌平先暫任副總編輯。不過，在日常編務上，劉昌平則已經實際負責總編輯的工作。

雖然王惕吾從無合夥經驗，他卻可以料想到，一個合夥事業最難在於合夥人的和衷共濟，只要任何時候有人開始爭奪權力及金錢，或者互相推諉工作及責任，合夥事業出現裂痕，便難以長久。

### 約定盈餘不分配

爲了預防分權、分工、分利不平的問題發生，王惕吾在合併計畫中除了提出盈餘不分配的主張，同時也提議：爲了避免困擾，聯合版的各項社務，由三個合夥人輪流擔任。一開始，林頂立出任發行人，王惕吾任董事長，范鶴言任社長，每隔一段時間，三個人頭銜互調，以示公平；如此也可以避免各項工作長期由一人主持。

這項原則，奠下了三個合夥人和衷共濟二十年的基礎。

聯合之初，三個合夥人決定各出資紙兩百令，資金三萬元，作爲聯合版的共同資金。三個合夥人靠著這麼一點資本，開始了他們的共同事業。

兩百令紙和三萬元資金只是錙銖之數，不足以維持一個報紙的長久經營。爲了使此次合作事業能夠持久且繼續成長，王惕吾提議，聯合之後，如果報紙有那麼一天出現了盈餘，所有合夥人都應該同意將盈餘保留爲再投資之用，不作分配，合作協議書上也載明這點共識。這項約定，成爲日後聯合報不斷投資、擴張成長的主要動力。



# 崛起

早年社址位於中央市場邊的西寧南路上，  
記者們一面埋首寫稿，一面揮趕嗡嗡亂舞的蒼蠅，  
再加上百味交陳的氣息，使人難以安心工作。





## 陋巷裏的報館

民國四十年九月十五日晚上，正是農曆八月十五中秋夜，中央市場邊，鬧哄哄的水果批發店旁，一幢三層磚房裏誕生了中國報業史上一份值得記載的報紙，這個報紙有一個非常複雜的名稱——「全民日報、民族報、經濟時報聯合版」。

小樓裏，埋頭寫稿的年輕人，時急時緩的討論。小跑步傳遞稿件的工友，為陳舊的辦公室帶來不少生氣。

中秋夜，市場邊上三家報館聯合組成的新隊伍，在這個簡陋的環境裏，展開他們團聚的新頁。誰也沒有料到，這顆播撒在齷齪市場邊的渺小種子，會結出什麼樣的果實。

合併開始時，新聞界裏沒有多少人認為這個報紙能夠支撐下去。「頂多三個月，」這是一般報紙同業對聯合版的估計。他們還為參加聯合的三報員工取了一個缺乏敬意的稱呼——雜牌部隊。

## 聯合部隊一展身手

三報裏的人可不這樣看待他們的合作組織，他們自稱爲「聯合部隊」，認爲聯合版的組成是一個經過精挑細選的精兵陣容，準備投入全部的力量，在報界一展身手。

聯合部隊的攻堅主力——採訪組記者，是一隻小而精悍的隊伍，連同主任馬克任在內，一共不過十三個人。十三名成員的採訪組，只不過是今天聯合報半個政治組的規模，當年他們卻負責所有全國性新聞的採訪工作。平時，他們分別出擊，在各自的領域內創造戰績，在有特殊任務時，他們合力進攻一個目標，發揮集體戰鬥力量。

創業時期，物力艱難，新報紙的一切都是租來的。聯合版的辦公地點設在西門町北端的西寧南路上，是向全民日報承租的；但印報地點卻位於過了西門町南界的大理街上，是向民族晚報租用的。一個報紙分成兩地作業，當然不便，但爲了節約經營成本，每天往返奔波，也是不得已的事。

西寧南路這頭租來的辦公室，地方狹小，設備陳舊。一樓是廣告及發行單位所在，狹小的二樓，容納了其他所有的單位。二樓一個甘蔗板隔起來的小房間，號稱社長室，王惕吾、范鶴言和林頂立的代表鄭拯人三人在此共用一張桌子。甘蔗板隔間不是太強固的工程，莽莽撞撞走路的人，一不小心，就會把甘蔗板給整個撞倒。隔間以外的地方，擺著兩張長桌，記

者就在長桌上寫稿。

簡陋不是問題，環境太差才讓人覺得這不是個適合報紙工作的地方。

### 對抗惡劣的環境

中央市場以及四鄰的果菜攤，日日夜夜製造著大量容易腐敗的垃圾。辦公室的空氣中，始終充滿了令人難過的氣味。左鄰的一家醬油廠，每天黃昏也要釋放出發酵豆類的異味。左右兩面酸、腐、臭味交相夾攻，侵擾人們的神經，使人難以安心工作。

除了氣味，對工作干擾更嚴重的是兇悍的蒼蠅。菜市場的腐菜魚臭，滋生了難以計數的紅頭蒼蠅，晚上就飛到聯合報辦公室活動，埋首寫稿的記者無法不受到它們嗡嗡亂舞的干擾。它們成羣棲息，使得日光燈上垂下來的開關線看起來特別粗大，使天花板看起來特別低。

王惕吾不時叮囑事務組的人員要加強注意環境清潔，但這當然阻止不了蠅蟲越界進入聯合報。事務組的人爲此竟然設計出一種噴火殺蟲器，把煤油摻進殺蟲液裏，前端加一隻小燭，當火焰射出，一次可以殺死成羣的蒼蠅。這是聯合報創業時期令人難忘的景觀。

然而，周遭環境如此，報社再如何講究衛生，也是徒然。第二天，其他的蚊蠅總是繼續造訪。誰都看得出來，這樣的環境絕非報紙長久發展之地，要不是時局無奈，誰願在這樣惡

劣的環境中工作。就在這百味交陳與羣蠅亂舞之中，大家一面對抗環境，一面奮力工作。大理街這頭的印刷廠，比起西寧南路的報館，雖然少了紅頭蒼蠅的騷擾，但論簡陋，卻一點也不輸。

爲了編、印作業的連貫，編輯們的工作場所就設在工廠一樓。說是編輯部，其實就與印刷機器爲鄰；兩個單位之間，用鐵絲網簡陋的隔著，表示一點界線。

在小天井裏的熔鉛爐，日夜燃燒著熊熊的烈火，用過的鉛板，丟進爐裏熔掉，以備循環使用。在冬天，這爐火倒是帶來不少溫暖；但到了夏天，在火爐烘烤下，炙熱難當，編輯和工人顧不得講究，往往打著赤膊工作。

印刷工人把這個建築稱爲「危樓」。這幢兩層木造樓房就位在萬華火車站旁，距離鐵道很近；每當南下北上的火車經過，樓房總是有節奏的跟著搖晃。每次颱風或地震侵襲，大家都不免擔心，害怕房子挺不住，可能垮下來。所幸，在那裏的八年，都平安度過。

一個報館，兩地作業，當然帶來極大的不便，報紙各部門作業無法一貫進行，必須兩地奔波。記者在西寧南路報館裏寫好的稿子，要由專人送到大理街編輯手上；這個工作，有兩名工友負責，他們騎腳踏車不斷往返穿梭兩地，遞送稿件。

有一次雨夜，一個工友不小心將懷裏的稿子遺失在路上，報社裏出動許多人幫忙尋稿，在西門町由北向南一路在滿布積水坑洞的馬路上反覆搜找。所幸，這批稿子被一個路人撿

到，及時送回，隔天的報紙才得以準時出刊。

在那個艱難的時代，有談不盡的掙扎與奮鬥的故事，要談聯合報創業初期的簡陋，有幾張桌子的故事就值得一提。

### 桌子的故事

在大理街的編輯部，總編輯和兩位副總編輯共用一張木桌。入夜以後，他們在這桌上改稿下標題，午夜以後，他們得把三人共用的桌子收拾乾淨，讓位給發報組。在整個編輯部，就這張桌子最爲結實，可以承受多一點重量，所以到了出報的時候，這張桌子就充作發報臺，印刷出來的報紙，都要經過這張桌子清點分發出去。

再說西寧南路記者寫稿用的長桌，用途也非常廣泛。白天，鋪上張藍桌布，就可以充作會議桌；午、晚餐時分，鋪上舊報紙，又變成餐桌，大家吃著報社準備的兩頓飯；到了夜裏，這裏才是記者上班寫稿的地方。這些桌子，是在三報聯合時，由各報財產中挑選出來的，雖說是精選過的桌子，卻也是坑坑洞洞，凹凸不平，大家買來學生用的墊板，放在稿紙下面，邊寫邊移動。

民國四十二年，聯合報在嘉義增設了南社，開闢南部市場，所有全省性的稿子必須由台北採訪組記者以複寫的方法，供應一份給南社。要複寫時，墊板就顯得極不合用，寫起來太

過吃力。當時採訪組副主任王彥彭要求事務組購買玻璃板供記者使用，事務組請示過王惕吾，答覆是：「沒有這筆經費。」

那年，王彥彭每個月薪水是新台幣三百八十元，他覺得自己有餘力負擔，便自行花了一百多元，在報社隔壁的玻璃店買了十三個襯有綠絨布的玻璃墊，供採訪組記者使用。正在擺放，王惕吾看到了，有些不高興，對他說：「叫你暫時不要買，你怎麼還買？」

王彥彭解釋說：「今天發薪水，我自己掏錢買的。」

王惕吾沒再多說，調頭回他的甘蔗板房辦公室去了。

事隔幾個月，事務主任來找王彥彭，告訴他：「王惕吾叫我把錢還給你。」

王惕吾爲了此事一直耿耿於懷，還錢固不足以表達歉意，但爲了這筆總數不過一百五十六元的款子，他花了將近半年的時間，方才了卻一樁心事。王彥彭於是再到玻璃行，向店方要了一張收據，補給事務組。

也就是在這些不平整的桌子上，記者們夜以繼日的寫出令讀者喜愛、令同業刮目的報導。

環境的污亂，物力的匱乏，並沒有局限聯合報發展的脚步。王惕吾也是在這樣的環境中，產生了「投資再投資」的念頭：這個事業未來如果能夠有所盈餘，三位合夥人將分文不取，一切都將保留做爲報社投資擴充之用，一定要建立起自己的報館和工廠，擺脫租賃的日

子。

最初的聯合報，像它拼湊不整的三報獨立社論一樣，看起來是三塊不同形狀的積木堆成的。但經過克難儉省的一段，三報合作漸入佳境，三報分別的社論改成一篇聯合社論，在編採上也表現出強大的彈性與潛力，不斷調整，每天創造一點驚奇。雜牌部隊表現出一支正規軍的水準，三報聯合版也逐漸擺脫拼湊的氣味，成爲一張統合的報紙。

三個月過去了，聯合版並沒有如外界預料的倒下去；又三個月過去了，這個報紙似乎站得更穩。這支三報菁英組成的報業聯軍，打破了中國人合作困難的神話，不斷成長，不斷發展。



# 以小搏大的策略

三報聯合版雖然暫時穩住了腳步，但是，這個由一位退役軍人主持的報紙，還得不到主要報業的正眼對待。作爲一個微小的報紙，必須學會忍受別人的冷眼與輕忽。

聯合版創刊後不久，發生了一件讓王惕吾終身難忘的事。

那天，聯合版發行主任應人奉王惕吾之命，帶著二十份報紙前往火車站附近的一家大報社。應人禮貌的向對方承辦發行的主管說明來意，希望每天與他們交換二十份報紙。

對方並沒有請客人坐下，聽完應人的話，露出不屑的表情，告訴應人：「你以爲什麼報紙都可以跟我們交換嗎？」說著，抓起那捆報紙，一把擲出門外。

交換報紙本來是報社之間尋常的行規。所謂交換報，就是報社之間彼此約定交換報紙的份數，甲報每天固定給乙報若干份數，乙報也同樣每天送給甲報相同的份數，報費相抵。如此，雙方不必另行訂閱，或者再花錢到市上購買，這是由來已久的行規。應人依規矩向這家

報紙作禮貌性拜會，卻遭到如此無禮的待遇，他像誤觸地雷一般，幾乎失去反應能力。

應人是王惕吾在軍中的老部屬，早年由王惕吾從浙江親手挑選出來進入警衛團；政府來台之後，應人退役經商不成，又到報館裏來跟著老長官做事。這天，他帶著受辱的心情回來，向王惕吾報告交涉經過，激動不能自己。

### 化羞憤為力量

丟報之舉，是這位承辦主管的個人行為，沒有理由為此遷怒那家報社，這是王惕吾的想法，但一個報紙產生了這種傲慢的文化，對於經營發展總沒有好處。

他安慰應人：「他們失態，是他們無理，不必為他們生氣，我們自己把發行搞好就好了。」他接著講了幾句鼓勵的話：「如果有一天聯合報變成大報，記住，我們不要用這種態度對待別人。」

王惕吾囑咐應人不要把這天的事情傳出去，以免影響士氣。當然他也不曾向這家報社去討回公道，他知道，最後的公道只能以市場的勝利證明。

如果說這個事件激發了王惕吾的戰鬥意志，那倒未必，因為辦報以來，他沒有一天不是充滿鬥志。但如果說這個事件對他有什麼影響的話，也許可以說，他辦報求勝的目標愈發明確：他要追求的，不只是克服聯合報的財務赤字，而且要超越一切障礙，追求最大的勝利。

王惕吾把他部隊裏學到作戰技巧應用到報業競爭上。他用兩軍對峙的戰略和戰術，思考他的報業競爭致勝之道，他喊出了「新聞戰」的新詞。他基本的戰略原則是：以己之長，攻彼之短。

聯合報只是一個剛起步的民營小報，人力有限，資源有限，要與專業人才濟濟、又有政府龐大資源支持的黨公營報紙作戰，最佳致勝之道是「出奇兵」。民營報紙雖然缺乏政府在新聞和資金各方面的支援，但好處是新聞言論上可以發揮的空間要比黨、公營報紙來得寬闊。抓住這個要點，把握與民眾站在一起的原則，作爲一個民營報紙，這將是一個克敵致勝的關鍵。

今天聯合報的記者恐怕很難想像，四十多年前他們的前輩們採用過「羣眾路線」這樣的戰略。在那個年代，「羣眾」是一個敏感的字眼，但初創不久的聯合報決定要走這個路線，爭取羣眾的認同。

運用在編輯實務方面，聯合報處理新聞採取重點主義。所謂重點主義，是揚棄傳統四平八穩的新聞處理方式，拋開許多儀式性的例行事項，對於重點新聞突出處理，讓讀者明瞭新聞的重要性及意義。別人沒有的新聞，我擴大處理；大家都有的新聞，我要提供更詳細、更深入的報導。這就是王惕吾經常掛在嘴邊的口訣：「人無我有，人有我好。」

這個原則說來簡單，但在那個充滿禁忌的時代，卻不是容易的事。

舉例說，國內報紙一直習慣把有關國家元首的任何新聞放在一版頭條。不論是政策性宣示，或者平時例行性的節慶演說，青年節也好，植樹節也好，年年同樣的文告，只要與總統有關，無分內容，一概作頭條處理。從專業的角度看，這當然有違新聞原則；然而，直到今天，同樣的處理習慣依舊存在於某些新聞媒體。

王惕吾率先要求編輯打破這種制式的新聞處理手法。他告訴一版編輯：「關於總統的新聞，有新聞性的，我們才有必要登在一版。沒有新聞重要性的，不必放在頭條。」

一版編輯有些遲疑：「總統談話不做頭條，沒關係嗎？」他指的是政治上的考慮。

王惕吾回答他：「我們辦報，是根據讀者的需要和新聞重要性處理，不要顧慮太多。」王惕吾知道民營報紙如此作法，黨、公營報卻做不到，這是民營報紙更能掌握新聞本質的地方。

### 社會新聞創造優勢

在新聞採訪上，王惕吾的戰略是靈活運用截稿時間，換取新聞和發行上的優勢。

他以中央日報為主要的假想敵。聯合報各方面設備條件都落後，足以取勝的，就是在採訪戰線。當時，中央社每天固定在夜裏十二點截稿，中央日報及新生兩報稍晚，是在午夜一點截稿。由於報紙少，印刷時間短，每天半夜之後到清晨出報以前，還有很多時間可以利

用。

夜裏的新聞，最有發展潛力的是社會新聞及國際新聞。夜晚，是罪惡及黑暗活動的舞臺，聯合報負責採訪社會新聞的記者從那時起即養成習慣，常常追蹤新聞到天亮，他們比一般採訪政府部會新聞的記者辛苦得多。

採訪主任馬克任對於社會新聞記者要求嚴格，記者們多半也能有出色的表現，領先其他報紙的報導。後來，聯合報發行漸漸領先，於是有些報紙指聯合報是「靠社會新聞起家」，原因不過是聯合報在這方面的表現更爲傑出。

「靠社會新聞起家」這樣的形容，在今天說來，不免帶有一點貶抑的意味；事實上，這不過是台灣社會環境發展階段性的實際狀況。四十年代，國內政治權力完全集中於行政體系，甚至只在元首一人，其他立法、監察部門的活動，姿態極低，民間部門其他經濟、文化活動也都尚未發達；社會新聞成爲焦點，不是報紙主觀的選擇，而是社會客觀環境的產物。而聯合報的社會新聞優勢，正是記者勤於追求真相、關懷社會的成績。

四十年代早期，聯合報特別引人注目的新聞手法，還包括新聞特別報導系列專欄的刊載。

民國四十二年，我國外交官宋選銓的南斯拉夫籍夫人宋瑋達女士在陷共四年之後逃出大陸。總編輯劉昌平認爲這個消息可以寫成動人的報導，立刻與宋選銓先生聯繫。他和外交記

者唐一民親自到基隆碼頭接船，王惕吾也親自為宋瑋達女士和幾個小孩安排食宿。

他們誠懇的態度，終於取得宋女士信任，她同意將陷共四年的種種以口述的方式發表。聯合報派了報社裏當時惟一的女記者齊棣華為她記錄，花了兩個多月的時間，為宋瑋達女士寫下共區四年的奮鬥故事，這就是聯合報的第一個反共連載專欄——「紅劫歸來」，前後刊登了七十九天。

### 特別報導搶盡風頭

「紅劫歸來」發表之後，大受歡迎，尤其許多來自大陸的民眾，由於家鄉音訊隔絕，他們爭相閱讀這個系列報導。

這次的轟動，引起後來一次又一次的連載動機，「世界小姐結婚內幕」、「新階級」、「徬徨與抉擇」、「中美外交白皮書」，都是利用國際電訊新聞資料發展出來的。

聯合報的編輯和編譯將報社有限的資源，作了最大的發揮。以最低的資金成本，在新聞戰線發動猛烈的攻勢。

「世界小姐結婚內幕」從四十二年五月十九日開始連載，六月二日刊完，十五天之間，聯合報的訂戶竟然增加了五千多個，連處理這個稿子的編輯都覺得不可思議。

採訪組方面，也把握重點，全力出擊。民國四十三年一月二十三自由日，參與韓戰的一

萬四千位義士選擇回到台灣，聯合報的報導讓人吃驚。連續幾天，採訪主任馬克任率領採訪組所有十三名記者出動。清晨七點，他們便從報社出發前往基隆港，當船隻一靠岸，記者們便攀著纜繩上船，追訪船上的義士。然後，再一路隨著義士們分頭前往各方面為他們安排的住處，各自發掘動人的題材。

那正是春寒料峭的季節，台北始終下著綿綿細雨，路上泥濘不堪；當記者們傍晚回到報社時，大多已全身溼透，有的人鞋子陷在泥地裏，拔出來以後，已泥濘不能再穿，只好拎在手上提回來。

赤腳的記者，是那個年代採訪的辛酸和樂趣。不少記者還記得：當他們回到報社時，遠遠可以看見王惕吾站在門口，等著給他們打氣，辦公室裏已熬著一鍋薑湯，幫大家祛寒。

那幾天，聯合報連續用兩個以上的版面報導反共義士的消息，感人的故事，細膩的報導，讀者反應熱烈。這一場規畫精密的採訪，是報界掀起大規模新聞戰的開端。

四十年代，電視尚未出現，出版事業尚未開發，報紙對一般民眾而言，其意義絕對與今天大不相同。它是新聞資訊加上社會教育、生活趣味等功能的綜合媒體；在人們簡單純樸的日子裏，報紙為人們創造的樂趣，遠多過我們今天的想像。

如果不能擺脫「報紙是一種宣傳工具」的教條化框框，不可能抓住它的多元性。王惕吾在辦報多年後還時常自稱是「外行人」，但這位外行人卻能很快辨識出什麼是報紙不必要自

我設限的框架。

### 擺脫辦報陋習

一般人辦報的陋習之一，常把報紙視為私人感時抒懷的園地，以為稍有文名，任何文章就可無分輕重公私，拿到報紙上刊登。而報社裏的工作者，也往往缺乏「報紙是社會公器」的觀念，在自己權力所及的範圍，設法挪湊版面為文友助興，以為人情。不僅早年的報紙如此，直到今天，許多報紙刊物仍然無法擺脫這種人情糾纏；惡劣一點的，甚至有人故意拿報紙版面交換人情，獲取其他利益。

王惕吾對這類應酬文章頗不以為然，要求編輯停止刊登人情文章，不要把有限的公共領域挪作私人應酬之用。

他知道這種事情，只有從自己做起，才能產生效果，不過為了避免一時之間開罪太多朋友，他先疏導部分稿件轉到沒有新聞爭議的副刊上刊載，久而久之，報紙是一種「公器」的觀念也漸漸可以被朋友們接受了。

拋掉包袱，拋掉成規，這個精力旺盛的軍人轉戰於新聞沙場，逐漸得心應手。他更大膽的策略，是派人到中央日報門口去賣報。

當時的中央日報還在稱為中正路的台北火車站前面，那裏是賣報的重要據點。車站是各



路人潮匯聚的地方，往來旅客經常買份報紙上路；而中央日報是全國最大的報紙，許多人等著要看這份報紙。

「不入虎穴，焉得虎子。」這是王惕吾的想法，要把自己的報紙送到大家都在等著報社門口去，而且，要出得比它早。人們還沒等到他們想看的報紙，「聯合報來了」、「聯合報來了」的叫聲已經四下響起，迫不及待的人就先買了聯合報來看。

他也告訴應人，讓送報生每送三戶報紙，就喊一聲：「聯合報來了。」本來不需要聲音的動作，變成了有意義的符號，這一聲呼喚，在報紙與訂戶之間建立了一個溝通訊號。

王惕吾的點子多得出奇。聯合版創刊當天，他督促發行部門在武昌街設置了一個批銷處，進行報紙的批發業務。每天清晨出報之後，送若干報紙到這裏，有興趣的報販每天清晨定時在此集合，依據各人的賣報能力，批買報紙。報紙以現金交易，每份報以定價的七折賣給報販，報販拿了報到處叫賣，依定價出售，每賣出一份，可以獲得三成的利潤。

隔了兩年，他看到社會上關心時事的人愈來愈多，經濟也逐漸安定，但報紙的發售網似乎仍不普遍，只憑著報販到處走動叫賣，無法讓各種想要看報的人滿足需要。當時，報社的發行仍僅局限於訂戶和批售兩種，報社本身沒有經營零售業務；王惕吾看到市面上各種攤販四布，如果委託他們經售報紙，應該不失為報紙銷售的一個有效管道。

## 廣拓銷售管道

這個點子，促成聯合報零售業務的開辦。報社裏派人把報紙點交給各個願意賣報的攤販或小店，給他們與批銷同樣的三成折扣。當時，報紙每天出一張半，售價為五角，三成就是一毛五分。雖是錙銖之數，但積少成多，在人浮於事的年代，也不無小補。

剛開始，許多攤販認為麻煩，只有二十來家書攤、小店、售票亭願意代為賣報，每天賣出的報紙只有兩、三百份。可是，當攤子出售這零零星星的報紙，買報的人也附帶買點其他東西，帶動了生意，願意賣報的人就多了起來。

批銷報紙的情況也日見改善。創刊第一天，武昌街的批銷處總共只賣出四百份聯合報。後來情況逐漸好轉，王惕吾便將批銷處遷到南陽街二號擴大營業，每天報販羣集搶報，其他報紙看到情況如此，也紛紛跟進。

那年，三報聯合版在台北市記者之家舉行第一次駐外記者會會議，外地記者都來台北開會。會中，不少記者抱怨：「很多機關不知道有『聯合版』，我們去採訪，他們根本不理我們，新聞跑起來很困難。」

會議是王惕吾主持的，他豪氣的鼓勵記者：「總有一天，聯合報會成爲各機關最重視的報紙，大家也會以身爲聯合報記者爲榮。」

他們期待的那一天並沒有來得太遲。經過三、五年的努力，聯合報新聞的權威性已經建立起來，漸漸受到尊重。那些曾經抱怨遭到採訪單位冷落的記者，發現自己已成了記者會裏受期待的人。

## 民營報紙大團結

三報聯合之後，王惕吾一家從台中搬到台北來了。這時，他可以每天往返仁愛路家中，而不必像過去一樣棲身在簡陋的辦公室裏。不過，他每天的工作量仍超過十四個小時。

每天十四個小時的工作，如果說得仔細些，就是每天要上四個班。早上，他到報社處理行政工作；下午，他親自主持社論會議及編採會議。晚上，他再到編輯部來巡視，看看記者寫稿，看看編輯做題。到了深夜，他也經常出現在印刷廠，監督工人排字和印報。有些時候，他逗留到清晨，看到報紙送出去了，方才回家。

三個合夥人中，林頂立先生在三報聯合之初，即表明他的目標在往政壇求取發展，無暇照顧社務，派鄭拯人爲代表，代他料理一切事務。數月後，林頂立當選台灣省議會副議長，此後即專務政治，鮮少過問報社事務。

另一位合夥人范鶴言出身中央銀行，生性暇逸。報社內務緊張繁雜，並非他志趣所在，

因此只負責若干財務事項，對於其他社務，便不多過問。

### 一肩承擔社務

由於三人性格志趣迥異，加上現實環境的驅使，三個合夥人的共同事業慢慢形成了固定的分工，合夥事業的主要工作漸漸都由王惕吾一人承擔起來。不僅社內的編採、言論和經營如此，許多對外的聯絡也都由他出面接洽。長久下來，三人對於報紙的參與程度便呈現極不相當，三人對報紙經營的了解，也大有差距。

在王惕吾的想法中，任何事業總要有人做事，只要事情做好，他並不在意合夥人之間勞逸的差異，如果刻板的要求平均工作量，反而只會破壞合夥人的和諧。

在每天繁忙的工作中，王惕吾有各式的困擾，但最令他操煩的，是財務問題。

三報在民國四十年九月間合併，到了年底，廣告主任錢存棠報告廣告收入情況，三個半月下來，廣告收入不過是三十六萬八千零四十七元。每個月平均數，不到中央日報的五分之一。

財務短絀不是聯合版獨有的問題，所有的民營報紙幾乎都是相同的處境：資金不足、廣告不足、紙張不足。民族報與全民日報、經濟時報合併經營，雖然人事成本是減少了，經營效率也提高了，但這只是節流的工作，如不設法開源，基本問題總還是困擾著大家。

## 組織民營報業

王惕吾的組織能力，在他發起三報聯合時，已見端倪。現在，他知道只是三個報紙合作還不夠，戰線還要拉長才行。他的主意是：把所有民營報紙聯合起來，這樣，才有力量與黨、公營報業抗衡；更重要的是，向政府交涉將更爲有力。

搞組織工作，最忌個人英雄主義；王惕吾覺得要團結同業，自然應該多方聯盟，廣交同道。他找了公論報的李萬居與自立晚報的李玉階共商大計，這兩個人在台灣報界資歷較深，可以號召。

計議既定，三人便共同發起成立「台北市民營報業聯誼會」，邀集民族晚報、大華晚報、華報、國語日報四位民營報負責人加入。聯誼會正式成立於民國四十一年一月中旬，三月間，徵信新聞報也申請加入。此後，聯誼會即一直維持著八、九個報社成員的規模。

如同王惕吾倡議成立三報聯合一樣，對於「民營報業聯誼會」，他也主張採取比較民主的運作方式，不設置理事長，而採取常務幹事制。根據組織章程，所有九個報紙的負責人都 是聯誼會的幹事，再由九個幹事中定期選出三位常務幹事，負責會務的推動。如此，可以使成員間的參與深度維持在相當水準，同時，可以避免合作組織權利、義務不相稱的問題。

「民營報業聯誼會」成立以後的第一項工作，是要爲會員爭取廣告來源，要求政府將例

行及非例行公告廣告在民營報紙刊登。聯誼會成立後，一連串密集的會商行動就展開來了。民國四十年代初期的廣告，絕大多數是政府公告，商業廣告極少。如果細數的話，民間商業廣告很少超過百貨、布莊、書店、藥物、戲院、餐館、照相館業的範圍。政府各種公告事項是報紙廣告收入的重要來源，其中，像稅捐稽徵處的課稅通知，中央信託局的招標公告，都是公告中的大宗。

比如說，四十年代台灣最主要的交通工具是腳踏車，對於腳踏車課徵使用牌照稅，當然是政府的一項重要收入。雖然每部腳踏車每年只繳新台幣十八元的牌照稅，但由於政府無法一一對個別腳踏車所有人發出納稅通知，便要在報紙上刊登納稅公告，幾號到幾號牌照腳踏車所有人應該在某某銀行繳納稅款，幾號到幾號在某某信用合作社繳納，都在公告上詳細列明。這對報紙而言，就是一則重要的大型廣告了。

問題在於，當時政府對於各機關公告的刊登作了一項規定：各單位公告僅限刊登於新生報及中央日報，不在其他報紙刊登。對民營報紙來說，除非具有特別良好的私人關係，透過這些關係去爭取，或許偶爾可以拿到一兩個特別通融的公告；否則，在正常情況下，通常不可能有什麼剩餘公告可拾。

在政府的立場，並不認為這項規定不合理：新生報及中央日報是發行量最大的報紙，選擇這兩報刊登廣告，效用最大，最合乎經濟效益原則；何況，政府財政也不是寬裕到可以大

方照顧各報、使所有報紙雨露均霑的地步，依效用選擇媒體刊登廣告，似乎說得過去。然而，要是從政府資源分配的公平性看待此事，就另有商榷的餘地了。

### 爭取政府公告

王惕吾有許多與政府機關打交道的經驗，為突破困境，他有時也必須親自出馬，到有熟人的政府單位去爭取廣告，在會客室等上個把小時的情況也是有的。但他知道，如此游擊式的拉廣告，實在不足以解民營報業廣告稿源之饑；如今有了聯誼組織，在爭取民營報紙權益時，發言聲音更大。

當時台北市主要報紙，多半集中在西門町段鐵路沿線不遠的路上，「民營報聯誼會」的會址便設在中華路蓮園遊樂場旁邊的一個小棚屋裏，也就是今天國軍文藝活動中心的位置。為了避免因新組織增加各報的開支，聯誼會裏的工作人員，都由各報調派借用，不另支薪。臨時租來的場所，建築簡陋，四壁不全，僅足遮陽蔽日。而且地方狹隘，只要開會的人稍微多些，就容納不下，必須移到附近李萬居先生的家中舉行。但是，就這間小小的陋室，卻成為台灣民營報業生長茁壯的暖房。

各報聚會，多半由自立晚報的李玉階先生與王惕吾輪流主持。會中決議的事項，則主要由李玉階向有關單位交涉。民營報業聯誼會的成立，頓時使得民間報業發言的聲音大了起



來，交涉的力量更大。

今天看來九個報紙的聯合行動是極富巧思的。他們不正面攻堅，而採取合零爲整、以退爲進的迂迴策略。

對於政府以民營報紙規模太小爲由，而不願刊登公告廣告的規定，聯誼會提出了讓政府難以反駁的對策：雖然個別民營報紙發行量小，九家民營報加起來，也不輸任何一家公營報紙的規模了。民營報業要求政府將民營報業聯誼會視爲一個單位，任何公告在發交公黨營報紙的同時，也都發交一份給聯誼會，由聯誼會轉給所有會員報共同刊登。至於廣告刊價，僅收取一份費用，由聯誼會依各報發行量比例分配給會員。

比起今天各種硬梆梆的抗爭與杯葛，回看四十幾年前民營報界人士解決問題的方式，實在是一種有趣的對照。他們採取的是一種柔性戰術，承認本身在現實條件上的弱勢，然後運用強烈的誘因而彌補這項弱點，讓交涉對象覺得有利，難以拒絕。

「登一家，送八家」的廣告策略果然打動人心。幾經交涉，政府終於同意修改命令，將原來僅限向新生及中央兩報送刊的公告廣告，改向三個單位分送，除了原來的兩個，新增加的一個就是各民營報業設置的廣告聯合營業處。

此後，中華路南端蓮園遊樂場旁邊那個小棚屋，開始有政府單位及公營事業的人員造訪。雖然每家報紙的每則廣告只收取九分之一的廣告收入，但由於數量較以往多了許多，對

虛脫狀態中的民營報業，未嘗不是一份不可或缺的營養。何況爭得政府廣告，從資訊的觀點來看，也改變了民營報紙的社會功能，提升了民營報紙的社會角色。

### 團結爭取貸款

民營報業合作爭取廣告的成功，使大家看到了團結的力量。接下來，他們第二步要做的，是向政府爭取融資貸款的權利。

說是向「政府」爭取，而不說向「銀行」申請貸款，因為這是更接近事實的說法。當時九大公營行庫由台灣省政府財政廳長監管，台北市尚未成為院轄市，要向台灣銀行借款，必須經由省政府批准，而省府又須聽命於中央。在政府財政赤字連連的情況下，民營報紙要想貸得任何款項，不經政府批准，是不可能的事。

過去幾年，不曾有任何民營報紙向公營金融機構貸得一分半釐，這與民營報業體質太弱、償債能力太低當然不無關係。但相形之下，黨、公營機構顯然享受了特殊待遇，他們提出購買機器設備計畫後，通常很快即能取得融資協助。

如同他們稍早爭取政府公告一樣，民營報業聯誼會針對政府拒絕貸款的理由——信用不足，提出了一項特別的對策，民營報紙以相互作保的方式來提高他們的債信，每一家報紙都有另八家共同作保。不只如此，各報之間也彼此協商，盡其可能的提供可供設定抵押的擔保

品，並提出可靠的經營計畫，由民營報業聯誼會作集體負責之保證。

他們的嘗試又成功了。這是民國四十三年的事，九家民營報業首次從政府的公營銀行獲得了第一筆貸款。各報可以用來更新一些設備，或者添置一些機器。

對王惕吾而言，這筆款子來得正是時候。這一年，聯合報已經辛苦爬過了虧損的陡坡，登上了財務平衡點。過去三年，聯合報用盡心思，在版面上尋求突破，新聞與副刊都有了長足的進步，內容漸漸受到民眾喜愛；但是，由於印刷設備過於老舊，鉛字磨損不堪，高低不平，印刷總難清爽。王惕吾運用這筆錢，向日本買了一套新的銅模，用來改善印刷品質，一新報紙面貌。

民營報業聯誼會的功能並非到此為止。民國四十三年內政部公布九條新聞禁例，民國四十七年政府強行修正通過高壓的出版法，民營報紙都曾經爲了對抗言論壓制，起而奮戰。中華路旁的那兩間小棚屋，就是大家運籌帷幄的地點。

這是民營報業大合作的時代，也是民營報反敗爲勝的關鍵。爲了生存，他們捐棄了門戶的藩籬，爲了共同的利益，同舟共濟；突破了政府控制報社財務生機的的閘閥，戰勝了強大的黨公營報紙。

## 出版法的挑戰

民國四十三年七月二十六日，台灣文藝界發起了一項名為「文化清潔」的運動。當時，沒有太多人想到這個名稱清新、訴求可喜的運動有什麼意在言外的目的。但不久之後，這項由文藝界發起的文化運動有了超乎實質的進展。在運動熱烈推展之際，八月二十七日，內政部突然對「中國新聞」等十家雜誌採取行動，分別處以期限不等的停刊處分。文化清潔運動的主事者，也隨即發表聲明，支持停刊行動。

出於辦報四年多的敏感，王惕吾立刻察覺到兩個事件之間不尋常的關聯。

根據出版法，對於報章不當的言論，已有特定的條文規範，政府大可利用既有法令來處理報章雜誌的違法行爲，何以捨正途不循，而另闢蹊徑。王惕吾預料，這項運動若非另有圖謀，亦很可能變質爲政治所用。

他把這項意見在社論會議中提出，與主筆先生們相商，認爲必須預爲反應，以免打著文

化旗幟的運動走調。第二天聯合報社論即以此為題，呼籲文化清潔運動不要流為別有用心者假借的利器，更不要變成政府箝制言論的工具。

隨後的發展果然不出所料，停刊事件只是序曲。事隔兩個多月，言論管制進行曲的主題正式登場了。

### 言論管制的序曲

十一月十五日，內政部突然公布了一個所謂「戰時出版品禁止或限制登載事項」的行政命令，命令中羅列九項禁止事項，舉凡：記載不實之消息、意圖毀謗國家元首或政府機關名譽者、描述青少年犯罪行為、描述賭博行為、傳布荒謬怪誕邪說等報導，皆可入罪，除了警告、罰鍰，可以處以停刊、勒令停業處分。

這九條禁例，大幅擴充了出版法所賦予行政部門管制言論的權力，名義則是因應戰時體制的需要。內政部長王德溥的說法是：「這九條禁例的主要目的，在適應當前反共抗俄的需要，使我國戰時文化走入正當發展的途徑。為維護國家社會的安全，必要時依法予以適度限制，正所以保障出版自由。」

在那個時代，反共是誰都無法反駁的理由；但是，了解政治和法律分際的人都知道，把赤色與黑色、黃色放在一起並不恰當。

赤色言論關係的是國家安全，黃與黑色則是道德問題，文化清潔運動將三者並列，容易造成視聽上的混淆。事實上，黃色、黑色不難辨識，社會自發的道德力量，足以對抗這股邪惡的趨勢。但赤色言論的辨識卻不是那麼清楚，尤其是政治言論，最容易被胡亂貼上標籤；「赤色」隨時可在政治鬥爭中用來作為壓制言論、整肅異己的藉口。

聯合報接連三天在社論中強烈抨擊出版法，三篇分別是「史無前例的新聞禁例」、「再評九項新聞禁例」、「要向歷史負責——三論九項新聞禁例」，痛斥這一箱制言論的意圖，指責內政部的命令違憲。

與此同時，王惕吾也聯絡同業共同抵抗九條禁例。他們在民營報業聯誼會集會中共商因應之道，決議一方面要求政府撤銷新聞禁例，另一方面也訴諸社會大眾，發表共同聲明，說明九條禁例為禍之烈，是在扼殺新聞自由，對於民主政治的發展構成莫大威脅。

巨大的反對聲浪瓦解了政府的洶洶來勢。五天之後，內政部將這項禁例報行政院核備時，行政院以這項命令尚欠周詳明確為由，將原案退回重擬，並宣布暫緩實施。

### 九條禁例借屍還魂

由於新聞界的激烈抗爭，使得當局假借文化之名管制言論的計畫暫時擱置。不過，這個當時未能實現的計畫，四年之後，借屍還魂，依附在出版法修正草案中，悄悄進了立法院議

事會堂。

這是民國四十七年四月間的事。由內政部主稿的出版法修正案，將上回的九條禁例企圖納入出版法，在通過政院後，已以「密件」函請立法院審議。

消息傳出之後，新聞界羣情激憤。上次的九條禁例，只是內政部的行政命令而已；這次，行政院利用出版法修正案大肆擴張其管制言論的職權，行政部門得不經司法審判，對報紙雜誌處以停刊、撤銷登記的處分；其嚴峻，比起九條禁例有過之而無不及，這項修正案一旦通過，報界前途堪憂。

王惕吾的感觸比誰都來得深刻，他心裏有數：日漸壯大的聯合報是這個法主要的打擊對象之一。萬一報紙失去自由說話的權利，政府行事無所監督，台灣政治發展從此將更步向專制。想到這裏，王惕吾決定出面與出版法作一番抗爭。

聯合報開始以重要的篇幅刊登各界對出版法修正案的反應，並連續以十篇社論剖陳新法之爲害。社論中說明反對的理由：除了專制國家，任何封閉報館的法律都是違憲的，即使在軍閥時代，出版登記也不如新法之強硬無理，比較開明的軍閥，報館換個名稱，又可以捲土重來；依照新的出版法，報館一遭撤銷登記，就從此萬劫不復。這個法律一旦通過，無異敲下中華民國新聞自由的喪鐘。

當時，若干報紙同業仍在觀望，惟恐此時言論不當，未來將成爲新法的祭品。王惕吾知

道，報業如不團結，只怕情勢更不可為；便聯合自立晚報社長李玉階分頭邀約各報負責人，在民營報業聯誼會集會，共謀對策。

幾經磋商，決議以台北市報業公會聯名向立法院提出請願案，並上萬言書，力挽狂瀾。當時立法院中不乏有識之士，對於出版法修正案期以為不可，並主張新聞自由應予保護。先是程滄波等二十餘位委員提案要求將此案公開審議，卻在黨政運作下遭到否決。

隨後，又有彭善承等一百六十餘位立委，提案要求覆議程滄波等的提案，結果仍遭否決，依然決定採秘密審查。最後，新聞界的請願案也在高層指示下，以「不予審查」終結。

### 抱病而戰

這段時間，王惕吾因四方奔走，緊張勞累過度，加上氣憤所致，四月下旬，一向健康的身體無法承受壓力，十二指腸潰瘍發作，吐血不止，住進了醫院。

住院之中，他仍記掛事態發展，不斷打聽狀況，且不顧醫囑，在病榻上與總編輯和主筆討論對應之策。辦報以來，這是他第一次住院，抱病為新聞自由而戰。

當黨政運作在立法院進行之中，總統蔣中正也決定約見台北市五家國民黨員所經營的民營報社社長，徵詢他們對此案的意見。

中央黨部第四組主任馬星野帶來了蔣總統的邀約口信，希望王惕吾參加。王惕吾對於這



次約見的作用與動機感到懷疑，他判斷，表面上是「垂詢」輿論，只怕旨在圓緩安撫而已。考慮過後，王惕吾決定不參加這個不可能有新結論的邀約。那時，他有一個很好的藉口：「因病住院中。」

王惕吾的懷疑不無理由。在民營報業多次集會共商大計時，他覺察到某些人態度明顯有了轉變，剛開始堅持抗議行動，但幾次之後，發言內容已經軟化許多，立場不同於原先。顯然，執政黨運用了某些手段來分化民營報業，並且有人已經動搖。

果然不出王惕吾所料，在蔣總統接見五位黨籍報業代表之日，當天的中常會已經作成決議：「限立法院於本屆會期內照原案通過。」政府立場既定，並無修改行政院原案之意；所謂「垂詢新聞界意見」，其實只是煙幕。

事後也證實，他先前對某些報紙立場動搖的判斷是正確的。當時，由於若干民營報紙摻有官方股分，也有民營報紙接受官方各種名目的津貼，在民營報為出版法抗爭到相當程度時，執政黨使出了非常手段，以「抽回官股」、「收回貸款」等理由威脅，迫使這些民營報紙就範，民營報業的聯合對抗陣線遭到瓦解。

不可思議的是，在立法院通過修正案之前一刻，黨政高層向報界透露了一個奇怪的訊息：「案子一定要過，但通過後不實施。」

六月二十日，當立法院以前所未見的快速，在短短的六小時之內通過了出版法修正案

後，王惕吾立刻發表聲明，公開宣稱聯合報將恪遵新出版法的規定。

「惡法亦法。」這是王惕吾公開聲明的理由：「比起毫無法律，一項惡劣的法律還有可取之處。」

這是王惕吾不得不表明的態度，經過這場強硬的抗爭，他必須降低姿勢，向現實政治作若干策略性的表態，以免聯合報在未來政治與言論空間中失去轉寰餘地。這項表態，不是太令人愉快的事，王惕吾卻不得不如此，他不希望激烈抗爭後的情勢演為破裂。

但這並不表示王惕吾就此屈服。他對於手段與目的有清楚的衡量，他先公開表態「恪遵新法」來舒緩若干政府人士的敵意；另一方面，卻積極暗中尋求內部對報社立場的支持。在出版法通過後幾天，聯合報各個部門的一百七十幾名員工都接到了一封他們終身難以忘懷的信。

## 尋求同仁支持

這是王惕吾以報社名義向全體員工發出的信，這封名為「為確定本報今後經營方針致全體同仁書」的信上，上面列了幾個需要他們慎重抉擇的問題：「出版法修正案通過後，你認為本報今後立場應該如何？應該堅持正確立場，不計因此而招致艱困；或應在技術上適應環境；或應改變立場，使報紙能繼續生存為原則？」、「如果多數人贊成堅持立場，你個人選

擇如何？」、「如果多數人贊成改變立場，你個人選擇如何？」

報紙作爲一個企業體，在面對這樣複雜而強大的政治干預力量時，聯合報的經營方針已經不是王惕吾個人的事了，他必須了解全體員工的理想與意向，尋求他們的支持。別說是在那個年代，即使在今天，企業以問卷向員工徵詢經營方針的，都極罕見。

兩週之後，聯合報將回收的問卷統計出來了。得到的結果，不僅讓王惕吾欣慰，所有的人也都感到鼓舞。

在收回的一百五十九份問卷中，有八—%的人主張堅持報社正確立場，不計因此而招致艱困；有一—%的人主張堅持立場，但應在技術上適應環境；僅有三—%的人主張報社應該改變立場，使報紙能夠繼續生存。換句話說，九成以上的工作者相信聯合報的新聞立場是正確的，並且應該維持既定的新聞路線。

經過兩個多月與出版法的險惡搏鬥，還有這麼多同仁堅持追求新聞自由，願意共赴艱難，令王惕吾感動。

爲了萬全之計，他設想往後的種種可能，就最壞的情況，一一作好打算，並把他的想法寫成具體辦法，公諸所有員工：如果他個人遭受打擊無法行使職權——這是指萬一政府依出版法將他逮捕或停止職務——報社應由各部門主管組成委員會接管，由總編輯擔任委員會主席。如果是報社成爲打擊對象，聯合報全體員工願意放棄個人生活上的要求。如果報社內個

別記者編輯遭到出版法打擊，報社應為其負擔訴訟費用，並照常發薪，照料其家屬生活。

這恐怕是人一生中所能碰到的最沈重的問卷調查了。當年曾經親身經歷過這段歷史的聯合報員工，許多人手上還保存著這紙「致全體員工書」，在填寫問卷的一刻，他們都感受到自己的命運和他們所屬企業的前途息息相關。

對王惕吾而言，這場出版法之役，他雖然沒有擊倒惡法，但他也沒有被惡法擊倒。經過了這場戰役，聯合報內部凝聚了更強的共識，支持他走新聞獨立的路線。

# 躍升台灣第一大報

從側身中央菜場邊那個租來的小報館之日，王惕吾就夢想有一天要擁有自己的報館和印刷廠，擺脫賃屋租廠的日子。這個夢想，終於在民國四十八年實現了。

聯合報在西寧南路市場邊的報館前後度過將近六年半，報社裏的人習慣稱這一段是「西寧南路時代」。這是艱苦創業的年代，物質環境極度匱乏，政治環境又令人極度鬱悶，大家一手揮趕嗡嗡亂舞的蒼蠅，另一隻手卻從來沒有停止工作。聯合報事業的基礎工程，就是在這個階段完成的。

三報聯合發刊之初那個複雜冗長的報紙名稱「全民日報、民族報、經濟時報聯合版」，在使用了兩年之後，三位合夥人決定把這長串名稱的最後一個「版」字去掉，改為「報」字。這顯示，三個報紙的聯合變得更為緊密了。

又過了幾年，這個報紙又向內政部變更登記，把「全民日報、民族報、經濟時報聯合

報」一長串名稱前面原三報的名稱全部取消，只留下「聯合報」三個字。民國四十年中秋節三報爲圖存而合併經營的報紙，至此完全融合爲一，三報各自的歷史，已經寫入同一章。

### 初嘗成長的喜悅

在經營狀況日漸好轉的時候，聯合報三位合夥人也沒有忘記協助報社度過困境的工作同仁，他們決定開始建立制度，讓員工分享報社成長的成果。

制度化的工作從民國四十四年秋天有計畫的展開。王惕吾和另兩位合夥人先推動業績獎金的設置，只要每月報紙發行量或廣告收入量增加到規定的標準，每個員工都可以獲得他薪資固定成數的業績獎金。這項辦法，是台灣報業中未曾有過的制度，實施之後，對員工的工作士氣產生了很大的鼓勵作用，也因此大大推進了聯合報發行和廣告業務的成長。

同時實施的新制度中，還包括了員工酬勞股的發放。當時的設計是，三位合夥人把聯合報總股分提出四分之一，由員工分享股息、紅利，以爲酬勞；如此，聯合報的股息分配變成四份，除了三位股東各有一份，全體員工也共同擁有一份。員工酬勞股的構想，是希望建立勞資雙方共有、共治、共享的精神，這是台灣企業界罕見的創舉，十分受歡迎。不過，在實施十餘年後，由於范鶴言和林頂立兩人退出聯合報經營，引起聯合報股權結構的大變化，加以公司法不承認酬勞股，後來，這些員工酬勞股全數被購回。

民國四十七年二月十六日，聯合報從西寧南路遷往中山堂對面延平南路八十三號的四層樓房。這棟樓房就是目前山西餐廳所在的建築。

對聯合報員工而言，這次的遷徙是一次愉快的經驗。離開西寧南路那個蚊蠅纏繞的報社，許多人並沒有依依不捨的感覺；遷到中山堂對面的這座小樓，每天可以呼吸到沒有異味的空氣，大家心情都暢快起來，也明顯感到好日子來了。

這個階段，由於待遇不斷調升，聯合報員工已成爲台北報業之中薪資最優渥的一羣。由於薪資條件優厚，聯合報對外羅致人才，變得非常容易。

王惕吾的目標不僅於此。民國四十年代，國內待遇最豐厚的職業，要屬美援機構的職員，王惕吾把聯合報的薪資待遇訂在要與美援機構可相上下的標準。那個年代，這樣的目標一時還不容易達成，不過，比起其他報社，聯合報記者已經有了傲人的待遇。

這時候的聯合報記者，也不再是昔日被稱爲「雜牌部隊」的吳下阿蒙了。記者在外面跑新聞，報上自己的頭銜，採訪對象也換成了尊重的態度，不再是早年漠然不知的樣子。

延平南路時代的王惕吾，在聯合報記者眼中，有掩不住的風發意氣。

他和范鶴言各自有了代步的汽車，也爲記者添購了採訪車。好幾次，王惕吾坐著採訪車要司機老杜從中山堂繞西門町一圈，試試車子的馬力。這部美國雪佛蘭廠製造的二手車，外型龐大耀眼，每次出現在新聞現場，新聞圈的人都知道：「聯合報記者來了。」

聯合報在延平南路的時間雖然短暫，發行成績卻竄升很快。這不僅是聯合報本身經營得法，跟整個台灣社會的變化也大有關係。

政府從民國四十二年開始實施第一期四年經建計畫，到了民國四十八年，第二個四年計畫已經接近尾聲，可以看到一點比較具體的成果。若干國內自製的簡單工業機具已經能夠取代進口貨品，同時，民間投資顯著增加，政府投資比重相形降低。當時，政府作過農業普查，發現農村生活狀況有明顯進步，一般家庭使用的電扇、縫紉機、腳踏車、農藥噴霧器增加得很快，其中，訂閱報紙的農戶也增加了許多。聯合報的壯大，民營報業的發展，乃至於整個報業市場的擴張，都受這樣的社會進展牽動。

對王惕吾來說，延平南路不過是暫時歇腳的地方，他自己夢想中的報社——一個一貫作業的辦公室及工廠，正在鐵道過去那邊的康定路上建造著，將來報紙生產過程的每一步驟，從採訪、編輯、排字、印刷到發行，都可以依規畫流程進行，而聯合報成爲自由中國第一大報的日子，已經指日可期了。

在延平南路度過了一年半後，康定路整建多時的報館終於大功告成。

### 攀上報業高峯

民國四十八年八月十六日，八年來分居兩地的聯合報各部門人員終於在康定路聚首了，



編輯和記者終於能夠坐在一起工作，共同討論新聞；業務部門和印務單位人員也見識了彼此的工作，看到了一張報紙問世的完整過程。

康定路新報館是一棟五層樓房，五層樓的報社，在經歷過西寧南路時代狹小報館的人，是寬敞無比的辦公室。各樓層的分配依照報紙生產動線規畫，一樓是業務部和機器房，二樓是財務、廣告和發行中心，三樓是排字房，四是編輯部，五樓是行政主管辦公室。從五樓王惕吾的辦公室憑窗眺望，可以看到淡水河靜靜的流著，那種開闊的感覺，是西寧南路時代所不曾有過的。

這年九月十六日社慶那天，聯合報正式宣布它的發行量突破八萬份。八萬份的意義是：它已經超過原來位居台灣報業首位的黨營事業中央日報，成為發行量最大的報紙。

八年前三報合併那天，被認為不可能活過三個月的三報聯合版，靠著毅力與努力，在租來的狹小報館中走出自己的路來，打出一片天下。

這八年，聯合報在人事上的變化不大，編輯部是劉昌平掛帥，採訪組是馬克任當家，王惕吾仍夜以繼日的主持各項社務，他們把一個艱困的報業帶上顛峯，把一個窘迫的局面拓為寬廣。

自此，聯合報也就正式進入對未來整個報系的發展具有畫時代意義的「康定路時代」。

第

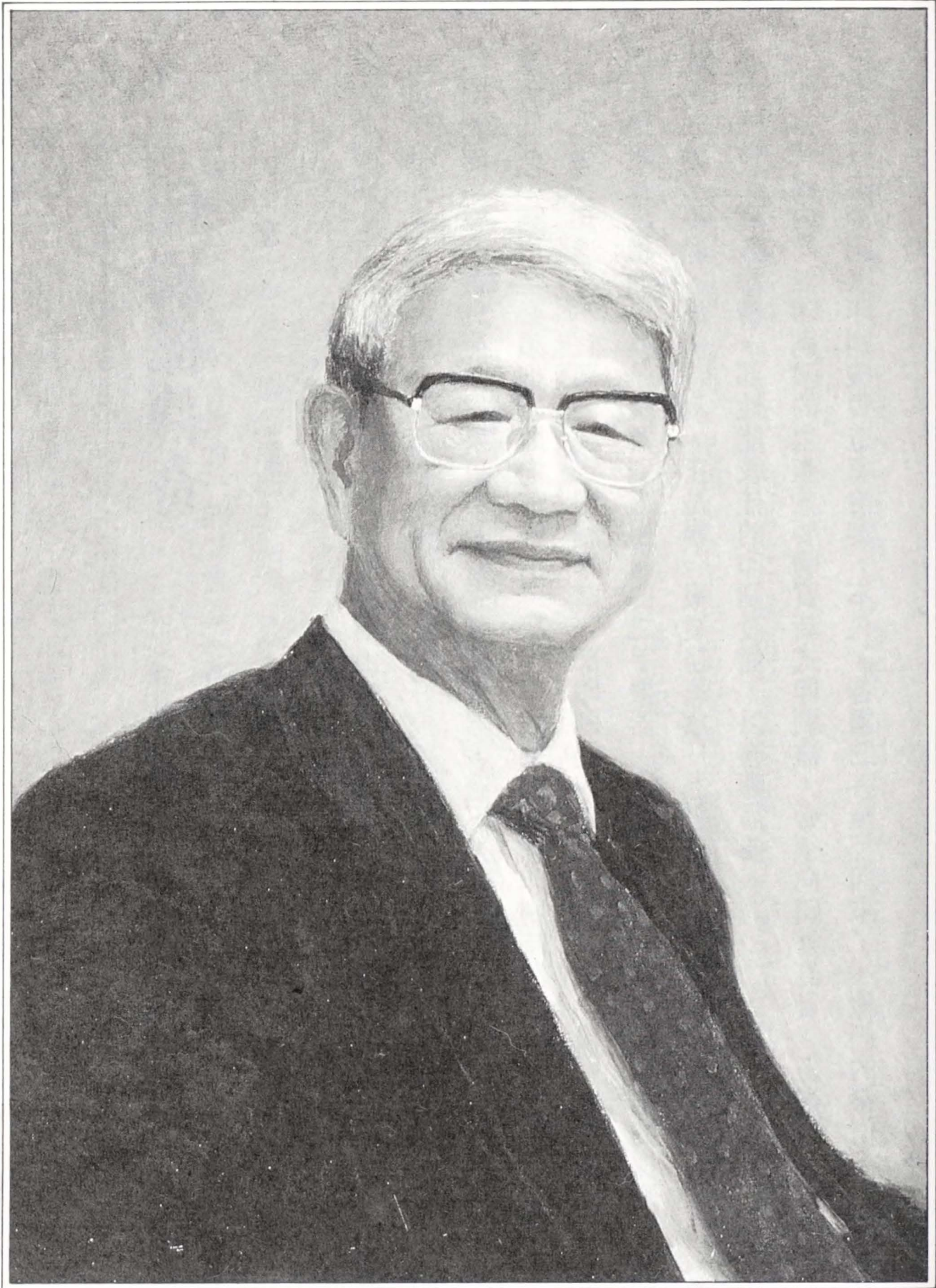
三

章

# 旺盛的企圖心

在開展個人事業，及追求中國報業使命時，

王惕吾以超越地平線的眼光，不斷尋求突破。



## 印刷機傳奇

民國四十八年初，聯合報正在準備由中山堂附近遷往康定路的新大樓，報紙的發展已經出現轉型升級的巨大壓力。那時，報紙已經做好飛翔準備，發行量不斷上升，可是，既有的印刷設備已經不勝負荷；如果再不及時添購新機器，過不了多久，每天報社分配給印刷的作業時間便不夠用，必須把時間向前推擠，藉提早截稿來彌補印刷時間的不足了。

王惕吾知道事不宜遲，決定即刻添購一部印刷機。在此之前，聯合報用過的機器，不是向其他報社承租的，就是購買別人用過的二手機器，報社內部人員對於印刷機的採購，仍然缺乏經驗。不過，那個時刻，正是聯合報業務蒸蒸日上之際，王惕吾覺得購置新機器必須考慮前瞻性，應該添購一部性能較佳的印刷設備，以適應需要。

當時國內尚無印刷機的生產，要購買新式印刷機，必須向國外訂貨。王惕吾先向美國、德國、日本等國家印刷機製造商洽詢，不久，各國的答覆都回來了，他們的報價，令王惕吾

蹙眉；回覆的報價中，每部印刷機價格，最便宜的也要五萬多美元，貴的則高達六、七萬美元。

在外匯短缺的四十年代，美元是一種超級貴重貨幣，一次要籌出五、六萬美元的資金購買機器，談何容易；當時，民間企業要向銀行取得新台幣融資都極困難，遑論美元。雖然王惕吾一股雄心，無論如何，五萬美元是一筆可觀的數字。

### 印刷需求迫在眉睫

除了價格高昂，向國外訂製印刷機最大的問題在於交貨期很長，從訂貨到交貨，需要二十個月的時間。而聯合報增添設備迫在眉睫，若要再等上一年半，將緩不濟急，印報量將無法追趕發行數量的增加。

價格昂貴與交貨遷延的問題使王惕吾感到困擾，而時間的問題尤其是關鍵性的考慮。王惕吾一再考慮，突然一個念頭閃過腦際：「爲什麼不找家國內工廠做做看呢？」

這個靈感，來自聯合報的一部老機器。當時，聯合報使用的印刷機，有一部民國三十五年上海精成廠所製造的輪轉印刷機，原始設計是一家德國廠；聯合報向其他報館承租了幾年印刷機後，買下這部軍方和平日報用過的機器。

在此之前，聯合報還買過一部法國式的馬尼諾式輪轉機。這部機器是「華北新聞」從大

陸帶出來的，他們在台灣重新安裝時，由於水平未曾測好，裝機位置不正平，以致印出來的報紙不夠清晰，影響銷售，終致華北新聞無法繼續經營。王惕吾知道這段因果，買下這部輪轉機後，特別重視安裝；結果，同樣一部機器，印出來的效果卻非常好。王惕吾因此對於印刷技術精確的追求特別重視。

精成廠的印刷機經過多年使用，性能穩定，王惕吾對這部機器格外滿意。他認為，既然上海精成廠早年就有能力翻製這部機器，顯然技術上並不是太困難，以台灣的機械製造廠的技術水準，應該也有能力做出同樣品質的東西來。如果能將手上這部精成廠出品的印刷機翻製過來，不僅自己的問題解決了，此後台灣報業都有國產印刷機可用了。

當時，台灣機械製造廠不少，從各種規模的軍方兵工廠，到國營事業的台機、中船、台鋁等公司，也都經營機械設計製造業務，要翻造既有的產品，只要熟練工人細心作業，技術上問題不大。

### 奇想自製印刷機

王惕吾開始與幾家工廠分別洽談，詢問他們的意願與價格。在商談過程中，他發現有些公司對於這種工作反應不是十分篤定，最後，他終於找到一家國營機械製造廠——台灣機械公司願意接下這個工作，雙方約好在台機公司館前路的辦公室簽約。不料，到了最後一刻，

情況又出現變化。

「不論你開價多少錢，我都不還價。」簽約之日，王惕吾告訴對方：「不過，我希望你們保證這部機器印出來東西清晰可讀。」

合約已攤在桌上，只待雙方簽字；然而，王惕吾最後提出的要求讓對方遲疑再三，無法承諾：「要這麼保證的話，我們有困難。」

那天，台機公司決定放棄承接這項業務，約沒簽成。

辦報的人想要自己造印報機，是以前不曾發生過的事。王惕吾的計畫，在旁人看來，是突發奇想，很難想像會有什麼結局。如果一開始王惕吾就沒有這項奇想，或者，如果在幾試不成之後，王惕吾放棄了他的異想，與別人一樣老老實實的湊足了錢，向國外訂購一部機器，以下的故事都不會發生；台灣的輪轉機製造工業什麼時候才會出現，也將是一個謎。

可是這位軍人出身的報人，現在一心一意希望在國內造一部印報機，他的企圖，誰也擋不住。

自台機從合約桌上臨時撤退之後，輾轉經過介紹，王惕吾終於找到一家民營工廠——宜昌機器製造廠，願意試一試這項新鮮而風險不定的任務。宜昌機器廠有一位上海來的技工，過去在上海精成廠工作過，對這部機器有過一點認識，看起來似乎有些把握。

由於有了前次簽約未成的經驗，王惕吾顧慮到宜昌公司製作這部機器有其風險，這個風

險，自己有義務替他承擔，不能要人家做賠本生意。簽約時，他告訴宜昌公司負責人倪麒時先生：「一切開發費用，我來負責，請你只管把機器做好。就算做不成，花多少錢，也由我來負擔。」這一次簽約愉快多了，倪麒時也向王惕吾承諾：將不計利潤，全力研究製造，設計改良，一定把機器做出來。

一部輪轉印刷機的翻製，是繁複萬端的過程。首先，必須將機器逐一繪測製圖，拆卸開來，將上千個零件逐一翻砂鑄模，一個一個分別鑄造之後，再行組合。任何一個零件無法吻合，都必須重新來過。這種工作，需要極大的耐心與細心。

那段時間，王惕吾經常到宜昌廠工作現場去參觀製造過程，這部機器的成敗不只關係著聯合報的印報效率，也牽繫著他個人一個不大不小的夢想。

### 傲人的成果

經過八個月的時間，宜昌公司完成了國營事業不敢承接的工作，輪轉機翻製成功了。這是第一部台灣製造的輪轉印刷機，全部的開發費用，只花了德國、日本機器廠報價三分之一的價錢；如果論交貨時間，則整整提前了一年。

民國四十九年四月四日，這部以宜昌為名的機器正式在聯合報康定路的自建印刷廠中安裝使用。



那天凌晨，王惕吾站在印刷廠，看著這部機器快速的吐出一張張報紙，掩不住心裏的興奮。這部出自他的原始構想並親身督造的機器，經過宜昌公司的設計改良，性能已經超過它的原型母機。在全速運轉時，每小時可以印對開報紙三萬張，印刷清楚，造價低廉。

在報業史上，報人動念自製印刷機，王惕吾是第一人。運轉成功之後，他並沒有把這部機器當成自己的專利藏私。他毫無保留的把研發製造過程向新聞界同行公開，同時，也鼓勵其他報社向宜昌公司訂購這部性能好、價格低、交貨快的印刷機。

對宜昌公司來講，這次與聯合報的合作是一次愉快而豐收的經驗，除了聯合報購置的機器外，來自台灣和東南亞其他報業的訂單源源不斷。

台灣報業向宜昌訂購印刷機，比起訂購先進國家機器，還有一個特別的好處，就是可以依施工進度分期付款，而不必一次付出一大筆美元外匯。對於財源不寬的報社而言，價格低廉又不需自備外匯，負擔減輕很多。

此後十五年中，宜昌公司接到的印刷機訂單多達數十件；單以聯合報而言，前後就訂購了十四部。這種訂貨生產的機械，訂購數量愈多，製作成本愈低，宜昌公司生意大好。

那年，聯合報委請宜昌製造輪轉機成功的消息，經過合眾國際社向全球發出新聞，引起全球輪轉機製造廠的注意。不久之後，美國有兩家印刷公司派人來台參觀，實地鑑定之後，他們認為宜昌印刷機除了需要較多人力外，性能不輸美製機器。

## 帶動國內印刷工業

值得一提的，王惕吾在國內自製印刷機，不僅解決了自己報社內部的問題，同時也促成了宜昌公司的成功，更進而帶動了國內印刷機工業的起步。

在隨後的幾年，宜昌公司曾經不斷改良它的產品，將原來單節式的設計，改為雙節式，兩個印報單位配置一個摺報單位，因此更符合台灣報業的實際需要。這期間，有一家兵工廠也利用空暇為台灣新生報改造了一部日本原廠設計的輪轉機，品質也甚精良。之後，又有一家民營的鴻華機器廠開始製造輪轉機，並外銷到馬來西亞、香港。

民國五十六年八月底，王惕吾赴馬尼拉參加亞洲報業會議，他在會中報告台灣製造印報機的現狀與未來，報告中提到了台灣三家印刷機製造廠的進展，他說：「宜昌的一部單節式印報機，售價為美金兩萬兩千元左右，而同型的美國機器或日本機器則在美金五萬元以上。至於雙節式印報機，該廠售價約為美金三萬六千元，同型美日兩國機器則為十四萬元，兩相比較，價格相差甚遠。」

「我們亞洲地區的同業所發行的報紙，篇幅不多，而發行份數也較少，美日的高價印報機非本身財力所能負擔，只有這種低價而性能也夠水準的印報機，最適應我們的需求。」

王惕吾的推介，必然對亞洲報業造成了一定的影響。台灣印刷機製造廠以價格低廉吸引

了不少客戶，對鄰近的日本構成了競爭作用。不久之後，日本製造廠只好降價求售，原來定價六萬五千美元的印刷機，很快削價降為五萬美元。

多年之後，聯合報發行量不斷飛升，因而改用了國外進口的高速彩色印刷機，但宜昌印刷機在五十年代的台灣，的確有它階段性的貢獻。

第一部委託宜昌公司翻造的印刷機，在康定路的報館工作過，後來隨著報館遷到忠孝東路，經過十五年的勞動，終於在民國六十五年功成身退。現在，它被安置在聯合報系總部大樓外面的小廣場上，作為永久的紀念。這是第一部在台灣製造的印報輪轉機，一個簡單的動機，由於報業經營者特別的心思，構成了這個饒富趣味的印刷機故事。

## 爲雷震案遭軍方禁閱

民國四十九年九月四日，著手籌組政黨的「自由中國」雜誌負責人雷震遭到逮捕，驚動了海內外。外界較不知情的是，在雷震案的偵審過程中，聯合報對於這個事件的報導與言論不爲執政當局所悅，竟被貼上「思想不正確」的罪名，事後並遭到軍方杯葛，全面禁止聯合報在軍中流傳。

自由中國雜誌不爲當局所喜，早有跡象。早年曾經密切與聞中樞決策的雷震，在民國四十三年被開除黨籍，兩年後，自由中國出版「祝壽專號」，點出總統蔣中正三連任的問題，引起強烈反應，國防部發動了一個名爲「向毒素思想總攻擊」的運動，主要就是針對自由中國雜誌而來。等到雷震積極參與籌組中國民主黨，文字評論化爲反對行動，鎮壓的羅網就隨時張開等著他了。

雷震與蔣中正總統關係密切；而自由中國雜誌創辦之初，是一份曾接受政府「反共抗俄

宣傳費」補貼的刊物。這樣背景的雜誌，後來因爲自由主義色彩漸濃，逐漸演變成國內評論時政的重要刊物，並進一步發展爲一股對抗中樞的力量，令人始料未及。更令人意外的是，當局在雷震組黨之際採取了逮捕手段。

抓人的消息傳回報館之後，王惕吾就一直思索著如何處理這個棘手的事件。

王惕吾與雷震僅有數面之緣，談不上深交。論輩分與年歲，王惕吾晚了許多。不過，有兩位聯合報社論主筆宋文明和戴杜衡，同時也是自由中國雜誌的編輯委員，這顯示聯合報與自由中國雜誌在言論基調上有其相近之處。

仔細比較，王惕吾與雷震兩人在作風與言論策略上又有一些基本差異：作爲輿論界的一員，王惕吾無意採取自由中國那麼強烈而直接的言論路線，他比較傾向走穩健而實際有益於民主的路線，堅持是必要的，但方式可以不必太過尖銳；對於自由中國的言論，王惕吾頗表同感，但他認爲有些論點提法和時機並不妥當，譬如反攻無望論，對人民心理不無打擊。

王惕吾知道自己的報紙無法像自由中國雜誌那麼尖銳的批評。一方面，因爲報紙與雜誌性質不同，報紙讀者既眾，分布層面又廣，內容以新聞報導爲主，評論在次。至於自由中國雜誌，主要讀者羣爲知識階層，文章以評論爲主，可以盡其銳利。

另一方面，王惕吾認爲，一個報紙媒體經營者，在政治上可以有其個人的信念與堅持，但無論如何，必須與從事政治運動的人有所區別；不可能同時既是反對運動的積極分子，同

時又是一個握有輿論公器客觀的第三者。在這方面，他對媒體經營者的角色定位，與雷震不同。

### 打破輿論界沈默

王惕吾當然清楚：這個時刻如果對此事發表任何直言無諱的評論，必定要拂逆當局；但是作為一個信仰言論自由的報人，此時如果刻意置身事外，日後便難以理直氣壯面對自己的報紙。

九月六日，也就是雷震被捕的第二天，聯合報以一篇題為「我們對雷震案的看法」的社論，打破了輿論界的沈默。文章中說：雷震辦「自由中國」，有無涉及叛亂，危害政府國家，超然公正人士自有定評，主張案件應該循法律途徑解決，不要作政治案件處理。

對於這篇社論，王惕吾斟酌再三。他先與主筆商定立論角度，並留心遣辭用字，文章中儘量避免提到任何可能直接刺激當局的字眼，但不能失諫言的立場。

這是雷震案發以來，報紙有關此事的第一篇社論。同一天，僅有參與雷震組黨要角之一的李萬居的公論報也在社論中對此事加以評論。

這篇社論措辭堪稱平和，顧及國步艱難，也對司法程序表示了尊重。但文中「超然公正人士自有定評」、「依照法律程序解決」等文字，在執政當局眼裏，已明顯表示聯合報同情

雷震，同時暗示雷震受到政治迫害。

十月初，警總高等軍事法庭開庭審理涉及雷案的三人。前一天，聯合報即得知：此案將在一天之內審訊完畢，辯論終結，這意味雷案將不可能有太大轉寰餘地。

那天，聯合報留下了第二、三兩版全部版面，刊載審理詳情，逐一記錄了雷震、劉子英、和馬之驩三人的全部訊答，並配有三張照片，同時全文刊登軍事檢查官的論告、雷震的申辯書和雷震辯護律師梁肅戎的辯護狀，爲此事留下完整的紀錄。

### 胡適出面護雷

各界期待雷震案的最後一個迴旋點，是中央研究院院長胡適先生的回國。十月二十二日晚間，逾了歸期的胡適先生自美返國。胡適與雷震私誼甚篤，在自由中國雜誌創刊之初，曾擔任發行人達數年之久，後來主動要求除去此一頭銜。雷震被捕前不久，他適巧出國赴美，依原訂行程，應在雷震案宣判之前返國，卻因故一再展期，直到雷震判刑確定，方才返台。雖然雷案已經宣判，一般預期，胡適的證言可能對雷震的最後定讞發生一些作用。

那夜，王惕吾出現在編輯部，等待守候胡適的記者帶回來的消息。

同一時間，胡適在南港宅邸接受各媒體記者採訪，聯合報記者也在現場訪問。在眾人之前，胡適舉起右手，肯定的說：「我和雷震相識多年，我自信至少夠資格作這個證人，來證

明雷震是個反共愛國的人。」記者攝下了這個鏡頭。

在記者與編輯的注目中，王惕吾和劉昌平一再討論編輯處理方針。現在，案子已經審判終結，就司法程序而言，再沒有辯論的餘地，只待最後的覆判。此案的判決，無論如何難平人心，胡適是關鍵角色，以其身分地位，如果發揮得當，至少可以讓雷震案得到一點道德上的彌補。

王惕吾抓著稿子，仔細讀了幾遍，又端詳過相片，胡適的談話有情有理。他決定不顧執政黨中央黨部第四組連日來的警告，突出處理胡適的新聞：「發一版頭條吧，出了事情我負責。」說話時，握拳在桌上重重捶了一下。

第二天，聯合報一版頭條刊出來了。編輯技巧的作了兩段編輯處理，刊頭旁的主頭題選擇了比較緩和的主題：「胡適昨晚返抵台北，聲明不作政黨領袖，表示：『好的在野黨，自然給與支持；不好的，保留不說話或批評的自由。』橫排的次頭題則用了較小字號的標題，但遣詞用字則直指要害：「胡適認雷震案判決有欠公平，如果被傳訊，願意爲他作證。」

但是，雷案的結局是在逮捕之初就可以預見的。十一月，國防部軍法覆判局發表覆判結果，除了馬之驩改判感化教育外，其餘均維持原判，雷震判十年有期徒刑。

對王惕吾而言，雷震等人的定讞，在中國歷史上無疑將留下黑色的一頁，對於台灣民主政治發展，勢必產生阻滯作用，他決定作最後一呼。第二日，聯合報發表了一篇以「呼籲總



統赦免雷震言論部分刑責」為題的社論。

這是一篇極其難以下筆的文章。雷案既已定讞，在法律上，已經失去所有可以爭取的空間，只有訴諸政治，向總統籲求赦免。

社論中說：「政府或可認為雷震言論有可能影響社會安定國家安全，以至混淆視聽動搖人心；但在雷震個人則為書生報國的一片熱忱，況且，海外以及國際人士所以重視雷案和因雷案而對政府所引起的一切批評與責難，其關鍵悉在於言論部分。」而且，「政府因雷震的言論而判處重刑，其不足以塞道路悠悠之口，已是鐵的事實。」

社論繼以委婉的措詞：為了顧全政府的仁政德意，以及國家元首之歷史清譽，籲請總統於最後核定雷案時，「毅然赦免雷震言論部分之刑責」，此將使總統「偉大的光輝因此照耀宇宙」，以免「在未來的歷史上留有絲毫瑕疵，予人指責，而貽盛德之累。」

### 成為清算對象

儘管如此低調婉言進諫，用心良苦，但在一片噤聲之中，聯合報發此議論，依然顯得論調過高，被視為有意忤犯，給當局難堪。王惕吾得到消息，蔣總統對這篇社論極為不悅。

雷震入獄後，雷案風波並未就此塵埃落定，隨後的清算行動，對準聯合報而來。

執政黨內主其事者事後檢討雷案的處理，追究各界對於此案反應欠佳的原因，不少人把

責任歸給民營報紙不夠合作，率先質疑政府偵辦立場，為文對雷震表示同情，以致國外媒體受到「誤導」，以負面態度看待此案；以致國內民眾不察，受到報章影響，態度也「不正確」，箭頭隨即指向聯合報。

但是，要對聯合報採取手段，必須有正當的名義；否則，以聯合報同情或支持雷震為由加以打壓，可能更加深外界的反感。如果要動用出版法，也需要更審慎的考量；尤其，在雷案餘波盪漾之際，如處置不當，又會造成另一波反潮。經過討論，執政黨決定採取一個牽涉較小、副作用較少的手段，以禁閱的方式限制軍中訂閱聯合報，直接打擊聯合報的發行。

### 第一次「退報運動」

執行工作是由軍方負責，立即下令各軍方機構禁止訂閱聯合報，所有現行訂閱單位全部退報。軍方下達各單位的禁閱的理由是「思想不正確」；對軍人出身的王惕吾而言，這是好大一頂帽子。

軍中禁閱聯合報是民國五十年初的事，這是聯合報遭遇的第一次「退報運動」。

當消息傳回聯合報，報社裏一些主管不免緊張，惟恐對報紙發展不利，王惕吾卻鎮定以對。他知道，此時如果採取任何反應，都會被解釋為認錯與屈服；如此，聯合報勢將自失立場，早先的堅持將功虧一簣。他要求報社員工不必為此驚慌：「他們有他們不訂報的權利，

我們有我們辦報的自由。」

王惕吾拿以往的例子告訴員工：早年，政府機關也只訂閱黨、公營報紙；可是，多年下來，大家習慣改變，許多人也變成聯合報讀者了。他說：「我們只怕自己報紙辦不好，不要怕讀者不愛看。」

往後，一直有軍中的朋友表示願意居間調解，並傳話給王惕吾：「問題沒那麼嚴重，我給你們安排個聚會，飯局中，只要你說幾句退讓的話，就可以收回成命，解決問題。」

王惕吾不是太固執的人，但是談讓步，總不能不談一談事理；如果於理無虧，卻要道歉妥協，向無理的事情低頭認錯，是絕對做不到的事。

好幾次，王惕吾只笑笑，告訴對方：「不必了。」多年來，他始終沒去吃那頓和解飯。說來湊巧，聯合報因為雷震案而遭軍方禁閱，當雷震被囚禁在新店軍人監獄中時，這份報紙卻成了雷震每日必讀的刊物。他取得閱讀聯合報的權利，也辛苦爭來的。

本來，在軍人監獄規定訂閱的報紙是黨報和軍報。雷震不願意看官方刊物，特別要求訂閱「聯合報」以及一份英文的「中國郵報」。這項要求，經過兩個月的審核，方才批准。

獄中對於書刊的閱讀管制很嚴格，雷震訂的聯合報，除了負責檢查報紙的保防室外，其他受刑人，甚至獄吏、獄卒都不許看。那段時間，獄方提到聯合報，常常稱為「同路報」，意思是自由派的同路者、思想有問題的報紙。獄官們也告訴雷震，獄吏和獄卒爲了多了解社

會大事，常跑到新店鎮公路局車站內看張貼在公告欄上的「同路報」。

### 「同路報」大受歡迎

雷震在他的「雷案回憶」和「獄中十年」書中經常提到他在獄中閱報的遭遇和心得。軍方雖特別核准他在獄中訂閱聯合報，卻仍對每天的報紙加以嚴格檢查，不時查扣，而雷震則想盡辦法爭取他的閱報權，中間有段傳神的記載：

「聯合報常常要到下午才送來，上午要經過保防室檢查，其實他們也要看這些同路報，而不要看那些成天歌功頌德的黨報和官報。

「可是保防室的檢查，常常扣去一天，我就抗議：不見得報上所載全部我都不能看吧？於是保防室改變辦法，抽出不給我看的那一張。

「我又抗議：難道全張都是不能給我看的嗎？

保防室又改變辦法，把不准我看的那一部分剪去了。

「我再又抗議：保防室不准我看的，只有一則新聞，這一剪去一塊，我連背面可以看的也就看不到了。於是保防室又改變辦法，把不要給我看的那一部分用油墨塗去，如何用水洗刷也洗不掉。」

這一段紀錄，是禁閱命令下的聯合報的真實寫照。軍中花了許多工夫，使它無法在軍中

流通；可是，卻管不住軍人追求事實真相的渴望，人們到營外尋找這份被禁的報紙，補充不足的訊息。即使繫獄失去自由的人，如果可以選擇的話，他們也知道什麼樣的報紙值得閱讀。

儘管軍中禁閱的命令幾十年來仍然存在，但實際上已不發生作用。

在軍方對聯合報實施封鎖的頭幾年，有些軍方單位想要看聯合報，又礙於禁閱規定，後來他們想出了各種變通辦法，規避這項禁令。他們主動要求報紙經銷商每天投送聯合報到部隊裏，卻開出其他報紙的收據，方便他們銷帳。

如此，這份被貼著「思想不正確」標籤的報紙，又恢復了在軍中流傳。

軍方後來也知道這種情形，因為不覺得有理由繼續執行，當年這道禁令已形同作廢。

## 在陽明山會議的建言

民國四十七年，政府不顧社會輿情的反對，強行修正通過嚴苛高壓的出版法。四十九年秋，又以叛亂為名全力圍剿雷震，肅殺之氣騰騰。一時之間，輿論界人人自危，不知道政府搏殺言論的大刀，何時要砍向自己。對於辦報的人而言，就好像在刀鋒邊緣行走，一不小心，便可能流血斷肢；甚至可能葬身惡法之下。

這段時間，王惕吾在反對出版法修正案中扮演過重要角色；在雷震案發過程中，也因爲一些言論觸及當局的痛處，聯合報遭到軍中停止訂閱。鑑於逼人的形勢，他對於報紙的角色重新作了一些思考：

一個健康、自主的報紙，本質上是要替人民守望政府施政，防止人民的合法權益受到政府侵害。但要切實扮演監督角色，報紙必須享有充分的言論自由，方能無懼權勢，暢所欲言。弔詭的是，如果辦報缺乏負責的心態，新聞自由往往容易遭到濫用，而政府便可以倒果

為因，以一、二媒體的若干不負責任的報導為藉口，對言論橫加干涉。

一個報紙內部當然應該有它自己的內部控制系統，管制自己的言論品質，這在聯合報內部已經有不同的評鑑人員在進行此事。但是，誰也不能期望所有報紙都能有公正、盡職的自我監督體系。如果報界能夠共同設立一個客觀公正的機構，對各個報紙的新聞言論進行監督，似乎是更可行的辦法。

### 推動新聞自律

新聞自律的想法逐漸在王惕吾心裏醞釀。他開始研究日本、英國、美國的新聞自律機制，希望從先進國家的經驗裏汲取一些可用的觀念，他得到了「自由」與「負責」兩個對等的概念。

他同時認為，要有真正的新聞自由，新聞界要由自己管理；用自己的錢來推動新聞事業的進步。用自我的管理，代替政府的管理；用自我約束，來代替法律的限制，才能免除政府的苛擾，消除國際間的誤解，取得社會大眾的信任。

到了第二年，王惕吾得到機會向政府提出這個想法。

民國五十年七月一日，執政當局召開陽明山會談，邀集各界共商國是。同年八月下旬，又繼續召開第二次陽明山會談。王惕吾在這次會談裏，把他的想法公開出來。

陽明山會談是由談了多年而從未召開過的「反共救國會議」演變而來。政府遷台後，曾多次公開宣稱要召開反共救國會議，卻因種種因素，一延再延，不曾舉行。雷震案發，帶給社會大眾的是整肅異己的印象，氣氛不利團結號召；在雷案塵埃落定後，當局召開了陽明山會談，希望重新凝聚共識。

當時，也有些人認為這種大規模的會議，目的只是在提供一個宣洩的場所，不代表政府有意聽取什麼興革建言，所以不必過於認真云云；但王惕吾卻持不同想法。他認為，不論政府舉辦會談真正目的何在，既然會議召開，就有機會談出某種結果；自己不參加則已，要參加，則不能草草了事。

### 提出文化建言

他參加的是文化建設組會談。會議之前，他再一次展現合縱連橫的長才，邀集了三位民營報紙負責人——自立晚報發行人李玉階、國語日報發行人洪炎秋和中國郵報發行人余夢燕，四人合作，草擬了一篇長達數千言的建言書，申論當時報界各項主要問題，並提出五點建議：

- 一、由新聞界制定積極性的自律公約，以代替消極性的出版法。
- 二、取消戰時新聞用紙節約辦法，以促進新聞事業的發展。



三、建議政府運用新聞事業以促進經濟發展。

四、建議政府輔導協助海內外新聞界制訂具體合作發展方案，加強新聞事業交流。

五、將新聞行政業務統一畫歸新聞局主管。

王惕吾在會中表示，我國憲法中明文規定人民有言論出版的自由，任何人不能侵害；而三年前修正通過的出版法，卻侵害了憲法賦予人民的權利。這項惡法，與其說備而不用，不如早日以新聞界自律公約取而代之，以免成爲國際社會攻擊我國缺乏新聞自由的把柄。

關於新聞自律公約，他更具體的想法：由報業負責人成立新聞協會，下設新聞言論評議委員會、業務調處委員會和祕書處。其中評議委員會聘請新聞界先進、法律專家和社會公正人士參加，負責監督新聞言論的失實、失當、觸犯人權、違害社會或違背國家利益等事項。調處委員會則聘請主管單位和社會公正人士參加，負責報紙發行廣告量的徵信、紙張分配、並仲裁同業間的糾紛。

他同時也直言要求開放新報登記。他說：辦報沒有專利權，不能因爲我們在辦報，便不希望別人加入。有競爭才有進步，開放報紙登記將是促使台灣報業進步的最大動力。

王惕吾等人的意見，在會中發表之後，引起許多共鳴，不少人發言表示支持。但是，會中也出現了反對的聲音，其中最引人注目的，是香港亞洲出版社負責人張國興的講話。

## 台灣新聞自由足夠論

張國興對「台灣缺乏言論自由」的說法表示異議。他說，中華民國修改後的出版法，還是寬大於聯合國會員國一半以上國家，自由中國的新聞自由，也多於這些國家；他強調說：「依我所看到的，自由中國今天的新聞自由，處在當前不正常的情勢下，已經很夠了。」

「新聞自由已經很夠了」這句話立刻引起在場台灣報界人士的不滿，大家紛表反對。當許多報刊還不斷遭到查禁，許多記者、編輯還被拘禁獄中，說新聞自由已經夠了，實在讓人難以接受。

張國興繼續舉例，說明他的「台灣新聞自由足夠論」。他說：「香港總督可以根據所頒的條例，隨時封閉報館；法國更厲害，馬來西亞、英國和美國也都有這項行政權力，中華民國的出版法並沒有什麼不合理之處。」

王惕吾聽到張國興的說法，站起來反駁：「我們是在中國，要以中國的事實為根據，也要遵守中國的法律。新聞界建議廢止或修正出版法，以自律公約來代替，目的在維護新聞自由；以我們的出版法，三次警告就可以停止發行；停止發行就等於報館關門，哪裏受得了？」

由於與會人士眾多且雜，有些海外人士不了解國內情況，發言離旨太遠，有些非報業的

所謂文化人士另有政治考慮，以致會中意見混亂，千奇百怪，台灣報界人士所關注的問題不斷被不中要害的發言所打斷。有幾位海外報人轉移焦點，都表示台灣「社會新聞」太自由了；有人主張「希望自由祖國政府對濫用新聞的報紙來一次整肅」；另有黨政色彩鮮明的學者竟然表示：「在台灣，大家反正買不起報紙，報禁開不開放都一樣。」

一週會議下來，對於王惕吾等四人所提「以新聞自律取代出版法」的建議，許多人感到猶有疑慮，不願立即表示贊同；但對於新聞界應該有自律組織一事，卻眾議咸同。會議結束當天的結論中有一項：「由新聞業制訂積極性的自律公約」。

### 報業自律組織成立

儘管王惕吾希望用新聞自律公約取代出版法的行動未能如願，無論如何，間接促成了自律組織的成立，也算是一項收穫。

民國五十二年九月三日，全國第一個報業自律組織正式成立。新聞評議會聘請了七位新聞界素負盛譽的先進蕭同茲、黃少谷、成舍我、陶百川、阮毅成、程滄波、端木愷等人為評議委員，作為自由中國報業的監察長。他們的任務，在接受新聞評論所涉及的當事人及社會各方人士的陳訴及檢舉，經過調查、聽證後，予以裁定。台北市報業公會每月捐款一萬元，作為評議經費。

新聞評議會雖然沒有具體制裁權，但由於它的成立，使新聞事業得以保持在公正而客觀的專業人士監督之下，具有一種道德性的約束力量。更重要的是，讀者與新聞當事人都得以不再處於完全被動的地位，他們有機會對不符事實的新聞提出控訴，可以對不適當的新聞處理提出異議。

台北市報業新聞評議會最初成立，並不包括廣播及其他通訊事業；直到民國六十年，廣播、電視、通訊、記者公會同時加入，使得新聞評議的領域由報紙擴充到其他傳播媒體。

民國六十三年，台北市新聞評議再度擴大，成爲全國性的組織。這時，距離王惕吾在陽明山會談提出新聞自律公約，已有十三年之久。而當時王惕吾等人在自律公約裏的另一項構想——爲發行徵信而設的業務調處會，則至今尚未付諸實現。

對此，王惕吾不無遺憾，台灣報界幾十年來爲了發行數量多寡時有爭議，至今尚無比較合理的解決辦法，他希望這個願望能在下一代專業人士手裏實現。

## 美國國務院的上賓

王惕吾在自由中國報業界崛起的消息，引起了美國政府的注意。從自由世界的觀點，在威權統治的國家，任何獨立媒體的壯大，都是值得歡迎的事。

民國五十二年夏天，美國國務院正式來函邀請王惕吾赴美訪問。

在此之前，王惕吾雖不乏出國的經驗，但只訪問過日、韓、越等少數鄰近亞洲國家，從未到過歐美。忙於創業固然是因素之一，但國家經濟景況欠佳，外匯管制又嚴，是更大因素。即使對一個已具規模的報社，作一趟國際長途旅行，也是必須從長計議的事。現在，有機會獲邀到世界超級強國訪問，不僅可以藉機了解先進國家的各項制度，也可以增加自己的國際見聞，王惕吾欣然接受邀請。

行前，王惕吾在腦子裏對這趟旅行勾勒了一些藍圖，應該看些什麼，應該走哪些地方。突然，一個想法閃進腦裏：「美國之行難得，不如藉此順便遊歷一下平日嚮往的歐洲先進國

家，作一次環球之旅，也好增加眼界。」

美國的訪問行程是兩個月，回程遊歷歐洲各國，估計也要花費一個月的時間；三個月的時間，要訪問近十個國家、飛遍整個北半球，即使以今天的標準，也是夠壯闊的行程。

國務院邀訪，是一項特殊的尊榮，代表聯合報的成就到肯定；但對不諳英語的王惕吾，要獨自出門萬里遨遊三個月，是一件不容易的事。聯合報員工爲他舉行盛情的歡送會，一則爲他高興，二則祝他一路平安。餞行宴上，好幾位記者喝醉了，突然膽子大起來，做了他們平時不敢做的事，他們圍著王惕吾，摟著他的肩膀說：「放心去吧，我們會把報紙照顧得好的。」

### 萬里遨遊增見聞

記者節之後，王惕吾一個人踏上了他的列國之旅。先飛到舊金山，轉機華府，那兒，國務院的接待人員正等著帶領這位台灣報業領袖一覽富庶強大的美國。

當年剛滿五十歲的王惕吾，對於此行充滿期待，也充滿好奇。他提出一份不算短的計畫：所有報業有關的機構，他都想看。這包括了全球知名的紐約時報等幾份名報，幾所以新聞科系知名的大學，紙廠、印刷機製造廠、文字處理技術研究單位，王惕吾均感興趣。除此之外，他想尋找幾個問題的答案：爲什麼美國會成爲世界第一強國？第一強國的制度有何獨到

之處？人民的生活有何特殊之處？他還想看一看太空總署，想了解一下現代化的經濟金融制度，同時，也想看看都市和農村，看看它們有何值得國內借鏡之處。

報業是王惕吾的主題。他首先拜訪了居全球輿論領導地位的紐約時報，在時報廣場前的紐約時報大樓裏，會見了該報董事長沙茲柏格（A. H. Sulzberger），在場還有一位時報主筆竇丁（R. Durdin）。

竇丁是一位傑出的遠東問題和中國問題專家。早年台灣政治上的一些事件，他都曾經參與採訪，民國四十六年的劉自然事件、民國四十九年的雷震案，他因擔任紐約時報遠東區首席記者派駐香港，事件一起，他都親自飛到台北進行採訪，對聯合報的報導言論頗有印象。王惕吾訪美時，他正調回紐約總社工作。

他問王惕吾：「您所主持的報紙，何以沒幾年時間就超過了官方的中央日報？您有什麼祕訣呢？」他的問話，顯示了他對台灣報業狀況的了解。

「竇丁先生，承蒙您的誇獎。」王惕吾的答覆謙遜，但也近乎事實：「我不是三頭六臂，也沒有祕訣，只是遵循報人的立場，正確的反映民意，並且向讀者們提供他們所需要的和喜愛的報導與評論而已。」

對於紐約時報，王惕吾在訪問中感到印象深刻的，並不是它的規模，而是它的風格。

## 美國廣告的啓發

有一天，他搭乘地下鐵，看到一幅紐約時報的廣告。陪同的譯員向他解釋廣告上簡單的兩句話：「讀紐約時報，我找到了工作。」

廣告上不自稱發行多麼廣，也不說廣告效力有多大，短短一句話，以平實的語氣訴求讀者。與我國力求誇張的廣告訴求大不相同，王惕吾深有所感。回國之後，他特別將這個例子向廣告部門負責人提起，認爲這是日後廣告加強深度的方向。

美國報業結構與台灣儼然不同。最令王惕吾吃驚的，是商業廣告之多，占報紙營收的七到九成，而且都是顧客自動送上門來的，不需要四處兜攬。他想到台灣的報業：廣告只占營業收入的三成，其餘都得靠發行來彌補，而且廣告得挨家挨戶去拉。美國社會商業化的程度，在當時的台灣是難以想像的。

王惕吾注意到，美國報紙上的分類小廣告數目相當可觀，不像台灣，以公告與大型商品廣告占絕大部分。在參觀底特律時報時，他看到業務部門裏接聽電話紀錄小廣告的女職員工作的壯觀場面，人數多達三百人，每人一部電話，一架打字機，客戶只要以電話說明需要，即可刊登廣告，不必親自赴報社登記。

這兩項觀察，對他日後決定廣告業務方針時，也有所啓發。他開始注意分類廣告的發



展，認為人事分類廣告也是一種對讀者有實用價值的資訊，王惕吾後來也決定將業務櫃檯人員換成女性，借重她們的溫柔和仔細，為客戶服務。

### 現代化報業經營

同樣讓王惕吾怦然心動的，是美國報社的印刷機器。他參觀過的報紙，不論是全國性的大報，或是地方性的社區報，都採用了效率極佳的高速印報機來印報。一般報社通常以七個輪轉機為一組，也有多達十幾個系統的；而且，更令他又羨又妒的是，這些印報機並不全部使用，有些機器只是備轉，為緊急情況之需而備。

在芝加哥，他參觀了芝加哥論壇報。這家報社就在密西根湖邊，報社所需要的紙，就從產區藉著湖泊水路運輸過來，直接在湖岸倉庫旁裝卸，方便極了。這是報館動線規畫的例子，王惕吾印象深刻。

不過，對於芝加哥論壇報的組織管理，王惕吾有些不同的意見。論壇報設有十位協理，每人負責掌管一個部門；在他看來，這樣的編制並不合理。王惕吾的想法是，報社裏最重要的分工，應該分成編採、業務、印務三大部門，依此三個系統分工即可；論壇報設了十個平行部門，顯然輕重不分。

這一年，聯合報的發行量剛剛超過十一萬份，每天報紙依政府規定只出兩張。從一個貧

乏而嚴格管制的環境裏出來，王惕吾看到美國報紙都在自由社會裏健全的成長，讓他一邊讚歎，一邊感慨。後來，他轉往歐洲，也參觀了英、法、西德等國的報紙。在倫敦的艦隊街，他有點失望，比起美國的報紙，英國報紙的規模小多了。

「看了美國的新聞事業，真令我們無限羨慕。他們的報社，無論規模大小，設備都是全、好、新。」他回國之後，向報社同仁公開談到參觀心得，洋溢著讚歎的語調，他注意到現代科技對報業的影響。當然，王惕吾也沒有忘記兩國現實條件的差異：「講辦報，美國跟我們國情不同，我們的各項條件，也無法與人家相比。說句老實話，我們除了羨慕之外，只有以『欣賞』的心情來看美國的報業。」

三十年前，王惕吾或許沒有想到自己當年僅十一萬份的報紙，日後也可以發展成像美國報業的企業化與現代化規模。事實上，三十年後聯合報系的規模及營運，已遠遠超過了當年令他讚歎的美國大報；後來的這些成長，卻因為當年這趟美國之行受益匪淺。

在訪問美國史丹福大學時，王惕吾無意中發現美國國務院每週分送各政府決策機構及學術機構的國際問題參考資料中，有關中國問題的部分，多數是引用聯合報報導；在民意反映方面，幾乎完全以聯合報社論為依據。這項事實，讓王惕吾頗感鼓舞。一路上接觸的一些人，知道王惕吾是聯合報發行人，也都當面讚揚聯合報的權威。

他也訪問了著名的哥倫比亞大學新聞學院，在那裏，他發現哥大的新聞教育，主要在將

新聞理論落實到新聞實務上去，以養成靈敏精練的新聞實務人才爲目標；這個作法，正是王惕吾對新聞教育的理想。後來，王惕吾一直企圖在台灣推動成立一個新聞專才訓練的教育機構，就是以哥大新聞學院的教育方式爲藍本。

### 觀察異國生活

由於王惕吾的興趣，國務院安排他在愛荷華州參觀了幾處農家。王惕吾仔細的詢問了農場的經營情況：一座占地七百甲的農莊，除了耕種穀物，還養了四百多隻豬，六十幾頭乳牛，和兩百多隻羊，整個農場常年只有一個農戶一家三口，再加上一名雇工管理，高度的機械化，節省了無數的人力。「一個普通美國農家每年的產出，差不多等於八百到一千個農民的生產力。」王惕吾說：「這種高度機械化、資本化的農業，不是我國可以比擬的。」

在洛杉磯，一位負責招待他的女孩子，大學剛畢業，已經駕駛一部小金龜車，是父母親送她的生日禮物。王惕吾想起自己辦報的頭幾年，只有三輪車代步，一直到五、六年前，好不容易景況好轉，報社有點餘裕，才爲自己買了一部轎車。沒想到，在美國，汽車竟然只是父母送給孩子的生日禮物。他對一個社會所能達到的富庶程度，有了更具體的感受。

目睹了美國的富庶，王惕吾也試著從人民身上，尋找國富民強的答案。他認爲美國人的生活樸素，工作認真，是一個重要的因素。在他眼裏，美國人民生活簡

單，規律而嚴肅，上班認真執行任務，下班立即回家，照顧妻兒子女。他想起軍事學家蔣百里說過的一段話：「生活與戰鬥條件一致者，強；相離者，弱；反之者，亡。」王惕吾認為自己的觀察，印證了蔣百里的說法，美國人民的生活簡單，符合國防理論上的戰鬥條件，是成就強國的重要條件。

回國之後，他曾特別在中山堂堡壘廳舉辦演講，向聯合報同仁報告此行心得。日後，他推動新的措施時，也常常引述此次訪問見聞，作為參考。後來，王惕吾組織世界中文報業協會，爭取加入國際新聞協會，促成台灣大學新聞研究所設立，乃至於聯合報經營上的一些改革，都直接間接受到這次訪問的影響。

美國國務院的邀訪，是因為目睹了王惕吾在台灣報業成就；而這趟美國之行，又豐富了王惕吾的視界，使他在開展個人事業乃至於追求他的中國報業使命時，得以超越地平線的眼光不斷的尋求突破。

# 爲世界中文報協催生

在王惕吾應美國國務院之邀赴美訪問途中，因爲一次偶然的機緣，讓他有機會將原本四散全球、彼此毫無聯繫的中文報業組織起來，成立了一致認同的組織。

在舊金山，國務院安排王惕吾會見福特基金會主席。本來只是禮貌性的拜會，可是見面之後，兩人相談甚歡，原先只預訂十五分鐘的會面，延長到一個小時，話題集中在亞洲報業的發展。

福特基金會主席告訴王惕吾，國際新聞協會爲了關切亞洲報業的發展，計畫在亞洲舉辦一系列新聞研討會，福特基金會特別撥款贊助這項會議。這項計畫，由一位印度籍人員負責，第一次會議剛剛在曼谷舉行過。他問王惕吾，對於這個計畫有何意見。

王惕吾過去並未聽說這項計畫，也不曾參加在曼谷舉辦的會議，他的直覺判斷是：印度籍人員負責這項會議，對中國報業不了解，因此使中國報業受到忽略。他向福特基金會主席

表示：「中文報紙在亞洲地區影響的人數遠超過其他文字的報紙。任何以亞洲為主題的會議，如果忽視了中國人的存在，都是一個不可原諒的錯誤，不可能提升亞洲報業水準。」

王惕吾曉得，由於國家荏弱，國內新聞事業又少對外參與活動，所以受到國際忽略；他認為這種情況必須加以改變，即向基金會主席直言：「爲了彌補曼谷會議的疏失，我建議下次的會議以中文報業爲主題，邀請世界各地中文報紙負責人參加，地點選在香港或台北。」

### 中文報人齊聚一堂

福特基金會接受了王惕吾的意見，隔兩年，來自全球各地的華文報紙負責人羣聚香港，展開了一場研討會。台灣的報業代表，除了王惕吾，有吳三連、耿修業、余紀忠等人與會，林語堂和成舍我也以專家身分應邀參加。

會中，中文報人共聚一堂的場面是前所未見的。與會者展示各人的成品，都是發行在全球各地的中文報紙，遍布於美洲到亞洲各地。

目睹這樣的盛會，王惕吾頗有所感。他想，中國幾十年來分崩離析，都是各自爲政，不顧大局；眼前的報人，不論身在何方，都同樣志在服務四海中國人，如果把大家組織起來，彼此時相溝通，通過報紙媒體的力量，應該有利於促進海內外中國人的共識。

香港星島日報系負責人胡仙女士是個活躍的報人，王惕吾與她交情不淺，便向她探詢成

立中文報業聯誼組織的想法，胡仙女士明快贊同，並表示將全力支持。

有了香港報人胡仙的支持，王惕吾即著手規畫一個中文報業聯誼組織。

王惕吾知道海外華文報紙比較顧慮政治色彩問題，這個案子如由台灣報紙提出，恐怕某些國家不易接受。於是，他技巧的與來自東南亞及美國地區報人溝通，最後，由菲律賓、泰國和美國的僑報代表提出成立「世界中文報業協會」的臨時動議。這個案子，立即獲得大會通過，各方達成一致看法，同意世界中文報業協會總會設在香港。

總算功不唐捐，民國五十七年十一月十七日，全球中文報協正式成立，共有全世界八十九家中文新聞媒體參加，包括八十一家報紙、八家新聞通訊社和定期刊物。它創立時所揭示的目標，是奉行新聞自由，反對極權的共產主義。

分布於全球各地的中文新聞事業經營者，第一次有機會面對來自全球的同道，了解彼此的發展，並就報紙經營的各種問題交換意見。會中，香港星島日報董事長胡仙女士被推選為報協主席，王惕吾當選副主席。由於台灣會員方面事先的安排，會後，胡仙並率領著報業協會的十八名代表來台訪問。

在世界中文報協成立時，會員中最現代化的中文報已經發行達二十萬份，但另外有些報紙仍然維持最古老的手工油印方式，在海角一隅的殖民小島上，向華僑發行著三、五百份報紙。不僅東南亞的越南、寮國、泰國、馬來西亞等地有華文報紙，即使在婆羅洲的沙撈越、

沙巴等我們不熟悉的小城——古晉、詩巫、米里、古達、金乃巴羅、斗湖，都存在著固守中華傳統的文人，以簡陋的設備印行中文報，讓當地華僑能夠讀到祖國文字的報紙，這些報紙聯繫僑胞鄉情的功能要大過它們的資訊功能。

這些報紙，不僅在心理上想望與其他中文報紙有所聯繫，他們更大的渴求在於報業經營的現代化。一方面，需要技術上的協助與支援，改進編輯、排字和印刷效果；另一方面，也需要資訊上的服務，包括新聞及圖片的互通有無。由於中文報協的成立，這些來自僻遠天涯的中國人的心聲得到了回響。

### 團結中文報業

那兩年，他手上已經有兩個報，聯合報業務以飛快的速度成長，經濟日報則在蹣跚起步之中，他必須在照顧繁忙社務之餘，繼續為世界中文報業加勁。他先爭取到第二屆中文報協會議在台北舉行，同時積極安排議程，希望能夠在會中提出一些實質的作法，對中文報業的進步產生實質效益；同時，也擴大中文報業的團結。

為了爭取更多的中文報紙加入，王惕吾那年做了幾次世界性的旅行，途中，他一路拜訪各地華文報負責人，邀請他們前來台北參加第二屆年會。當時，全球中文新聞事業約有一百六十多種，參加第一屆大會的單位有八十九個，剛過半數；王惕吾希望第二屆年會至少有一



百個以上的單位參加，逐年推進。

他的努力沒有白費，民國五十八年，來自全球一百一十七個報業參加在台北舉行的年會。他們都是愛好自由的報人，會中通過「自由、責任、獨立、同情、正確、公平、誠實」為大家共同的信條，也通過「世界各地中文報紙宣揚中華文化辦法」，國內報紙、通訊社定期提供符合中華文化旨趣的資料，供應國外中文報紙。同時，決定著手整理新聞常用字，並研究改進中文手工排字技術。

世界中文報協的成立，引起了國際報壇對中文報紙的注視。尤其，台灣報業的快速發展，成績斐然，已經超過了許多知名的英語報紙，也使得世界對台灣報紙的印象改觀。

「我們要建立一個更密切的文化單元，希望中文報紙的發行人共同來維護中國文化。」民國五十八年夏天王惕吾在紐約接受「編輯人與出版人」(Editor & Publisher)訪問時，說了這些話：「我們想這樣做，是因為中國文化源遠流長，中國文化促使個人力爭上游，中國文化的精髓是和其他人民和平相處。」

王惕吾推動全球中文報業合作其實不是偶然的。他生長於一個內憂外患的時代，經歷過戰爭與動亂，積弱的中國令人沈痛，這位中國意識濃厚的報人試圖以行動來改變現狀，希望一盤散沙的中國能夠由團結而壯大，由貧弱而富強。

## 開放的國際視野

經過十餘年奮鬥，王惕吾的事業正蒸蒸日上，中年轉業的慮患，已一掃而空。五十餘歲的年紀，一般人已經要作退休打算，王惕吾發展報業的雄心正振翅欲飛。在國內行進的步履漸趨穩健之後，他把眼光投向了國際。

最早動念向國際開拓中文報業，緣於民國四十八年到日本的一次訪問。那次訪日，王惕吾見識了現代化日本報業的宏大規模，而且，日本報業將現代化科技應用在報紙經營發展上，大大擴展了他們的編採及發行能力，遠非台灣報業可以比擬。王惕吾的感想是：中國報業不應困囿於國內狹隘的市場，而應該像貿易一樣，把中國報業的經營線推向國際市場。

一開始，他的「國際化」想法相當簡單，只是設法把聯合報銷到國外去而已。這個念頭，在民國五十二年得以實現。

那年秋天，王惕吾應邀訪美，順道作了一次環球之旅；這次旅行，王惕吾打開了觀看世

界的窗子，他也學會用不同的角度回看台灣，他一路觀察各國華僑分布及中文報紙發行的情形，出版海外航空版的藍圖愈發清晰。旅途中，他同時接觸到一些美國政府機構和新聞機構，發現他們在蒐集有關中華民國資料時，都以聯合報為主要資料來源。這個發現，增強了他出版海外航空版的決心。

### 海外航空版發行

他回國之後不到一個月，也就是民國五十三年元旦，聯合報航空版即正式問世。航空版將每天聯合報的新聞及副刊的內容擇要編輯成一大張，以較輕的聖經紙印製，航寄到各個國家，對象是華僑及留學生。航空版的發行，是王惕吾跨出了向海外伸展的第一步，也引起他日後不斷在海外發展中文報紙的動機。

即使在王惕吾陸續赴海外辦報後，聯合報海外航空版仍是他極為珍視的一項服務海外華僑的任務，雖然在發行之初，王惕吾便明白這將是一個長期虧損的事業。在全盛時期，航空版發行腳步曾經遍及一百二十幾個國家，後來，隨著聯合報系海外報紙的開辦，發行空間逐漸萎縮；到今天，航空版一如預料還處於虧損狀態，王惕吾利用其他報紙的盈餘來彌補賠累，爲了那些在遙遠異鄉的中國人繼續出刊。

民國五十年代，王惕吾像是一個登高望遠的人在山上發現了新的景觀，不能裝作看不見

遠方迷人的景色，他必須改變自己站立的位置，以便將好景盡收眼底。他也呼朋引伴，希望與同志分享這些美景。

這個階段，他展開全方位國際化的努力：組織全球各地的中文報業交流聚首，並促成了世界中文報協的成立；他爭取我國加入國際新聞協會（International Press Institute），力求降低國際新聞社會對我國新聞事業的歧視；他把自己辦報的經驗與開發宜昌印刷機的心得，向亞洲地區的同業推薦；他甚至應體壇朋友之請，親自帶著女子籃球隊伍出國遠征。其中他耗費心血最多的，要數國際新聞協會的參與。

國際新聞協會是由西歐、大英國協及美國等十五個國家的報紙編輯幹部發起設立，主要宗旨在促進及保護新聞自由，增進新聞人員與人民之間的了解，總部設在瑞士蘇黎世。

國際新聞協會以自由世界的報業組織自許，民國四十年成立時，已經有五十個國家、一千五百個個人會員加入。但是，它對於自由中國的新聞界卻存有先人為主之見，認為中華民國是一個專權國家，缺乏新聞自由，因此一再拒絕我國入會。

民國四十五年，台灣新生報社長謝然之申請加入該會遭到拒絕，這是國際新聞協會第一次排拒我國人會。民國四十九年，英文中國日報發行人魏景蒙、社長鄭南渭和中央社東京分社主任李嘉三人同時提出入會申請，再度遭到拒絕。兩次拒絕的理由都是：「中華民國沒有新聞自由」。直到民國五十一年，國際新聞協會在巴黎召開年會，鄭南渭先以觀察員身分與

會，據理力爭，才首度敲開人會大門。

### 加入國際新聞協會

在國內報業舞台逐漸活躍的王惕吾，看出國際新聞協會是一個有影響力的機構，不論從台灣報業的立場，或者從中華民國爭取國際支持的角度，都應該試圖與它建立關係。

王惕吾採取了鄭南渭人會的模式，先以觀察員身分參加民國五十三年年的年會，並於會中向協會祕書長交涉，要求申請入會。

不懂英文，對王惕吾而言，雖不無遺憾，但從來不曾構成他參與國際活動的障礙，也未對他開展海外事業有何阻滯。在必要的場合，他帶著一位翻譯，許多時候他就地取材找人協助。正因為需要借助翻譯，反而使他養成言簡意賅的習慣，在溝通時，力求簡單明瞭。

起初，祕書長對王惕吾人會的代表反應冷淡，他的說詞仍是一樣的：「抱歉，由於貴國在新聞自由方面的紀錄欠佳，依規定，我們組織不能接受還沒有享有新聞自由的新聞記者入會。」

「您的立場，我了解。」王惕吾的態度禮貌而懇切，不諳英語，並不影響他說服的理路，他透過翻譯提出令對方難以辯駁的理由：「可是，也請你了解，新聞自由是爭取來的，在愈是沒有自由的國家，愈需要國際同業的幫忙，協助我們爭取新聞自由。如果國際新聞協

會一直把我國排除在外，我國的新聞記者對抗新聞壓制的力量就更不夠了。」

他的道理說服了祕書長，獲准加入國際新聞協會，成爲我國中文報紙中取得會員資格的第一人。此後，他積極參與活動，結交各國同業，爭取他們對我國新聞界的友誼。

王惕吾的努力受到注意。民國五十五年，他應邀在印度新德里舉行的第十五屆年會上發表演說，演說中，他介紹了自由中國報業進步的狀況，並呼籲大會打破門戶之見，以平常待遇處理台灣報業工作者入會申請。

這篇演講得到了良好回響，報告全文並在國際新聞協會會刊、美國發行人協會以及哈佛大學新聞季刊上刊登出來，各國對於遷台後的中華民國報業有了新的認識。

王惕吾知道，憑著他一個人的聲音，畢竟有限，還要有更多的國內報業參加，才能擴大國際新聞界對我國新聞界的認識，提高我國發言的聲音。回國之後，他一方面鼓勵聯合報一些同仁加入新聞協會，另一方面，他也號召國內新聞同業踴躍參加。

由於入會遭到杯葛的情形已不復見，我國會員人數增加得很快，民營事業新聞工作者率先上路，公營事業也隨之跟進，除了報業，後來成立的電視公司也加入此一組織。除了聯合報，中國時報、大華晚報、民族晚報、自立晚報、經濟日報、英文中國郵報、英文中國日報、國語日報、台視、中視都有新聞工作者加入。

## 推動分會成立

新聞協會的會員資格有兩種，一種是個人會員，另一種是國家會員。當一個國家或地區享有充分的新聞自由，並擁有十五位以上的個人會員時，就可以向協會提出申請，設立國家分會。

民國五十八年，我國個人會員人數增加到二十餘人，到了成立國家分會的時機，王惕吾便開始推動中華民國分會的成立。

那一年，國際新聞協會將在加拿大的渥太華舉行。為了解各國可能的態度，王惕吾先專程飛往瑞士國際新聞協會總部，向協會執委會主席克魯特（H. Kluther）和祕書長梅耶（E. Meyer）洽商，知道若干國家可能杯葛我國，便致函各執委會委員，將我國設立分會的緣由向他們解釋，籲請支持。

年底，王惕吾與中國郵報社長余夢燕、聯合報總編輯馬克任以及台視公司的周天翔一同飛往渥太華，在年會中不斷奔走遊說英國及可能持反對態度的西歐國家，並將我國政治、經濟及社會各方面進步的情形向與會國家說明，終於贏得各國支持，通過了我國成立分會的議案。

我國新聞協會分會一鼓作氣，在當年十二月十六日正式在台北成立，王惕吾促成中華民國

國分會的努力受到一致肯定，國內報業人士公推他出任第一任會長。

從受到新聞協會排斥，到成立國家分會，短短幾年的時間，王惕吾把台灣的新聞事業從孤立推向國際。在這段時間，他也極力結交國際報紙同業。民國五十七年，他先與韓國的「韓國日報」、「經濟日報」、「漢城經濟新聞」締結姊妹報。第二年，他又把友誼線向日本伸展，與日本「產經新聞」和「工業日報」締結姊妹報。同時邀請國際報業友好人士來華訪問。

五十之年的王惕吾，充滿了無盡的活力。在他眼裏，聯合報發行量的擴增，已經不能滿足他的成就感，他把眼光投向國際，認為那才是中華民國報業更大的挑戰。

往後的三十年，他辦報的眼界也從來沒有離開過國際。在中華民國正式外交關係日漸萎縮之際，他卻不斷在海外開創報業，用民間的力量來填補政府影響力的式微。美國、歐洲、加拿大、泰國、香港都出現了王惕吾手創的中文報紙。

除了到海外辦報，他也運用新聞以外的途徑開拓台灣的國際關係。

### 邀請世界領袖來台

民國八十一年，聯合報與花旗銀行一同邀請了英國前首相柴契爾夫人來台；民國八十三年，王惕吾又獨自邀請前蘇聯領導人戈巴契夫來台訪問。以我國的外交處境，邀請世界級領



導人物來台訪問，是政府部門不易進行、也未必做得到的事。作為一個具有國際觀的報人，王惕吾積極付諸行動。

在王惕吾眼裏，尼克森、布希是美國的領袖，但比較起來，戈巴契夫則是世界級的領袖。戈巴契夫身為共產黨世界領導人，能夠放下身段推動民主改革，把人民自由選擇的權利還給他們，這是他偉大的地方；意義更不尋常的是，戈巴契夫領導蘇聯開放及改革，結束了全球兩大陣營四十多年的冷戰，他的貢獻不只在蘇聯人民，而是在全世界人類的和平。

邀請戈巴契夫來訪之事，王惕吾悄悄進行了兩年。這項邀訪，除了希望為提升國家國際地位盡一己之力，也出於他個人對於戈巴契夫的心儀。

王惕吾認為，戈巴契夫不僅在政治上具有無可比擬的情操與氣度，同時也是個言行如一的政治家，操持清廉，作風正派。儘管戈巴契夫的改革職志未竟全功，在現實政治中也已失去舞台，但比起政壇上許多言辭動聽而口是心非的政治人物，他無論如何是一個值得尊敬與追求的典範。

雖然不懂英文，這並未拘礙王惕吾觀察世界的視野，他在國際報壇活躍無礙；雖然具中國意識卻沒有敝帚自珍的心態，因此能以開闊的姿態走向世界。

## 經濟日報誕生

民國五十六年元旦過後不久，公論報發行人閻奉璋先生來到康定路的王惕吾辦公室。公論報經營已經相當困難，同時也積欠了員工數月薪水，閻奉璋先生問起王惕吾的意願：「王先生善於辦報，不知道願不願意接辦公論報？」

對於素負盛名的公論報每況愈下的情景，王惕吾不無感慨；但是幾年來公論報景況大不如前，到了今天要出售的地步，王惕吾並不意外。

當時，聯合報經營正蒸蒸日上，王惕吾卻還沒有想到再辦另一個報紙。他對過去國民黨介入公論報的歷史頗為清楚，知道其中環節複雜；他也知道黨部正密切注意聯合報的動向，如果此時毫不猶豫的答應下來，「王惕吾接辦公論報」的消息傳了出去，恐怕會引起很多不必要的誤會，對聯合報帶來負面的影響。

王惕吾按兵不動，他技巧的避開接辦的事，建議閻奉璋：「請先問問黨部吧，或者問問

黨公營報紙，也許他們有興趣接辦。」那個年代提到黨部，不必界定，指的就是國民黨中央黨部。

可是，對一個影響力式微的報紙，執政黨的興趣已經大為降低，表明無意接手這份報紙；閻奉璋又拜訪了一家黨營報紙及一家民營報社，他們都表示沒有意願。於是，閻奉璋回頭再與王惕吾接洽。

### 接手公論報

既然黨部及其他報紙都表示否定的態度，此時買下公論報，應不致被渲染為好勝逞強；於是，王惕吾點頭，同意接手公論報。

儘管如此謹慎，黨部裏還是有人放話給王惕吾：「那個報紙，你去買它幹什麼？」這是針對公論報在李萬居主持時代的言論立場而言。

也有人警告王惕吾說：「你們不要衝得太快。」

民國四十年自從政府禁止新報設立登記以來，報禁在台灣形成了一個奇特的現象：任何報紙，無論辦得好壞，執照都一樣值錢。由於政府禁止新報紙設立，想要辦報的人只好花錢在現有市場上購買報紙登記證，取得發行法據。造成報紙執照奇貨可居，正是管制政策下特有的特權現象，這種管制扭曲了市場規律，卻也存在了幾十年。

公論報找王惕吾洽談接手，今天看來，有幾個可能的理由：第一，聯合報是發行最廣的報紙，經營狀況最好，因此接手成交的可能性最高。第二，公論報後期，曾經委託聯合報代為印刷，雙方有過往來經驗；代印期間，公論報還積欠了若干印刷費用。

雙方談定，王惕吾出資一百二十萬元買下公論報執照，同時為公論報解決所有債務，包括銀行貸款三百萬元，私人借貸方面數額更大，都由王惕吾負責清償。

至於公論報原有人員的去留，王惕吾因顧及公論報已有數年未能正常經營，員工工作習慣及文化都與聯合報不同，因此，除了約請發行人閻奉璋和少數幹部留任，其餘人員都未接收。一邊進行接手工作，王惕吾一邊進行新報的規畫。不料，在規畫中，王惕吾所提出的構想，遭到多位聯合報幹部反對。

### 走專業路線

依王惕吾的想法，聯合報是一份綜合性報紙，報社裏如果再要辦一份報紙，應該在性質上有所區隔，最好走專業報紙的路線。台灣各項資源缺乏，未來經濟發展一定要靠對外貿易，而政府又在全力發展經濟，如果辦一份以工商界為對象的經濟性報紙，應該是值得一試的道路。

這個意見遭到聯合報幹部的反對，大多數人的主張，認為應該辦一份晚報。

事實上，在王惕吾投入報界不久，就曾創辦過一份晚報——民族晚報，經營也相當成功。不過，這份報紙在民國五十年由王惕吾奉送給了王永濤先生，以回報王永濤當年將民族報無條件交給他接辦之情。

所謂投桃報李，事實上，王惕吾當初接手「民族報」時，報紙虧損累累，訂戶不及一千；十二年後，他交給王永濤的「民族晚報」，卻是發行三萬多份且有盈餘的報紙。

由於民族晚報的創辦是由民族報的第二次版而來，許多聯合報工作人員都曾經兼任過民族晚報的工作，對於晚報不乏經驗，興趣也高。他們告訴王惕吾，辦一份晚報，大家駕輕就熟，而且人力調度最爲輕鬆，可以有十足的把握，估計只要半年時間，資金即可回收。

王惕吾當然知道開辦晚報要容易得多，但他考慮的卻是道義的問題。

如果聯合報開辦晚報，勢必會增加晚報市場的競爭，造成現有晚報市場的緊張；而現有三家晚報負責人都是自己熟識的朋友，如此，勢必增加晚報市場的競爭。在市場胃納有限的情況下，憑著聯合報的資金和人力優勢，去和朋友爭食大餅，在道義上說不過去。他同時也必須考慮政府及外界的反應，希望維持聯合報正派的形象，不要留給人一味吞食市場的印象。

對於他的道義理論，聯合報同仁提出反駁：報業經營本來就是一種競爭，誰的能力強，誰就取得戰果。放著簡單的路不走，卻要去試前景無可如何的專業報紙，豈非捨近求遠？

王惕吾仍堅持原則：開辦新報不要給同業帶來困擾；另行開闢新的報業領域，對新聞工作更具挑戰性，對國家社會也更有意義。他舉美國「華爾街日報」和日本「產經新聞」、「日本經濟新聞」爲例，這幾家經濟專業報都是受到尊重的好報紙，影響力和發行量一點都不下於綜合性報紙；如果在台灣辦一個經濟性報紙，應該一樣有不錯的發展空間。

在未定之間，三家晚報聽到了消息。由於傳聞甚多，晚報業者聽到聯合報準備進入晚報的傳言，便聯合向中央黨部反映，希望透過政府干預，阻止聯合報加入晚報市場。

辦晚報本不是王惕吾的本意，但鬧到要出面澄清，卻是始料未及。王惕吾只好公開說話：「我們要辦的是經濟專業報紙，絕對不會辦晚報。」如此，晚報業者的疑慮方才平息。同時，聯合報內部的異議也才消解。

### 新領域開疆闢地

辦經濟日報，是一個嶄新的嘗試，這項嘗試的風險不能低估。王惕吾知道，以台灣的經濟條件，要支持一家經濟專業報紙的生存，並不是容易的事，不知道訂戶何在，不知道廣告何在，經營起來，勢必要走一段辛苦的路。

不過，作爲一個具有冒險精神的報人，王惕吾對於新的挑戰又感到幾分興奮，覺得有能力克服困難。他自知辦這個報紙，三、五年內會相當辛苦，必須作好幾年虧賠的準備。

在一個嶄新的領域上開疆闢地，辛勞多、回收少倒在其次，人才不足是更棘手的問題。經濟新聞的採訪和報導與一般新聞不同，需要豐富的專業知識背景，不是一朝一夕可以進入情況的；問題是，新聞科系訓練出來的學生，懂得新聞卻對經濟外行，而財經科系畢業的學生，懂得經濟卻又不懂採寫新聞，這是一個兩難的局面。

王惕吾於是採取兩路並進方式，他把聯合報經濟小組記者全部撤往經濟日報，作為採訪組骨幹，再另行招訓一批新人，跟著老手學習，邊跑邊上線。

經濟日報於民國五十六年四月二十日正式誕生，它是聯合報系家族的長子。就像那個年代台灣經濟的發展步調一樣，這名長子童年歲月也是變動不安的。

「經濟專業新聞」雖然定得出抽象的目標，卻定不出具體的界線，由於沒有先例可循，缺乏典範可法，一切要從頭摸索，以嘗試錯誤的方法，不斷從實驗中尋求修正及定位。好像首次為父母的人調教初生的幼兒，不知道如何才是最佳教養方式。

一開始，經濟日報還是擺脫不了綜合性報紙的影子，它有政治新聞、有綜合新聞、也有社會新聞，在副刊版甚至還有長篇武俠連載和漫畫連載。編輯們幾乎沒有與工商界往來的經驗，他們在設計版面時，還是以一般民眾為設想中的讀者。

王惕吾特別請曾任聯合報總編輯多年的劉昌平出任經濟日報副社長，請他指導編務。王惕吾自己也不斷的提出定位意見：

第一，經濟日報要求「專」、求「新」，把握住「第二份報」的定位，不要與一般報紙走相同的路線，不合旨趣者，儘量減少或捨棄，以保持報紙特性。

第二，專業報紙要做到權威與正確，不求奇峯突出，而要求百分之百正確，新聞報導不以「可讀性」為滿足，要著重「可用性」。

第三，報紙要配合工商的需要，作擴展的宣傳，作疾苦的呼籲。企業家對社會的任務，與政府部會首長同樣重要，報紙要提高工商界在社會的地位，以激勵工商界領導的熱忱。

就在經濟日報努力改版尋求定位之際，一場大禍悄悄臨頭，幾乎使新生不久的報紙夭折。

### 琉球報導惹禍

這是經濟日報才五個月大時候的事，惹禍的新聞是一則五欄題的報導。這則新聞出現在九月二十一日第五版綜合版一個不顯著的地位，內容是說，執政黨中央前一天告訴立法院外交委員會委員：中央對於琉球問題的立場不變，不承認日本在琉球有剩餘主權。

短短四百字的報導，是當時典型政治新聞的寫作手法，在敏感問題上，特別加以淡化處理，一般讀者讀起來，未必明瞭其中奧妙；但在國民黨中央眼裏，這卻是不可寬恕的過錯，他們注意王惕吾的行動已經很久了，現在，終於抓住了他的辮子。



琉球問題的真相是，政府認為，比起對匪作戰，我國與日本對於琉球主權的爭議，算是次要問題，沒必要為此引起兩國摩擦；但在表面立場上，仍須作堅持之表示。執政黨中央第四組曾為此特別通函各報，希望不要加以報導。那天，陰錯陽差，由於祕書人員處理文件一時疏忽，未能及時轉知，編輯部沒有仔細考慮，就發出了這則新聞。

今天回頭看這則新聞，不管標題或者新聞寫作，遣詞用字都算謹慎，充分顧及國家立場。然而，當時在當局盛怒之下，當天就下令：立刻關閉經濟日報。

在剛買下公論報執照時，執政黨中央就擺明了態度，對新報紙不會太過輕易；現在他們抓住了把柄，準備要用牛刀來殺雞。那天，國民黨中央黨部祕書長谷鳳翔向王惕吾宣達這道處分令：「上面要你關閉報館，你接不接受？」

稍早幾年王惕吾苦戰出版法修正案時所擔心的事情終於發生了。在法治國家，一則新聞如果觸法，理當由發行人或當事人負擔法律責任，並不影響報館生存；現在，政府有了出版法為利器，關閉報館的大刀亮出來了。

王惕吾知道自己所面對的情勢險惡，他絕對不能同意關閉報館，報紙才創刊數月，如果此時被關閉，可能永無重開之望。但情勢如此，也不可能一點都不讓步；這幾年聯合報發展迅速，在言論上使當局不悅之處甚多，在競爭上使同業嫉妒之處不少，今天面對這個令親者痛仇者快的問題，使用強硬的態度，已無法解決。

他轉個彎，提出了一個替代辦法：「如果政府下令關閉報館，迫害新聞自由的罪名就會加到總統身上，這對國家形象非常不利。不如我們以其他名義自己停刊，總統不必下令，明天起我們就不出報。」

這是王惕吾的聰明之處。面臨這種處境，不一味為自己報紙辯護，而表現出為政府設想的立場；同時提醒黨部，壓制新聞自由是不光彩的行爲，這是一個令黨部難以拒絕的提議。而他採取了自行停刊的作法，避免由政府公開下令，也為自己保留了餘地，可以利用時間爭取機會，挽回局勢。他的提議奏效，黨政高層同意經濟日報自行停刊。但是，中央黨部主事者怒意未消，不肯輕鬆放過，要求撤換負責的總編輯丁文治，並處分所有相關人員，包括編輯與記者，以儆效尤。

### 中央黨部施壓

黨內幾度會商處分事宜，有人主張嚴厲查辦，由黨部派員出任總編輯，以便掌控。

王惕吾知道事至如此，必須作一些讓步，否則如果黨部另派總編輯來接，無異是拱手將經濟日報讓給了中央黨部接管，惡例一開，後果不堪設想。雖然明知欲加之罪，但不退讓無以妥協；他同意更換總編輯，但爲了避免黨部派人來接，他一方面找人設法從中疏通，一方面設法物色人選，他找了聯合報通訊組主任劉潔，請他接替丁文治出任總編輯。

劉潔本人對於經濟新聞不感興趣，對這個工作一再推辭。王惕吾以事態緊急，一方面曉以利害，一方面動之以情：「如果中央黨部派人來接，經濟日報前途不堪想像。」他告訴劉潔：「黨部方面，我會儘量拒絕他們派人來；如果擋不住，就請你擔任副總編輯。」

這個人選當然要經過中央黨部同意。第二天清晨，劉潔在一個黨政要員每日晨泳的地方，會見了執政黨祕書長谷鳳翔。交談之間，適巧相熟的立委吳延環在場，從旁美言，谷鳳翔很快接受了劉潔，說：「那麼，我今天就呈報總裁，由劉潔同志出任經濟日報總編輯。」

不巧，劉潔並不是「同志」。他聽到谷鳳翔如此稱呼，知道對方誤解，立刻聲明：「我不是國民黨員。」此時，中央黨部的彈性意外變得很大，立即為他辦理入黨手續。當天，他成爲「黨員同志」，順利接任總編輯職位。

總編輯的位子算是保住在自己專業人員手裏，沒有淪入黨部手中。至於黨部要求處分的人員，王惕吾讓他們一一「歸建」，名義從經濟日報撤除，調回聯合報工作，算是交代了黨部處分的要求；雖然心裏絕不願意，卻也是不得已的事。

四天後，執政黨對於處理結果表示「滿意」，同意經濟日報復刊。經濟日報在復刊的報紙上登了一個小小的啓事：「本報日前整頓內部，業已就緒，本日復刊。敬告讀者。」

掀起濤天巨浪的新聞壓迫事件，就這麼一則啓事輕描淡寫帶過。

這場整肅，在今天看來，像是一則荒謬的故事；但在事件當時，卻是磨刀霍霍，一片肅

殺。對於當事人而言，是工作權益及專業尊嚴遭到踐踏；在王惕吾，是事業遭到政治圍剿的戰爭，稍一不慎，聯合報都可能受到波及。所幸他因應得當，進退有道，終於化險為夷。一位當時力主嚴格究辦的黨政要員，後來還成爲王惕吾交往密切的好友。可見，他不尋常的忍讓功夫，待人處世成功，是他事業成功的重要因素。

一個剛剛創刊的報紙，遭此衝擊，士氣難免受到影響。這場整肅如果說對經濟日報有什麼好處的話，就是加速了它經濟專業化的腳步。這個爲經濟而創辦的報紙，爲了一則非經濟性的新聞，差一點慘遭關閉，實在是無妄之災。這個事件，對大家產生了極大的警惕，重新發行後，更努力朝經濟專業的方向發展。

### 提供實用資訊

最初四年，經濟日報進行改版的次數，一共多達十四次，這恐怕是報業史上難以超越的紀錄。在走向專業的過程中，經濟日報經過了許多嘗試與努力；在業務開展方面，也同樣困難重重。

民國五十二年，我國工業產值首度超越農業，使我國從農業社會邁入工業社會；事實上，當時，我國平均國民所得才兩百四十九美元，離富裕的標準還非常遙遠。由於國家危機意識的灌輸，人們省儉的習慣牢不可破，那時，要請工商業者訂閱一份經濟日報並不容易，

如果要請他們刊登一則廣告，更是困難重重。

在以往的綜合性報紙上，工商業者鮮少有機會成爲新聞對象，他們也鮮少有機會接受訪問，因此當經濟日報記者突然出現在這些企業門口表明要採訪新聞時，許多人不知如何應對。記者經常遭遇到這種啼笑皆非的問話：「要登報紙嗎？那得花多少錢啊？」

在遭停刊前的四個月，經濟日報廣告量很少，最多的月分只有四十萬元，最少的僅二十四萬，業務壓力極大。那段時間，王惕吾每天絞盡腦汁，希望尋求突破。

復刊後，報紙新闢了一個小小的工商服務版，用比較通俗平易的方式來報導工商動態。這個版面，給了王惕吾很大的靈感：經濟專業性報紙必須針對各行各業的不同需要去開發資訊，對於工商業者而言，更實際有益，他們閱報的興趣也更高。而工商各業隔行如隔山，專業報紙除了提供一般性的經濟資訊，應該積極整理選擇，依不同的對象分門別類。

第二年元旦，王惕吾宣布成立一個「工商服務部」，組成一隻專門報導工商各業新聞的記者隊伍，他們採訪的消息著重「實用性」，要能符合各行業讀者的實際需要。工商記者提供的服務範圍很廣，除了報導，他們還成立了設計製作部門，免費爲客戶設計製稿，也爲他們舉辦展覽、參觀及演講等活動。工商服務記者，成爲工商界的組織者。

工商服務部的成立，把新聞與業務結合起來。推動之後，相當成功，不僅使經濟日報的內容實用性大爲提高，同時也帶動了業務。第二年，經濟日報廣告業績因此成長了三倍以

上。

儘管工商服務部的效能很強，王惕吾卻不曾把這個組織設計放到聯合報系其他報紙去推展。他曉得，所謂工商資訊與廣告之間只是一線之隔，一不留意，就可能造成極大的混淆。對工商經營者而言，在專業領域裏，他們需要新產品、新技術、新動向這樣的資訊；但是，對一般消費大眾而言，同樣的資訊，作用又不相同。如果在綜合性報紙作這種工商報導，很可能對讀者造成極大的誤導。

經過七年的慘澹經營，經濟日報改變了財務紀錄上的顏色，轉虧為盈。不過，一旦站穩了腳步，經濟日報的成長卻是驚人的。在臺灣經濟爆發力最強的年代，經濟日報在這個領域內獨領風騷達十餘年。它在新聞及言論上的影響力，都成為推促經濟前進的力量。

### 見證台灣經濟成長

經濟日報創刊那年，我國平均國民所得是兩百四十九美元，到今天，國民所得超過一萬美元，經濟日報不僅目睹了台灣經濟奇蹟的締造過程，它也是個積極的參與者，參與政策討論，參與發掘問題，參與組織，參與這個經濟體的塑造。王惕吾當年雖然少了一份可以快速回收的晚報，報業史上卻多了一份值得記載的專業報紙。

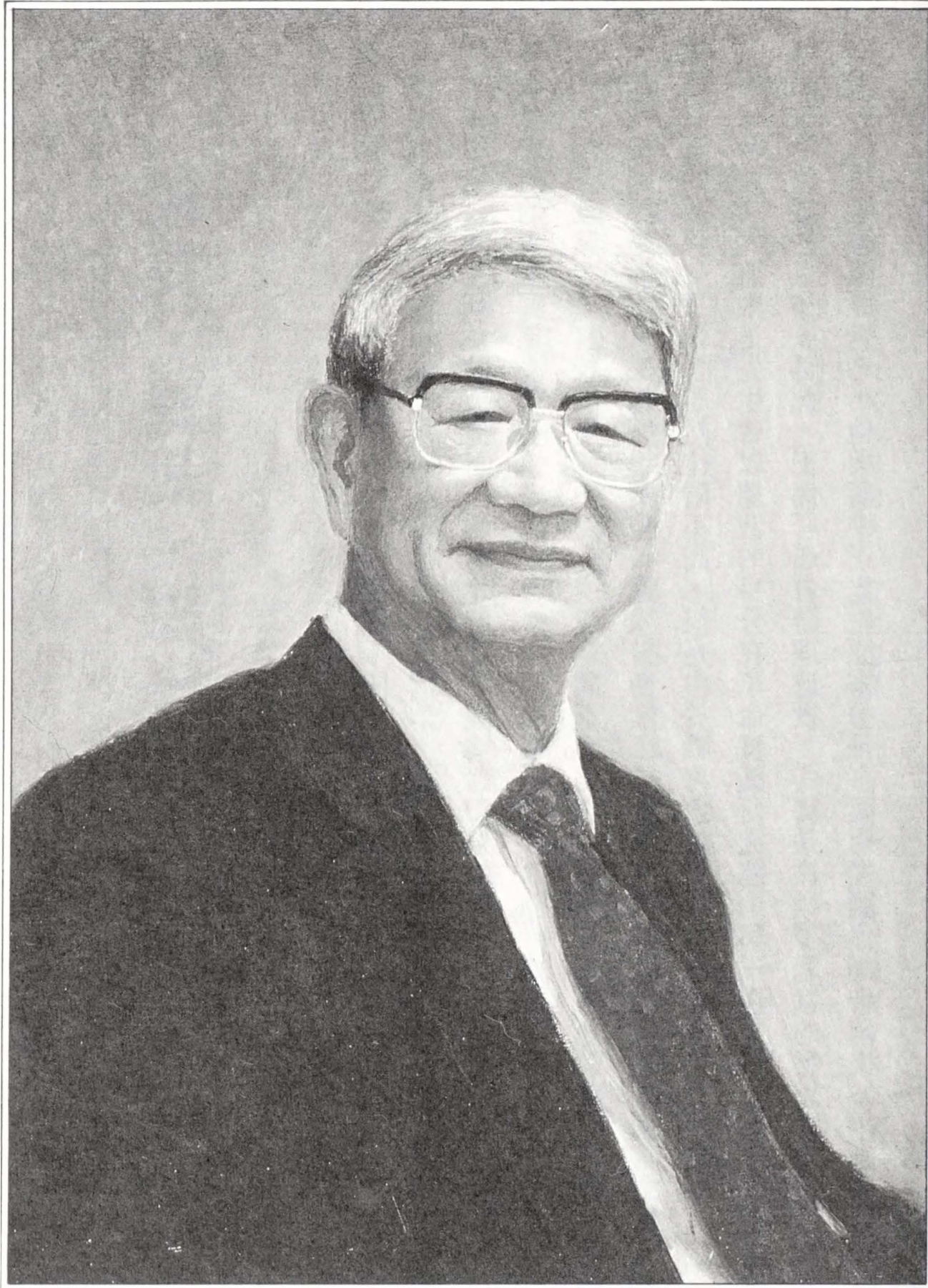
經濟日報是王惕吾的第二個報紙，也是他的第一份專業報紙。在創辦之初，外界並不看好這份經濟專業報的前途，報社內部也是反對之聲四起，王惕吾花了七年的工夫證明自己開拓報業的能力。畢竟，誕生於五十年代的經濟日報，比起誕生在六十或七十年代的經濟日報，要有意義得多。

# 言論空間與政治空間

王惕吾就讀陸軍官校時，與蔣中正先生的關係是師生，後來進入警衛團工作，兩人是部屬與長官。

當他由軍人變成一位民營報業經營者時，卻必須轉換成監督與批評政府的角色。





## 校長、總裁、總統

從辦報第一天起，王惕吾就知道他的黨員身分與他的報紙事業不無扞格，他必須盡最大可能去調適。一方面，在不違背黨員忠誠的原則下，善盡報紙的守望及監督之責；另一方面，在不損及國家利益的前提下，儘量化解黨政機構對聯合報的干預，謀求發展。尤其，與執政黨中央的複雜關係必須妥慎處理。

王惕吾就讀陸軍官校時，蔣中正先生以全國軍事委員會委員長身分兼陸軍官校校長，兩人最初的關係是師生。王惕吾畢業後，進入警衛團工作，負責委員長的安全，兩人之間是部屬與長官的關係。王惕吾雖然位階不高，但是由於職務之故，有機會經常接近蔣先生。

來台之初，蔣中正先生曾以總裁的身分在革命實踐研究院中與王惕吾談話，要他在軍中轉任政治作戰的工作，爲此，王惕吾逕自辦理退役，其實是違拗了總裁的意思。當他由軍人變成一位民營報業經營者，他與蔣中正先生原來的長官與屬從關係亦告消失；報紙的職責在

於監督政府施政，於是，當年的校長、如今的國家元首以及自己所屬政黨的總裁，都成了聯合報必須監督及批評的對象。

### 維持自主立場

退役之後，王惕吾刻意約束自己，裹足不上官邸，並謹慎的維持與舊日同僚的來往。他知道，自己目前的辦報工作，與舊日負責總統安全的工作並不相容。報紙以報導與評論為職事，即使立意至善，但難免挑出政府所不願公諸社會大眾的事實。如果自己常往官邸走動，與昔時同袍晤面相敘，萬一報上出現黨政人士忌諱的消息，難保不牽累友人。

在另一方面，這也是王惕吾迴避當局策略之一。既然報業角色與政府立場不可能一致，保持距離不僅可以避免有意攀附之聯想，同時也不失為維持報業角色自主之道。

在執政黨眼裏，一個自主性格太強的民營報紙，變得難以指揮，當然不符合黨的期待。尤其，當聯合報漸漸茁壯，影響力變得與黨、公營報紙一樣強大，甚至超越黨、公營報紙時，國民黨內許多人都頗感意外，在他們的驚奇中，也夾雜著不滿。

聯合報在發行上首度超過執政黨黨報的中央日報時，黨裏頭有人向總統蔣中正先生報告了這個事實，總統的直接反應是不以為然：「那怎麼可以？」。

「那怎麼可以」一句話，反映了早年當政者看待新聞事業的態度。那個年代，在執政者

眼裏，「政府」和「國家」是沒有分別的，而「政府」又與「國民黨」是等同的；順著這樣的邏輯，任何愛國的媒體理當反映國民黨的利益，而黨的機關報紙的權威更是不容超越的。因此，當聯合報以一個民營報紙身分卻凌駕了黨報的地位，在當權者看來，當然是不能容忍的事了。

### 總統親審

在此之前，聯合報「不合作」的事跡，就不斷在蔣總統耳邊被提起。王惕吾也曉得自己不獲諒解，不過，對他來講，辦報的成績要比黨員考績重要得多，因此不以為意。

民國四十三年，王惕吾曾聯合其他民營報紙反對內政部頒布的九條禁例；民國四十七年為出版法而爭之役，蔣總統曾邀見五家報社負責人，王惕吾稱病未往；民國四十八年的雷震案，聯合報的言論傾向同情雷震，同時以社論呼籲總統特赦雷震，都令執政當局極為不悅。聯合報的「不合作」，不斷在中央宣傳指導小組呈報給總統的報告中累增，終於，他必須面臨一次總統的親自「審問」。

民國五十三年六月初，王惕吾接到了總統府打來的電話，要他進府一談。他已許久未曾面見總統，這次的約見，情況不太尋常，事先也未有任何友好相告，不知道究竟爲了何事相邀。

王惕吾隱隱感到兆頭不對，那天，他抵達總統府之後，先到平日相熟的總統府副祕書長黃伯度辦公室繞了一下，希望了解一點狀況，以便因應。

不料，這天黃伯度特別謹慎，一點不漏口風，只是若無其事的同他笑笑，說：「待會兒你出來的時候，來我這裏彎一彎。」

這天上午，總統共約見了三個人。王惕吾之前的兩人，一位鐵青著臉出來；另一位連總統辦公室都沒進，只站在門邊報告了幾句，總統不耐煩的應道：「好，好。」就叫他走了。王惕吾看到這個情形，料想自己的預感不差，見面不是好事。他自己在心中計議，不管總統態度如何，自己只是誠懇以對，不可喪失報人立場。

自從退役辦報之後，兩人已經許久不曾如此正式單獨晤面。

輪到王惕吾進了辦公室，總統頭也不抬，指了指辦公桌對面的椅子，示意王惕吾坐下。也許由於天氣燠熱，或者由於氣惱，總統中山裝領口的風紀扣已經解了開來。

總統抓住領口動了一動，好像希望趕走一些熱氣。然後，抬起頭來質問王惕吾：「你們有個姓毛的，怎麼隨便亂寫？」

開頭這句話沒頭沒腦，王惕吾判斷不出情況，但可以感到總統話中毫不掩飾的不滿。

「姓毛的？」王惕吾在腦子裏搜尋一回，想到駐美特派員毛樹清，回答說：「我們有位姓毛的特派員在美國，能力很強，工作很認真。」

「那你們登這個消息，有沒有問過沈部長？」蔣先生並不放鬆，問話依舊是絕對權威式不著邊際的口氣，王惕吾只得自己一邊猜測。

毛樹清不久前發回來一則消息，是關於中美關係的問題，消息來源是駐美大使蔣廷黻，登在聯合報一版，國內外外交單位對這個消息似乎頗有意見。

王惕吾照實以告：「沒問過。問外交部的話，他們總是說『無可奉告』。」面對國家最高元首，王惕吾保持警惕，謹慎答話。由於早年在警衛團的工作經驗，王惕吾熟知總統的個性，他知道，總統位高權重，有時資訊隔絕，難免失之武斷；但是他的長處在於講理，只要說得出道理，事情就容易解決。

「沒問過，爲什麼你們還登，而且，還登在一版頭條？」總統追問。

「這個消息是根據蔣廷黻大使的談話來的，有憑有據。而且，這則消息對我國影響重大，就新聞論新聞，登在頭條並沒有錯。」王惕吾據理力爭。

總統繼續質問：「那你怎麼不問一問沈部長，讓外交部表示表示意見？」當時，外交部長是沈昌煥。

「我方才報告過了，問外交部的話，他們一定回說無可奉告。」

## 白皮書惹爭議

總統果然講理，到此，他對這個題目似乎沒有其他可以詰問的了，便轉進下一個話題：「聽說你們最近出了一本書，非常暢銷。」這仍是一個權威式的問話。

「最近有兩本書很暢銷，一本是『徬徨與抉擇』，一本是『中美外交關係白皮書』。兩本書都很轟動，很多機關訂購。」這次，王惕吾已經料想到總統問話的用意，但他無意搶先說明。

「爲什麼出白皮書？這本書明明對我們不利，你爲什麼還出？」總統先生再度顯出不悅的神色，伸手又扯了一扯中山裝領口。

「白皮書對我們不利，錯在他們，不在我們。我們出了書，是要讓民眾知道美國人的作法，同時要寫評論駁斥，使民眾知道事實真相。」王惕吾知道自己於理無虧，他正中要害的回答：「我們一連寫了兩篇社論批評這本書，指出當年美國不合理的地方，可是沈部長叫我們不要再寫了。」

對於中美外交關係問題，王惕吾自有定見。以新聞工作者的立場判斷此事，向民眾告知事實真相，有絕對必要；報導不足之處，可以再用評論來補充。但從政府主其事者的立場，卻覺得家醜不宜外揚。

總統似乎接受了王惕吾的解釋，他點了點頭，告訴王惕吾：「你可以再寫啊。」到此為止，兩項疑問都已釐清。蔣總統緊繃的顏色緩和下來，與王惕吾聊了幾句閒話，表示年初王惕吾赴美訪問回來，就想找機會與他談談，一直沒有抽出時間。王惕吾受到美國國務院邀訪的事實，可能也使總統先生對聯合報的分量有了不同的衡量。

### 社論反映民情

總統接著談到聯合報最近的幾篇社論，同時對這些社論提出來的觀點表示讚揚。

那一系列社論「論政府收攬民心之道」一共八篇，從那年五月中旬開始刊登，社論主題是針對當時治安單位執勤過當，造成人民苛擾而發。由於違警罰法的規定，治安人員經常將自己對於人民的搜索、逮捕、審訊、拘役、罰役等權力作擴大解釋，可以不持搜索票進入民宅檢查逮捕，可以隨意傳喚人員到案詢問，更可以未經司法審訊而任意加以處罰。

當時警總成立了一個遊動查緝組，經常在大街小巷巡迴查緝，任意進入商店搜查有否走私、囤積，也可以隨意扣留或沒收入街頭攤販、三輪車夫的謀生工具。由於執法行爲缺乏規範，不僅造成對人民生活的騷擾，同時也侵害了基本人權。

這系列社論呼籲政府應該遵守搜索、逮捕和審訊程序合法的原則，徹底改善違警處分，不要使用治安人員的手干預人民經濟活動；如此，才是政府收攬民心之道。蔣總統向王惕吾



說，這八篇社論立論中肯，反映了輿情，是可取的文章。

最後，總統隨口提起：「你對反攻大陸有什麼看法？」

王惕吾換了角色像早年在軍校時那樣答說：「學生一定隨軍登陸，我軍進到哪裏，報紙就辦到哪裏。」蔣總統滿意的點頭。

對於這天在盛怒中開始的話頭，總統先生試圖以一個比較親善的結語作為平衡。一週後，就是中央陸軍官校四十週年校慶，將在鳳山舉行慶祝典禮，總統即邀王惕吾參加。

王惕吾告辭時，總統親自送到門口，心情看起來已經晴朗很多。

執政當局是否因此減除了一些對王惕吾的質疑，誰也無法斷言，事實上，此後聯合報和其他報紙一樣，仍不斷遭到黨政力量的干預。不過，經過這次談話，王惕吾至少讓總統對於新聞工作的本質增加了一些了解，知道報紙對政策的批評，未必都出於惡意；即使報紙披露了負面的消息，也未必給國家帶來不利的結果。

六月十六日中央陸軍官校校慶那天，不知是有意或無意的巧合，當王惕吾趕往鳳山參加四十週年慶典時，警備總部正式宣布撤銷所屬的四個遊動查緝組。聯合報呼籲政府端正警風以收攬民心的八篇社論，發揮了立竿見影的作用。

## 國際新聞協會攻守戰

民國五十九年五月，菲律賓政府突然對當地的一家華僑報紙採取行動。華僑商報的發行人于長庚、總編輯于長城兄弟，一向立場左傾，長期發表親共言論，終於遭馬可仕政府逮捕。雖然鎮壓的理由是爲了反共，但這一逮捕新聞人士行動，立刻受到國際譴責。

逮捕于長庚兄弟是菲律賓政府的事，本來應該在菲律賓接受審判；但由於于氏兄弟具有中華民國國民身分，菲國政府將「燙手山芋」丟給台灣，而我國執政當局又作了不智的決定，準備動用軍法審判他們，莫名所以的把自己捲進這場國際交相譴責的事件。一向標榜支持新聞自由的國際新聞協會中許多歐美會員國更磨刀霍霍，發動開除我國分會會籍。

菲律賓政府逮捕于氏兄弟時，正當國際新聞協會第十九屆年會在香港召開前夕，王惕吾接獲消息，知道事態嚴重，立即向執政黨負責此事的張寶樹、馬樹禮二人詢問詳情，了解全案背景，以便在香港年會上有所因應。王惕吾與于氏兄弟素不相識，但他知道任何以言論逮

捕報人的行動，都有違國際報業共同認定的新聞自由原則，勢必受到責難。

他一方面了解執政當局的态度，一方面也曉以利害。他告訴張寶樹、馬樹禮二人：國際輿論不可輕犯，處理此事務必謹慎，否則國家形象將受到損害。

此時，距年會召開已不足兩天。王惕吾隨即前往香港，了解狀況，以便因應。

這一次年會，對我國而言，具有特別的意義。前一年，國際新聞協會大會剛剛通過我國設立分會；而此次香港年會結束後，我國分會將邀請各國與會代表赴台灣一遊，並安排會見總統蔣中正。萬一在香港年會中各國對我國新聞自由立場有所懷疑，將產生一連串連鎖反應，提議排除我國會籍，或者杯葛訪台計畫，都不是大家所樂見的。王惕吾一手推動了中華民國分會的成立，同時又身為會長，對於此事可能的發展尤其掛慮。

在王惕吾個人，對於政府率爾處理于長城兄弟案的态度，並不以為然。他且認為，于氏兄弟的言論即使違反國內法律，但其行為是在菲律賓所為，不在台灣，我國沒有必要接受遣送，遑論加以拘禁。儘管如此，王惕吾認為，眼前是在國外折衝樽俎，必須在新聞人權和國家利益之間找到一個平衡點，並且以排除國外壓力為先，避免大會作出任何不利我國的決議。

王惕吾以我國分會名義發函給大會，說明我國分會立場：第一，于氏兄弟案是菲律賓政府逮捕，因其具有中華民國國籍被遣送回來，因此我政府不得不有所處理。第二，于氏兄弟

在台暫受看管，受到合理待遇及良好照顧，外傳他們將受軍法審判，只是謠傳。第三，此案將依司法程序處理，也將公開審訊。

### 前線折衝交涉

王惕吾運用其關係再三交涉，使負責大會議程的執委會同意將此案列入最後一日，以沖淡各國對此案的情緒性反應，避免會中激烈討論而導致意外後果。同時，執委會也同意這次會議除可要求我國政府對於氏兄弟案給與公平處理外，不應有任何不合理或不禮貌之要求。儘管事先有此默契，五月十八日大會甫開幕，英國分會傳來一封電報，又把一個棘手的問題扔到了我國代表手裏。

那天，英國分會傳來的電報，指責我國政府侵害言論自由，謀殺司法；同時要求大會取消會後來台訪問的計畫，電文中對我國新聞界充滿侮辱及輕蔑字眼。

英國報界對我一向缺乏友善，早先一年，我國申請成立中華民國分會，英國代表也曾千方杯葛。此次，英國分會在發出電文時，已經先由路透社撰成新聞稿向全球發送，既然外界已經知悉此事，我國代表無法阻止英國分會的這項動作，國際新聞協會遂在大會中宣讀了這封電文。

王惕吾眼見事有變化，必須極力阻止英國方面的計畫得逞；否則，不僅國家受到羞辱，

中華民國新聞界也將顏面無光。

此時，菲律賓代表正好抵達。王惕吾研判菲國代表此行，必定在大會中提出抗議；爲了我國的利益，必須讓菲國的抗議行動與英國的杯葛行動有所區隔，因此，必須全力爭取菲國代表，聲援他們。菲律賓新聞界在菲律賓政府的逮捕行動中算是主角，如果他們不附議英國分會的意見，英國的提案便孤掌難鳴了。

王惕吾的策略是，公開對菲律賓新聞界表示聲援，並要求大會譴責菲律賓政府迫害新聞工作者的行爲，以爭取菲國新聞界的認同。「爭取菲律賓，孤立英國」的策略果然奏效。大會後來決議譴責菲律賓政府，同時透過表決，排除英國杯葛我國之議，一百九十多名會員於會後訪台一事，依原訂計畫進行。

香港之行，王惕吾成功的維護了我國新聞協會會籍。但他知道，除非政府以公正坦蕩的胸懷處理此事，否則，來自各方的壓力將永遠存在。

就在王惕吾爲維護會籍而戰之時，他要求寬大處理于氏兄弟案的意見，竟意外引起菲律賓僑界的不滿。盛怒的華僑人士飛來台北，準備向王惕吾抗議。

消息傳到王惕吾耳裏，他立刻反客爲主，主動邀約這些僑胞餐敘，餐會地點也技巧的選在菲律賓僑領莊清泉投資的台北統一大飯店。

席間，王惕吾以靜制動，他客氣的請遠道回來的僑胞先行講話，等大家將牢騷發完，他

才站起來說話：「各位的愛國精神，我非常敬佩。不過，我也要請大家了解，各位是愛國的人，難道我王某人就不愛國嗎？」

他誠懇的說：「逮捕辦報的人，是違反全世界的新聞自由信仰。我建議政府從寬處理，是希望幫助政府，不要與全世界為敵，這是爲了國家，而不只是爲了于長庚兄弟。」

這席話，使得菲僑心服，他們的怒氣消解了。王惕吾的話，也傳到總統蔣中正耳裏。

蔣總統立即授權警備總部就于氏兄弟的拘禁事宜與王惕吾進行溝通，希望借重他的意見。王惕吾建議，將于氏兄弟與一般政治犯分開處理，准許他們一人一房，與取消不准探監的限制，並同意他們閱讀書報。其後不久，國際新聞協會執行委員來台探視他們，證實二人並未受到不合理待遇。

不過，王惕吾構想中的最佳結局並未出現。那年八月，于長庚、于長城兄弟經過我國司法公開審判，分別判處兩年及三年的感化教育。

## 第二波杯葛行動

在我政府看來，認爲判處感化教育，就是寬大處理了。可是，這個寬大的程度，距離西方國家的標準還太遙遠，雖然香港年會保住了會籍，但是，第二波杯葛行動卻接著來了。

這年十月，國際新聞協會在瑞士蘇黎世召開執行委員會議，會中，英國再度發難，加拿

大跟進，雙雙提議要求總會撤銷我國分會會員資格。王惕吾再度扛起會籍保衛戰的擔子。

遠嫁瑞士的女兒王效蘭在蘇黎世等候王惕吾，陪同他會見祕書長梅耶。王惕吾極力向梅耶說明：中華民國分會是國際新聞協會之組織，不是中華民國政府的機構，不能對於氏兄弟案的處理作任何承諾，也不應爲于氏兄弟的判刑背負莫須有的罪名。中華民國政府對於氏兄弟已作了相當寬大的處置，這是對國際新聞協會維護新聞自由的努力重視的結果，神聖的國際新聞協會組織，不應任英國少數人把持，作出違反組織利益與宗旨的行動。

這番話打動了梅耶，梅耶答應他將秉公處理我國會籍案，並協助尋求其他態度中立國家的支持。不過，他也要求王惕吾：會籍案發展至此，已不宜再談法律問題，應作政治解決；我國切勿再與執委會作法律解釋，以免引起不必要的爭辯。

由於梅耶及其他報業友人的協助，不少國家執委改變態度，在執委會集會前一天晚上，王惕吾邀請多國代表晚宴，原來持反對立場的芬蘭、美國、加拿大等國均應邀而至，態度趨於友善。

十月十七日執委會在蘇黎世總部舉行，英國孤掌難鳴，它提議取消我國分會會籍的議案未獲通過，我國會籍確保。

這一場維護會籍之役，王惕吾單槍匹馬，立下了汗馬功勞。

然而，中華民國政府拘禁于長庚兄弟的問題不解決，國際新聞界對我不利的情勢就難以

化解。同樣的話題，次年第三度被提出來。這是民國六十年六月在芬蘭赫爾辛基舉行的第二十屆年會，發動撤銷我國會籍的是美國，歐洲各國也附和其意見，情勢對我極為不利。

歷經兩次維護會籍的戰役，在王惕吾看來，國際新聞協會若干會員的無理，已到了令人難耐的地步。他認為，我國新聞協會會籍事小，而國家主權問題事大，與其耿耿於維護會籍，使國家聲譽受到傷害，不如放棄會籍之爭。

但執政當局卻另有考慮，蔣中正總統權衡輕重，認為我國對中華民國分會會籍仍應盡力維護，澄清國際新聞界對我國的誤解。他約見王惕吾，請他赴會。「惕吾，你不懂洋文，洋人都對你不錯嘛。」總統說：「這次的會，大家希望你去，你就去吧。」

王惕吾告辭的時候，總統特別囑咐秦孝儀送了一千美元給王惕吾，說是補助旅費。

總統久居府中，對於金錢價值的估計有些失時。事實上，這趟任務，王惕吾自掏腰包，花了不下一萬美元。這一千元，王惕吾在路過瑞士時，買了一隻手錶作為紀念。二十幾年來，這隻錶除了幾度送修外，始終掛在王惕吾腕上。

王惕吾為這次戰役展開部署。他估計歐美會員國對我均不友善，我國孤軍對抗，必然陷於苦戰，必須多方爭取支持，方有勝算。前往芬蘭之前，他先分別前往香港、日本、韓國，拜訪各國新聞協會分會負責人，向他們解釋這個事件的過程與我國遭受的誤解，希望亞洲各國一同站在反共立場，支持我國分會，勿使赫爾辛基大會被西方國家把持。



整個五月，王惕吾忙於亞洲方面的布局；六月初，他偕英文中國日報社長丁維棟啓程飛往芬蘭。在赫爾辛基，王惕吾展現他奮戰不懈的工夫。

### 東西方對峙

這次赫爾辛基年會分成兩階段進行：前三日舉行執行委員會會議，接下來才舉行大會，議決執委會通過事項。會中，出現了前所未見的緊張態勢，東、西方國家分成兩軍對陣。

在六月六日開始舉行的執委會中，日本分會代表江尻進首先發言反對排除我國會籍的提案。他表示：中華民國政府處理本案並非違法，而中華民國新聞協會分會也曾爲此案竭盡努力，充分表達了協會維護新聞自由的意願。如果協會罔顧事實，撤銷中華民國分會會籍，是不公平的處置。而且，國際新聞協會本質上是一個學術性組織，不可對會員作硬性的政治制裁。

江尻進的言論，得到了東方國家的支持。韓國代表立即發言贊成日本意見，土耳其、錫蘭、印度、菲律賓等國代表也均支持日本態度；東方國家除巴基斯坦外，一致反對撤銷我國會籍。東、西方國家形成對峙的局面。

直到八日晚上，會議在瀕臨攤牌的情勢下，出現了戲劇性的場面。

當時，歐洲代表仍不放棄成見，堅持停止我國會籍，日本代表江尻進再度站起來發言：

「總會如果不問事理，堅持處分中華民國分會，日本分會對新聞協會也會失去信心，將考慮退出協會。」

日本代表堅決的態度，在會中起了很大的作用，會場中東、西方對峙的態勢鬆緩下來。不料，此時，擔任此次大會副主席的芬蘭代表艾柯（A. Erko），不顧其副主席的地位，竟起而發言：「如果執委會不作成停止中華民國會籍的決定，我將宣布辭去大會副主席職務。」一下子，又使會場中的氣氛降回冰點。

兩天來一直未就此事發表意見的大會主席香港代表胡仙，眼見情況演變至此，也離開主席的位置發言：「協會處理任何會務，應該就事論事，如果執委會強行作成處分中華民國分會的決定，我將不惜辭去大會主席職務。」

## 嘔心瀝血之戰

東、西方幾天來的針鋒相對，由於江尻進及胡仙的關鍵性發言，情勢急轉直下，歐洲代表無法再堅持不合理的處分。最後，大會作成決議：若菲律賓政府願讓于氏兄弟返回菲國，中華民國政府應儘速予以釋放，中華民國分會則努力促其實現。

我國在維護會籍的攻守戰中，又度過一關。

這是王惕吾第三度在國際新聞戰場上折衝，為維護我國會籍打拚。這是一場嘔心瀝血的

戰鬥，由於任務艱鉅，加上連月的日夜忙碌，身心承受了極大壓力，會議方才結束，他的身體即告不支。會議結束第二天，他搭機離開赫爾辛基，在德國轉機時，突然發現右半邊身子不聽使喚，步履踉蹌，經就醫檢查，發現是腦微血管阻塞，產生了輕度中風。

醫生要他立即就地治療，王惕吾則歸國心切，堅持返回台灣再作就醫打算；他掛記著要返國報告此次會議經過。

這趟抱病返國的路途又出奇坎坷。自歐返亞，本來應該在曼谷轉機，卻逢泰國政變，飛機轉到越南西貢降落，耽擱多時；自西貢飛香港之時，又因為颱風襲港，飛機又被迫轉往東京。所幸，沿途有丁維棟先生照料，經過三十五小時斷斷續續的飛行，終於返抵台北。

下飛機時，他臉色慘白，已無法自己行走，在家人攙扶下，勉強在松山機場舉行了記者招待會，說明赫爾辛基會上奮戰經過，隨後，立即住進了三軍總醫院。

民國五、六十年代之交，是我國外交處境大逆轉的年代，王惕吾以一介報人，在國際新聞陣線上為維護我國國際組織會籍與國家的形象奔波，他的表現不亞於一位職業外交官。

國際新聞協會排我風波並未就此平息，次年，執委會又以于氏兄弟未獲釋為由，逕自暫停我國分會會籍達四年之久，這個決議只是西方新聞界對東方國家成見的總結。多年後，我國重返國際新聞協會，各國代表再度見面，談起來，大家對那位來自中華民國的王先生在會內會外奮戰不休的精神，都還印象深刻。

## 未曾發表的消息——中美斷交之預警

民國六十七年夏天，中美斷交前半年，王惕吾接到美國國務院的邀請，請他前往華府一晤。出發之前，王惕吾對於邀訪的目的毫無所悉，他怎麼也料想不到一個震撼人心的計畫即將付諸行動，而自己竟是最早知道這個訊息的人。

自民國五十二年第一次接受美國政府邀訪以來，王惕吾與國務院已經有多次往來的經驗。尤其前兩年在美創辦了世界日報，爲了各種問題，曾經多次前往國務院交涉，與主管中國事務官員晤談，幾次溝通，非常良好。這次，國務院主動邀見，不知原因何在。

飛越太平洋的時候，一直盤據在王惕吾心裏的，是中美關係的未來。

幾年來，中美外交關係急轉直下。美國高層首長訪問北京的頻率驟升，「上海公報」亦已簽訂，且美國國內「關係正常化」的主張日益高漲，都顯示中美兩國之間的關係已處於危殆狀態。誰也不能預言：最壞的消息什麼時候會正式宣布。對台北而言，「正常化」這個字

眼多麼諷刺，它就是「斷交」的同義詞，可是，每個人都儘量避免使用那兩個字。

先前一年，聯合報才爲此發起了一個大規模的「一人一信」運動。爲了對國務卿范錫的大陸之行造成影響，聯合報印製了四十多萬份的英文短函，由讀者自由索取填寫，向美國總統卡特以及任何可能的官員、朋友投送，以表達對於美國對華政策的不滿。

### 中美關係緊張

王惕吾想到：見面之後，首先要向國務院官員請教的，就是美國對這個問題究竟意圖何在。當時聯合報華府特派員施克敏前來接機，並由他陪同赴國務院，擔任翻譯。

那天見面的國務院官員共有三人：國務院東亞及太平洋事務助理國務卿來天惠（William Gleysteen）、中國科科長李文（Burton Levin）、以及包大丘（A. Doak Barnett），由來天惠主談。

王惕吾問來天惠：「我想請教你，貴國與中共的關係繼續發展下去，將往哪一條路走？」王惕吾萬萬沒想到，他提出的問題，就是來天惠約見王惕吾的主要用意，他起了這個頭，來天惠正好順利攤開話題。

「王先生，你是中華民國有地位的報人，貴報在台灣權威，是我們所素所景仰的。」來天惠的開場白非常正式，顯出過度的客氣。這麼鄭重的開場白，反而令王惕吾感到不尋

常。真正的話總是在客套之後，來天惠說：「今天我將坦誠和你談談一個問題，請你了解關於這個問題的一些實際狀況。我今天講的話，不是代表政府正式發言，但我可以告訴你，我國政府已經決定在近期內和中共正式建交，國務院、白宮和國會都通過了這個案子，正式宣布的日子不會拖得太久。這點，我們希望你能了解。」

施克敏一五一十將來天惠的話逐句翻譯中文，王惕吾仔細聆聽，沒有放過任何一個字，謎底揭曉了，他的心情卻墜入深淵。原來，美國外交官員邀王惕吾千里迢迢來到此處，就是要告訴他中美外交關係將不長久的消息。

在此之前一年多，我國駐美大使沈劍虹多次求見新上任的卡特總統，一直遭到拒絕；要求晤見副總統孟岱爾和國務卿范錫，也同樣遭到不斷推託。沈大使最急於了解的，就是中美兩國關係的動向。

美國政府全力迴避沈劍虹，卻主動約見王惕吾，告訴他事實的發展，這是由於過去幾度接觸的經驗，他們認為與王惕吾的溝通情形良好；同時，由於王惕吾報紙的影響力、他的黨政關係，都是美方認為合適的傳達管道，不過，他們可能高估了王惕吾與當局的關係。

### 理性表達憤怒

心中的疑問得到了答案，王惕吾此時的感受卻只有憤慨可言。但他也知道，在這種情況

下，表現激動並無任何助益，美國既然透過這樣正式的邀約告知這項消息，就表示尊重他的想法與看法，此時，他必須克制情緒，不僅要表現得像一位理性的報人，同時也要為國家立場表達自己的態度。

「中華民國是美國歷史悠久的盟友，第二次大戰中兩國曾經并肩作戰，之後，兩國訂有中美共同防禦條約，又同是站在反共陣營裏的盟友。」王惕吾告訴來天惠：「美國交了新朋友，不能夠忘記老朋友，尤其是忠心耿耿的老朋友。」

王惕吾知道勢不可挽，但尊嚴必須保住，立場不可失掉。

「我知道貴國對於正常化將感到難以接受，但這是沒辦法的選擇。」來天惠試圖用和緩的方式解釋：「我國認為貴國在現任領袖——蔣經國總統的領導之下，最有能力經得起這項變動，能夠在安定的情況下承受中美兩國斷交的事實。你是中華民國聲望卓著的報紙負責人，有極大的政治影響力，希望你把這項消息帶回國內，轉告貴國元首，以便因應。」

王惕吾沒想到自己在這種情況下得到了答案，卻是一個最壞的答案。他努力壓抑自己情緒，卻仍然難掩憤怒的告訴來天惠：「美國基於戰略利益要與中共建交，這是美國的利益，我們無法置喙。至於我國在蔣經國總統的領導下，經不經得起考驗，這是我們的事，無須美國憂慮。」

「你們與中共建交，損害最大的是中華民國。但是美國作為自由世界的領導者，如此背

信忘義，美國其他盟友也將感到寒心。」王惕吾表達了譴責之後，仍然不失應對之禮：「謝謝你告訴我這個消息，我一定把話傳達回去。」隨即起身告辭。

蔣經國先生出任總統不過是幾個月以前的事情。先總統蔣公於民國六十四年辭世，嚴家淦先生擔任了兩年多的總統，才把棒子交到蔣經國手裏一、二個月的時間，美國竟然已經作好決定，要送給他一個「斷交」之禮。

王惕吾帶著這個不好的消息回國。一路上，他逐一思考事情的所有細節，一方面意外國務院把消息透露給他，而未照會我國駐美外交官；一方面估計要如何將這個令人沮喪的消息報告元首。他從美國主管中國事務的官員口中獲知的消息，如果發表出來，絕對是一個震驚國際的獨家新聞，這雖然足以證明聯合報的權威性；但是，此時此地，對這樣一個撼駭人心的消息，絕對不能以報紙的利益著眼。

### 決心堅守祕密

王惕吾決定，在政府作好周全部署之前，無論如何不該透露這個消息。回到報社，他沒有把此次美國之行得到的驚人消息告訴任何一個人——包括社長劉昌平和王惕吾自己的子女在內。

爲了避免這個消息對總統造成太大的衝擊，回國之後，王惕吾先將重點報告祕書長張寶



樹，請其轉為報告，並叮囑說：「美國國務院找我談過，有這樣的消息。如有需要，我再當面報告。」

接下來的發展，卻令王惕吾大感意外。

總統聽取張寶樹轉達的消息後，即召見外交首長詢問詳情。外交當局又轉而向我國駐美使館作了簡單的查證，即向經國先生否認王惕吾自美國國務院帶回來的消息，並且保證：我國與美國白宮、國務院和國會各方面均保持良好關係，中美外交前途絕對樂觀。

不論是駐外使節誤報戰情，或者是決策官員過度自信，一則寶貴的情報就被當成無端謠言，棄置不顧。甚至，還有官員認為王惕吾故意捏造事實，製造對國家不利的情報，而懷疑他的用心。當時，王惕吾終究沒有機會當面向經國先生說明整個過程。

半年之後，全台灣為此付出了慘痛的代價。

民國六十七年十二月十五日深夜，在美國總統卡特宣布與中共建立全面外交關係之前六小時，最後一任駐華大使安克志（Leonard Unger）驅車直往大直總統官邸，將美國政府的決定告訴經國先生，中美斷交的消息稍後即將在美發表。

只給我國總統六個小時的反應時間，是極端無禮的作法，讓我方措手不及。第二天清晨，執政黨召開緊急中常會，經國先生頒布三點緊急處分：軍警單位全面加強戒備；進行中的中央民意代表選舉延期，即日起停止競選活動；各經建有關部門立即採取各項有助於經濟

穩定及發展的措施。

### 斷交的連鎖風暴

當天國內慌亂的情景，許多人應依舊記憶深刻：激烈異常的中央民意代表選舉，當日嘎然而止。憤怒的民眾羣聚台北圓山美軍俱樂部，製造了一場小暴動，砸毀汽車，打破門窗。台灣島剎那間烏雲密布，國家有如大難臨頭，人心惶惶。

令人扼腕的是，在卡特宣布斷交之前，我國駐美大使館對此事仍然一無所悉。而斷交當天，駐美大使沈劍虹人不在華府，而在千英里以外的亞利桑納州鳳凰城訪問。他的解釋是：卡特政府完全矇蔽我們。斷交第二天，外交部長沈昌煥自認判斷錯誤，難辭其咎，因而提出辭呈，當天即獲批准。

斷交的陰霾，在隨後的幾年，繼續盤旋在台灣的政治天空。突然中斷的選舉，又激化了反對抗爭活動，經過一段不短的時日，社會才從斷交的陰影中平復。或許正如美方所預料的，我國在蔣經國總統的領導下，更能因應變局。人民嘗到了孤立和挫折的況味，能夠擺脫憤怒和不满，奮發成長。

王惕吾惋惜這個訊息沒有受到應有的重視。當民間的力量漸漸壯大，在外國政府眼裏已有足夠地位，並受到尊重；我國政府卻缺乏多元化的警覺，一味迷信官方訊息，一錯失，就

釀成了難以彌補的遺憾。他倒從未惋惜自己報紙上未能及時發表這條獨家新聞。新聞學術界在爭辯報紙的「告知」功能以及讀者「知的權利」時，一直有個爭論：什麼是新聞報導要臣服的國家社會利益呢？王惕吾很少爲這種問題困擾，他認爲，只要不放棄新聞工作者的責任心和道德感，什麼時候該全力以赴，什麼時候該適可而止，都不是太難的選擇。

美國政府透過王惕吾轉達重要政策訊息，雖然這次未竟全功，但在斷交後不久，爲了雙方互派人員的問題，又發生了同樣的情況。

中美兩國斷絕正式外交關係，但兩國之間還有許多其他關係必須維持，取而代之的，是「台灣關係法」的規範；兩國分別由「北美事務協調會」和「美國在台協會」代替雙方原來的大使館。

新的機構雖非正式官方外交單位，但兩邊對於負責的人選都相當謹慎。美方派出人員層次將低於原來的大使級官員，這是可想而知的；但我方立場則不同，正式關係斷了，工作反而更要加強，經國先生決定由外交部次長錢復負此重任。

關於在台協會首任理事長人選，美方提名丁大衛（David Dean），在徵求我方意見時，我國尊重美國提議，立刻覆文歡迎丁大衛來台履新。但是，我國提議錢復出任北美事務協會首任駐美代表，經過不少時日，卻不見回音；美方未作歡迎之表示，也不回文拒絕。

這是非常時期，由於驟然斷交，兩國之間的訊息往返處於特殊狀態。舊大使已經返國，

而新的協調會人員尚未赴任，聯繫上出現真空，沒有人知道究竟發生了什麼問題。由於狀況未明，我國外交官員只是納悶，也不便貿然正面查詢。這項人事案攔著，錢復在台北等候回音，卻久久無法成行。

### 代表人選出問題

事情的原委後來才清楚。原來，兩國斷交後數日，美國派副國務卿克里斯多福（Warren Christopher）——亦即後來的柯林頓總統之國務卿，率代表團來台協商斷交之後的兩國關係事宜，由外交部常務次長錢復在機場迎接；當天，松山機場聚集了三萬多名憤怒的羣眾，曾以石頭、雞蛋和蕃茄等向克里斯多福的座車投擲攻擊。紛亂之中，他曾遭受不小的驚嚇。

所謂「兩國交兵，不斬來使」，在克里斯多福看來，作為特使，他只是負責傳達政府的決定，而台灣人民卻將斷交的怒氣發洩在他身上。在台交涉的幾天中，代表中華民國政府協商的正是外交部次長錢復。

這段在台北不愉快的經驗，克里斯多福牢記在心，當北美事務協調會的人事案公文到了國務院，他對錢復無法釋懷，文件就在他桌上壓著。他不擺明回絕，僅以消極不處理杯葛，這個案子已經形同胎死腹中。

負責中美事務的國務院官員見情況如此，有心解圍；便再度透過聯合報駐美特派員施克敏向王惕吾轉達事態緣由，說明副國務卿的態度；同時，也提供可資解決的建議：「錢復目前是不被接受的人選，這一點已經非常明白。貴國最好另提其他人選，否則，此案恐怕將長期擱置。」

王惕吾得到施克敏轉來的消息，立即打電話給外交部。此時，蔣彥士已接替沈昌煥出任外交部長。王惕吾告訴蔣彥士：「上回斷交的消息，你們不願採信；這次的消息，你們總該相信了吧。請報告總統，趕緊考慮換人。」

這次當局反應明快，總統第二天即決定了新的人選，以夏功權取代了錢復。

錢復沒有做成第一任北美事務協調會代表，他自己大概料想不到，爲了松山機場那場雞蛋與石頭亂飛的行動，竟爲他的外交生涯惹來一段難以調處的恩怨。

十餘年後這段經過再公諸於世，或者已經顯得平淡。當年，如果聯合報將中美即將斷交那則消息刊登在它的一版頭條，將是一則轟動全球的獨家新聞；那樣做的話，除了轟動之外，也將對台灣人民的心理造成巨大的衝擊，帶來無法想像的後果。中美斷交前後這兩段消息，雖然從來未曾被公開，卻曾經如此密切的牽引著台灣的脈動。

## 角色交戰

中美斷交的第二年，王惕吾與一場肝疾搏鬥了好幾個月，剛剛康復，他接到了執政黨中央黨部傳來的消息，主席蔣經國將提名他出任中央常務委員。

在一般黨員眼裏，中常委的職務是一項權力與榮耀的象徵；但在王惕吾看來，這不是值得高興的消息。決策當局屬意他擔任中常委，固然是對於他的器重；但作為一個民營報紙負責人，晉入黨政決策核心，卻可能局限了報紙的言論空間。

在此之前十年，王惕吾被國民黨提名出任中央委員時，他就曾為同樣的問題感到困擾。那是民國五十八年的事，由於聯合報影響力日漸增加，而王惕吾在國際報壇表現突出，對我國國際形象頗有助益，當局決定提名他出任中央委員，王惕吾認為這樣的安排並不妥當，如果接受這個職位，聯合報反而易遭掣肘。

但他幾位朋友和同事卻提出不同的看法，因為當時也有其他報紙負責人在中央委員規畫

名單之列，如果別人接受，而王惕吾拒絕，容易引起誤會。大家建議王惕吾接受提名，至於如何避免報紙受到黨部牽制的問題，可以再作計議，只要處理得當，報紙的客觀立場未必不能兼顧。他接受了這個意見。

中華民國的報業經營者，本來無法像西方民主國家的報人那樣沒有罣礙。尤其，在國家特殊的處境下，即使明知擔任黨的職務對報紙有所不利，也知道此舉可能是當局的攏絡，王惕吾似乎沒有機會拒絕經國先生的提名，在擔任多年中央委員之後，他出任了中常委。

### 清楚個人分際

在當選中常委後，他立即在報社宣布：「本人日前當選國民黨中常委，以目前國家處境而言，實不容推辭。今後每星期將有例行中常會，採訪同仁如向本人詢問有關中常會之新聞，本人將無可奉告。今後編輯部處理政治性新聞及用辭時更要慎重，發揮智慧，權衡輕重。」

在中常委任內十年，王惕吾儘量避免把中常委的角色帶入聯合報社之內。他雖然經常參與黨政重大決議事項，對內卻更加小心與報紙編務保持距離，避免把黨的計畫與決議事項告訴記者，以免影響他們對於國家大事的客觀判斷與獨立評論。聯合報記者也都清楚這項分際，不向他探問中常會的消息。

王惕吾成爲國民黨中常委的事實，說明了報業領域的成就爲他拓展了更大的政治空間。這時，他手中已擁有聯合報、經濟日報、美國世界日報、民生報四個報紙。

民國六十年代末期，蔣經國先生採取了比他父親開明得多的方式來領導台灣，對於憲政體制也表現了足夠的尊重，在他的領導下，中華民國的政治逐漸脫離威權體制，朝向比較民主的方向發展。

這個階段，台灣報業經營者已經不像過去一樣有動輒得咎之虞。經國先生仍是這個國家無可挑戰的最高統治者，但每逢重大決策實施前後，他總是透過身邊的幕僚，徵詢外界意見，了解各界反應。在這方面，王惕吾曾經貢獻過不少意見。比起早年，報業經營的言論空間已經變得開闊許多。

剛進入報界之初，王惕吾對於執政黨對報業的管制，有過痛苦的經驗。當時，國民黨中央負責文化宣傳指導工作的，是今天文工會的前身第四組，「指導」新聞媒體的各項報導評論，正是他們的工作，目的在防止媒體的報導方向「不正確」或有「偏差」，身爲執政黨員，王惕吾無法拒絕黨的聯繫；但是，作爲一家民營報紙負責人，如果凡事聽黨部指揮，又有違新聞事業客觀獨立的原則。王惕吾必須尋找各種因應的途徑。



## 尋求兩全之道

有一次，監察院通過了一件重大的彈劾案，根據經驗判斷，王惕吾知道這個案子一通過，中央黨部第四組一定會特別加以「關照」，要求各報不要大幅報導，以免影響政府形象。王惕吾知道一旦接到黨部的關照，很難有機會抗拒；但是，這麼重大的消息，作為一家民營報紙，很難若無其事的輕描淡寫。王惕吾想到一個兩全的辦法，那天，他進了報社，將事情交代完畢，隨即離去，沒有告訴任何人他去什麼地方。

中央黨部第四組負責新聞聯繫的黨工來電，祕書人員不知道王惕吾去向，只能回覆：「不在。」聯繫的人再找到王惕吾家裏，家裏也說：「沒回來。」

由於這個新聞影響重大，黨部便派人親自到聯合報社守候。但是，一直過了深夜，王惕吾確認報紙已經付印，方才從外頭回到報館。負責宣傳指導的「同志」向王惕吾說明中央黨部的意見，要求不要大幅報導此案。

這時，要撤回稿子已經太遲，王惕吾已經準備好向他致歉：「對不起，報紙都印了，現在要改，已經來不及了。」

這是民國四十年代中期的事，王惕吾用迴避的技巧，顧全了新聞，但也沒有讓自己所屬的政黨太過為難。

類似的迴避法，在日後諸多新聞事件中，王惕吾曾作過不同的因應。作為一個黨員，同時要兼顧民營報業的立場，不是十分容易的事，王惕吾一方面照顧報紙客觀報導的立場，另一方面也小心謹慎，避免與黨部正面弄僵。這種處事策略，使他能夠在壓力之下保持報紙特定的言論空間，又不違背自己的客觀原則。

事實上，即使在王惕吾出任中常委之後，執政黨中央對於報紙的干預仍沒有停止，中常委的報紙也無例外。不過，此時王惕吾已經有更大的力量來抗拒黨政人員的干預。

民國七十年夏天，發生了至今尚未破案的旅美學人陳文成事件。當時，聯合報總編輯為張作錦先生，他認為這個敏感的事件不僅關係國家形象，更關係人民對政府的信賴，因此，整個事件必須毫無隱瞞的加以披露剖析，才能澄清社會上的種種揣測，消除人民的疑慮。

聯合報的報導引起黨政文宣單位的不快，文工會主任和新聞局長對中常委的報紙「不支持」政府政策感到不滿而請辭，認為情勢如此，使他們的工作非常難為，無法繼續擔任文宣指導職務。為此，王惕吾費了許唇舌解釋新聞立場。

同樣的情況，在民國七十三年江南案後又一次重演。當時，江南遺孀崔蓉芝發表了一則聲明，國外通訊社已經把這個聲明撰成電文發出；但是中央黨部卻作了不合常理的要求，要求各報不要刊登這個消息。

如果聯合報依照黨部指示，扣發這則消息的話，將使台灣出現一個不可思議的景象，一

條舉世皆知的新聞，惟獨台灣讀者被蒙在鼓裏。聯合報總編輯劉國瑞考慮之後，沒有依照黨部指示，仍將這則消息發表。刊出之後，當時的文工會主任非常不悅，也向經國先生報告聯合報不聽指揮的問題。

### 新聞立場明確

王惕吾當時正在國外，當他聽到消息，對於黨政文宣工作負責人的作法與心態感到不滿。民國已進入七十年代，社會漸漸走向開放，負責黨政文宣工作的人員都是受過現代教育的年輕一代，卻仍抱持著封建心態來管理報業，實在有違民主精神。

氣憤之餘，他打電話給文工會：「以後，有任何事情，請總統直接告訴我，你們不要再去困擾總編輯。」這是他對黨政文宣官員最強烈的一次抗議。他也告訴總編輯劉國瑞：「以後，不必再接文工會和新聞局的電話；一切新聞依照新聞原則處理，應該登的照登。」

從早年隱忍迴避的方式因應來自黨政的干預，此時王惕吾的強硬不屈，可以看出他對報紙客觀立場的定位更為明晰；當然，也反映了聯合報此一階段的社會地位與實力。

事實上，在區別報紙、政黨和國家利益時，王惕吾從早期就發展出他自己的原則：新聞事業必須是超然客觀的，必須超然於個人的、職業的、黨派的、以及團體的利益之上，但它有一個最高規範，就是不能踰越國家社會的整體利益。

問題是，在一黨長期執政的國家，當談到國家利益，常常與執政黨利益發生不同層次的重疊，而一般人會有一種錯覺，誤以為兩者是一體的。對王惕吾而言，從報紙立場為國家利益的報導與評論，也有時被解釋為是從黨員的立場為執政黨的利益作辯護。在出任中常委期間，他的立場曾多次受到爭議，都因此而發。

如果王惕吾是一個沒有堅持的人，依照他對社會潮流的觀察，只要稍稍修飾一下言論，或者讓自己的觀點變得模糊一些，很容易就避開爭議。但要王惕吾放棄原則，和奪走名譽一樣，是不容妥協的事。

在擔任中常委的十年，王惕吾見識了蔣經國總統推動民主憲政的決心，也誠懇向他提出建言。兩人之間，並沒有王惕吾與老蔣總統那樣的深刻淵源，也不曾建立太過親近的關係，但以經國先生的平易，兩人的溝通一直不錯。

### 為陶百川仗義直言

民國七十一年間，由於反對勢力活躍，警備總部對政論雜誌展開嚴厲搜檢，前監察委員陶百川認為這種審檢工作已對言論自由構成壓制，曾加以批評。不料，執政黨內部為陶百川的批評所激怒，竟透過警總文化工作單位舉辦座談會，公開圍剿他。陶百川為國建言而遭圍攻，備受打擊，因而辭職離台赴美。

王惕吾對陶百川素來尊敬，認爲他直言諍諫，出於一腔赤忱，與沽名釣譽之徒絕不相同。爲此，聯合報寫了一篇「陶百川胡不歸？」的社論，一方面呼籲陶先生歸來，同時也爲他的遭遇抱屈。

王惕吾並特別晤見經國先生，建議他多聽聽不同的意見，尤其像陶百川這樣的人已經很少了。經國先生立刻接受建議，告訴王惕吾：「你代表我去請他回來，一切由你擔保。」

由於王惕吾的居間邀勸，陶百川先生又回到台北。

身爲中常委，王惕吾所能做的，是儘量向當局反映輿情，剖陳利弊，以減少政府決策的疏失及錯誤；這與報紙的角色近似，只不過參與更爲直接。任內十年，他對黨的一些建議，雖然未全盤獲得採納，但這段時間，台灣逐漸步上了民主化、自由化與制度化化的軌道。

大約在蔣經國總統生前的最後兩個月，還曾邀王惕吾至總統府一晤。這次談話非常簡短，總統勉力支撐病體，告訴王惕吾：「喚起民眾，共同奮鬥。」

在經國先生去世後半年，王惕吾終於如願以償辭去了中常委職務，同時宣布退出一切黨務工作。他的理由是，報禁、黨禁已經解除，報紙與政黨都進入新的自由競爭時代，報人在報業領域全心投入，即可以爲國家社會服務，不需要假借報紙以外的渠道了。

這是民國七十七年四月的事，黨員與報人角色幾十年的交戰，到此塵埃落定。此後，王惕吾不必再爲他個人的黨籍符號費舌解釋。



● 與母親和英年早逝的弟弟士宏(左)會留下珍貴的合影。



● 26歲時與趙玉仙女女士結婚，從此攜手相持走過人生歲月。



● 初進報業的王惕吾與家人合影，五個孩子與聯合報一同走過成長的路。

●王惕吾與其夫人和五位子女(左起)長女效蘭、長子必成、三女蕙蘭、二女友蘭、次子必立全家福。



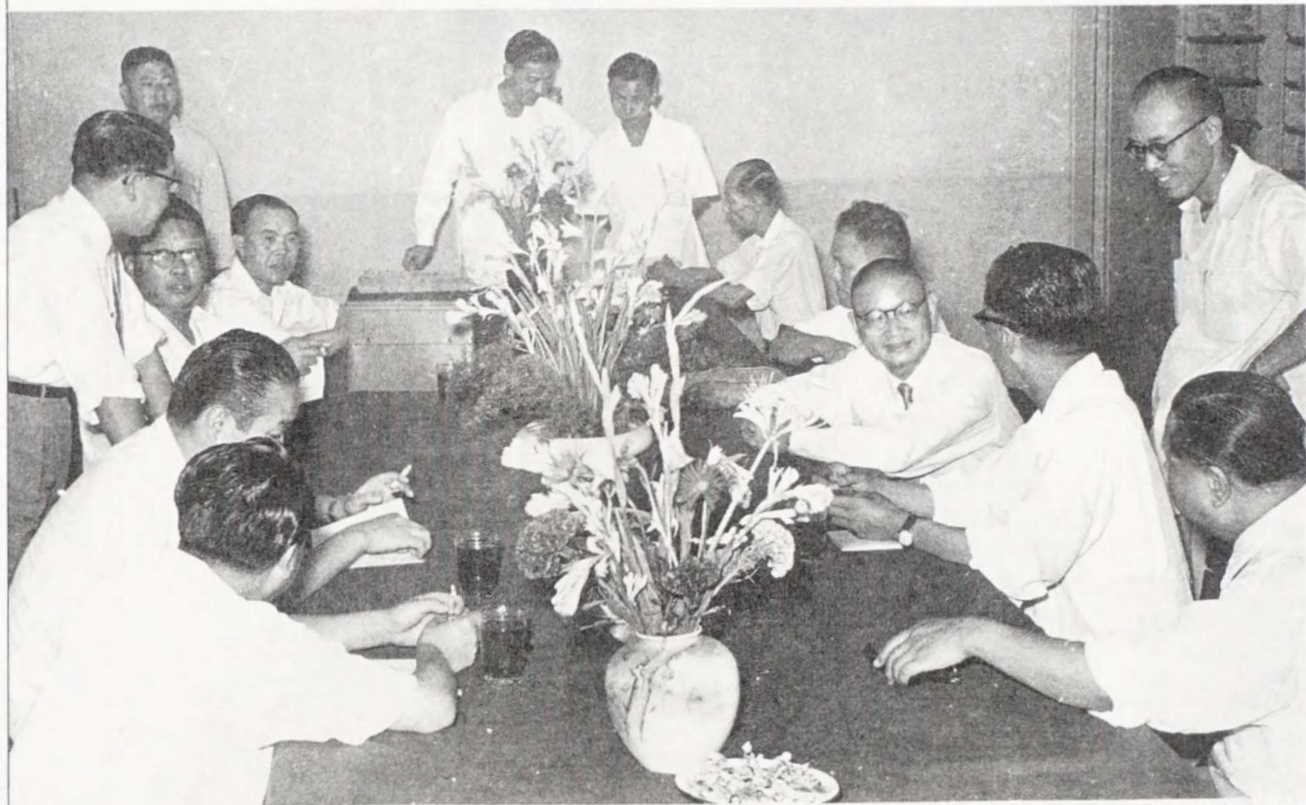


●位於西寧南路的第一社址，訴說了聯合報創業的艱辛，也記錄了王惕吾旺盛的企圖心（民國40年9月至47年2月）。

●聯合報早年的三位合夥人王惕吾（後右）、范鶴言（後左）、林頂立（前右）共同接待來訪的何應欽將軍，留下難得的合影。







●三週年社慶時，宣布財務已達平衡，社內一片喜氣洋溢。



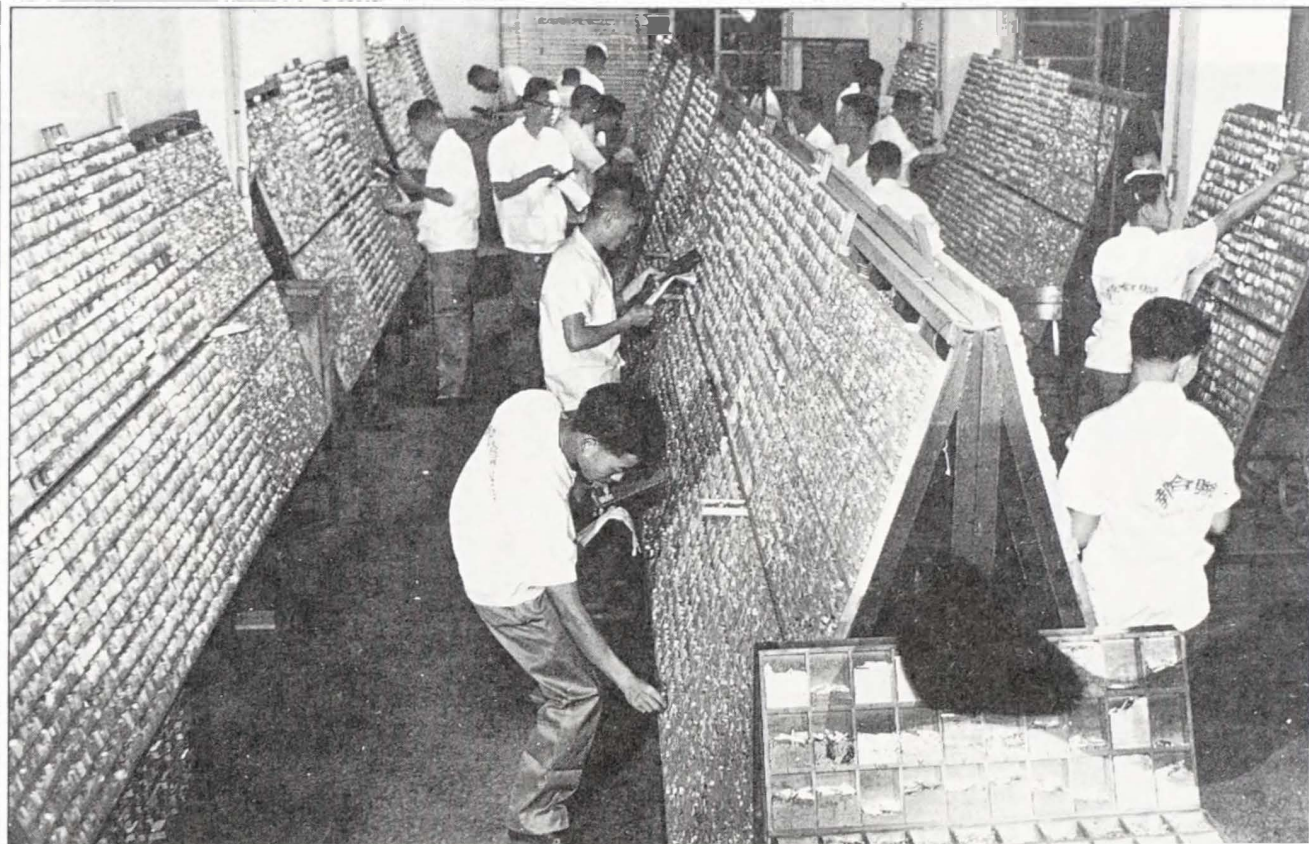
●早期採訪組寫稿的景況，一張桌子往往有多種克難用途。



●延平南路時代（民國47年2月至48年8月）的聯合報，景況明顯好轉，不旋踵即自購了康定路的辦公大樓。

●早年門市部人員都是男性，在廣告業務快速成長時期，王惕吾決定這項工作改由女性擔任。





● 在報紙自動化及電腦化後，這種四、五十年代工人檢字排版的景象已不復見。



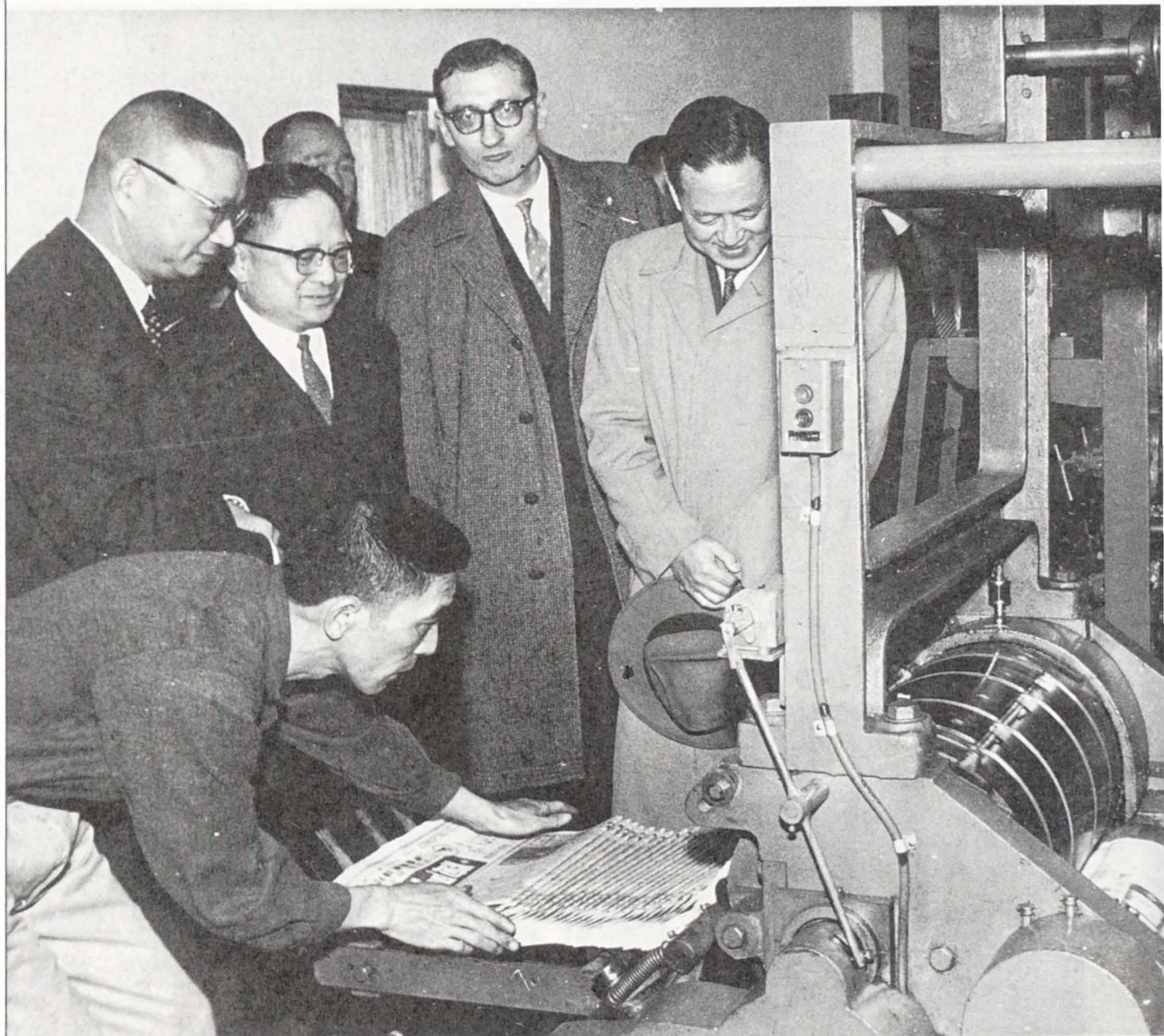
● 王惕吾鼓勵送報生自行經營分銷單位，結果報社與送報生雙蒙其利。



●遷入康定路的報館後，聯合報正式宣布發行量突破八萬份，躍升為自由中國第一大報（民國48年8月至60年7月）。

●康定路時代的王惕吾，有掩不住的意氣風發。與聯合報主筆羣合影，最右為總編輯劉昌平，後排最左為總主筆關潔民。





● 由王惕吾(左一)策畫成功的  
國內第一部輪轉印刷機，帶  
動台灣報業技術革新(攝於  
民國49年)。

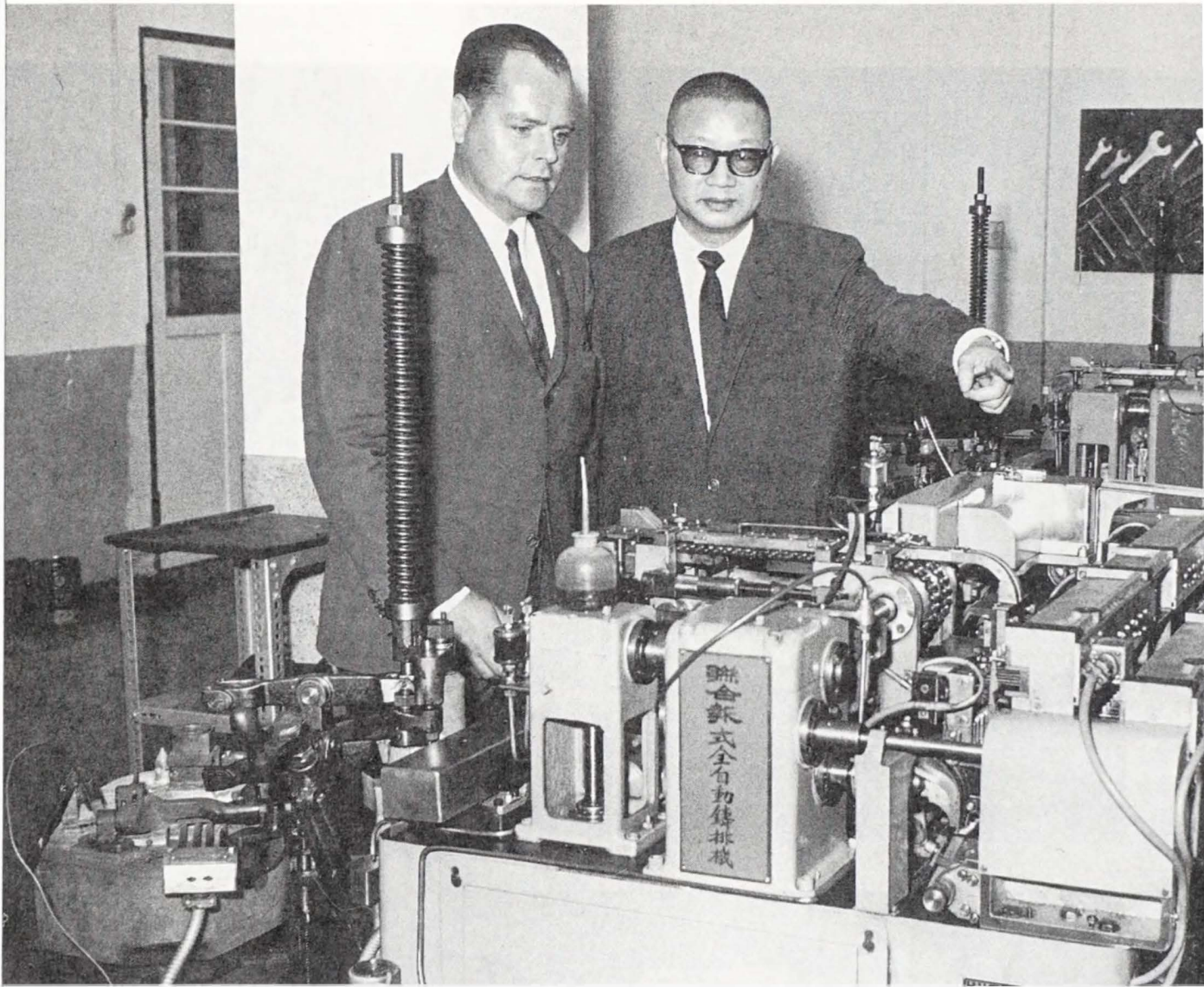


民主民生建設要 統統統  
 踐實求學科用要必



● 王惕吾在陽明山會議上建議，  
 以新聞自律取代嚴峻的出版法  
 （攝於民國50年）。

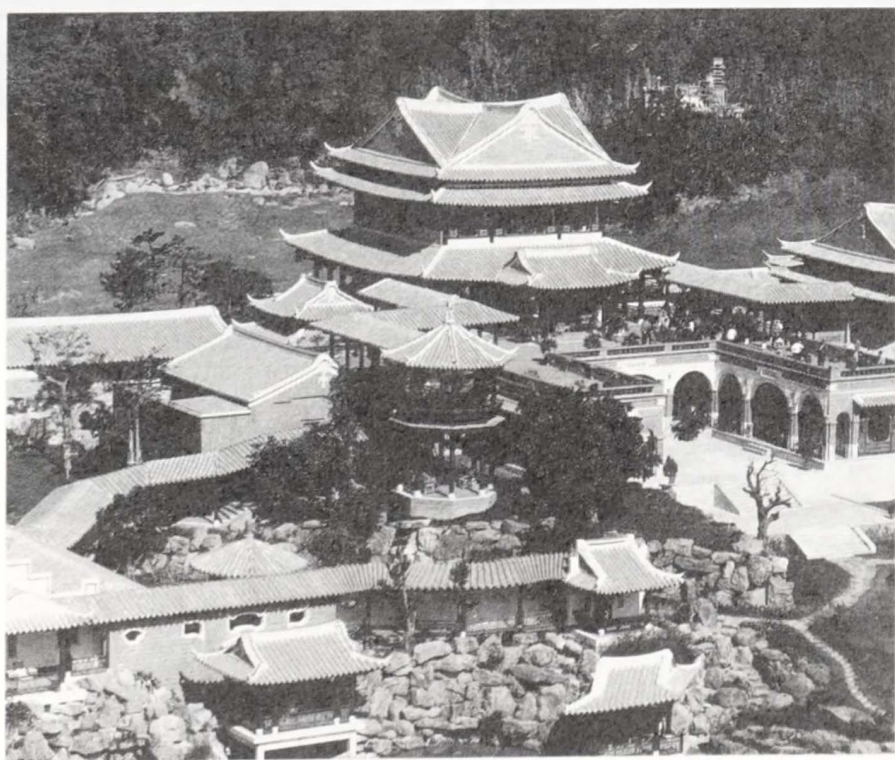
● 民國52年王惕吾應國務院之邀  
 訪美時，會晤紐約時報董事長  
 沙茲柏格（左二）、總編輯卡特  
 萊基（左一）。



●民國54年王惕吾向國際友人介紹剛啓用的聯合報中文全自動鑄排機。



● 民國75年時任副總統的李登輝曾參觀南園。



● 這一座古色古香、具閩南風味的建築，取名為「南園」，是為紀念王惕吾的父親王市南。





● 民國73年在東京會晤  
西藏領袖達賴喇嘛。



● 在王惕吾(右二)的推動下，世界中文報業協會於民國五十七年正式在香港成立大會，主席為香港星島日報負責人胡仙女士。



● 聯合報忠孝東路現址，二十多年前動土開工時，是一片荒涼之地。



● 王愷吾抓緊社會東遷的脈動，今日的東區熱鬧非凡，聯合報新廈一棟接一棟巍峨比鄰著。



●王惕吾在老家東陽出資興建醫院，各項醫療設備齊全，引起大陸媒體注意與報導。

●聯合報40週年社慶晚會中，與佳賓們一同上台高歌一曲。





● 八份橫跨美、歐、亞三大洲的報紙，是王惕吾一生心血的結晶。

# 邁向企業化經營

王惕吾毅然決定東遷，

當時國父紀念館一帶是無際田野，

那些穿高跟鞋的女記者，晚上上班行經狹窄的田埂，

稍一不慎，就會跌入田裏。



## 向東發展的脈動

康定路時代的聯合報，經過十二年的快速成長，報社及工廠都不敷使用了。

整個五十年代，原來的五層報館曾經三度擴建，買下左鄰右舍，擴充使用。後來，一頭已經買到巷子口；另外一頭，緊挨到當時頂頂有名的合板木材商店——林商號。「林商號」生意興隆，店面又是祖厝，無論如何不可能讓售。當兩頭的發展都到了最大極限，報社內部各部門感到擁擠的壓力，如果再不設法擴充，以當時的成長速度，將很快就無法再容納新添人力。

民國四十八年剛遷入康定路時，聯合報的發行量是十萬份，十二年來，發行數字不斷跳升，跳到二十萬、三十萬、到四十萬份。全省各地的讀者增加，在地方通訊版部分，就分出了十二個地方版，記者、編輯人手增加了，廣告、發行部門的業務人員膨脹得更兇。

康定路的報館是老式建築，樓地板品質較差，承重量不夠，做為辦公室沒有問題，如果



要安裝機器，就大有問題。當時，聯合報購置宜昌公司製造的輪轉機，幾年內添置了十二部，地面樓已經容納不下；再不尋找可用之地，印刷效率將趕不上報紙發行的成長，勢必影響出報時間，影響業務發展。

康定路是聯合報大放異采的時代，聯合報在這個階段衝上了高峯，但王惕吾對康定路報館的感情，並沒有阻礙他繼續尋求發展的眼光。放眼看台北市，如果要找一塊可供長久發展的地方，只怕必須離開西門町。

### 興建疏散工廠

在此之前，王惕吾也曾經另行興建了一個疏散工廠，一直沒有正式派上用場。不過，這個印刷廠位置偏僻，並不適合眼前的需要。

所謂「疏散工廠」，其實就是一個戰備工廠。民國四、五十年代之交，海峽風雲緊張，國共開戰之說甚囂塵上，政府作反攻大陸準備，中共也不斷揚言攻打台灣。爲了加強社會各界的作戰意識，國內經常舉辦防空演習，學校裏也經常教導學童如何躲避敵機空襲，以當時的大環境看，兩岸對峙隨時可能演爲戰爭。

作爲一個軍人出身的報業經營者，王惕吾比其他報人更具警戒意識，也更具戰略意識。他判斷，如果戰事爆發，報紙的採訪、編輯、印刷、發行等生產作業必然無法如常進行，加

上各種紙張、油墨資源的供應可能不繼，如不預為準備，報紙很難維持正常運作；然而，報紙是戰爭中溝通訊息、鼓舞民心士氣最有效的工具，愈是環境異於平常，台灣人民愈需要仰賴報紙來了解情勢，萬一兩岸開打，要維持出報不輟，必須作好萬全的準備。

那段時間，王惕吾經常乘坐吉普車四處觀察，尋覓一處理想戰備報館的設置地點。後來，他在台北縣樹林鎮選中了一個地方，位置正好處於在兩山之間的山窪裏，形勢極為隱密，如果敵機來襲，不容易遭到攻擊；即使在戰爭中，報紙將仍可繼續印行，向人們報導戰情。

民國五十一年秋天，這個工廠慎重破土開工，依作戰需要規畫。完工後，並安裝了印刷機器，興建了倉庫，作隨時啓用的準備。那個年代，許多官員百姓都還對飄搖的台灣抱著觀望的態度，有意他去；王惕吾卻不曾有過貳志，準備應戰。

所幸，兩岸衝突一直仍停在冷戰階段，幾次海峽戰況都只是零星的戰役，從未爆發激烈衝突；也因此，樹林疏散工廠，始終不曾派上用場。

兩岸關係從當年劍拔弩張，演變到今天兩岸人民密切來往，相關機構開始舉行會談；時移勢易，對照疏散工廠的興建、廢棄與出售，好像是兩個時代的故事。對王惕吾而言，現在回想當年興建疏散工廠的往事，心情也截然不同，昔時的憂患，如今盡付一笑：「我幾十年來在報業的投資，很少有什麼浪費的；如果有的話，興建樹林疏散工廠大概可以算一樁

吧。」

今天談起來，當然可以用如此輕鬆的態度對待；但如果將時光倒移，當年的思慮又是另外一番景況。正因為經過了那段憂患備戰的日子，才得到今天安居的時光。

樹林工廠一攔幾年。那個地方作為戰備之用可以，要作為平常的經營，則嫌僻遠不便。這回再建報館，王惕吾決定找尋一塊腹地夠大、可以長期發展的地方。

### 目標鎖定東區

這是民國五十八、九年的事。王惕吾攤開地圖，研究台北市發展變遷的動向。台北市三面環水，北有基隆河，西是淡水河，南有新店溪，今後的發展，只有向東一途。西門町這邊開發已經飽和，康定路的聯合報館已緊挨到淡水河邊。台北地圖上，城西密密麻麻的布滿了房舍，城東卻還是一片空曠荒蕪。王惕吾認為：「未來台北市一定要朝東發展，聯合報也應該遷往東邊。」

形容當時台北市東區是一片空曠荒蕪，並非誇張之辭。早年台北市的發展是沿著淡水河開發，呈南北走向，東行的馬路就只一條後來改為八德路的中正路是主要動脈。台北市東邊也只有一條南北向的要道——基隆路，與中正路一樣都是為了通往基隆港而闢。

松山機場是當時台北市東面比較顯著的建築標誌，是國內惟一的國際機場；在台北市民

眼中，那兒已經是遙遠的郊區了。五十年代末期，先總統蔣中正才為台北市畫下七條由西向東的道路，分別是忠孝、仁愛、信義、和平以及民族、民權、民生七條馬路，當時忠孝路只是中正路新分出來的一條小街，從火車站那頭過來，只開到敦化南路為止。

### 讓地之誼

有一次王惕吾偶然向台塑企業董事長王永慶先生提及找地之事，王永慶即熱心表示可以幫忙。

王永慶曾在松山機場南邊買下一塊土地，這塊地面積不小，就是今天台塑大樓所在的位置。王永慶仔細向王惕吾介紹這塊土地範圍，慷慨的說：「這裏一共四千多坪，如果喜歡的話，可以讓售一千坪給你。」

對於他的慷慨，王惕吾一時不知如何反應。他估量了一下，覺得王永慶先生的義氣已經受用不盡，自己無論如何不能要這塊地。萬一賣高了，自己買不起；如果賣低了，自己又占了人家便宜。他向王永慶道謝，決定自己另行找地。

王惕吾決定把目標放在國父紀念館，在那附近尋找可用之地。

從民國五十四年政府決定興建一座紀念國父的建築之後，已經過了好幾年，總是因經費無著無法動工。五十七年總算編出一筆預算來，動工之後，因後繼經費不足，又告停工。

王惕吾知道，建造國父紀念館是先總統蔣公的一大心願，這座紀念館無論如何總會建造起來。雖然國父紀念館建地一帶當時只是一片田野，顯得偏僻，實際上距離中央行政中心區不過三、五公里，只要國父紀念館建造完成，交通問題立刻會隨之解決；把報館選建在國父紀念館附近，公共設施不致於太差。而且，與孫中山先生的紀念館為鄰，館內舉辦各種文藝活動，與報館文化事業的氣味相投，比起康定路與煤氣公司為鄰，感覺要愉快得多。

### 稻田中的新報館

王惕吾經人介紹，在興建中的國父紀念館對面，就是現在聯合報第一大樓的位置，找到一塊土地，以每坪新台幣六千元的價格，買下了一千五百坪土地。當時，這個地方，還是一片稻田，沒有馬路到達。直到新報館建成，道路還沒有打通到此。

根據都市計畫，報館地址預編為忠孝東路四段五百五十五號；可是忠孝東路四段那時還停留在一公里外的敦化南路交叉點上，尚未闢建至此。聯合報員工上班，只能從基隆路這頭出入，經過一小段田埂，才能到達報社大門。或者，由北面的八德路，穿過一些羊腸小路，來到報社。那些穿高跟鞋的女記者們，晚上上班行經狹窄的田埂，稍一不慎，就會跌入田裏。

民國六十年七月下旬，聯合報告別康定路時代，進入東區時代的新傳承。

當其他報紙都還固守著台北市西門鬧區的時候，王惕吾毅然決定東遷，報業人士並不認為這是明智的決定。不過，當這座九層高樓建好的時候，雖然遙遠，但自西區望去，顯得壯觀，巍然是東區新地標。

## 二十年的回顧

這年聯合報社慶那天，中央社社長馬星野曾經寫了一篇短文，談他對聯合報的感想與期望。在這篇題為「中國報壇的奇蹟」的文章裏，馬星野提到：

「辦報難，聯合辦報更難。二十年前，我看到民族報、經濟時報、全民日報三家在經濟艱苦的情形下，合併出版。回憶重慶在抗戰時各報出聯合版的往事，由於困難重重，不多久便拆夥恢復各自出版；戰後國內若干地區也有發行聯合版的，也都只是維持了一個極短的時間。做夢也沒想到，這三家報紙的聯合出版，會有今天這樣驚人的成就……」

「我再散步過去，便看到矗立在基隆路邊的聯合報巍峨新廈。凡百事業，都是人們心力所造成的，我想大廈崇高，新聞事業工作者的魄力更爲崇高。」

在三報初聯合的階段，馬星野先生曾經擔任中央日報社長多年，與聯合報在新聞戰場上有過不少交手的經驗。他對聯合報的發展，有深刻的感慨。

那年甫升任執行副社長的劉昌平，在當年社慶日寫過一篇「二十年如一日」的紀念文

章。文章開頭有這麼一段話：

「從矗立在台北市忠孝東路四段的聯合報新廈樓頂四望，眼前是半荒蕪的田地，溝渠縱橫，道路初闢；也可看到一些雜亂無章的矮小房屋之間，正在興工建築的國父紀念館，以及忠孝、仁愛、信義、和平四條大道，向拓寬的基隆路交接。過去在台北市人們心目中偏遠的東區，已顯露出欣欣向榮的新氣息。聯合報在創刊二十週年的時日，遷建到這一新發展的市區，也正有一番不斷革舊創新、拓展更寬廣前途的意義。」

今天再回看這些文章時，又二十年的時光過去；二十年前文章中所描述的景象，距離今天似乎已經非常遙遠。如今，東區高樓林立，商業繁榮，遠超過淡水河邊的西門町；當年縱橫的溝渠早蕩然無存，就連雜亂無章的矮小房屋也難尋到。

當年，王惕吾以每坪六千元的價格買下的土地，今天已經漲到兩、三百萬一坪。當年台北市民眼中偏遠的東區，已成爲今日台北的新中心。

聯合報東遷，是抓準了社會發展的脈動；而聯合報系的繁榮，則加強了脈動的力量。

## 與王永慶的一段淵源

從西寧南路三個報紙聯合經營開始，到遷入忠孝東路四段的九層華廈，王惕吾與范鶴言、林頂立的合夥事業已經有長足的發展；一家搖搖欲墜的報紙，變成全國舉足輕重的輿論領導者。可是，就在他們合夥事業進入第二十年以後，三個人的合夥關係出現重大的變化。

當王惕吾還在全心追求報紙成長之際，兩位事業夥伴卻另有他志，決定出售他們的股權。這是民國六十一年的一件事。剛遷進嶄新九層大廈的聯合報，外表看來如日中天，內部卻隱藏著一股看不見的危機。

危機來自合夥人辦報志趣的改變。

早年三報聯合時，三位合夥人曾經有過承諾，凡是報社經營有了盈餘，股東儘量不分配，必須保留作為報社的擴充投資之用；這項承諾，在克難時期幾位股東都能信守，維持對報紙投資的興趣。但等到報紙壯大之後，大家對於事業發展的志趣開始有了歧異。



自三人合夥之始，報社各項社務工作，幾乎就集中王惕吾一人身上。林頂立投身政治，少問社務；其間他曾因案無法參與經營，王惕吾並提議由林夫人楊瑞華女士出任監察人，以維持合夥人間彼此的信任關係。范鶴言雖負責若干財務工作，對編務、業務等興趣缺乏，也少過問。

對於這點，王惕吾並未抱怨，既是合夥事業，總要有人出力；只要事情辦妥，誰做事都一樣。問題是，合夥人不僅逐漸將注意力轉移到其他事業上，甚至還把聯合報的資金挪用到其他事業上。

### 合夥事業現危機

剛搬到忠孝東路的頭一年，王惕吾便不時為財務問題所困；坐在九層新起的高樓裏，頭上頂著第一大報的聲譽，內心卻有說不出的焦慮。即使在報紙草創之初，都不曾像此時這麼提心吊膽，每天軋頭寸，跑三點半，深怕哪一天週轉不過來，使報譽毀於一旦，內心苦不堪言。

當時，合夥人之一的范鶴言另行投資了水泥事業，由於投資龐大，而營運未上軌道；他因為負責報社財務，爲了救急，經常挪用聯合報資金去填補。

最初，王惕吾爲了維護報紙的形象，也爲了顧及報社合夥人的信譽，不得不努力籌措款

項以應需要。時日一久，聯合報財務上的問題難免露出痕跡；外界開始有了一些不好的傳聞；謠傳又通常誇大實情，說聯合報已經負債累累，說聯合報新購的機器不能使用等等。

爲了阻止謠言在報社內部發生不良作用，王惕吾不得不親自集合同仁講話：「聯合報的財務一向是公開的，我們的資本額是六千萬元，雖有負債，但是我們資產大於負債；企業發展需要貸款，有負債是十分正常的現象。」

「我聽到外面有人造謠，說我們的機器不能用，彩色設備不能用。事實上，我們新機器從去年七月開印以來，有沒有停印過？」王惕吾一方面要求員工切勿輕信謠言，一方面心裏也焦急期望事情早日能有轉機。

無論如何，事情到最後有了解決。民國六十一年秋天，范鶴言由於急需資金，決定將他在聯合報以及當時已創辦若干年的經濟日報股分出讓，以應付水泥事業方面的需要。

當時，台灣有能力一次拿出那麼多資金的人不多，范鶴言接觸了幾位工商界人士，詢問過後，對方均表示無意承接。

王惕吾得知范鶴言的處境，表示可以代爲接洽。他問范鶴言：「你的股權希望賣什麼價錢，請提一個數目，決定以後，不要再改變，不必討價還價，這樣大家好辦事。」

范鶴言考慮了一些時候，提出來的數字是新台幣四千五百萬元。當時，王惕吾的心中已有一個人選——台塑企業董事長王永慶先生。王惕吾認爲王永慶先生長於經營，做人做事正

派，與他合作，對聯合報未來的發展最爲有益。

### 王永慶慨然相助

他拜會王永慶，向他提出合夥事業的問題。

「范鶴言是我的合夥人，他有困難，想要退股。」王惕吾開門見山提出建議說：「他的股分，我也沒錢買下來，所以來找你。如果你有意思辦報，請你接受他的股分，我們一起合作辦報。」

「我不是辦報的人，接受這個股分，沒有太大意思。」王永慶直截了當的表示對辦報毫無興趣，但對於王惕吾的問題，他卻義不容辭：「不過，你要我參加，我一定幫忙。」

王永慶的豪爽，讓王惕吾感到寬心不少。接下來就是承接價格的問題了。王惕吾轉達范鶴言的意思：「我問過范先生，他提四千五百萬元，價錢不能變。你可以開一個數目，我去跟他講。」

「既然說了不還價，那就照這個價錢吧。」王永慶毫不猶豫，當場答應下來。

王惕吾對於王永慶的義氣感到佩服。他以聯合報的聲譽向這位準合夥人保證：「要談價錢，其實無從談起，連我也不知道這些股權價值有多少。不過我向你保證，聯合報是第一流的報紙，花這筆錢，絕對划得來；別人花加倍的錢，也辦不出這樣的報紙。」

另一位合夥人林頂立聽到范鶴言股分出售的消息，也決定把自己的股權賣掉。他逕自找了王永慶先生洽談，王永慶並未直接應允，只承諾可以考慮。

王永慶心裏有些顧慮：聯合報兩位合夥人如果同時把股分讓售與他，他將握有聯合報三分之二的股權，王惕吾反而成爲小股東，這與他參加聯合報的原意不符。但話說回來，如果此時不買下林頂立的股分，股權落入其他人手裏，事情反而複雜；如果不是能夠共事的人，日後經營可能問題重重。

考慮過後，王永慶作了一個特別的決定，他告訴王惕吾：「林頂立先生要出售他的股分，這件事歸我負責，你不必管。他的股分，我們各一半。」

這番話，讓王惕吾感到意外。他知道王永慶爲人豪爽，卻未料到他處事如此周全。王永慶承諾負責出資買下林頂立的股權，卻願意將半數股分讓與王惕吾，使兩人的股分仍維持相等的比例，這樣做，充分照顧了合夥的平等精神。

### 企業家的風範

對王永慶加入聯合報，王惕吾竭誠表示歡迎；「你的管理比我好，請你擔任董事長。」

王永慶並無意於報業經營，他說：「辦報，你內行，我不懂；你辦就好，我不管報紙。」他自己已有太多事業需要料理，對於報紙無意過問。

「什麼事都不管不大好吧。你至少派個人擔任社長，派個人出任財務經理。這樣，對我們的合作比較合適。」在王惕吾的想法，王永慶出資甚多，如果全然不過問社務，一切交在自己身上，責任過重，難以承擔；請他派人來掌管財政，主要用意在向王永慶顯示坦誠，表示經營上毫無隱藏。

王永慶堅持不過問報社業務，他說：「報紙還是你辦就好，照你們的方式經營，我不派任何人來。」他僅接受董事長名義，不要辦公室，也不來辦公。

一位是工業鉅子，一位是民營報業領袖，兩位王先生這次處理合夥關係，各自表現了企業家的風範，都有非凡的氣度。

在此之前，兩王雖然談不上深交，但彼此有過幾番際遇，幾次交往，對於彼此做人做事的原則都有了認識，對彼此的作風感到惺惺相惜。因緣際會，兩人成爲合夥人，使得這份不等閒的交情又進一層。

王惕吾與王永慶的結識，是在民國五十年代中期，聯合報的康定路時代。當時，雙方在不同的領域各有聲望，彼此慕名，卻素未謀面。有一次，王永慶主動宴請王惕吾，此後兩人開始有了交往；王惕吾邀王永慶到報社參觀，王永慶也回邀王惕吾到台塑工廠參觀。

台塑是我國首先股票上市的公司，上市時，曾贈送相關各界一些公關股票，以示友好，新聞圈裏，王惕吾是少數未曾接受股票的人。

後來，台塑和一些企業界人士有意在花蓮投資紙廠，王永慶曾邀王惕吾參加，兩人並同赴花蓮考察環境。投資紙廠，原是王惕吾一生的心願，但當時資金不足，沒有參與投資。

再有一回，是王惕吾計畫將聯合報往東遷移，在覓地過程中，王永慶知道了，也曾熱心表示願意幫忙。

幾次交往，雙方對彼此的作風都感到欽服；這回攜手，應該合作愉快。可是，事情的發展，卻出乎兩人的預料。王永慶雖然無意插手聯合報經營，但他取得聯合報股權的消息傳出，外界爲之驚訝不已，報界與黨政圈尤其感到震撼。台灣工業界最擅長經營的人，突然成爲最大報業的董事長，自然是令人吃驚的事。

當時外界流行的說法是：「台塑已經是全國最大的企業了，如果王永慶還握有全國最大的報紙，那麼王永慶說的話政府還能不聽嗎？」

雖然王永慶介入聯合報股權是出於被動，他本身也沒有掌握輿論的企圖，但是，在當時黨政領導圈子眼裏，這並不是他們樂見的事。政界中有人直接、間接向王永慶傳話，勸他：辦報容易得罪人，對企業經營不利。更有人危言聳聽說：辦報弄不好的話，是要殺頭的。

王永慶向來一心在於企業經營，無意過問政治，也將事業與政治領域畫分得相當清楚；如今，多了一個從來陌生而且無意費心的事業，反而惹出許多是非。他認爲長此下去，對於兩邊都沒有好處，沒有考慮太久，便決定退出聯合報。

## 退股義氣作風

這是民國六十二年五月的事，距離王永慶成爲聯合報董事長，不過半年餘光景。在退出時，他發表了一個聲明：「不願因所經營的事業而招致外界對兩報言論及新聞立場的誤解，同時爲避免報紙之主張影響事業計畫的推動，乃將兩報股權退讓。」

退股，在王永慶不是容易的決定，對王惕吾，更倍感爲難。他知道，王永慶爲聯合報承受了誤解；但如果王永慶退出，他手頭一時不可能湊出資金購回王永慶的股權。

王永慶再一次表現了他的義氣。他考慮到，如果再將股權轉手，無異又將增添王惕吾經營困擾，便決定將所有股權無條件交給王惕吾；至於股金，他說：「沒關係，過兩年再還吧。」

這些股分價值不菲，幸運的是，第二年開始，聯合報營運狀況有長足的進展，加上廣告分版的實施，業務突飛猛進，大約在五、六年間，王惕吾如期還清了這筆款子，了卻一件心頭重擔。

王永慶從參加到退出聯合報，時間雖短，但充分表現了他的通達。那段期間，他也曾派一個財務小組協助診斷聯合報經營，提供了一些對報業有用的意見，有些建議，後來正式成爲聯合報管理制度的一部分。

有一次，王永慶前往參觀輪機房，王惕吾向他介紹印報過程。他看著龐大的印刷機，好奇的問：「這麼大的機器，一天只開一次啊？」

在王永慶看來，報紙費了那麼多的資金購買印刷機，竟然每天只在晚上開機一次，在幾個小時之內把報紙印完，其餘的時間都閒置著。這在機器二十四小時開工的製造業，是難以想像的浪費。

王惕吾向王永慶說明：「文化事業和工業生產不同，一份報紙的生命只有二十四小時，因此必須在極短的時間內將報紙印製出來，內容再好，報紙的價格是固定的，不像工業產品，價格可以隨品質調升；因此，報紙是一種高成本投資事業，這不是浪費。」

事實上，那年，聯合報系已經有了兩份報紙，就印刷設備的利用率而言，算是報業中比較合理的了。無論如何，王永慶的話，給了聯合報管理階層一些啓發；王永慶也因為這次機緣更了解報業經營的本質，可惜他沒有機會在報業上表現他的經營長才。

聯合報的合夥事業，由三人合夥變為兩人合夥；再由於王永慶的退出，僅剩王惕吾一人經營，這是一個極大的轉變。

那年底，聯合報順應報社結構的改變，向經濟部申請變更登記，由合夥制改成股分有限公司。當年三報聯合的盛事，在共同度過二十年從患難到繁榮的日子，至此，僅留下一「聯合報」三個字向歷史作見證。



## 建立廣告代理制度

在民國四十年代初期，王惕吾似乎更把他的工作重心放在發行，尋求報份的成長；到了四十年代末期的聯合報康定路時代，聯合報在發行上的領先地位逐漸穩固，王惕吾把更多精力放在廣告領域。

台灣廣告事業主要從民國四十九年起步。那時由於日本廣告事業的推動，台灣方面有關人士在出席第二屆亞洲廣告會議之後，感覺到國內的需要，於是陸續在國內成立了多家廣告公司。由於這些廣告公司與日本廣告界均有若干程度的合作或合資關係，經營方法合理，一開始即能取得國內媒體的信任。

當時，國內尚無廣告代理制度。報社爭取廣告的方式，通常是業務人員出動四處接洽，他們帶著一隻手提包，裏頭擺了一些單據文件，就在大街小巷熟悉以及不熟悉的公司行號裏穿梭拜訪。一般公司行號對於廣告並無經驗，也不認為廣告可以為他們的產品帶來效果，因

此，對於刊登廣告並不熱中，只是偶爾把廣告當成人情一樣的給了某個熟識的業務人員。許多客戶，對於廣告內容並無特別的意見，只是把廣告重點告訴報社廣告業務員，請他們代為擬稿。在這種情況下製作出來的廣告稿子，偶有佳作，但通常談不上出色。

### 建立報紙專業分工

那幾年，王惕吾經常訪問日本，對於日本報業的廣告制度有相當了解，對國內廣告事業的落後深有所感。他注意到，東南亞的鄰國，即使工商業不特別發達的國家，廣告事業都比台灣活躍。民國五十年，菲律賓全年廣告額是台灣的十六倍，香港是台灣的兩倍半，連泰國都是台灣的兩倍。

在參加亞洲廣告會議時，王惕吾對於日本電通株式會社社長吉田秀雄在會上所說的「更多的廣告，更多的貿易，更多的繁榮」理論深有同感，認為廣告是「浪費」、「不必要」的觀念必須大力改變。

在新成立的幾家廣告公司中，有一家是新聞界的老前輩蕭同茲先生出任董事長，爲了表示對他的尊重，王惕吾指示業務部門多與那家公司來往，以示支持之意。在五十年三月，聯合報與廣告公司簽約，開放廣告代理商制度，率先把聯合報廣告制度推向現代化軌道。

建立廣告商代理制度的主要意義，在於確立報業專業分工的精神。

那時，王惕吾已經注意到報紙的經營必須區分業務的主、次，不能漫無邊際的擴張，囊括一切事務。報紙最主要的工作，在於掌握編輯、採訪、印刷、以及主要業務項目，至於周邊的相關業務，必須根據專業原則分工，有取有捨，以求經營效益之最大。如果報社企圖囊括一切，最後可能失去重心，不如多開管道，善用各種可用資源。

有了廣告代理制度之後，除了零星以及個別的委刊廣告外，凡是大型廣告，均由廣告公司承攬代理，經過專人設計完稿後，再交給報社刊登。這項制度，對廣告商而言，是取得了比較固定的養料來源，有穩定的收入從事專業招攬及設計，得以在經營中求取進步。對於生產事業而言，委託廣告公司代理廣告，可以使他們的產品得到專業化的處理，他們可以專心從事製造生產，追求品質的提高。

對報社而言，廣告代理制度建立的具體效果，是廣告品質的進步和人力的節約；更重要的是，由於廣告專業人員的努力，報紙廣告數量也急劇增加。

民國五十年代，是台灣經濟開始起飛的年代，在報紙的廣告版面上，已經敏銳的反映了這樣的變化。最明顯的跡象，是早年為報紙廣告最主要來源的政府部門公告，明顯的被商業廣告所取代。原來占到六、七成比例的政府公告，如今減少到三成以下，而商業廣告比重提高到了六成以上。「政府」和「民間」，像是坐在蹺蹺板兩端玩著你升我降的遊戲，現在遊戲情況有了變化。

## 分類廣告激增

商業廣告崛起之外，公司行號求人求事以及婚喪應酬等，各種分類廣告數量也開始增加。雖然這類小型廣告還沒有增加到引人注意的地步，但用心精細的王惕吾已經留意到它的長期潛力，特別囑咐業務部門用心爭取這些看起來不起眼的小廣告。

民國五十一年，王惕吾應邀參觀美國底特律時報，曾經目睹該報兩、三百位女性職員在一個大辦公室忙碌接聽分類廣告電話的壯觀場面，當時心裏只是羨慕。沒想到，幾年之後，廣告應接不暇的景況也變成自己報社裏的現實了。

這時，報社裏每天湧到的小廣告太多，往往無法當天全部容納，或者被迫延後刊登，或者只能輪流刊登。這種情形引起許多客戶不滿，每天在業務部的櫃台前，常常可以看到客戶與業務人員爭吵的景象。王惕吾於是將負責櫃台業務的工作人員全部換成女性，借重女性工作人員的和悅與耐心，為客戶解說服務，避免不必要的糾紛。

雖然如此，廣告擁擠的問題還是沒有得到解決。在報紙張數無法立即增加、廣告篇幅毫無伸縮空間的情況下，王惕吾被迫做了一個不得已的選擇。他告訴廣告部門：今後，在分類廣告過於擁擠的時候，寧可抽掉大型商業廣告，優先刊登小廣告。

這當然不是一個容易的選擇。每一則大型商業廣告背後，都是一個有規模的廠商；對任

何報紙，他們都是重要的廣告客戶，交易金額大而付費穩定；如果臨時抽掉他們的廣告，就難免得罪客戶，影響日後的來往。

王惕吾當然了解這點，不過，他的考慮卻是另外一個層次的問題：分類廣告與商業廣告雖然同是廣告，但它們的本質卻有不同。對讀者而言，分類廣告不單是一種宣傳，同時也是一種資訊，而且是對讀者及刊登者雙方都具實用價值的資訊。兩者之間，如果要作取捨，多樣的分類廣告優先順序應該在單一的商業廣告之前，才符合報紙服務大眾的公器功能。

這個政策獲得貫徹之後，不僅廣告部門面對客戶倍加辛苦，在報紙版面上，也造成一些令人驚愕的現象。有一段時間，聯合報在第一版尋常放置單一大型商業廣告的地方，也騰讓出來，密密麻麻的排滿了小小的求人求事廣告。

不知情的讀者收到這樣的報紙，可能以為報紙怠於梳理門面；殊不知這種醜怪的面貌，正是報紙的苦心選擇。雜多密排的小廣告比起大企業精心設計的全版商業廣告，雖然觀瞻不佳，但它反映的卻是真正市井百姓的需要。在細心經營下，民國六十一年，聯合報分類廣告已增加到每月三百萬元以上。廣告量成長了四倍，廣告收入卻增加了十倍。

報業經營與其他企業一樣，要隨時注意經常變動的環境，在成長的歡愉中，必須保持警覺，注意夾藏在繁榮裏的危機。王惕吾不相信有什麼一役而定的江山，有一次大意，就可能失掉努力得到的果實。就像他給自己取的名字一樣，王惕吾隨時警惕，提醒自己不要迷惑於

眼前的好景，疏忽了繁榮裏的陷阱。這方面，王惕吾有一次印象深刻的經驗。

台灣光復初期，台灣新生報曾經是獨占台灣報業鰲頭的報紙，一度囊括了台灣早期的各類廣告及公告。後來政府採取限張措施，每天限出刊一張半，新生報未能及時調整新聞和廣告比例，繼續來者不拒的收納廣告。在當時，是享受了豐碩的廣告收入，可是久而久之，被壓抑的新聞版面失去了對讀者吸引力，終於對發行造成反挫。

這個例子，王惕吾始終放在心裏，幾十年來提醒自己不要重蹈覆轍。

從民國五十年到六十年這十年之間，台灣的經濟成長每年平均約為一〇%，而廣告的平均成長卻高達二二%。這種驚人的成長速度，推促了報紙業務收入的增加，但同時也給限張下的報紙提供了挑戰。

### 堅持品質

民國五十四年，不少不良廣告出現在報紙媒體，作風趨向低級黃色，引起各界議論。對此，王惕吾立即率先行動，呼籲各大廣告公司及各地代收廣告的分銷商拒絕設計不正常廣告，報社也拒絕刊登。當時更嚴重的是藥品廣告，經常誇大藥效，或作超乎藥品療效的宣傳，王惕吾也要求業務部同仁在刊出之前必須事先看過版樣，正式認可方能刊登。

爲了維護新聞和廣告品質，王惕吾給廣告部門訂下四個原則：一，廣告篇幅不得超越新

聞。二，國內工商廣告優先刊登。三，廣告園地公開。四，版面與刊價作統一規定。

限制廣告篇幅，是爲了維護報紙的新聞本質，在民國四十年代，他對新聞、廣告比重的要求是六比四，到了五十年代廣告激增，原有標準退讓到五比五的底線。雖然對廣告作了讓步，卻是不可再退的最後限度，他要求嚴守這個陣線。有時臨時爲了一篇有價值的新聞，還將已經排上的廣告抽下來。這樣做，不僅損失了營業收入，也常常引起業務人員的困擾，受到廣告客戶的抗議。但寧可犧牲廣告收益，不能影響新聞品質，在新聞廣告的選擇必須有所先後。

至於廣告園地公開及刊價統一的規定，主要是由於篇幅有限，而刊登者眾，互相競爭版面。爲了防止有關係、有門路的人得以優先取得刊登權，損及其他客戶的權益，王惕吾要求業務部做到統一及公開，嚴格排除人情因素，禁止差別待遇。對客戶一視同仁，維持同一標準的服務，是企業現代化經營的重要精神。

廣告業務，許多是相當瑣碎的事務，如果不細心認識，很難掌握處理的原則。訂定發展目標並不困難，困難的是：同樣的原則，要讓眾多業務人員在每天經常反覆的作業中謹慎的實踐。這點，王惕吾絕不模稜兩可，讓員工以爲可以有兩種標準。

在限制中尋求突破，以企圖心創造格局，在成長中不忘卻社會責任，這是王惕吾的經營守則——要「有爲有守」。

## 「送者有其報」

早期，讀者想要訂報，多半直接向報社訂閱，由報社直接雇用送報生向訂戶投送。這種作法，在發行數量有限而且發行區域不廣的時候，報社處理起來並無多大困難；但是，等到發行數量多達數十萬份時，再由報社全面經手發行遞送，便顯得有些笨拙。

最大的問題在於人事。報社直接經營發行，必需雇用一批為數甚眾的發行員及送報生，負責報紙的推銷、送遞和收費，而且管理上需要設立許多層次來監督，形成龐大的負擔，同時造成報社結構頭輕腳重，從報紙分工的觀點，這種情況顯然不合理。

辦報多年來，王惕吾不斷參考歐美日報業經營方式，他就意識到報紙專業分工的重要；他同時注意到國外許多報紙發行都是採間接經營，一則可以提高發行效率，再則可減少報社本身的人事及管銷成本。民國六十年代，王惕吾得以將這個原則在自己的報紙內部推動。



## 石油危機和紙荒

民國六十一年，第一次石油危機震撼著全球經濟，台灣的報業所面臨的，是嚴重的新聞紙缺貨問題。只經過了一個冬天，白報紙的價格由每噸一百六十五美元漲到了兩百六十美元，而且，還不能保證準時供貨。

這陣漲風，吹得報業不勝其寒。紙張成本上漲了，但報業爲了支持政府穩定物價的政策，接受指導協調，決定不調高報價。在這種情況下，報紙只能藉其他辦法來節約開支，提高效率，以資因應。

王惕吾要求各部門立即檢討，提出一切可行的精簡與節約辦法來，切實執行。他自己也把放在心裏多年的計畫拿出來，重新審視。

不過，在石油危機衝擊下的台灣經濟正顯得不景氣的時候，王惕吾又不希望看到自己的公司裏，有任何人在此時因爲失去工作而導致生活困難；他必須謹慎布局，以免在制度調整中，犧牲了一些靠著送報維持基本生活的基層員工。

這不是一件容易的事：一方面要設計一套制度，對報社必須長期有利；另一方面又要使得員工在這個大環境非比尋常的時刻，樂於接受新的安排。兩個條件，只要有一項不能滿足，計畫便有危險。王惕吾殫精竭慮，仔細策畫，終於將原則敲定。

這個計畫，後來被冠以不同的名稱，其中一個叫做「送者有其報」，得自政府土地改革的「耕者有其田」政策的靈感。實際作法是，把聯合報二十幾年來開發出來的報份，當作資產一樣，依每一位送報生的資歷與成績，送給他們作為資本，鼓勵他們自己出來經營分銷業務，以這些既有的報紙繼續拓展，開發自己的業務，從而也帶動總社報紙的成長。

### 送報者自立門戶

王惕吾的構想是：配合既有報社直營報份分布狀況，在台北市成立若干營業處及分銷處，對於送報生領班，為了酬謝他們對聯合報的貢獻，每位贈給訂戶一千份，讓他們各自成立一個營業處。對於一般擁有自行開發一百份以上報紙的送報生，可以以此為基礎，申請成立一個分銷處，報社方面送給他們免費報十分之一。至於發行組職員，因這項計畫實施而停止任用依章退休資遣者，各酌撥一百五十到一千份報不等，使他們分別成立營業處或分銷處。

依照國外發行分銷的經驗，王惕吾認為：「如果把報紙交給送報生自己去經營，此後他們每個人都是一個小老闆，只要自己所屬的營業區內增加任何一份報紙，他們都有實際的好處。如此一來，除了被動依址送報外，他們應該有更強烈的推廣動機，會更努力開拓報紙。」

這個構想事涉重大，王惕吾決定親自向送報生們解說這項計畫。七月初，他約見所有送報生領班，向他們說明轉辦分銷業的原旨。

「訂戶報是報社二十幾年經營積蓄的財產，現在，我把寶貴的財產分送給各位，去成立分銷單位，並且賦予各位『主任』的名義。」王惕吾說：「從今天起，各位都從『夥計』變成『老闆』，今後你們可以經營自己的分銷單位，可以名利雙收。」

參加開會的這些人，都是資歷較深的領班，他們可以獲贈千份報紙，變成營業處主任，但是他們也考慮到手下一般資歷較淺的送報生未來的問題。有領班問王惕吾：回去如何向屬下的送報生解釋？

「其他沒有承辦分銷單位的送報同仁，我當然不會虧待他們。」王惕吾解釋說：「根據我的『送者有其報』原則，要他們隨帶原送報份，合併到各個營業處去，照常送報，待遇一樣。我保證，沒有一個人會因為這個案子而失業。」

王惕吾先找領班談話，希望透過他們向所有送報生解釋清楚。但是，一個制度的變革，難免有阻力，何況這是個前所未聞的計畫；眼前只有一些抽象的原則，許多人很難從中推想實施後的景象。王惕吾為大家勾勒的前景，對某些人而言，在還未實現前，都只是不可知的假設而已。許多人更關切的是：依新案子，他們目前固定支領的薪資就沒有了。

有一部分送報生對新計畫的反應是負面的，他們不樂於接受這樣的安排，許多人找主管

理論：「這種作法對我們不利，我們寧可領薪水，不要做什麼老闆。」

這些反應，在王惕吾的預期之中：領慣固定薪資的人，突然要面對收入不定的狀況，必定感到不安，這是可以理解的，也需要一段時間的調適。他要求總經理應人及發行主任俞伯音耐心因應各種狀況，對於同仁的合理要求，儘量寬厚處理，務必使大家心服口服，切忌意氣用事。

經過兩個月的解說與勸導，事情終於有了轉機。有些送報生志願率先承辦分銷處及營業處，以起帶頭作用；到了八月，每天陸續有人辦理退休、資遣或簽約手續，有人開始展開新的事業。八月底，全部工作完成，共計建立了九十七個分銷處，十四個營業處，大台北市的直營業務全部改爲分銷。聯合報發行業務又向專業分工推進了一步。

### 績效立見

一個企業將公司本身的業務分割出去，交給員工經營，協助他們自立門戶，這不僅是台灣報業未曾有過的新嘗試，就在其他不同的產業領域，也是罕見的創舉。

王惕吾要求發行部門密切觀察實施成效，並注意推動過程中發生的問題，留心新分銷部門的反應，隨時爲他們解決，以便使制度儘快進入軌道，並避免留下後遺症。

隨後的幾個月，發行主任俞伯音、副主任朱天年、和發報股長岳海陸續分梯次對各個大

小分銷單位進行訪問及調查。

經過幾個月的調查，他們發現，由夥計變成老闆的送報生似乎做得更為起勁。調查結果，證實「送者有其報」制度像「耕者有其田」一樣，激勵了生產者。佃農有了自己的田地之後，耕種更為勤奮，農地產量提高；送報生有了自己的報紙，不再只是依址送報，他們自己規畫路線、開發訂戶、準時送報，連報費的催收效率也提高了。

效率的提升，具體反映在分銷單位經營者所得的提高。根據新制度，凡是發行一千份以上的營業處，自己管理，自己收費，再兼一個報區的送報工作，一個月收入約在新台幣一萬元左右。這個收入，在民國六十一年，相當於一份相當優渥的受薪階級待遇，遠遠超過他們早先的薪資。根據調查，九九%的單位不曾發生虧損。

聯合報的送報生，變成了一個小企業家，他們把聯合報的推銷和發行當作自己的事業一樣辦理。這種規模和形態的事業，正好適合一家人共同來經營，或者夫妻，或者父子，也許兄弟，有人利用空閒的時間，有人利用自己的鄰里關係，向他們推廣報紙，大一點的孩子在上學之前，可以幫忙送一送報。

幾個月下來，成為老闆的送報生們已經頗能適應新的工作形態，他們不僅在經營上更為成熟與獨立，對於盈虧有了更正確的計算，更知道如何為自己的事業創造績效。那時後，他們已經體會到把辦報變成自己的事業，比起早先作為固定支薪的送報生，在工作上與精神上

有多大不同。

只是數月的功夫，就可以看出「送者有其報」的績效，六十二年底，分銷工作推動不過五個月，僅台北市一地的聯合報發行量便增加了二五%。王惕吾把「送報生變成老闆」的計畫成功了。一方面人事精簡了，一方面績效提高了，這不僅使他得以從容應付紙荒及石油危機所造成的成本上漲，長遠來看，經營制度上的專業分工，也給聯合報的發行成長創造了新的動力。

那一年，聯合報因為囿於財務因素，業務投資較往年為少，但發行成長的勁力卻依舊不減，主要原因便得力於分銷制度的革新。

### 利他哲學

訂戶既然是報社長年累聚的資產，為什麼平白分送給送報生呢？王惕吾二十年後談起來，有一句值得玩味的話：「一定要讓人家有錢好賺，人家才會幫你賺錢。」

「先讓人家賺錢」，這種態度，從商戰上說，是一種「先義後利」的哲學：要別人心悅誠服的為自己效勞，要先從對方的立場設想，讓對方具有充分的動機，一旦這個行為動機建立，對方的每一次行動都可以為自己帶來回饋，因為兩者之間已經畫上等號。

目前，聯合報系在全國有一千四百多個經銷商；也就是說，在聯合報的體系下，有一千

多個小事業單位存在。

經銷報紙的工作，不僅是許多人養家活口的生計，也是許多人追求發展的事業；許多聯合報經銷商因為辦報致富，甚至把分銷報紙當成傳家事業。這些分銷處的經營者接到電話時，第一句回答總是：「喂，報社。」在他們的心裏，這份報紙是他們辦的。

這就是「利他主義」的驚人效果：先為對方設想，讓他獲得好處，然後，對方會全心全意的為你服務。王惕吾洞悉人性，也知道如何在報業經營上發揮這點。

## 獨特的用人之道

如果說王惕吾除了知人善任之外別無長才，他的事業仍會如今天一樣成功，這是太過誇張的說法；不過，如果反過來說，假設王惕吾具有一切經營上的過人才智，卻不善待人的話，可以斷言，他的事業不可能有今天的局面。

台灣報界裏的人談到王惕吾，有各種不同的評價，但是少有爭議的一項，就是王惕吾善於待人。他報紙事業的成功，正得力於此。

辦報多年之後，王惕吾還一直留著與他的報人形象不太相稱的軍人小平頭，外界許多人還忘不掉他的軍人背景，以為他還在使用軍中的威權統御術來管理他的企業；事實上，這位仍然保留軍人外貌的報人，在報業經營上，已經發展出一套獨特的管理哲學——綜合了行政管理、企業管理、軍事管理以及家庭管理的藝術。

王惕吾出身部隊，深諳軍事管理之道重在講求紀律，恩威並濟，賞罰嚴明。但當他進入



報業，很快就發現這是一個與軍中截然不同的領域，新聞工作者性格多半自由不羈，經營者必須容忍他們的個人色彩，對他們的專業知識表示尊重，不宜一味強調紀律。

這點，王惕吾想到應該用家庭管理的人情親愛來彌補。同時，他也從企業管理及行政管理借來不同的管理精神，前者以情理法兼顧效率，後者以制度盡其人力物力的最大效用。

由於早年帶兵的經驗，王惕吾知道如何激勵士氣，員工在新聞戰線上有突出表現時，他總是適時給與嘉獎。有幾次，他頒發一萬美元的獎金。在十年前，這項獎額幾乎相當於記者一年的薪水，直到現在還是報界僅見的紀錄。

### 吸納家庭親愛精神

不過，在他複雜而獨特的管理哲學中，最令人感到有趣的部分，是他把家庭管理的親愛精神納了進來。他知道制度的重要，但他也了解人爲的設計難免有僵固的一面；他深知權威式的統御最能表現效率，但他也知道這種方式容易抹煞人性。因此，在設計制度時，必須留下感性的空間；在追求效率的同時，必須用愛來維繫人際的溫暖。

在他辦報生涯中，留下不少饒富人情人性色彩的故事，至今爲人樂道。

劉昌平是王惕吾一生中最重要的創業夥伴。民國三十九年王惕吾第一天進入新聞界，到民國八十二年宣布退休，四十三年中，劉昌平每一天都與他一起工作，爲他提供各種決策建

議。他們兩人之間交情，有一段不尋常的淵源。

劉昌平在民國四十二年初接任聯合報總編輯職務，不料，九月初，就發現得了肺結核。肺癆在四十年代是人們聞之色變的絕症，年方三十的劉昌平住在報社的單身宿舍裏，感染這樣的重症，對他當然是一大打擊。爲了避免把病傳染給別人，他先到附近的三葉莊旅社歇下，準備就醫。

王惕吾聽到消息，立刻趕來旅社，邀請劉昌平住到他家休養治療：「我看這個病不必住醫院。我有個弟弟也害過這種病，所以我知道，在家療養就好。我把停車間整理一下，你就住到我家來，我請醫生給你看病。」

民國三十九年初，劉昌平曾赴海南島採訪，在那裏見過王惕吾的弟弟一面，那是兩岸分裂前王惕吾最後一次得知弟弟的消息。王惕吾對惟一的弟弟非常疼愛，可惜，弟弟家在杭州，無法隨軍來台，不久即病逝。王惕吾用對待弟弟一般的感情，來照顧劉昌平。

對於王惕吾的好意，劉昌平有些遲疑。得了肺癆病，如果住到人家家裏，豈不是給別人帶來傳染的危險；何況，王惕吾家裏還有五個孩子。在此之前，兩人不過相識三年，談不上什麼特殊交情。

王惕吾卻盛情邀請：「沒關係，車間和房子是分開的。」這樣，劉昌平才住進王家。

## 不尋常的情誼

由於王家的工友對於肺結核的顧忌，養病期間，劉昌平除了一位僅有的叔叔抽空來照料外，飲食起居上各項事情都由王惕吾夫人趙玉仙親自料理。劉昌平在王家休養了將近十個月，經過悉心照料，從生死攸關的大病中逐漸康復。

這段生死邊緣建立起來的感情，為日後兩人四十年的深誼奠下不可動搖的基礎。劉昌平做了聯合報十二年的總編輯，後來又出任副社長、社長、發行人，全心全意為聯合報的發展貢獻心力，陪伴王惕吾走過四十三年全部報業歷程。

劉昌平的才華很快在新聞界引起注意。有一年，中央日報改組，胡健中接任社長，曾提議由劉昌平出任總編輯，但國民黨中央黨部並未同意。事過境遷多年之後，胡健中把這個經過告訴劉昌平，劉昌平回答他說：「謝謝您的好意。但是，那時即使上面批准了，我還是不能離開聯合報。因為對王惕吾先生，只有他辭退我，沒有我向他辭職的道理。」

這番話，可以看出劉昌平先生如何看待他與王惕吾的關係。

王惕吾有時喜歡用「練兵」來形容他對人才的培養訓練，事實上，他對於人才卻抱有一種「招賢」與「納士」的豪情。即使在民國四十年代初期聯合報財務相當拮据的時候，王惕吾便不斷的多方羅致人才。當時，聯合報駐美特派員毛樹清、駐日特派員司馬桑敦、駐倫敦

特派員周榆瑞、駐香港特派員卜少夫，都是新聞界的一時之選。

曾經擔任聯合報總主筆二十幾年的楊選堂，也是王惕吾重要的事業夥伴。楊選堂進入聯合報時，聯合報已經度過了最初創業的幾年，由於兩人理念投合，王惕吾對他器重有加；首任總主筆關潔民因身體欠佳退休後，王惕吾便把言論部門全權交給楊選堂。

言論部門的工作雖不繁重，但責任卻極其重大，稍有偏倚，便可能失之公允；稍一尖銳，就可能得罪當道。楊選堂主持言論部門相當謹慎，力求客觀平衡；而王惕吾也知道主筆下筆的風險，總是盡力維護他們的安全與尊嚴。

### 抗顏犯上護才

有一日，楊選堂寫了一篇社論，文中對一項財政政策有所批評。財政部長讀到這篇社論至為不快，立即向行政院長蔣經國申訴，堅持辭職。

蔣院長指示中央黨部處理此事，中央黨部要求王惕吾處分執筆的主筆。

對於處分的要求，王惕吾不接受。中央黨部爲了報紙社論不合官意，就要處分主筆，聯合報一旦屈從，那麼日後報紙還談什麼獨立評論。王惕吾答覆中央黨部：「社論代表報社立場，與主筆無關。這件事，我來負責就好。」他也絕口不提楊選堂的姓名。

中央黨部把王惕吾拒絕接受處分的情況向蔣經國報告，經國先生的態度稍有緩和，表示

可以取消處分，但要求主筆寫一份悔過書，保證不會再犯。

文工會再來傳達消息，說上面要求寫一紙悔過書。王惕吾聞言暴跳起來：「這種話，院長說得出口，你怎麼也說得出口？」他說：「你我都是讀書人，士可殺，不可辱，要一個讀書人去寫悔過書，不是比奪走他的名譽還嚴重嗎？這個事情，我絕不接受。」

處分的事，後來不了了之。

從這件事的處理，可以看出王惕吾對待同仁的態度，他不惜抗顏犯上，維護新聞工作者的尊嚴。他識才，也愛才、惜才。

新聞圈人才眾多，多半性格獨立，自主意識強，不易屈服於權威，也不容易指揮。初辦報時，聯合報記者與王惕吾的年歲差距不大，而王惕吾進入新聞事業晚，對新聞又是外行，許多人對於他的領導並不服氣，時常與他爭辯，王惕吾總是表現出容忍的態度。

### 寬容的領導氣度

編輯劉潔曾經兩度為新聞行政上的問題與王惕吾意見不合，兩次他都不辭而別，留書出走；兩次，王惕吾都請人找他回來。後來，他曾出任經濟日報總編輯。

王潛石素有才子之稱，他長期主編聯合報第三版的黃金版面，所下的標題常常是膾炙人口的佳句。由於性格不羈，曾為工作與王惕吾在編輯部數度爭論，得理不讓。幾次，王惕吾

都保持風度，一句話不說，只是掉頭離開。

有一次，王潛石又為了一個工作上的問題，理直氣壯向王惕吾理論。王惕吾等他發完議論，方才開口：「你講完了沒有？我只告訴你一句話，無論才氣，無論經驗，你都比我強，我有一樣比你強——我度量比你大。」

王潛石後來擔任美國世界日報副總編輯，他說：「那時年輕氣盛，又有勞資隔閡，總不服氣。後來我才了解他，總算服了一個人。」

早年，政府基於安全的理由，曾經嚴厲箝制言論與思想；報紙輿論事業必須戰戰兢兢以赴，惟恐賈禍。王惕吾卻在那時大膽任用了不少在安全單位檔案裏存有「紀錄」的人。

他的想法是，在那樣一個混亂的時代，在思想和安全管制上往往形成欲加之罪，對人才造成殘害。對於過當的安全體制，王惕吾自認沒有足夠的能力對抗，但對於背負了莫須有罪名的的人，他慷慨接納，助他們一臂之力。

他任用過有「黑紀錄」的人，後來有四位在聯合報系擔任到社長的職位。

儘管王惕吾在他的報業管理精神裏放進了家庭般的感情，但他也反對那種不知距離之美的組織關係。

他公開提倡，報社同仁不須要作無謂的私人應酬。他認為，如果聯合報養成屬下向長官送禮的習慣，或長官認為收受饋贈是理所當然的事，將會損及報紙的民主作風和獨立精神。

在經營上，王惕吾講究方法與策略；但用人方面，他不主張策略，認為惟有誠懇是得人之道。他經常提起的一項原則——疑人不用，用人不疑，對於自己所用的人要全意支持，使對方可以放手做事。

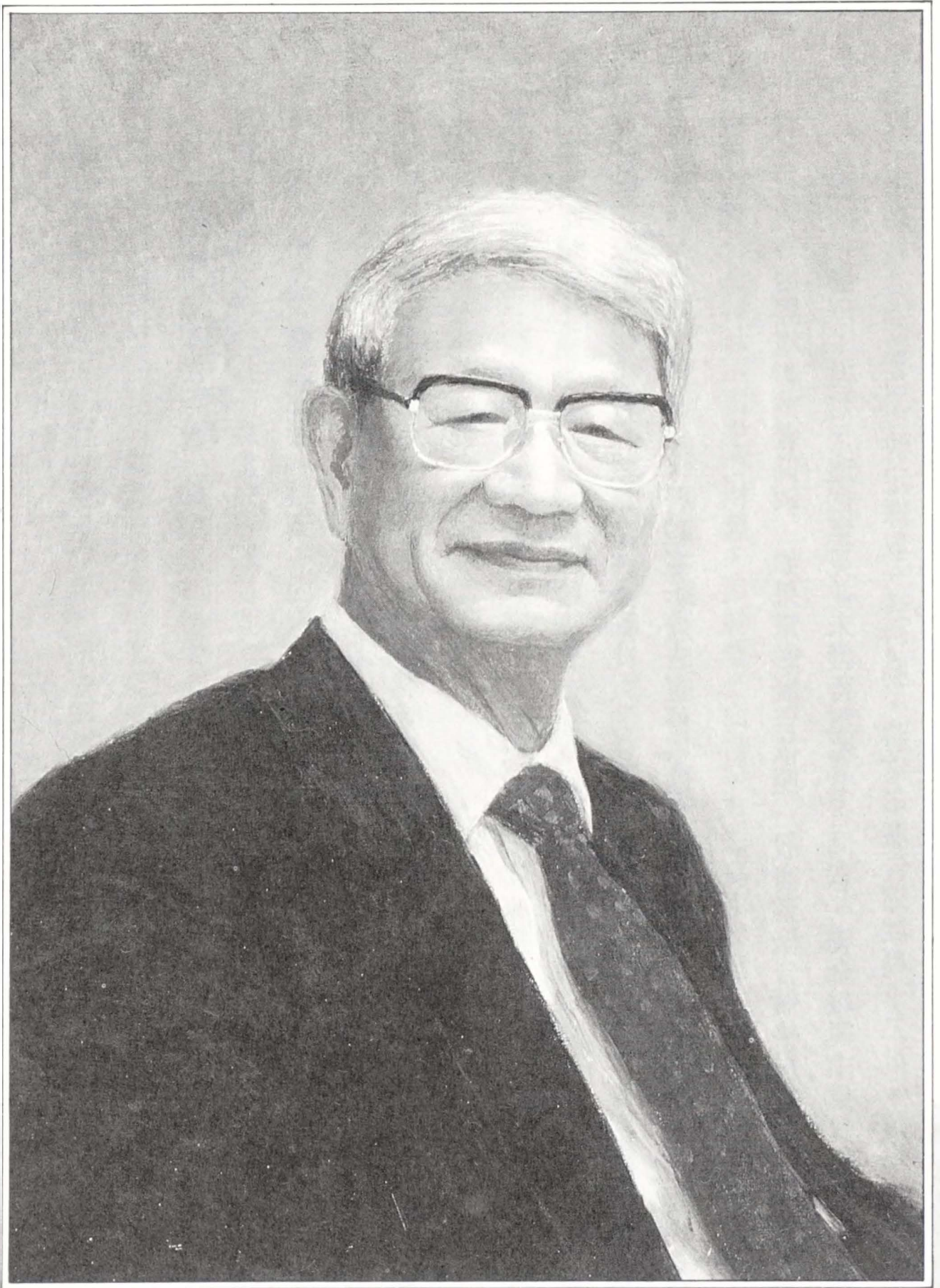
曾任國防部長的俞大維，雖與王惕吾沒有太深的交往，但對王惕吾善於用人感到佩服。有一次，俞大維先生向人談到他自己的用人哲學，有「知他、識他、用他、諒他」四項要點；但就這四點而言，俞大維說，比起王惕吾，他自認為有所不如。

創業年代的艱辛，養成了王惕吾寬闊而強韌的性格，能夠賞識不同氣質的人，拔擢他們，信任他們，容忍他們；這些人成爲他終身的事業夥伴，爲他効力。

# 超越與成長

報禁與限張政策，曾經禁錮了許多報紙的活力。  
王惕吾運用智慧，成功的突破限制，  
創造了新的生存空間。





## 突破報禁

民國五十九年，報界和電影界之間爆發了一場奇怪的衝突，雙方公開指責對方，這是報業史上一件奇特的公案。

當時，幾家成長較快的報紙，顯著感受到報紙張數限制帶來廣告篇幅緊張的壓力，每天出版的兩張半報紙，僅半數篇幅可以留給廣告，而電影就占掉了一整個版子，瓜分了五分之一。在任何國家，電影廣告在報紙上占據如此大的比重，都是不可思議的事。當時，台灣電影廣告不僅篇幅大，刊價又低，有些電影廣告宣傳手法誇張而煽情，盤據著偌大的版面，更顯得很不合理。

聯合報曾一度與電影業者協調，如果電影廣告依照一般商業廣告價格付費，報紙將對電影廣告一視同仁處理；但是，這個意見並未獲得電影業者同意。聯合報與中央日報、中國時報三家主要報紙共同協商，決定採取一致行動，將電影廣告縮減為十二批，騰出八批的位

置，供其他廣告之用。

### 電影業界杯葛

廣告和發行是報社兩項主要財源，對於報社而言，若非萬不得已，誰也不願冒犯客戶，把送上門來的廣告拒之門外。縮減電影廣告篇幅，是報社萬不得已之計。不料，台北市各戲院對於三報的提議，非但拒不接受，更發動台灣省電影製片協會、台灣省影劇公會聯合會、台北市戲劇商同業公會、台北市影片商公會、及美僑商會電影組等五單位共同抵制三家報紙，聲言自七月一日起，拒絕在三家報紙再刊登任何電影廣告。

這是台灣報業首次受到廣告客戶的集體杯葛。

既然戲院片商聯合杯葛，事態鬧僵，聯合報和另兩家報紙於是斷然停止刊登電影廣告。但在另一方面，爲了顧及電影是一般民眾日常娛樂，電影放映訊息仍有所需，便決定改以「電影簡訊」的方式變通服務，每天在固定版位刊登各戲院當日上映片名及放映時間。

如此，是把電影放映消息當成資訊處理，免費刊登，顧及了觀眾及戲院的利益。但電影業者對於三報的作法仍不滿意，繼續在其他報上刊登啓事，指責三報的電影資訊不夠準確，要求觀眾不要信賴電影簡訊，應該改看其他報紙。

這場火辣辣的風波，一直持續了多年，緊張關係才漸漸化解。

限張政策是這場風波的禍首，這種說法並不為過。廣告篇幅不足，是由於政府限制報紙出版張數所引起，在任何開放的國家都不會發生此類事件。但是，即使發生了這樣羅生門般的糾紛，卻無助於問題的解決，外表看來，這個事件只是新聞與電影業兩造間的口角，政府也樂意維持外界對此事簡化了的浮面解釋，無意改變政策。

報紙限張的政策，不僅壓抑了報紙的正常發展，也妨礙了讀者獲知充分資訊的權利。從更廣義的角度看，報紙新聞言論空間受到限制，也限制了國內政治的發展。在民國四十年代，王惕吾就呼籲過取消報禁，聯合報壯大後他仍堅持同一主張。但是，對於不明白其中困難的人，卻往往倒果為因，認為報業的成長是受到報禁保障的結果。這論調，是一向以正派辦報自許的王惕吾難以接受的。

有興趣研究台灣經濟社會演進的人，分析歷年報紙廣告的變化，可以得到有趣而有用的線索。對台灣報業而言，廣告正是報業以經濟手段突破政治干預的利器之一。

民國四十年代一枝獨秀的政府公告，到了五十年代，向商業廣告稱臣。五十年代末期，分類廣告又告異軍突起，人事、房地、各種租賃、借貸等小格子廣告，琳瑯滿目；到了六十年代，分類廣告已成為報紙廣告的主流。

聯合報遷到東區之後，添置了超高速彩色印刷機，業務更見好轉；加上台灣本身經濟繁榮的刺激，廣告幾乎月月創新紀錄。以過去少見的房地產廣告而言，像雨後春筍似的冒了出

來。在聯合報二十一週年社慶那天，廣告量創下了兩百零四批的紀錄，其中，房地產竟然占了一百三十批。那正是一個景氣波峯。

### 廣告吞侵新聞

民國六十三年，版面不足的情況日益吃緊。激增的廣告不斷侵吞新聞版面，打開報紙，愈來愈多的廣告吃掉了原應留給新聞的位置。王惕吾必須再度向業務部門重申「廣告比例不得超過新聞」的原則。

廣告業務蓬勃發展，本來是值得高興的事，但王惕吾卻不無隱憂，三令五申要求廣告部門節制廣告數量在半數篇幅之內，已屢屢引起客戶不悅；偶或失控，版面上總給人一種錯覺，覺得廣告充斥報紙版面。社會上開始有所批評，指責報紙爲了廣告不顧新聞。

這種指責不是只針對聯合報而來，但作爲一個大報，有必要率先澄清誤解，王惕吾決定採取行動。三月一日，聯合報刊登了一個「調節廣告容量」啓事，啓事中向廣告客戶說明兩項原則：

第一，一般性商業廣告，請刊登客戶儘量縮小版面，節約版面；服務性分類廣告，則請減少刊登次數，以便他人。

第二，廣告版面爲求服務普遍公允，採公開登記方式，依照先後順序刊登。

這實在是件不可思議的轉變。早年報紙廣告匱乏，王惕吾和廣告部門同仁每天得出門到各機關苦苦守候，為的就是求取一個廣告；那樣的記憶似乎還不是太遙遠的事，才過了多少時候，此時卻演成每天不惜得罪客戶，謝絕客戶送上門來的廣告。

### 廣告分版策略

在限張禁令下，如何突破報紙版面不足的困境呢？

王惕吾想到了辦法：分版。這個構想，是從新聞分版而來的。

爲了適應地方民眾的不同需要，聯合報在地方新聞報導已經採取了分版的作法，將全省新聞分成北、中、南等幾個區域，分別編版。這樣，不同地區的讀者便可以收閱到比較詳細的當地新聞，讀到更切身的消息。當新聞量愈來愈多，聯合報又對地方新聞加以細分，將北、中、南版分割成基宜、桃竹苗、中彰投、雲嘉南、高屏、花東等更精專的版面。這是適應讀者分眾因地制宜的作法。

廣告分版的想法與新聞分版一樣，依廣告區域的有效性加以歸類，畫分到各個地區不同的版面上。如此，就可以創造出更多的廣告篇幅。

在未分版以前，所有分類廣告沒有任何選擇，不論大小、不分性質，一經刊登，就只有一種「全國版」，全國各地讀者都看得到這項廣告。

從廣告效力的觀點看，一個廣告刊遍全國的刊法其實是不經濟的。一則高雄地區工廠徵求作業員的分類廣告，對於台北市的讀者有多少作用？一則北投區的租屋啓事，對於彰化地區的民眾又有什麼意義？而且，所有區域性的廣告混雜在一起，反而增加了閱讀者找尋辨識的困難。

王惕吾從民國六十三年起採取了分類廣告分版的作法，將原屬於全國見報的第十版畫分為台北市版及外埠版兩種。凡是台北市內的廣告，刊登在北市版，如果是台北以外的縣市，則集中刊登在外埠版。如此，報紙的張數沒有改變，但分類廣告容量等於增加了一倍。

在報紙而言，廣告分版作業的採行，是擴充了廣告容量，也多少紓解了新聞版面的緊張。對廣告客戶而言，分版的措施則具更多實惠：原來全國不分區集中在一起的廣告，刊價較高，而且效力較弱。有時千方百計設法要到了一個廣告位置，擠在眾多形形色色的廣告之間，很難使對象尋獲。現在，依地區分版，廣告刊價下降了許多，負擔減輕，而且對象較為特定，廣告效用也提高了。

分版之後，對於紓解廣告的擁擠，產生了立竿見影的功效。隨之而來的，是更大的需求，兩、三年後，台北、外埠兩個廣告版都不敷使用了。王惕吾決定把分版的原則繼續往前推進，最初，實施分版的僅有分類廣告，後來，又隨著市場的需要及地區經濟的發展進境，逐漸擴及商業廣告及房地產廣告。他要求業務部門不斷依各地廣告需求量仔細規畫，按各地

需要作有效的歸類。

在一些新聞學者眼裏，曾把廣告分版視為報紙重商主義的結果，批評是純粹利潤取向的作法；這種批評，其實是對報紙廣告的資訊意義缺乏正確評價，同時也窄化了報紙的社會功能。

廣告分版的實施，對報社而言，收入自然是增加了；更重要的是，客戶獲得他們需要的廣告版面，業務人員與客戶為了一則廣告刊登不上而在大廳爭吵的情形，已不復見。對讀者而言，尋閱相關廣告容易得多，再也不必像大海撈針一樣茫然無頭緒了。

王惕吾在張數禁令中找到了突破點，報界也看到在不違反張數規定的原則下，報紙廣告還有可為，一些廣告來源較豐的報紙，都開始仿效這項作法。

### 創造新的生存空間

聯合報繼續進行其他陣線的突破工作，民國六十三年三月二十七日，繼廣告分版之後，開始採取照相縮版，來擴大分類廣告容量。

所謂照相縮版，是將原來每版可以容納二十批量的廣告，以二十一批的篇幅來編排，然後，再利用照相製版技術中的縮版方式，將二十一批的廣告縮回二十批的大小。如此，同樣是一個報紙版面，可以容納的廣告就多了二十分之一。在廣告壓力最大的時候，聯合報曾經



做到縮版排到每版三十批的高峯。

在廣告需要量漸增的過程中，縮版技術補充了廣告分版的一些功能，使得報紙可以更有彈性的處理每天接到的廣告。但是，照相縮版最大的缺點是字體縮小，讀者閱讀起來頗費眼力。這點，曾經大受外界責難。

爲了減輕讀者在字海中尋覓訊息的負擔，王惕吾要求廣告部門將小廣告作更細緻的分類，儘量將相關的廣告放在關聯的位置，並製成標題以便區分，便於讀者尋索。那幾年，聯合報因爲採取廣告分版及縮版，大量吸納了商業及分類廣告，業務迅速發展。

政府對於報業長達三十餘年的報禁與限張政策，曾經禁錮了許多報紙的活力。報禁並沒有讓它期望扶植的報紙獲得茁壯，它企圖切斷其他報紙的陽光，結果，反而使扶植對象在保護傘下失去自主與競爭的能力。少許民營報業卻因此鍛鍊了更強韌的生命力，得以成長。

## 推動報業科技革新

辦報之初，王惕吾便留心報紙的各項設備及技術的提升，但一直要到四十年代後期，他對技術的關注才得到比較充分的實現機會。原因非常簡單，報業機械的投資都需要龐大的資金，聯合報直到遷往延平南路，財務上才堪稱小康，有餘裕進行硬體的改進更新。

在台灣報業人物中，王惕吾對硬體設備投入的精神與資金都是少見的；與其稱為興趣，不如說是出於對報業經營的迫切追求，而產生的關注。尤其在中國文字的自動化處理方面，他的投入，散發著一種傳奇式的色彩。

在著手自製印報機前，他也同時費了不少心思在提高中文檢字與排字的效率上。不過，這個問題更為棘手，不像印報機的翻製那麼單純。中文字的特殊構造是一字一形，當世界上其他拼音文字只要利用少數基本字母即可採取機械排字時，中文報業還只能使用最原始的人工檢字法，從字海般的字架上，一個一個將所需要的鉛字挑選出來。

事實上，早年海內外也有一些對中文字的檢排技術感興趣的專家，著手研究改良；但由於與印刷業缺乏聯繫，研究出來的成果與印刷技術無法整合，無用武之地。而印刷事業本身又蹈常襲故，並不設法突破，報業也只好繼續使用大量的人工，來彌補技術的落後。

### 研究中文自動檢排

王惕吾起意研究中國字檢排的自動化，是在民國四十七年。那年，他前往日本參觀報業，在參觀排印過程時，他注意到日本已經揚棄了落伍的人工檢字，採用進步的自動鑄排機，進行檢排及鑄造工作。在這種作業環境下，他們的工廠顯得相當整潔簡單，只要配備幾部自動化機器，不需要儲備大量沈重的鉛字，更用不著大量工人在擁擠的鉛字房裏走來走去檢字。

特別引起王惕吾興趣的是，日本雖然使用了相當多的平假名和片假名字母，但是在編報作業上，仍然保留了一千八百多個漢字，經常使用。這顯示，如果日本可以將這麼多漢字機械化處理，在我國，中文字應該也有自動化檢排的可能。

參觀東京機械製作所時，王惕吾把這個問題提出來，向該所經理請教：「你們有沒有可能為中文報業也設計一部自動鑄排機？」

「中文字太多了，要把上萬個字機械化處理，當然是一件困難的事。」東京機械所經理

回答：「如果你們有辦法把常用字整理出來，將總字數減少到兩千多字以下，我們倒可以一試。」既然不是不可能的事，就值得一試。

### 整理中文常用字

王惕吾當場對日文自動鑄排機鑄排原理大致作了一番了解，回國之後，他找來編輯部和印務部主管商討這個問題。他知道這不是一年半載可以完成的工作，但這個關係著中文印刷長遠發展的任務，不僅值得做，而且值得奮力去做。

第一步要做的，是將中文常用字整理出來。

報社成立了一個專案小組負責這項整理工作。看起來不是困難的工作，實際著手，卻繁複異常。專案小組人員逐日登錄每個字在新聞報導中出現的次數，再將成年累月的登錄結果加以統計分析，計算個別漢字出現的頻率；同時，也從鉛字房字架上補充鉛字的紀錄去找尋線索，根據不同鉛字補充數量的多寡，作為常用字的統計基準之一。

除了點算個別單字的使用頻率，專案小組人員研究字與字之間的關聯，以及常用詞的組成。原來老式排字裏所有鉛字都分門別類歸在字架和字盤上，這些字盤的排列組合，是根據長期經驗排成的，仔細分析，對未來自動鑄排機的鍵盤排列，可以提供相當大的助益。

這項單調的工作，一日復一日，其枯燥可想而知；若非負責的人具有無比的耐力及恆

心，是不可能完成的。

常用字的整理，經過四、五年的苦工，終於找出兩千三百多個常用字，其中，包括使用頻率最高的「最常用字」九百六十個。自動鑄排機設計的基礎工程完成。

這段期間，王愓吾訪問美國，曾對中國文字自動化的發展狀況做了一番了解。當時，美國國防部門做過一個中文自動化研究計畫，後來因為困難太大，而告擱置。他們告訴王愓吾：「中國文字自動化是不可能的事，因為中文字音簡單，卻有太多同音字，而字形變化太多，無法歸納出比較簡單的原則。除非先將中文符號化，自動化控制才有可能。」

後來，他參觀芝加哥電腦公司，對方對於中文自動化問題也說了一些讓王愓吾掃興的話，他們說：「中文電腦是不可能做出來的，因為中國文字和中國人的頭腦差不多，都太複雜了，那是藝術，不是科學所能分析出來的。」

這些話，沒有使王愓吾知難而退，他爲了自動鑄排機的研究開發，曾先後前往日本四次，不斷與東京機械製造所交換意見，檢討進展。經過長達六年的反覆討論，雙方終於認爲時機成熟，在民國五十三年簽下合約，東京機械所正式接受聯合報委託，著手設計製造一部中文自動鑄排機。

事實上，日本東京機械所爲聯合報設計製造的中文自動鑄排機，就是根據符號化原理而來的。第一部完成的機器，在民國五十四年聯合報的社慶中正式啓用。由於文字整理及鍵盤

安排的主要工作是聯合報研究設計的，東京機械所將這部機器命名為「聯合報中文全自動鑄排機」。

### 中文自動鑄排機問世

聯合報式中文自動鑄排機的構造，主要分為兩部分：一個是人工打字的紙帶鑽孔機，一個是機械操作的自動鑄排機，兩者構成全部自動控制系統。

人工打字的部份，有一個大型鍵盤，縱列二十七個鍵，橫列四十四個鍵，每個鍵的位置安排上、下兩個字，如此就包括了先前精選出來的兩千三百七十六個常用中文字。其中最常用的九百六十個字，根據性質分成政治、外交、軍事、司法、經濟等類，安排於鍵盤的中央位置，以便操作。其餘的次常用字，則依部首，排列於字鍵四周。

打字員依原稿在字盤上打字的時候，其實是將每個中文單字的訊號傳送給鑽孔機，鑽孔機在紙帶上依不同字的符號代碼，鑽出對應的孔。紙帶中心是一排連續的小孔，作為帶動紙帶之用。紙帶經過內部送信機處理，依紙帶上的孔位，識別並讀出該單字的位置，隨即進入銅模庫中找出這個字的銅模，然後送到鑄字機鑄成鉛字。

鑄完鉛字之後，原來的銅模立即被送回銅模庫中歸位存放，而新鑄好的鉛字，則依紙帶所打的每行字數設計，自動排列成行。

複雜的過程，經過機械處理，速度其實相當快，每一個字從打字員按鍵到鑄成鉛字，只需要半秒鐘。換句話說，自動鑄排機的平均鑄排速度，是每分鐘一百二十個字；如果以小時計，理論上可以達到七千兩百個字了。

以一個打字員經過半年的訓練，每小時可以打四千八百個字。這個速度，比起自動鑄排機的全速設計，尚有一段距離。可是，如果比起原來傳統的手排字，一個最熟練的工人每小時最多只能檢排一千兩百字，自動鑄排機的使用效能，已經是原有人工檢排四倍的速度。

使用自動鑄排機的好處，是人力大量儉省，以少數操作員與打字員即可取代原來的許多人工；同時，也節省大量的鉛字儲存及排字工作空間。

以當時通常每天出版兩張的報紙來講，光是內文編排使用的六號鉛字，必須隨時保持七百萬個鉛字的安全儲存量。而這七百萬個鉛字換算成鉛，重達十噸左右，重量驚人，一一排列在字架上展開來，所占的面積也非常大，需要極大的場地才敷使用。採用了自動鑄排機後，四部機器加上八部打字設備，所占空間不到原來的十分之一。

過去，報紙印完，拆掉版子之後，所有的鉛字又需要許多人逐一清理，一一將字分別歸回字架。這道歸位手續，如今也可省去。

聯合報式中文自動鑄排機成功使用後，引起了全球廣泛的注意，香港的「南華早報」、日本的英文「日本時報」，都曾以極大的篇幅報導中國文字進入自動化時代的消息；美國的

「編輯人與發行人」雜誌也特別以專文介紹這次中國文字在自動化處理上的重大突破。那兩年，許多國外報人來台，都特別要求參觀聯合報，見識這項中文印刷界的新發明，認為是中文新聞自動檢排的先驅。

自動鑄排機的問世，堪稱是聯合報的「準電腦時期」。

### 電腦化的嘗試

這項發明前後在聯合報的生產線上擔任過十幾年的作戰任務，把聯合報的鑄排作業帶離傳統的人工，帶向現代化與自動化，直到接替它任務的電腦降生。而聯合報後來自行發展的電腦中文檢排系統，就是根據自動鑄排機的機械設計原理，加以電腦化發展出來的成果。

民國六十年代中期，王惕吾看到電腦發展的趨勢，認為這項技術很快會改變報紙的製作方式，決定開始研究電腦檢字與排版。

他特別延請了當時曾在美國工作的知名電腦專家那福忠先生，請他為中文報業研究設計一套適用的電腦文字系統。那福忠是經驗卓著的專家，他在美國企業任職的待遇極高，不是國內一般企業主管可以比擬；為了請他主持中文電腦發展計畫，王惕吾特別禮遇，給與他美國公司的待遇，那福忠一進聯合報，薪水就比聯合報社長劉昌平高出一截。

民國七十年八月十五日，王惕吾在聯合報系底下成立了一家「聯經資訊公司」，由那福



忠負責，展開研究。

中文報紙電腦化是一項艱鉅的工程，當時全世界尚無任何技術達到應用程度，也沒有現成的軟體，因此，從造字開始到系統規畫，一切必須由聯經資訊公司人員親手去做。研究人員首先考察國外同業的作法，比較之下，認為日本的文字系統最爲相近，最值得取法。即使如此，援用到漢字系統，仍有許多扞格之處有待克服。

那時，市面上既有的中文字都是點狀矩陣式電腦字，字型粗糙模糊，如果用於報紙印刷，一定受到讀者排斥。日本方面雖然有漢字不同書寫體的造型，但價格極其高昂，每個字的繪製費用高達二十至三十美元；而且，字型與標準漢字又不盡相同，從文化的觀點，也不宜採用。爲了解決這個問題，聯合報決定自力造字，選派了一批造字工作人員，一筆一畫繪出字稿，再數據化定稿，存入電腦。這樣，前後繪造了八萬多個中文字。

當時倉頡、大易等輸入法尚未發明，應用較多的是拼音、部首或電碼，平均每字要敲五次以上鍵，速度很慢，不適合量產。因此，聯經公司選用了大鍵盤輸入法，平均每字只需敲鍵二至三次；加上常用詞的系統化，一個熟手最高紀錄平均每分鐘輸入速度可以高達一百二十八字。而且，鍵盤可以有一萬個字的容量，比起自動鑄排機高出許多。

由於聯經資訊的研究開發，聯合報在民國七十一年九月十六日正式使用電腦檢排，開創了中文報業進入電腦編排的新紀元。

## 電腦編排新紀元

中文報紙的電腦化是一個漫長的過程，跟隨著科學技術的進步，而日有增進。檢排作業電腦化只是第一步，一開始，輸入工作須由打字員代勞，然後逐漸將自動化的作業線往前推，到記者撰稿、編輯編排組版全部改為電腦操控，已經是民國八十年了。

現在，聯合報記者帶著筆記型電腦在外採訪新聞，採訪完畢，打開電腦，便可以就地寫稿；寫完稿後，只要找到一條電話線，加上一個數據機，便可以將稿子在幾秒鐘之內傳回報社，進入系統之中。如此一來，中文報紙的生產，就可以達到英文報或其他拼音文字報紙的效率了，下游的檢字、排字、打字等工作都可以省略。

聯合報在西寧南路時代，記者們握著鋼筆在凹凸不平的桌上寫稿，噴煙找靈感；採訪主任抓著鐵尺，一邊撕掉稿子不要的部分，一邊再用漿糊接起來；編輯先生拿著毛筆沾紅墨汁改稿，工友先生不斷來回奔走送稿；這些景象今天都不存在了。

今天編輯部的情景是：記者們坐在自己的電腦前面打稿，他們不再需要為寫個導言揉掉一堆稿紙了。事實上，稿紙現在已不是新聞記者必備的工具，更別提漿糊、剪刀、鐵尺那些傳統的文具了。

對聯合報而言，電腦化所帶來的巨變，也發生在工廠部門。

聯合報電腦檢排的推動，使得工廠裏的若干部門必須廢除，原來擔任檢字及拼版的工人和師傅被安排以訓練轉換的方式，進入新的工作線。原來擔任鉛樣拼版的工人被安排改學裁紙拼版，檢字工人改學電腦打字；過去，這些工人在充滿油污及熔鉛氣味的場所工作，現在，黑手們改敲鍵盤了。

對於報業與科技的投入，王惕吾只有簡單的理念，他說：「凡是進步的事，都要加以追求。」由於這種不斷追求的精神，曾被視為「不可能」的中文自動化與電腦化，一步一步成為事實。

## 赴美辦報——美洲世界日報

民國六十年代以後的中華民國，內部情勢漸趨穩定，但對外關係卻開始節節敗退，亞、歐、非許多國家陸續與我中止外交關係，連一向對我友好的美國，也開始有了變化。外交陣線情勢的逆轉，使得王惕吾產生了到海外辦報紙的念頭。報紙是很有效的傳播工具，對海外華人而言，中文報紙將是維繫認同感的重要媒介。他把第一目標放在美國，因為美國是我國對外關係最重要的據點，也是海外華人眾多的地方。

王惕吾注意美國中文報業市場的發展已經多年。民國五十年代初期首次訪美，他就留心僑報的經營情形，當時，一則聯合報財力有限，尚無足夠資金赴海外投資；二則中文報紙讀者人口尚且不多，報紙難以經濟發行，辦報可能性不高。可是，時移勢易，十幾年後，主、客觀條件都已逐漸成熟。

這時，聯合報已經遷到忠孝東路，業務一片大好。報系內另一個專業報紙——經濟日報

也已度過漫長的虧損期，進入一個平順的階段。在這種情況下，王惕吾正在期待下一個挑戰，希望運用醞蓄已久的力量，再一次拓展他的報業疆土。

此時，美國的華文報市場也發生了有利的轉變。

首先，是新一代移民和留學生人數都大幅增加，他們的教育程度較高，社會參與較廣，對資訊的需求也大為提高。

第二，由於華人人口結構的質、量變化，在美華人人數已增加到自成一個相當規模的活動圈，圈內互動頻繁，活動也更趨多元。環繞華僑社會的工商活動，如旅行、保險、律師、貿易、地產等，都呈現繁榮景象。這些客觀環境上的變化，有利於報紙的業務發展。

第三，舊有的華文報紙十幾年來進步不大，編輯簡陋，新聞落後，許多仍維持早年那種舊聞拼湊和大字印刷的作風，這種情勢，給新報相當大的活動空間，如果能帶進一套現代化的經營方式，對既有中文報業將有極大的刺激作用。

王惕吾一方面請駐美人員蒐集現有中文報市場資料，一方面也由印刷界的朋友取得可靠的發行資料，他分析獲得的情報，得到的結論相當樂觀：「只要能夠取得美國既有中文報半數的廣告業務量，財務即可平衡」。經過可行性分析結果，以聯合報的人力、物力，辦一份高水準的報紙服務僑胞，不是太困難的事，三年之後應可達到財務平衡的目標。

計畫既定，立刻展開行動。這是民國六十四年初夏，王惕吾一方面請聯合報駐聯合國特

派員馬克任著手籌備工作，一方面請駐華府特派員施克敏向美國政府探詢必要的手續及相關的法律規定。華府傳回來的答覆非常明確：對於外人在美投資辦報，美國並無特殊限制，只要依法辦理即可。

施克敏同時轉答了國務院中華民國事務處處長李文的好意與忠告。李文的好意是：華府基於對王惕吾的欽敬，將轉告美國駐華大使館，對於聯合報人員申請赴美相關事宜，儘量給與方便。至於李文的忠告則是：辦報需要龐大的資金，方能維持，而美國華僑第二代都說英語，辦一份中文報紙會有多少人看，值得再思。

李文本身是猶太人，早年在美國曾閱讀過一些猶太人辦的希伯萊文報紙，因為猶太人深度融入美國社會，閱讀希伯萊文報的人口愈來愈少，這些報紙後來都無以為繼，如今都已不存在。他惟恐中文報紙在美國也發生同樣的情況，因此提出這項關切。

這兩點，王惕吾倒不擔心。資金方面，他有充分把握；至於第二代華人閱讀習慣的問題，王惕吾認為歷史上中國人向來不易被外族同化，何況，港、台各地華人赴美移民還在增加，讀者數目不值得過慮。

王惕吾依計畫展開他海外辦報的行動。新報定名「世界日報」，因為紐約已有一家「聯合日報」，聯合報不能再使用「聯合」的名字；取名「世界」，有大展宏圖、向世界進軍的意思。儘管主客觀條件都已成熟，儘管美方承諾給與協助，但在籌辦過程中所遭遇到的阻

難，卻遠超乎想像。

### 各種流言四起

最主要的障礙，是來自政治的干擾。這個辦報計畫，只是一個尋常投資案，由於當時國內企業到海外投資的例子尚且不多，在報業之中更是絕無僅有；於是，聯合報的行動，在國內、內外引起廣泛的揣測。

當時國內流行最廣的傳言有兩類，第一類流言，指聯合報赴美辦報是「接受了國民黨津貼」，別具政治目的。持這種說法的人，以為在美國辦中文報紙經營絕不可能平衡，因此認定是由黨政方面彌補這項虧損。接受補貼的謠言當年盛極一時，多年之後，國內另一家報社赴美辦報，竟援引這項訛傳，向執政黨要求：「希望比照世界日報的辦法補助。」

補貼之說的出現，當然反映了早年台灣報業生態中的一些不正常現象；事實上，世界日報開辦兩年多即能自行平衡，而且，出於王惕吾的主動要求，每年的帳目都經過政府駐美單位的審核。

國內流行的第二種流言，與第一種傳言恰好相反，指聯合報赴美辦報的動機，是爲了「把錢弄出去」。持這種論調的人的邏輯，海外投資的動機不外「套匯」。

套匯是任何國家在政經情勢不穩定時必然的現象，這個問題，有相當長的時間存在於台

灣，不少工商業者因此極受困擾，王惕吾也一樣，但在事業起步階段，他很難辯白。

事實上，世界日報在籌辦過程中，爲了將資金匯至美國，也曾經飽嘗政府金融部門的百般刁難。好幾次，美國那邊需款購置機器設備，台北這邊一次一次零星的結匯，卻遲遲不獲核准，使得開辦工作備受耽擱。報社內部有人勸王惕吾去向行政院長蔣經國報告，請其代爲解決，王惕吾認爲這是報紙的私人事務，行政機關有它的辦事通則，不願向政府要求通融。

後來，消息傳到行政院長蔣經國耳中。經國先生曾經聽取過王惕吾關於赴美辦報的報告，對於這個計畫表示贊同，他知道世界日報因爲結匯問題導致資金周轉困難，便特別約見中央銀行總裁俞國華了解狀況；問題一清楚，當天他就告訴王惕吾：「今天的問題我已經幫你解決了，未來的問題我也幫你解決了。」

如果世界日報果真「拿了國民黨的錢」，在結匯上不可能受到這麼多阻撓。

## 華府刁難

更令王惕吾困擾的，是美國方面的處理。

稍早，華府方面已經明確表示將儘量給與方便，但是王惕吾爲派赴世界日報人員向美駐華大使館申請赴美工作簽證，卻始終不見回音。

根據最初的了解，台北的報社認爲是美國華文報界及左傾人士杯葛所致。在世界日報開



辦前，美國國務院所接獲的僑界檢舉信函前後多達十六件，他們都在信中投訴，指世界日報是國民黨在美從事宣傳的喉舌，懷有特別的政治目的，要求美方勿予核准。後來又得悉，美國積壓簽證的壓力來自中共，爲了不妨礙「正常化」的進行，美國政府暫緩處理這批簽證。

延宕之中，美國駐華大使館也得到不同方面的檢舉，指聯合報赴美辦報是爲了方便某些人辦理移民。在台北聯合報選派赴美工作的三十幾位人員之中，正好有七個人姓「王」，簽證人員懷疑這些人都是王惕吾家族中人，爲了取得赴美居留權，利用辦報機會前往美國。爲此，美國大使館還暗中派人到聯合報逐一核對工作者名單，同時確認這七個王姓人員籍貫各不相同，彼此間毫無親屬關係，姓氏相同純屬巧合，證實這只是一樁無稽的揣測。

民國六十四年底，距離他著手籌辦世界日報已經半年，王惕吾決定親自赴美陳明立場，打開僵局。他在特派員施克敏陪同下，拜會了國務院官員，包括副助理國務卿來天惠及中華民國事務處處長李文。

王惕吾開門見山說明來意，說明在美辦報的三項基本原則：第一，聯合報是一個民營報紙，在美辦報是對華人宣揚民主、自由及法治觀念，美國政府應該樂見其成。第二，聯合報是堅決反共的報紙，美國的國策也是反共的，美國政府應該支持反共的報紙。第三，聯合報是中華民國的報紙，自當維護中華民國的利益；但聯合報在美國創辦的報紙，則將遵守美國的一切法律規定，這個報紙將有助於在美華人適應美國的法治社會，美國政府應該予以支

持。

來天惠聽完王惕吾的說法，也直截了當提出質疑：「美國是尊重新聞自由國家，但也不歡迎台灣把和中共罵陣式的政治宣傳搬到美國來進行，王董事長的意見如何？」

「我是個辦報的人，不是政治宣傳家；只搞政治宣傳的話，報紙是賣不出去的。」王惕吾以平實的態度回答：「你們都知道，我的聯合報在台灣不是賣得很好嗎，如果搞政治宣傳，報紙那哪裏賣得出去，哪裏會有今天？」

王惕吾的回答，讓來天惠和李文會心的笑了。

來天惠再提出尖銳的問題：「你們的報紙將怎麼稱呼中共？共匪嗎？還有，對毛澤東和周恩來怎麼稱呼？毛匪和周匪嗎？」

王惕吾說：「你方才所說的，是台灣報紙的稱呼方式。我們在美國辦報，當然會依此地的習慣處理，美聯社稱爲毛主席，我們就照樣翻譯，使用毛主席的稱呼，照實報導。」

「你們會使用『中華人民共和國』的字眼嗎？」來天惠繼續追問。

「美聯社和國際合眾社這樣稱呼，我們就這樣翻譯。平常我們自己的報導，一律稱爲『中共』，你們美國新聞界不是有時也這麼稱呼嗎？」王惕吾技巧的回答。

這次談話，非常具有說服力。美國國務院了解聯合報的報導原則與立場，王惕吾的承諾，讓華府對一些擔心的問題感到釋懷，知道這個報紙在美創辦，不會爲美國製造不必要的

麻煩。在台北等候已久的第一批世界日報開館人員，終於在六十五年元月拿到了工作簽證，他們等不及在台灣過完農曆春節，便打包上路，開始了他們長征異國辦報的旅途。

### 長征異國辦報

美國幅員廣大，發行比在台灣困難許多。即使是美國本地的全國性報紙，也不容易對全美各地作同步發行，這是美國地方性報紙發達的主要原因。而在美國發行的中文報紙受制於這個因素，格局就更小，只能以大都為基地，作地區性發行，也是無法克服空間的障礙，當時，並沒有發行全美的中文報紙。

王惕吾構想中的報紙，必須超越地區的局限，作全國性的發行。同時，在新聞與編輯上，要做到迅速確實與美觀新穎，打破舊有報紙剪貼拼湊的陳舊形象，對在美中國人提供合乎現代標準的資訊服務。這是他給自己訂下的標準，達到這個目標才算成功。

他的全國發行策略是這樣的：首先，把美國分成兩個發行業務區，以密西西比河為界，河以東屬於紐約總社業務範圍，河以西屬於舊金山分社管轄的業務區。主力作業據點設在紐約，但是東、西兩岸各自印刷，同步出報，爭取發行時效。

由於東、西兩岸有三個小時的時差，因為這三個小時，使得西岸可以不必配置像東岸一樣龐大的人力，而可以進行同步出報。實際作業上，當紐約總社完成編輯作業後，便利用全

版傳版機將編好的版傳給西岸，舊金山還有三個小時的餘裕，進行編排印刷。

傳真機的使用，是王惕吾進攻美國市場的一大利器。他注意傳真機在報業上的應用已經多年，現在，這項利器終於可以派上用場了。

傳真機是英國人所發明，但由於各種因素，卻是日本率先採用，並開始製造生產；然後，美國才開始使用。稍早幾年，王惕吾曾特別到日本札幌的一家報社印刷廠參觀這種機器；當時，由於價格太高，每部售價數十萬美元，聯合報沒有採購。

世界日報開辦時，台灣尚未將這項技術應用到報業上面；而美國報紙中，也只有「華爾街日報」和「基督教科學箴言報」兩個全國性大報開始使用傳真機。當他的次子王必立前往加州矽谷的報紙全版傳真機製造廠訂貨時，美國工廠負責人似乎不太相信這個中國小夥子有能力購買這部價格幾十萬美元的機器，特別要求他預付訂金，才肯接受這個訂單。

民國六十五年二月十二日世界日報創刊那天，王惕吾親自在紐約總社督陣，王必立則在舊金山分社負責。當天，最緊張的時刻就是將紐約編好的新聞版子傳給舊金山，剛開始機器運轉有些不順，連續幾次傳真中斷，嘗試了幾回，終於成功了。

科技的進步，使得世界日報向全美發行的想望成爲可能，這是個第一份跨出唐人街向全美發行的中文報，希望藉此使新移民擺脫唐人街傳統的陰影，融入健康開朗的美國社會。

創辦之初，世界日報的資本額僅六十萬美元，在傳版設備上的投資就花去了五分之一的

資本額，其他項目上所能運用的經費相形短絀，必須十分摶節。而台灣對外匯管制控制嚴格，每一次匯款都極不容易，所有支出必須錙銖計算，分文不能浪費。

王惕吾一貫的辦報哲學，以務實為本，不作過度宣傳，也不作大而無當的門面裝飾；等報紙本身站穩了腳步，體質更為健壯，營業上也有了成果，再將回收投入作為擴充之用。惟有如此，有限的資源才能作最充分的利用，經營效益才能發揮到最大。

### 簡樸中起步

最初，紐約和舊金山兩個辦公室都是由工廠改建，簡陋異常。辦公室的桌椅，是舊貨市場上買來的二手貨；舊金山分社的餐桌，是裝運印刷機的木箱子上拆下來的木條自行釘成的；紐約的報館，因為猶太房東吝於燃油，暖氣始終不足，記者們冬天裏得穿著大衣寫稿。

當年被選中赴美辦報的這批人，在那個年代，是其他人羨慕的幸運者。事實上，他們在美國的工作與生活的勤儉程度，卻是國內難以想像的素樸。

新創的報紙諸事繁雜，每一個人都得充兼好幾個人的工作。紐約總社從編輯部到工廠，不過二十餘人；馬克任一人身兼社長、總編輯、總主筆三職，他的工作還包括每天清晨四五點鐘首先到報社開門。舊金山分社人手更少，總共才十餘人，負責編、譯、印刷及業務。

這個編制，以今天的標準來看，在台灣只是一個小報紙的規模；但比起美國其他中文報

紙，已經算是一支陣容浩大的隊伍了。在當年，一次外派三十九人的規模，已超過政府機構駐外人員的編制了。

這批早期赴美的人員，集合了聯合報系各部門的菁英。光就編輯部門而言，其中即有四位曾經在台北擔任過總編輯職務，分別是：擔任過聯合報總編輯的馬克任、王繼樸，擔任過經濟日報總編輯的劉潔，以及擔任過民族晚報總編輯的王潛石。王惕吾不惜將大將外派，是希望世界日報一舉造成聲勢，把海外中文報紙的水準提升到與國內並駕齊驅的程度。這些人員出色的編輯，在出報第一天，讓許多在美華人感到耳目一新。

除了美國報社的現場工作人員，世界日報有一大部分的編輯及報導工作，是由設在台北的「世界日報台北辦事處」擔任後勤支援。強大的後勤補給，節省了前線的海外耗費，使得世界日報得以從比較經濟的規模起步。

世界日報創辦時，正是紐約市財務和治安情況最壞的年代，大家在污穢的曼哈頓唐人街工作，不辭辛苦。在紐約大罷工的日子，當美國報紙都無法按時出報，世界日報卻一日也不曾中輟。甚至，有的報紙因罷工無法出報時，世界日報還曾助他們一臂之力，代印過報紙。

### 獲得僑界認同

世界日報於二月間創刊，九月就碰到中共黨主席毛澤東去世，這是世界日報一展身手的

機會。編輯部人員注意這個新聞動向已經好幾個月，早些日子，當毛澤東病危消息傳出時，編輯部已經著手準備各種相關資料；毛澤東去世當天，所有的人全力趕工，足足整理出幾個版子的新聞和特稿，所有想得到的角度，毫不遺漏。

那天，報紙上市，立即被搶購一空。這是所有中國人共同關切的消息，其他報紙只作了一則新聞處理，世界日報則將毛的生平、大事、功過、各界的評價作了詳細處理，原來只看香港報紙的廣東華僑，那天開始認識了世界日報。這一役，世界日報衝破了美國僑界的地域藩籬，打進了粵僑和港僑圈子，發行量向萬份邁進。

愈是多事之秋，人們愈關心國是，也愈是報紙發揮的機會。兩年後，中美關係急轉直下，美國與中共建交，和中華民國斷絕外交關係，在美僑胞義憤填膺。世界日報社日夜接到讀者打來的電話詢問訊息和吐訴激憤，報紙也善用輿情，號召團結，鼓吹行動。

六十八年元旦，華盛頓及舊金山兩地分別舉行了華僑反對「美匪建交」大示威，兩場示威均有成千上萬的華僑及留學生參與。要不是世界日報的傳播作用，不可能達到這種規模。

世界日報業務的開展極為順利，經過三年的經營，即征服財務上的平衡點，與當初可行性評估的預期約略相當。由於發展順利，世界日報得以不斷進行擴充與更新，即使在中美外交關係中斷後，業務成長並未受到影響。

從民國六十五年二月創辦至今，十幾年來世界日報的版圖已經有很大的改變。從最早的

紐約、舊金山兩個報社，現在已經增加了洛杉磯和加拿大的多倫多、溫哥華三個分社，發行情量也由剛創刊的一、兩千份增加到目前近二十萬份。而早年在紐約和舊金山唐人街上租來的簡陋報館，早已幾度改建，不僅有了自己建造的報館和印刷廠，而且都已遷到新的區域。

對華人社會而言，世界日報不僅是中文世界的訊息來源，它也帶動了華人社羣的工商活動；更重要的是，它把華僑社會帶入當地社會。世界日報社的遷移，常常也帶動華人活動重心的移動，世界日報報館所在的地方，成了匯聚華僑移民的市標。紐約、舊金山和洛杉磯三地的世界日報附近，都形成了新的中國城。這是王惕吾引以自豪的。

就發行而言，隨著國人移民腳步的遠播，世界日報的發行也早已跨出美國，被各地華僑引至中南美洲各國。由於聯合報系全球報業據點密布，對於遠居異地他鄉的僑民，這是一份中國人消息最多、內容最豐富的報紙。

### 關注移民動向

隨著政治及社會環境的變遷，十幾年來，世界日報的編輯定位不斷調整。

民國六十年代的世界日報，具有比較濃厚的「台灣報紙」屬性，報導取向和發行對象都集中在與台灣有關的人事上，在中美關係最爲艱苦的年代，它發揮了鼓舞僑情的作用。

七十年代，以難民身分進入美國的越南華僑大量增加，由香港因九七問題移往美國的人



數也有激增趨勢，他們不像第一代廣東老僑那麼傳統的認同香港報紙。世界日報注意到華人社羣的結構性改變，也注意到作爲一份海外報紙更廣義的功能，在新聞取材角度上加以配合，吸引了許多越、港讀者。這是世界日報的自我超越。到了八十年代，新的一波移民潮正由中國大陸往美、加流動，這是世界日報目前關注的動向。

台灣企業赴海外投資，美國世界日報可以算是一個成功的先例。報業在海外面對的環境其實遠比一般工業複雜。當年，爲了辦這個報紙，王惕吾曾遭到各種毀謗，遭到政府機關的無理刁難，受到台獨分子的威脅騷擾，同時還要與中共的政治勢力進行對抗。這些阻難，隨著報紙的茁壯，已經漸去漸遠；「套匯」與「津貼」的中傷，也不辯自明。不過，王惕吾仍舊謹守當年的諾言，將世界日報盈餘都用在報紙的繼續投資擴充，不曾動用分文。

民國六十年代末期，在歷經中美斷交等驚濤駭浪之後，蔣經國總統曾特別約見王惕吾，贊許美國世界日報的表現維護了國家的尊嚴與利益。那句話王惕吾一直記得：「世界日報的創辦，是國民革命第三期的一件大事。」

從六十萬美元起家的報紙，到今天發展爲總值一億美元的資產；從紐約、舊金山三十幾人的報館，發展爲美、加兩國五個報館近六百員工的規模。這個報紙的發展本身，已足以說明一切。

## 風格的追求

每隔一段時日，報紙便要變換一下面貌，把一些它認為有趣的東西換上來，把看來不受讀者喜愛的東西丟掉，用新聞術語來說，叫「改版」。

對聯合報記者而言，從來不曾有過一次改版像民國七十二年夏天那回那麼戰戰兢兢，充滿疑慮。當時，沒有太多人相信這次改版是正確的選擇，即使受過新聞專業訓練的記者也對這次改變充滿懷疑，大家私下議論紛紛，可是他們又不得不試著去執行。因為，這次改版是出自董事長王惕吾的構想。

這次的改版，是要對聯合報第三版進行全面移植手術。第三版幾十年來都是「社會新聞版」，社會新聞是綜合性報紙最重要的賣點，被視為報紙的「黃金版面」。台灣報界三十年來經過多少次改版，從來沒有人企圖更動這個版面；現在，王惕吾提議要把社會新聞版往後移到第五版去，而這個黃金版面，他希望徹底改頭換面，因應社會多元化的改變，開闢以人

文、生活、科技爲主的「現代生活版」。

### 黃金版面改版

從總編輯、採訪主任到記者、編輯都對這個想法感到猶豫。他們當然了解，台灣報紙的社會新聞過去三十年來一直受到各界爭議，認爲太多的犯罪新聞對民眾的認知產生了誤導，具有誘導犯罪的負面效應。事實上，廣義的社會新聞並不只限於犯罪事件，還包括了各種人情趣味面的消息，由於社會新聞本質具有強烈的故事性、動態感、及人情趣味，因此一直是最受讀者歡迎的新聞類型。

編輯記者們擔心的是讀者的適應問題。人文、科技、教育及其他生活領域的新聞還是處於低度開發狀態，記者不曾全力耕耘過，讀者更不熟悉，這塊土壤是否足夠肥沃，並不清楚。而這個領域裏的新聞，題材一向冷僻，如果報導過於專門，一般讀者既讀不懂，也缺乏興趣；但在真正的行家眼裏，這類新聞可能又太過膚淺，覺得可笑。這是一個兩難的局面：三版的改頭換面不比尋常，就好像報紙動心手術，如果推出新的三版路線走得不對，再要回頭，不僅難堪，恐怕市場會受到極大的影響。這個責任，誰負擔得起？

對於各部門主管對改版的可行性一再有所異議，王惕吾不爲所動。他知道，這次變革須冒一些風險，只要執行的人有所疑慮，做起來就有後顧之憂，無法竟全功。爲了安定士氣，

他決定自己承擔一切後果：「就照這方向去做，如果報紙賣不出去，我來負責。」

民國七十二年八月十日，聯合報新的「現代生活版」問世了，新的面貌使外界大感意外，多位新聞學者和各界專家讚揚這張報紙力求進步的道德勇氣，認為有助於社會風氣。其中，也有人為聯合報考慮到市場反應的問題，政務委員張豐緒的看法頗具代表性，他說：「或許，跨上這一步的起初是寂寞的，因為，卸下傳統的包袱，開拓新實的領域總是有其艱辛，但正確與光明當是堅定與充實這個精進步伐的見證。」

張豐緒先生用了「寂寞」兩個字，顯然擔心聯合報有「曲高和寡」之憂，這也是當時記者們的憂慮。但是，結果卻大出大家意料，新三版的清新形象受到讀者的歡迎，只幾天工夫，發行成績即反映出市場的肯定趨勢，聯合報的換心手術成功了。半個月之後，隨即有其他報紙加入改版行列，改變三版風貌。聯合報牽動了台灣報紙風格的變化。

以今天的標準看，初改版的聯合報三版是顯得生硬，一些科技、生態性質的題目，咀嚼起來令人感到吃力。但是，這些生澀卻透露著對生活不同的關懷主題，相對於以往的社會新聞，卻使人呼吸到不同的空氣，擺脫犯罪變態的社會新聞陰影，這是改版為讀者所接受的主要原因。

「十幾年前，經濟日報的市況版，都是迪化街的商情；今天，迪化街市況在經濟上已經無足輕重了。從前的家庭用品，在住家附近的雜貨店就能買到；今天卻要到超級市場去採

購。從雜貨店到超級市場，不可同日而語。」這是那年改版前不久，王惕吾對心存疑議的編輯主管講的話：「今天社會大眾對報紙的要求也是如此，絕不是一個雜貨攤式的報紙所能滿足的。我們的新聞報導要以多元化新聞為導向，因應社會形態的變革。」

這次改版著重的不是編輯形式，而是新聞主題焦點的選擇，這對民國五十年代以來一直被貼上「靠社會新聞起家」標籤的聯合報而言，具有特殊意義。

### 社會新聞大論戰

從三報聯合開始，聯合版的社會小組就是一隻特別精悍的部隊，屢出奇兵，屢立奇功。事實上，當時聯合版的地方新聞和經濟新聞也相當出色；但在台北的新聞戰場，聯合報的社會新聞就更受到注■。在聯合報與黨、公營報紙激戰的時代，這項特色遭到醜化，被形容為「靠社會新聞起家」，把社會新聞當成低俗的象徵。

民國四十年代末到五十年代上半，是民營報業與黨、公營報業地位大轉換的時代；聯合報是民營報業中最為活躍的報紙，陸續取得全省發行與業務的優勢。情勢的逆轉，迫使黨公營報業反撲，其中具有代表性的一役，是發生在民國五十四年秋天的「社會新聞大論戰」。

那段時間，剛好發生一連串重大社會案件，包括許多人仍然記憶深刻的翁慨毀容案、中法三角戀的丹尼爾事件，以及可能已被淡忘的港台明星緋聞案、八德鄉一家六口滅門慘案

等。各報對於這些消息無不全力追蹤，詳加報導，尤其是翁慨毀容案，不僅涉及校長、老師不正常的婚外情，又發生在學校畢業典禮上，潑硫酸毀容的手段，令人驚心，這種案件確實衝擊社會人心。

就在翁慨案開庭審理後的第二天，一家黨營事業首先發難，連續兩天以整版的訪問報導，藉各界人士的話對其他報的社會新聞展開口誅筆伐。其後，這家報紙又以匿名的方式，將這些文章重新組合印製成海報傳單，四處分送。傳單中並刊印了四家報紙對翁慨案新聞的報導，顯示該報僅以四欄題處理，篇幅最小。傳單上的其他三家報紙，除了民營的聯合報、徵信新聞報，公營的中華日報也赫然在列。

事隔幾天，就是記者節，各報幾乎都以社論討論社會新聞報導的標準問題，許多報也對這家黨報的作法有所批評，認為這是一個可以討論的問題，但是利用作為攻擊同業的手法，有失正當。不過，發難行動已經收到效果，全省從南到北，有不少機關團體響應黨報的號召，拒訂渲染犯罪新聞的報紙。這場論戰，在聯合報內部也引起討論，有人主張將社會新聞分散處理，避免社會新聞過於集中三版，減低讀者閱讀時的緊迫感。

王惕吾的看法是，社會新聞的問題不在分散或集中，也不在量的多少，而在報導的品質與處理的妥當；如果品質不佳，兩百字的稿子可能比兩千字的文章更偏頗；如果兩千字才能講清楚的事，只寫了兩百字，交代不清，反而可能引起其他問題。無論如何，他要求報社記

者建立健康的社會新聞觀念，並且跳脫狹義的社會新聞，走出犯罪新聞的框框，在其他人情、趣味的領域裏尋找題材；同時，新聞處理也更講究均衡。

如果說這個事件有什麼正面作用的話，就是促使許多報紙又一次正視社會新聞的處理。雖然，從動機來看，這次論戰絕不能稱爲是一次光榮戰役。

社會新聞報導的尺度與角度，似乎是每一個國家都存在的問題，真正撼動人心的，是社會事件的故事本身；但報導手法，也可以造成極不同的效果。

對這點，王惕吾又有進一步的感想：新聞報導與社會動態其實具有一種互動的關係，報紙除了反映社會現實，也能夠領導風氣，爲社會創造更崇高的價值。民國五十九年起，他開始要求編輯部重視體育新聞，把健康的運動觀念帶入社會。

民國六十二年，他將聯合報「社會新聞組」改爲「綜合新聞組」，鼓勵記者努力發掘新的社會新聞，尤其是具有積極意義和光明面的題材。後來，姚足女士的「媽媽桌球俱樂部」的組成、消費者文教基金會的成立等，都是聯合報綜合新聞組開發廣義社會新聞的成果。

聯合報三版的改版，倒未必是王惕吾有意洗刷靠「社會新聞起家」的形象，不過，可以看出來的是他追求風格的態度。他獨排眾議，在大家不看好的地方，同時抓住了報紙的理想與市場。

民國七十八年四月，王惕吾又對聯合報第一版的面貌進行了一次改頭換面的工作。

## 恢復頭版新聞尊嚴

隨著經濟繁榮，工商廣告大幅增加，三十幾年來，新聞的空間逐漸被廣告侵奪，只剩下三分之一的空間。以報業的行話來說，一個版面可以分割為二十批，約莫到了五十年代後期以後，第一版的新聞只剩下七批，此外十三批皆為廣告所占。

與香港報紙常將第一版悉數賣作廣告的情形相比，台灣報紙的一版新聞篇幅並不算太少。不過，狹窄的篇幅作為報紙的門面版，常常只能容納三、四則新聞，而且為了遷就版面，新聞刪刪減減，往往語焉不詳。長期下來，這個門面版常常刊登一些大而無當的新聞，讀者閱讀的興趣也愈來愈低。聯合報多次民意調查，證實第一版閱讀率相當低。

在王惕吾的想法，第一版的要聞版變為聊備一格，是版面功能的僵化，亟待校正；同時，一個正統而有格調的報紙，在正常情況下，新聞還是應該維持大於廣告的比例。這個想法，在限張政策下，報紙篇幅寸土寸金，沒有可能實現，在報禁解除以後，恢復報紙本來面貌的時機慢慢成熟了。王惕吾要求將第一版廣告與新聞比例調轉，新聞增加為十三批，廣告則縮減為七批。這個決定，對業務部門而言，是一個充滿痛苦的改變。

原因很簡單，但解釋起來卻很複雜：既有報紙一版廣告的大小，各報幾乎都是一樣規格化了的尺寸，分成十三批及十批兩種，這個規格通行於各個報紙。也就是說，廣告公司設計



一張商業廣告稿，可以適用於各個報紙媒體；如果聯合報將廣告縮為七批，任何要在聯合報上刊登的廣告，就得另行設計，重新製作。這對廣告公司或者委刊企業而言，都要增加精力及費用的支出；極可能的情況，是他們「懶得」另做一次，就跳過聯合報，僅在其他媒體刊登。這是聯合報廣告業務人員最不願見到的情況。

業務部門人員對於這個計畫缺乏認同，許多人心存觀望，以為報社或者可能在最後一刻取消這個方案。為了消除這種猶疑的心理，王惕吾下令計畫提前一週實施。七十八年四月十日，占了十三批位置的新聞出現在聯合報一版，第一版恢復了它失去已久的新聞尊嚴。

但是，業務部門這邊卻頻頻告急。一版廣告一向充裕，通常可以招攬到一個月以上稿量，但這段時間卻稿源短絀。這是罕見的緊急狀況，總經理不得不加開會議，為聯合報獨特的「七批」規格的廣告版面籌謀稿源。當時廣告來源不足，與其他報紙的策略性干擾也不無關係。一家競爭關係緊張的報紙特別在這段時間加緊吸收十批廣告。

聯合報一版的改革幾年來也帶動其他報紙改變，不少報紙也慢慢擴大其新聞篇幅，只是比例上各有差異。這次改版，感到衝擊的不只是報紙媒體，廣告業界對於聯合報的作法也大表驚奇，認為這項改變足以帶動廣告業界的觀念革新。事實上，這些次改版不是出於什麼了不起的觀念，不簡單的是把道理化為行動的意志。

## 追回三十萬份報紙

民國七十四年八月二十五日深夜，準確一點說，應該是二十六日凌晨，聯合報四樓編輯部顯得有些不尋常，緊張的氣氛中夾雜著興奮。

編輯部經歷疲累的一夜，撰稿、整理和編輯的工作都已結束，許多記者和編輯已下班離去。少數編輯與編譯突然被吩咐留下來待命，大家意識到有什麼不尋常的事情發生，彼此開著玩笑，猜測今天新聞戰的主題。這時候，王惕吾和總主筆楊選堂陸續出現在四樓，謎底就要揭曉了。

答案從越洋傳真機裏滴滴答答的出現了。兩頁美國「時代週刊」的英文稿件剛從傳真機裏吐了出來，就被剪成好幾段，分別交給六個編譯快手搶譯成中文。

這是蔣經國總統接受「時代週刊」訪問的全部問答過程。在訪問當時，聯合報就得知經國先生將對權力繼承問題作了重大宣布，台北編輯部方面即分請駐華府及紐約記者與「時代

週刊」密切聯繫，希望在週刊公開上市之前搶先拿到訪問稿，將繼承問題的重大宣示提早公諸國人。

在編譯合作搶譯這個新聞的時候，當天聯合報的印刷已經接近完畢，送報車正一批批將報紙往南運送。

### 兩則獨家新聞

正在高速公路上奔馳的那批聯合報，一版頭條也刊登著一則重大的獨家消息。那天，一架中共軍機在韓國中部迫降，經過查證，是一個投奔自由事件，駕駛員蕭天潤要求前來中華民國。這是聯合報漢城記者發回來的獨家消息。

一天如果有這麼一則獨家消息，對新聞工作者來說，已經夠高興好幾天了；一天有兩則如此重量級的獨家新聞，簡直就像過年一樣愉快。總編輯劉國瑞通知下去，開始換版作業；王惕吾則指示：「把運報車追回來。」他希望所有的聯合報讀者當天都能讀到蔣總統關於繼承問題的宣示。

這時候，已經有三十萬份以蕭天潤為頭條的報紙駛上了高速公路，發行部門立刻展開截擊。電話立即打向泰山、楊梅、后里幾個收費站：「聯合報運報車到的時候，請告訴他們立刻回頭。」

新的頭條換上了：「蔣總統嚴正宣告保護憲法決心，中華民國元首依憲法產生，從未考慮由蔣氏家屬接班。」訪問問答全文則刊在第二版，二版社論也換上新的配合評論。

送報車裝上新的報紙，重新出發。東部的報紙，改託飛機送去。

這不是聯合報第一次把已經上路的報紙追回來。這次全面換版，對聯合報而言，要損失好幾十萬份報紙，增加幾百萬元的支出。如果不是從服務讀者角度衡量，搶獨家新聞的手法也可以退而求其次，讓已經發出去的報紙照舊送完，只更換尚未印刷的部分。如此，金錢和時間上的損失都可以減少許多，報紙依舊搶得了這則獨家新聞。

但王惕吾的考慮不同，他希望所有聯合報讀者都因為訂閱聯合報而成爲音訊靈通人士，希望讀者不分北、中、南，都能讀到同樣分量的報紙；當然，他也希望藉此建立聯合報報導迅速、權威的形象。

在報業投資上，王惕吾經常有與眾不同的著眼。有時，在別人看起來是賠本的生意，王惕吾卻願意去投資。

民國四十八年那場八七水災，中南部災情嚴重，鐵、公路多處中斷，南、北交通一時斷絕。當時王惕吾不在國內，如何向南部送遞報紙，對發行部門而言，是一個很大的考驗。

他們沒有太多時間猶豫。發行經理應人立刻決定，水災之後，民眾對災情報導一定更加需要，無論如何得設法把聯合報送到讀者手上；他逕向遠東航空公司接洽，包租了一架飛

機，將報紙一路送往南部。水災日，報紙抵達的時間，反而比平日還早，使中南部讀者頗感意外。

### 報紙從天而降

當天看到這份報紙後最快樂的，是嘉義地區的民眾。嘉義沒有機場，飛機無法降落，發行人員與地方分銷員約定好地點，將報紙用油布包裹妥當，從飛機上低空將報紙往下投擲。在一片汪洋的嘉義，這是當天抵達的惟一報紙。

當時的聯合報駐嘉義記者應鎮國形容那天他看到景象是：「聯合報從天而降。」

那天，每份報紙的零售價是新台幣一元。但那趟包機，報紙乘坐飛機南下，以當天包機費用除以運報數，平均每份報紙光是運費成本就高達八十五元。這是一次不惜血本的送報服務。應人當然知道包租飛機送報的代價，如果平時王惕吾沒有給他足夠的授權，他不會大膽作出這個決定。這是台灣報業史上第一個為搶送報臨時包機送報的例子。

王惕吾回國後，聽到這樣的處理，對應人的當機立斷表示嘉許，並且說：「以後我們採訪新聞，也可以這樣做。」

那次水災，聯合報包機送報的口碑靠著訂戶傳開來；送報生把報紙頂在頭上、涉水送報的情景也是許多人親眼目睹，不少人寫信到報社致意。不計代價的送報服務，效果立即可

見，從八七水災之後到年底，訂閱聯合報的人又增加了五千。

時間就是報紙的生命。在正常情況下，一張日報的壽命只有二十四小時，二十四小時過後，又有新的生命誕生。爲了使每一份報紙在問世時都是當天最佳的產物，必須不斷增加人力及設備投資，以提高生產效率。

五十年代初，聯合報的報份，本來只需三部印刷機即可應付裕如。但爲了提早半個小時印完，提早半小時把報紙送到，王惕吾購置了四至五部印報機，增加了不少送報生去送報。他也要求每一個送報生：只能負擔在規定時間內所能送完的報份，不能過量，導致時間拖延。目標就是，要使每個訂戶在早晨起床之後、上班之前，即可以讀到聯合報。

台灣報紙發行有過幾個階段的演進。民國四十年代，報紙完全依靠火車往南分送，到達主要站點後，再分發到鐵路不及的地區。那個年代，報紙到達南台灣讀者手上，往往已經近午。如果在偏遠地區，則只能看到隔夜的報紙。正因爲發行系統不良，台北市發行的報紙，除了一、二例外，在中南部市場的占有率都相當低。

到了五十年代，台灣報紙的發行有了很大的進步。一則各報爲了爭取發行市場，二則爲了加強對中南部讀者的服務，嘉義以南的報紙改由包機運送，各報聯合包租飛機運送。這使得北部報紙往南運送的時間大爲縮短，服務品質大爲提高。這個階段，許多以台北爲據點的報紙突破了地區限制，發展成爲全國性報紙。

但飛機運送運費太高，載送量有限，容易受制於天候因素，加上機場分布的限制，落地後轉送分發費時耗工。六十年代中山南北高速公路的完成，大大的縮短了台灣南、北部的時間距離。王惕吾看到了這個轉機，他認為，台灣報紙運輸的二次革命即將發生，他抓住了這個機會，準備為聯合報的發行網路來一次徹底更新布建。

民國六十七年，高速公路若干路段陸續完工開放通車，通車前，王惕吾由次子王必立陪同親自乘車南下，沿路仔細考察。他帶著全省交通地圖一路詳細考察，記錄每一個路段的通行時間，他所要了解的是哪一個路段可以先行利用，在未通車路段，有其他哪些道路可以銜接。

### 運報車隊上陣

王惕吾悄悄展開行動。他向德國訂購了多部大型賓士車輛，為了防止機密外洩，他先登記設立了一個運輸公司，稱為「天利運輸公司」，然後以天利公司之名申請車輛進口。由於天利是一個全新的公司，名稱上看不出是聯合報關係企業，外人無從知悉聯合報系進口大型運輸車輛的行動，更無從猜測動機。

當聯合報的運報車隊載著聯合報駛上高速公路時，其他報業還沒有注意到這支伏兵；可是，當中南部報攤提早出現聯合報蹤影時，其他報社猛然發覺聯合報沒有送到機場而自用運

輸隊運報。祕密揭曉時，聯合報已經捷足先登。

制敵機先，捷足先登，這是王惕吾報業作戰的方針；這場報紙發行戰，他又贏得勝利。值得一提的，對於原來共同租飛機的費用，王惕吾還是照舊支付，與同業共同分擔，直至其他同業也改變運送形態為止。

這年，聯合報系旗下在國內已經發展為三家報紙——聯合報、經濟日報和民生報，不僅報紙運輸上有大量需要，其他如運載進口白報紙、油墨及其他各種相關物資，有了自己的運輸車隊，在經營配合上更顯得得心應手。

至此，報紙經營的專業化又進入一個新的階段。過去，報紙發行是靠大眾運輸工具，或者其他企業經營之運輸事業，報紙的分送掌握在別人手裏。但天利運輸的成立，使得報紙的經營從上游到下游達到一貫化作業，報社本身對於報紙生產過程有了更高的掌握。

### 重視企業信譽

王惕吾的想法是：辦報不像商品買賣，左手買了，右手就可以轉賣出去；也不像生產事業，今天投資一點什麼，加點工，明天就可以加倍賺回來。他認為，報紙作為一種文化事業，不能以純粹功利的眼光來衡量它的投資效益；有些投資是長期著眼，不是為了立即的回收；有些投資，甚至完全不是為了利潤，而是為了報紙的信譽或形象，這些是報紙更重要的



資產。

台灣許多偏遠山區，路途不便，加上地廣人稀，報紙要到達這些地區很不容易，運送成本高，而訂戶少，注定不敷成本。這類地區，被多數報館視為缺乏開發效益的地方，棄置不顧；王惕吾則認為這裏的住民與城市居民具有同等的閱報權利，報社有必要加以照顧。

以嘉義吳鳳鄉阿里山為例，多年來聯合報總社每月都要特別補貼，才能維持當地送報者的正常收益。這種作法，也鼓舞了阿里山的分銷單位，幾十年來，他們的發行效率已不斷進展，過去，要第二天才能看到的報紙，現在，每天上午九、十點鐘，阿里山的商家和遊客已經可以讀到當日的聯合報。甚至遠在玉山公園裏的鹿林山莊訂閱的聯合報，也能由阿里山區分銷處被稱為「報紙伯」的老先生於當天下午送達。

根據市場經濟理論，私營企業不可能做虧本生意，王惕吾卻知道這不是一成不變的邏輯；他的「虧本生意」積累起來，就是不可輕忽的企業信譽資產。

## 報業競爭與情誼

作戰難？還是辦報難？

有一次，王惕吾接受美國電視節目「拜訪名人與富豪」訪問，主持人羅賓里奇向他提出這個有趣的問題：「你是不是用你的軍人經驗來經營報業？」

王惕吾回答道：「將領在戰場上要戰勝敵人很難，我認為比辦報還難。」

作戰和辦報，本來是無法比擬的兩回事，王惕吾的回答，至少解釋了他自己的一個理念：戰爭，作為一種競爭，要比報業競爭殘酷得多；戰場上兩軍對峙，要分出結局，不是你勝，就是我贏，一定是個零和比賽。但報業的競爭要仁慈得多了。企業競爭，許多時候是與自己競賽，自己比昨天好就是進步，就可以稱為勝利；換句話說，求勝不一定要以對方的消損為代價，也不須要挫折對方。這是王惕吾所謂的「作戰比辦報要難」。

從聯合報發展的歷史來看，王惕吾是深諳與同業相處之道的人。民國四十年代，雖然是

報紙的艱苦年代，也是他與其他民營報業共患難的黃金歲月。從他發起三報聯合出版，繼而號召籌組民營報業聯誼會，共同爭取廣告與貸款，可以看出他組織及號召同業的能力。

民國五十年代，他把報業組織戰線往國際推進。先促成世界中文報業協會的成立，將全球中文報紙的聯繫網路鋪搭起來；又發起成立國際新聞協會中華民國分會，爭取我國報業的國際地位。這十年，他所做的報業組織工作，要比前十年廣泛得多，他的腳步推向國際，跨出台灣。

### 樂於支援同業

這段時間，他除了組織報紙同業之外，個別的報業找他幫忙，他也總是樂於伸手支援。民國五十三年，正聲廣播電台負責人夏曉華先生買下了原來在基隆發行的東方日報，改名「台灣日報」，遷往台中發行。夏曉華原來主持廣播電台，嫻熟廣播事業，對於報紙業務比較生疏；尤其在創業初期，人手不足，便商請王惕吾提供一些協助。

夏曉華與王惕吾結識甚早。三報聯合版創刊之初，租在西寧南路三十三號的一個三層樓房工作。一、二樓是聯合報辦公室，三樓就是正聲廣播電台所承租的公司所在，同樓還有幾間聯合報工作人員的住房，彼此相處多年。後來聯合報遷往康定路，彼此仍時相來往。

對於創業維艱時期共處過的鄰居，王惕吾義不容辭要給與協助，他派了副總編輯丁文治

前往支援。丁文治多才，王惕吾不少制度上的新構想，諸如編輯行政、新聞比較評鑑、海外航空版等，都由他負責推動。那時，他正負責聯合報剛創刊的海外航空版，接到支援命令，便前往台灣日報協助編務。

丁文治幫忙了一段時間，台灣日報編務漸上軌道。第二年，菲律賓一家僑報——新閩日報因為經營上發生若干問題，也請求王惕吾協助。王惕吾請丁文治結束台灣日報的支援工作，轉往馬尼拉協助新閩日報。五十年代，除了支援「台灣日報」以及菲律賓的「新閩日報」外，聯合報也曾對一家南非僑報提供技術支援。

那是五十年代後期的事。王惕吾赴非洲訪問，在南非，他聽說當地有一家中文報紙，便主動前往參觀。南非華僑人數不多，這家僑報也只是一個小型報紙，發行量很少。對這海角一隅還有有心人出版中文報紙服務華僑，王惕吾覺得非常難得，聽到這個報紙在印刷上有些困難無法克服，便記在心裏。回國之後，他立刻派了幾名印刷技術人員，到南非為他們解決問題。

其他報人之所以喜歡找王惕吾幫忙，除了他辦報眼光及手法獨到，最主要的是，他做人有幾分豪氣，可以做到的總是爽快答應。公論報、華報、甚至泰國世界日報有意讓售，都找上王惕吾，也是相同的道理。

僅有兩次，王惕吾對同業的困難未曾伸手協助。

第一次在民國五十多年，我國駐泰國大使馬紀壯要求王惕吾接辦黨部控制的泰國世界日報。王惕吾以泰國對外人辦報管制太嚴，報業難以開展，婉拒了這項請求；不過，他曾派人前往支援，為這報紙提供經營改革建議。到了七十年代，時移勢易，王惕吾還是接辦了這家報紙，將它改為純民營報紙。

另外一次是近幾年的事，也是執政黨提出來的要求，希望王惕吾接辦「香港時報」，這也是一份黨部在海外的喉舌報；王惕吾也沒有接受這項要求。理由是，要辦一份政治色彩及立場如此鮮明的報紙，無論如何是難以存在的，尤其在香港那樣一個極端商業化的社會，更不可行。

### 資源共享

四十年代末期，他獨力請宜昌公司研究翻製國產輪轉機，成功之後，他不僅向台灣同業毫無保留的公開，甚至向東南亞其他同業大力推薦，為的只是讓資金不足的報業有更價廉物美機器可用。他的慷慨，在報界頗有口碑。

五十年代，聯合報內部的各項制度建立得相當完整，許多同業對於聯合報的發展感到興趣，有人向他求教管理之道，王惕吾總樂意公開。

有一回，一家與聯合報處於競爭位置的報社負責人問起聯合報制度，王惕吾便把聯合報

內各種制度典章辦法送給這位同業參考。報社內其他幹部對於王惕吾的作法感到不解，也有些不放心，他們追問他：「爲什麼把我們內部的東西給他，萬一對方抄去了，對我們豈不是不利？」

王惕吾只是笑笑，答說沒有關係，他說：「對方能學得去是最好，就怕原樣教了，他們也做不到。」

在八十年代，王惕吾甚至將聯合報系的編採全程自動化系統對外公開，供同業學習模仿。他說，整個電腦只是硬體，真正的軟體還在人的素質；聯合報願公開自己的經驗，旁人學得火候如何，則非聯合報能過問了。

對王惕吾來講，報業的競爭是非常現實的問題，但只要公平合理，商業的歸商業，道義的歸道義，可以無礙於彼此間的情誼。他後來曾買下公論報和華報執照，爲了避免與同業競爭，都特別避開晚報和綜合性報紙，選擇了新的領域，創辦了經濟日報和民生報。他顯示了義氣，也迴避了可能的紛擾。

到了六十年代，民營報業漸漸壯大，競爭關係日趨緊張，利害衝突愈大，彼此之間的合作關係也逐漸淡薄，無法再像早年那麼休戚與共，便逐漸各謀發展。民營報紙大團結的時代，已經一去不返。

即使在這個階段，有些報社因爲特別需要向聯合報「借人」支援，王惕吾也都不吝將人

才外借。他認為，人才外借，一則有助於內部人才管道的暢通，二則有助於聯合報精神向外擴散，有利無害。

### 協助大華晚報

民國七十年代中期，晚報市場呈現空前萎縮狀態，一家發行近四十年的報紙——大華晚報，因為投資方向錯誤，銀行貸款利息負擔沉重，財務上出現了空前的危機。

以「報人辦報」為號召的大華晚報中，不少人是王惕吾長年故交，發行人耿修業找到王惕吾幫忙，希望提供一些資金援助。當時大華晚報的貸款金額計八千九百萬元，如果王惕吾能借貸同額資金，大華晚報省去利息負擔，業務勉強可以打平，要挽回頹勢便不成問題。

八千多萬元不是一個小數目，王惕吾基於對同業的關懷與尊重，隨即答應給與協助，不要擔保，也沒有其他手續，借給對方所需要的數額。同時，王惕吾還主動提議，將組織一個顧問團，協助大華晚報進行業務及編務評估。

不久，聯合報即派遣了一個八人小組，包括廣告、財務、發行業務各方面的高手，為大華晚報進行評估診斷。幾週之後，評估完畢，這個小組建議大華晚報在能力許可範圍內進行增資，以便增添一些編輯及業務人手，同時，也提高這些專職人員的待遇，以提高鼓勵他們的士氣，鼓舞他們專志工作；增加的支出，在報價提高之後，可以彌補過來。王惕吾還特別

要求其中兩人留下來繼續幫忙。

或者由於主其事者有另外的考慮，八人顧問團的建議，並沒有付諸實現，報紙既未加薪，也未增加人手，亦沒有辦理增資。報禁解除之後，大華晚報沒有熬過太久，即宣告停刊。王惕吾對於支援未成感到惋惜。令他遺憾的是，事後某位大華晚報負責人還為還款問題對他有所微詞，埋怨他伸了援手卻未竟全功。

對於自己半生辦報與同業之間的往來，王惕吾雖然覺得不無遺憾，但還是可資回味者多。尤其，在艱苦的四十年代，民營報業有過攜手共赴艱難的時光，大家在中華路邊上那個破陋的棚屋聚首，共商如何爭取政府公告，共商如何互相保證爭取貸款；幾次紙荒，報紙同業曾經一起計議把有限的報紙拿來大家分配；在政府企圖箝制言論時，報業不分公、民營，也曾經共商對抗之策。走過那個年代，民營報紙才有了今日的天地。相形之下，晚近的一些風雨，諸如報紙同業爲了競爭，甚至犧牲專業原則的事，就不太值得一顧了。





# 拓展報業疆界

「八十歲還生孩子，你說，很少見吧！」

喜歡把辦報比喻為生孩子的王惕吾，

談到香港聯合報時，有掩不住的喜悅。



## 豐富生活內涵——民生報

如果照一般習俗，王惕吾到六十五歲就退休的話，聯合報系值得講述的故事，將比現在減少很多；報業家族的成員，也將只有三個報紙，而不是現在的八個。對於這位年屆不惑才跨入新聞事業的報人，六十五歲正是他鬥志旺盛的年齡，毫無休息之意。

這一年，王惕吾的報業系統裏，已經有一個綜合性報紙，有一個經濟專業性報紙，同時還有一個海外事業；如果還要增加一個企業，不能對現有的報紙構成任何重疊、競爭或者威脅，本身卻仍要有可觀的發展，應該朝什麼領域開展才好呢？

王惕吾創造了一個報業史上不曾有過的答案：辦一份與民生育樂有關的報紙。

民國六十六年底，在第一次石油危機的災難還沒有完全解除前，台北一家以四開型小報格式出版的報紙——華報，因為經營困難決定出售。在眾多競爭者中，由於立法委員王新衡的推介，「華報」發行人朱庭筠決定以二千五百萬元的代價，把報紙執照賣給王惕吾。

華報的形態和風格都是早年上海小報的典型，專門刊登種種風花雪月、奇聞軼事之類的文章，供人們茶餘飯後的談資，走的是通俗路線。對王惕吾而言，華報有價值的部分，是它的報紙執照，而不是報紙的商標或設備。他接手這張執照，其餘人員、設備一概不承受，與十年前接手公論報一樣的原則。

王惕吾買下華報的消息傳出，引起外界的關注，三家晚報尤其敏感。他們臆測：上次王惕吾買下公論報，結果辦了經濟性報紙，總算大家相安無事；這次，他可能辦什麼別的不同報紙呢？恐怕是非辦晚報不可了。

### 農民報的醞釀

以過去的經驗，王惕吾辦什麼報都成功，如果他加入晚報市場，勢必危及三家晚報。他們再度向執政黨中央黨部反映：不能讓王惕吾辦晚報。王惕吾知道報紙同業間可能的反應，他自己先公開聲明：「絕對不辦晚報。」

這時候，王惕吾心裏醞釀的，還不是「民生報」，而是「農民報」。

在此之前不久，王惕吾剛剛接受行政院長蔣經國的邀請，在農復會官員陪同下，到台灣各地農村走了一回。此行，台灣農業的進步讓他驚奇，多年前沒有的果蔬，現在台灣都有了；對於台灣農村的進步，對農民的純樸與勤奮，他深為感動。

那時，他手上創辦的經濟日報已經開發了自己的獨特市場，路愈走愈開闊。經濟日報是為促進經濟興辦的報紙，對象是工商企業；作為一個使命感強烈的報人，他看到誠懇勤儉的鄉下農夫，萌生了為他們辦一份報紙的念頭：「農業是台灣經濟之母，現在工商業起來了，應該回頭照顧農民，幫助他們發揚農業。」

他認真進行「農民報」的創辦計畫。

當時農復會為了推廣農業知識與技術，辦了一個雜誌——豐年月刊，在農村極為普遍，發行量約有六千份。王惕吾與農復會官員商量，如果以「豐年」雜誌既有的讀者網絡為基礎創辦農民報，要達到理想的規模，應該不困難。農委會官員也非常支持他的構想。

可是，在醞釀成形的過程中，辦報方向不斷有了修正。考慮的問題有二：第一，要照顧農民利益，需不需要辦一份專門給看農民的報紙？第二，農業以外，台灣還有沒有其他更迫切需要開發的報業領域？

當時聯合報社長劉昌平正在國外訪問，回國之後，他也認為專業農民報的需要並不迫切，因為台灣農民的閱讀選擇不少，既有的出版市場已足敷選擇；或者在經濟日報上闢一、二農業專聞版，提供農業資訊，不需要一個專業農民報。他認為，以生活休閒類型的專業報紙倒是更適合時代需要。商議之後，王惕吾頗表同意，決定從生活品質上去尋找線索。

## 民生報的成形

六十年代後期，台灣經濟已經超越起飛期，超越進口替代期，十項建設已經陸續完成；民眾普遍感到生活條件日漸優裕，民間也出現了許多對文化創作及反省的力量，大家更多餘裕思索生活內容的問題。對於這些現象，報紙理當給與更深刻的關注，但是礙於張數限制，無法留給它們足夠的空間，只能在一個副刊、一個藝文版的篇幅內打轉。如果辦一份報紙，以一般人生活裏每天工作以外要面對的問題為主題，包括食、衣、住、行、育、樂，倒不失為一個有創意而可行的主意。

「民生報」的輪廓就這樣勾勒出來了。

這是一個中國報業史上未曾有過的想法。早年的報紙，可以分成極端嚴肅和極端輕鬆兩種主要類型。在嚴肅的這個極端，報紙是爲了「啓發民智」、「鼓動風潮」，說教意味太重，有時宣傳色彩太濃；大陸時代的報紙，很多屬於這種典型。但在另一個極端，是走庸俗趣味路線的報紙，以迎合市場爲先，奇情、暴力、黑暗、詭異皆可入報，不顧媒體的社會責任。

王惕吾對民生報的定位是在這兩者之間。民生報要與綜合性報紙清楚區隔，把與民生無關的新聞留給其他報紙，而在生活休閒領域作最廣泛、最深邃、最細緻的營造；但在經營生

活休閒的同時，要不失寓教於樂的精神，生活育樂事項必須放在文化的天平上秤量。

王惕吾的考慮不無道理：民生報的前身「華報」，正是一份純消遣性質的報紙，以奇聞軼事、風花雪月為主；如果民生報不能把握生活休閒嚴肅的一面，只是一味追求趣味的話，其意義就與華報就沒有太大的區別。

由於缺乏前例可循，一切必須從頭摸索。每一位民生報的工作人員，不管有沒有從事新聞的經驗，在這個領域裏都是新手。爲了使大家在摸索過程中有若干依據，王惕吾還特別購置了一批先總統蔣公關於民生主義育樂兩篇補述，分送每一個民生報記者編輯。

由於民生報的加入，聯合報系家族增加到了四個成員。之前幾年，雖然王惕吾的長子必成和次子必立在業務上可以分憂解勞，但報紙業務日漸繁重，爲了民生報，他把遠嫁瑞士的女兒效蘭召喚回國，出任社長，石敏擔任總編輯。

民生報經過了將近一個月的試刊，終於在民國六十七年二月十八日正式創刊。它刊頭的「民生報」三個字，看起來十分眼熟，其實正是國父的墨跡；爲了紀念國父倡導民生主義，特別由他遺墨中輯成的。

### 沒有新聞的報紙

初問世時，外界對於民生報的褒貶不一。民生報的編輯版面新穎，打破了傳統中文報每



欄九個字瑣碎的形態，並且拉寬行距，放大字體，讀起來更爲舒適，受到了好評。也有人稱讚民生報的風格獨具特色，平易近人。

但是，多數人對於這份以民生休閒爲主題的報紙，一時還不能夠接受。看慣了綜合性報紙的人，面對民生報，看到平常深藏在一般報紙內頁的體育新聞，竟然出現在民生報一版頭條，不免感到驚訝，覺得太不正式，太不嚴肅，太不像一份報紙。

王惕吾擔心的事也發生了，儘管在辦報時極力注意「育」與「樂」的比重平衡，但還是有不少人拿華報與民生報相提並論：「兩個報紙差不多，都是娛樂消息，沒有正經事。」

讀者不適應的現象，不只出現在一般市井小民，一些新聞學者看到這份報紙，也說出了與一般社會大眾沒有兩樣的評語：「這是一份沒有新聞的報紙。」（*A Newspaper Without News*）也有學者說：「這是一份沒有國家大事的報紙。」在這些學者心中，資訊還是傳統的概念，報紙報導的，必然要是天下大事與政經新聞。

這種觀念，無疑窄化了報紙作爲一種傳播事業的角色。這種觀念，其實也正出於一種不自覺的窄化文化意識，忽略了文化生根的源頭其實是在生活。

在學校裏，民生報也受到排斥。雖然這份報紙的編輯概念一直把青年與少年當成主要對象，許多新的版面是爲他們設計；但是，由於有影劇新聞版面，一般人對於演藝人員的印象差，認爲這個圈子專門追求浮華奢靡，對青、少年身心有不良影響，而禁止學生訂閱。

## 家庭的第二份報紙

這個問題，王惕吾非常關切。他認為，既然民生報定位在「家庭的第二份報紙」，就必須從家庭的角度去設想報紙的品質與內容，一定要做到使民生報適宜存在於每一個家庭，適宜全家共賞；不要讓父母親覺得哪一個版內容不妥，必須藏起來，以免孩子看到。

報紙作為一種商品，需要經過市場檢驗；市場不一定能夠準確評斷報紙的好壞，卻可決定報紙的成敗。對民生報而言，市場的檢驗似乎還要嚴格些，因為這是一項全新的產品，讀者需要時間來熟悉產品特質，報社需要讀者回饋來調整生產方向。所幸民生報本身風格的調整和讀者對它的適應，並沒有花費太長的時間，它創刊兩年之間即表現出生活專業報紙的特色，也吸引了不同領域的讀者。到了第三年，民生報收支已經達成平衡了，成長之快，超乎王惕吾的預期。

民生報之所以抓得住讀者，是因為它把準了社會的脈搏。台灣社會的富裕，隨著政治日趨民主，人民對於生活品質及生活內容的追求更為多元。

就以體育新聞來說，十幾年來，民生報不斷透過報導及贊助，引介各種運動競賽，也促成各種體育活動在台灣盛行。

在民生報第一號試刊報的頭版，介紹了一個國人首次聽到的名字——蒲仲強，和國內首

次聽到的運動項目——長跑。長跑後來有個更準確的譯名為「慢跑」，現在是台灣幾十萬人每天清晨不可或缺的運動。

民國七十年代，民生報每年是以兩位數成長率迅速擴張，一直衝上五十萬份的發行量。許多綜合性報紙聽到民生報發行躍居全國第三，都感到意外；事實上，民生報坐上這個位子已經多年了。它像一個發育良好的孩子，長得比大它十歲的兄長「經濟日報」還要高出一截。

### 報禁解除的考驗

民國七十七年報禁及限張政策解除時，民生報遭到了嚴厲的考驗。當時，新報紙紛紛成立，舊報紙紛紛擴增篇幅，由於民生報成功的例子，許多報紙新增版面篇幅，都以民生、休閒、娛樂新聞為焦點，將沖淡民生報的專業色彩。在增張的同時，各報售價將一齊上揚，許多家庭將緊縮訂報預算，如此一來，定位在「家庭第二份報」的民生報，將最可能首當其衝，遭到停止訂閱。

當時，報業市場上一致預言：報禁解除，受打擊最大的將是民生報。

果然，民生報的營運受到影響，連續幾年的兩位數成長率，突然間停止上升。長年公布在民生報編輯部公告欄上的發行數字，那年，爲了避免影響士氣，暫時拿掉了。

之後不久，民生報一位資深總編輯遭到其他報業挖角，離開民生報，另行開辦了一份與民生報性質近似的報紙。一時之間，民生報充滿內憂外患。

市場波瀾經過幾番激盪起伏，穩定下來之後，一般報紙雖然增加篇幅模仿民生報生活休閒報導的形式，但是民生報十幾年來在專業領域裏所建立的權威性，不是其他報紙一朝一夕之間可以模仿的。一年之後，當報價上漲的因素過去，讀者驗證過資訊品質，又回頭讀民生報。

### 耕耘消費路線

除了報導內容足夠專業，民生報穩住衝擊的另一個主要原因是稍早策略的選擇正確，在經營上搶到了先機。

報禁解除前兩年，國內經濟正經歷一段激烈的轉型：外匯存底激增，新台幣大幅升值；國外貿易壓力隨之而來，要求我國降低關稅，並將內銷市場作更大的開放。王惕吾注意到了這個趨勢，他認為，隨著這股潮流，我國內銷市場結構必然會有大幅的變化，湧進的國外消費產品將成爲人們生活中的新追求，而開放進口及降低關稅的項目，諸如汽車、電子、化妝品等，恰好都是民生消費品，正是民生報可以把握的重點。

他要求民生報開闢專版，針對民眾生活上的需要，加強對消費產品及形態的報導；同時

在業務上也配合報紙休閒及消費的特性，爭取相關的廣告，以建立報紙廣告專業化。

這個策略，證明是正確的路線選擇。消費本來是人民生活的重心，民生報率先開發，搶得了先機，兩年的耕耘有了收穫。尤其當綜合性報紙的節令性廣告受到景氣起落影響時，民生報的消費型廣告依然保持穩定成長，正因為王惕吾策略正確，捷足先登。

這份曾被新聞學者譏為「沒有新聞」的報紙，其實正是社會多元化的表徵，也是台灣報業發展的證明。台灣的報業，曾經超越了黨、公營報紙獨霸的局面，進入民營報業主導的時代；經濟日報及民生報的出現，又打破了綜合性報紙流行的局面，進入生活化的領域。

## 維繫遙遠僑心——歐洲日報

民國七十年聖誕節前後，年近七十的王惕吾和家人前往巴黎探視孫女，順道走訪久未重遊的歐洲國家。旅途中，他注意到歐洲的幾個大城市東方臉孔多了起來，錯身而過時，可以聽到他們用熟悉的中國話交談。這些情景，讓王惕吾心裏一動。

這些年，他的事業正進入新的高峯：聯合報發行剛突破一百萬份，經濟日報穩定成長，民生報即將轉虧為盈；同時，聯合報系第一個海外報紙——美國世界日報不僅經營上大有斬獲，在臺灣外交上最危殆的一段日子，也發揮了安定僑心的作用，聲譽日上。美國世界日報的成功，增強了王惕吾在海外辦報的信心和使命感；歐洲日漸增多的華人足跡，觸動他在歐洲辦一份中文報紙的念頭。

比起美國，華人移民歐洲的歷史短得多。大陸淪陷前，曾有少數華僑移民前往歐洲；這些早期移民歐洲的華僑，主要來自江、浙一帶沿海，與構成美國唐人街主要僑民的廣東華僑

有別。但是，他們對於中國文化，都還保持相當程度的認同。

### 歐洲亞裔人口激增

一九七五年之後，中南半島的越南、柬埔寨、寮國三國相繼淪於共產政權，造成了一波強大的逃亡潮，不堪共黨統治的人民，紛紛向外逃亡。許多難民循各種途徑輾轉向歐洲前進，英國、法國、荷蘭、比利時、德國等國，都開始有較多的亞裔人口移入。其中，法國基於與中南半島各國的歷史淵源及人道精神，大量接納了這三個國家的海上難民，並提供他們生活上的照顧，使得法國成爲歐洲主要的亞裔難民收容國。

這些不同國籍的中南半島難民，華裔人口占了很大的部分，他們不僅有中國血統，而且通中國話，識中國字，保留中國文化習俗。

除了這批海上難民，歐洲的新僑還包括七十年代從東南亞的香港、新加坡、馬來西亞、台灣等地移往歐洲的華人。他們散居在歐洲各地，以當時的估計，人數在六十萬人上下。其中，三分之二集中在法、英兩國，歐洲其他大城如阿姆斯特丹、漢堡、羅馬、維也納、馬德里也都有少許羣聚的華人社區，但規模都不大。

在歐洲先進的社會福利制度照料下，旅歐華人在生活上都堪稱安定；然而，由於移入時間短，華人社羣之間還沒有形成有影響力的組織；尤其是來自中南半島的難民，因爲身分的

緣故，又有語言障礙，他們對寄居地的情況多半無法充分了解，也無法參與當地的事務。在這種情況下，除了在生活與當地社會有所疏離外，往往無法運用或享受自己的權益，成爲封閉的弱勢團體，精神生活上不免苦悶。

由於歐洲華僑人數少，從來沒有中國人在當地辦過中文報。王惕吾認爲，如果辦一份專爲歐洲華裔而辦的中文報紙，除了可以作爲華人溝通的媒介，還有助於他們團結和組織起來，爭取共同的權益。

### 在法國辦報

回到台灣之後，王惕吾開始積極研議辦報之事。他的構想是在法國辦一份報紙，以華人最多的巴黎爲中心，向歐洲各地輻射發行。這項任務，他交給曾經客居歐洲十餘年又精通法語的女兒王效蘭。

赴歐辦報，首先要了解的，是法國對於外人辦報的一切法律問題及相關規定，王效蘭請一位相熟的法國朋友杜怡之代爲了解狀況，仔細叮囑他：「法國是一個崇尚民主自由的國家，我們到法國辦報，也是堂堂正正的以中華民國聯合報董事長王惕吾的身分前去申請。」

事情在極機密的情況下進行，以防節外生枝。很快的，回音來了，不是預期中令人振奮的消息：「中、法兩國沒有外交關係，並沒有辦報的互惠條件，以聯合報來申請，不可



能。」比起美國，法國的管制顯然要多了許多。

此路不通，總有另路可循。「台北不能去，我們從美國去。」王惕吾說。

美國世界日報是以美國公司登記，美、法兩國有外交關係及互惠協定，以美國公司名義前往，管道應該暢通。

幾個月過去了，等到的又是令人頹喪的答覆：「投資委員會否決了歐洲日報的投資案。」這是律師事務所傳來的消息。審議之中，反對最力的是外交部遠東司和內政部官員，依然是政治因素作祟。

這正是法國和中共的親密年代。雖然提出辦報申請的主體是美國公司，但公司股東絕大部分是不具美國身分的台灣公民；法國政府在審核這個案子時，注意到了這點。他們考慮更多的是辦報的政治動機與政治影響，而非新聞事業的文化意義。爲了避免招致中共不悅，法國擱置了這個棘手的案子。

知難而退不是王惕吾的作風。過去創辦美國世界日報，同樣是阻難重重，報紙還是辦成了；王惕吾認爲，法國對外人辦報，雖不如美國開放，但總不致於無路可走吧。

六月底，王惕吾決定親赴歐洲，希望爲暫告擱淺的辦報計畫再努力找一條出路。暑假裏，一票難求，七十歲的王惕吾擠著經濟艙狹窄的座位，飛向兩度令他挫折的法國。居間聯繫的杜怡之有一位父執輩，曾經擔任過法國外交部長，此時正出任外貿部長，或者可以提供

一些意見。

「如果我現在是外交部長，我也不會答應台灣人來辦報。這是給自己找麻煩，中共一定天天來抗議。」部長先生開門見山，這番話聽起來令人挫折；但他話鋒隨即一轉，道破玄機：「你們爲什麼不避開政治干擾，試試純商業途徑。」

這席話，「迂迴」是一個關鍵，解開了王惕吾半年來辦報不成的糾結。既然以台灣報人名義正面挺進阻力太大，不如試試商業途徑，避開政治阻撓。

### 不屈不撓精神

投資申請案重新來過。首先，王惕吾在盧森堡申請設立一個控股公司，再由這家控股公司在法國投資成立一家「蘭花傳播公司」，作爲「歐洲日報」的出版公司。

成立盧森堡控股公司，是爲了解決財務運轉問題，盧森堡與法國同屬歐市國家，資金進入法國容易，可以免去許多繁複的申請、查核手續。至於轉投資法國的「蘭花傳播」，是依王效蘭的小名「蘭花」命名，特別邀請幾位友好的法國朋友擔任股東，股東名單上不再出現中國名字，讓審核投資的法國政府看不出玄機。暫不使用「歐洲日報」，而用「蘭花傳播」公司的名字，也是障眼法。

爲了徹底避開干擾，這次申請案，更換了一家律師事務所，以免承辦原來歐洲日報投資

申請案的官員有所警覺，而橫生枝節。

在法國重提申請案的同時，王惕吾動身飛往英國。他尚有所顧慮：再度迂迴前進，是否真能成事，也未可知；報紙勢必要辦，萬一法國最後仍有阻難，必須預備一個替代計畫。英國不失為另一條可行的路，因為英國華僑多，而且英國一向標榜崇尚新聞自由。

不辭艱苦的努力，終於獲得了結果。迂迴策略奏功，側翼出擊，避開了政治干擾。民國七十一年九月，蘭花傳播公司登記獲法國政府核准，「歐洲日報」總社敲定設在巴黎。

當時，歐洲的中文資訊市場，並非一片真空。一些香港中文報刊，定期或不定期的向歐洲航寄出版物。這些報刊一則數量和種類有限，二則以定居倫敦的香港移民為對象，三則以香港消息為主，消遣性大於實用性。因此，對來自其他地區的歐洲華人而言，這些中文報刊現實上和精神上的助益較少。

針對這些狀況，王惕吾對歐洲日報的編輯方針，決定了幾項原則：

第一，編輯旨趣必須是歐洲取向，協助華人了解、適應並融入當地社會。除了報導歐洲大事，要強調與華人權益攸關的地方市政及社區性事務。在定位上，這是一份以華人社區為主的綜合性報紙。

第二，歐洲日報的發行以廣義的華人為對象，不單獨局限於台僑、港僑、大陸老僑或中南半島難僑。關於僑鄉的報導，應該兼顧不同社羣的不同背景與需要，採多元主義。

第三，歐洲日報的功能除了提供新聞與鄉情，在遇到關於華人問題的爭議事件時，應該扮演意見領導及整合的功能，以團結華人力量，維護華人權益。

民國七十一年十二月十六日，歐洲日報排除了種種阻難，正式在巴黎問世。這是在歐洲誕生的第一份中文報紙。

### 做好虧損準備

把王惕吾辦歐洲日報與當年創辦美國世界日報的情況拿來比較，雖然兩次都同樣出於服務華僑的使命感，但分析起來，兩者情況又有不同。

開辦世界日報之前，他仔細做過市場調查，知道美國市場確有開發潛力。但是開辦歐洲日報時，他卻清清楚楚知道這將是一個長期虧損的事業，因為歐洲華人社會數量有限，又散居於不同國家，發行區域廣而讀者密度低，即使精耕每一塊華人區，也不可能達到經濟發行的規模。王惕吾已經作好準備，歐洲日報將是一個長期虧損的事業。

歐洲日報的困難不只在於發行。事實上，歐洲與亞洲長期隔閡，不僅歐洲人對東方不了解，亞洲對於歐洲的認識也極有限。在歐洲日報成立之初，台北的歐洲日報辦事處，包括總編輯在內，竟然沒人到過歐洲；要談對歐洲的了解就更有限。台北編輯部的人員，除了幾位編譯，懂法語的人寥寥無幾，要與巴黎不懂中國話的社長聯繫時，雙方得使用英語；這些不

可想像的問題，在經過相當時間的運作之後，才慢慢獲得解決。

台灣長期處於美國導向的文化籠罩下，不自覺其中問題；歐洲日報的創辦，提供了一個反省的機會。

歐洲僑民人數既少，又散居各地，大環境的限制，使得歐洲日報的發行與業務在推展上困難重重，這是在創辦之前就預料到的情況。在聯合報系八個報紙中，歐洲日報的發行數量最少，王惕吾並不擔心，他只要求編務上的進步，對業務則不勉強要求。他知道這是先天環境因素的局限，與經營技術沒有太大關係。

他關切的不是歐洲日報的業務，而是角色與功能。歐洲日報提供了歐洲華僑一個發言的舞台，也提供了一個溝通聯繫的管道；這項功能，不是金錢可以計算的。

### 爭取發言舞台

創刊之後，歐洲日報在扮演其華僑社會代言人的角色上，曾經有多次發揮的機會。一方面，要駁斥歐洲人對於華人社會的成見與歧視；另一方面，促成歐洲華人的組織與聯繫。

歐洲日報創刊的第二年，法國解放報曾經報導一則離奇荒誕的故事，指旅法華人在死亡之後不立即埋葬，卻藏屍地下，俟經濟寬裕之後，再予以厚葬。這篇報導，把華人描述成神秘、詭異的民族。而他報導的根據，不過因為巴黎華人最密集的十三區死亡率特別低。

這種荒誕不經的報導，不只一次的出現在法國的報紙與電視媒體。法國一家電視台，曾經在新聞節目中，將華人子女放學回家之後幫忙做家事之舉報導成「童工」；此外，法國導演拍攝的幾部電影「黃色狂想曲」、「筷子命案」、「黃色黑手黨在法國」，都把亞洲人塑造造成好賭、販毒、賣春、黑社會幫派的罪惡角色，播放之後，都引起華人極度不滿。

對於這些醜化華人的種種行爲，歐洲日報一一發揮了輿論的力量，一方面查證報導，加以澄清，一方面要求法國社會公平對待少數民族，同時，也呼籲華人撤除心理藩籬，融入當地社會，爭取了解與尊重。

這個發行不到兩萬份的報紙，規模雖小，發言分量足夠，它不僅是歐洲惟一華文報紙，也積極參與當地事務，扮演橋梁角色，與當地政府和其他媒體建立了良好友誼。在創辦十週年前後，歐洲日報發行人王效蘭獲得法國政府頒發的文化騎士勳章，這不只是她個人的榮譽，也是對歐洲日報十年經營的一項肯定。

# 老僑報起死回生——泰國世界報紙

國民黨政府爲了爭取各地僑民的認同，過去幾十年，曾陸續以出資或補助方式在全球各地興辦了一些報紙，傳達執政黨的立場和聲音。這些報紙，雖然能夠扮演它們被賦予的角色，但正如一般黨、公營事業一樣，由於權力與責任不相對應，稍歷時日，經營效益總是日趨下坡，不斷虧損，而致難以爲繼。它的角色，也隨之失去意義。

民國七十五年，王惕吾接辦的泰國「世界日報」，就反映了上述的事實；這家報紙原是國民黨黨營報紙，王惕吾接辦後，把它改組成一個民營報紙。

泰國世界日報最初創辦，其實是份名實相符的民營報紙。這份報紙是泰國盤谷銀行創辦人陳弼臣以及泰國將軍乃炮，在一九五五年共同創設。一位是跨國大企業家，一位是權傾一時的名將，兩人的合作，曾使這個報紙盛極一時。後來，隨著局勢改觀，這家報紙的營運開始走下坡。在杭立武出任我國駐泰大使的時候，曾經邀泰國華僑集資贊助增資，開始涉入經

營；此後，國民黨年年撥款，透過當地特定華僑名義，向這家報紙進行捐輸，使得這份僑報的黨營色彩日漸濃厚。

在泰國華僑眼中，它被認為立場過於鮮明的支持中華民國政府，宣傳文章太多，對大陸僑鄉消息報導太少。這種形象，使得泰國世界日報的發行愈來愈受局限。直到王惕吾接手之前，這個報紙只剩下兩千份的發行量，實際收費報僅數百份。

此前，在馬紀壯擔任我國駐泰大使期間，也曾經以私人交情希望王惕吾接辦世界日報；當時，王惕吾以泰國對外人投資辦報限制太多，資金和人員進出困難，未曾同意接辦。不過，王惕吾表示願意從旁協助，提供一些經營建議。後來，王惕吾履行承諾，偕長子王必成一同赴泰，仔細看過世界日報，並針對經營癥結提出改革建議。但是，主其事者當時對這些建議並未十分認真，報紙依然故我，情況也不見改善。

民國七十四年底，舊事重提，已是中泰兩國斷交十幾年後的事。

執政黨中央黨部祕書長馬樹禮出面洽請王惕吾接辦這個報紙，協商會上，外交部長丁懋時、文工會主任宋楚瑜、海工會主任鄭心雄等人在座，王惕吾點頭答應接下世界日報，但他也提出幾個相對條件：

第一，泰國世界日報要除去國民黨海外宣傳機構的身分和任務，成爲一個純粹民營的報紙角色，黨部交出一切控制權，此後不再過問報紙的任何言論與經營。



第二，世界日報現有債務，由中央黨部負責償清。聯合報接辦後，該報盈虧即由報社自行負責，不再接受任何津貼或補助。

第三，現任泰國世界日報人員，聯合報過濾後適度接收留任，但人事暫時凍結，退休不補。

### 洗掉黨的標籤

所以提出這些要求，王惕吾是考慮到自己民營報紙的角色，不能與黨報有絲毫混淆。一方面，絕不能因為接辦這個報紙，使自己原有的五家報紙沾上政治色彩；另一方面，如果接辦的報紙不能維持民營風格，還在黨政的操縱影響之下，勢必無法獨立客觀；這樣的話，它的形象、定位無法改變，經營也就不可能有所改善。不接辦則罷，要接辦的話，泰國世界日報必須徹底洗掉黨的標籤，成爲裏外如一的民營報紙。

對王惕吾而言，最重要的一點，是拒絕黨部對這家報紙的津貼與補助。一個報紙必須財務獨立，自負盈虧，才可望擺脫各種政治或經濟勢力的介入，才能站穩新聞的客觀立場；在王惕吾四十年辦報生涯中，這是他始終如一的原則。

從中央黨部的立場看，勉強維持這個日漸式微的報紙，已經失去意義；但如果能由一位長於報業經營又了解中華民國立場的報人接手，毋寧是理想的結局。如此，至少國民黨不必

為資遣問題煩惱，也不至於在泰國僑界留下一個不好的名聲。王惕吾爽快的承諾，讓馬樹禮等幾位先生感到鬆一口氣；對他不要任何補助的堅決立場，也感到佩服。

在王惕吾個人，泰國中文報紙並不是非辦不可的報紙。理由仍像他當年告訴馬紀壯先生的一樣：「錢也進不去，人也進不去，管制太多。」但泰國無論如何是全球華僑最多的國家，泰國五千多萬人口裏，把華裔泰人計算進去的話，具有華人血統的人口在五分之一左右。在這裏辦一份中文報紙，具有特殊的意義。

此外，泰國是東南亞的一個核心，以此為中心，向四方華僑眾多的鄰國發行報紙，進可攻退可守，是良好據點。更何況，聯合報系此時在美國有一份世界日報，在歐洲有一份歐洲日報，加上一份位於亞洲中心點的泰國世界日報，可以增加聯合報系環球報業網路的完整性。

### 體質大改造

這是王惕吾首次接辦一個具有國民黨色彩的海外報紙，要如何賦予一個具有長久歷史、形象和作風已經固定的報紙新的生命，是他必須妥善考慮的問題。

王惕吾知道以泰國對外資事業的人員管制，不可能由台北派遣大批人員前往曼谷。此外，從兩地薪資的差異、氣候的差異來看，用人方面惟有大量使用當地人員，才是長久之

計，也是經濟可行的辦法。在他的計畫中，王惕吾擬由台北選派一、二主管及幹部前去主持大局，其餘工作仍由當地人員擔任。換句話說，接辦泰國世界日報並不是另建新報，只是就現有狀況加以改造，成員是舊有的一組人馬，名稱維持原來的報名；但是，要在舊有的架構下，把新的精神表現出來。

幾天之中，王惕吾就提出藍圖，改造工程分爲三個步驟進行：第一步，改造工作環境；第二步，改善工作待遇；第三步，改進工作內容。

世界日報報館位於曼谷華人街附近，是一幢三層樓房，地點不錯，但由於年久失修，房舍破舊，雜物堆積，污亂不堪。第一步改造工作環境，就是要重新整建辦公室及工廠；過時的機器設備，要汰舊換新。使大家可以在一個清潔、明亮、規畫合理的環境中，展開新的事業。

王惕吾把改造督導的工作交給卸任的聯合報總編輯趙玉明全權負責。王惕吾要求效率，希望在一兩個半月之間可以完成改建，趙玉明帶著一個包工，且拆且建，在短短的時間內把老舊的報館弄得煥然一新。台北前往支援的人員目睹拆建過程，形容是：「像被轟炸過一樣。」現場清理出來的廢棄物，多達二十七卡車。

在改造工作環境的同時，王惕吾也宣布提高報社工作人員的待遇。

泰國的一般生活水準比台北低，受薪人員待遇也低，而泰國世界日報由於長期賠累，自

然難以提供員工理想的待遇，一般工作人員每月的薪資連台北聯合報工作人員的十分之一都還不到。待遇既低，而報紙發行又久無起色，士氣之低落可想而知，許多人不得不藉兼差來增加收入，如此，又循環為報紙品質低落的原因。

### 提振士氣

王惕吾知道，從事新聞工作如果沒有士氣，報紙就少了一份為民喉舌的正義之氣，作為一個新聞工作者的尊嚴，也就無法維持。他宣布增加待遇，平均增加了一倍以上，使得泰國員工驚喜不已。

加薪之外，也必須灌輸當地員工正確的權利與義務觀念。趙玉明在轉達加薪消息時，特別強調這點：「大家不要把王董事長當成聖誕老人，以為他只是來送錢的。他只能提供我們辦好一張報紙的條件，辦事還是要我們自己來。請大家投入工作，參與深一點，不要把工作當成討生活，要有理想和抱負。」

當地員工對台北聯合報早先都有所耳聞，知道這是個規模極大的報紙，也期望接手後，會有不同的作法；調薪之舉，不僅鼓舞了他們的士氣，也使得這項新聞工作變得極具吸引力，當地中文報界一些不錯的人才，陸續參加了世界日報的工作行列。

王惕吾也知道，這樣一家具有三十年歷史的僑報，與當地僑界有錯綜複雜的關係，人情

包袱必然也相對沈重；台北報社派去的主管算是外來人，驟然介入這個報紙，難免遭到排斥。爲此，他作了一些部署，安排幾位在當地有影響力的僑界人士擔任某些職位，以拉攏他們的感情。由台北派駐曼谷的趙玉明先生，雖然代表王惕吾實際負責一切編務和社務，但他最初的頭銜只是副社長；董事長、社長和總編輯等職位，仍由當地資深人士出任。王惕吾的安排，主要就在安定人心。

工作環境改善，待遇提高，人心安定；接下來，就是如何改進工作內容了。

接手之前，泰國世界日報編制上雖然有一百四十多位員工，但由於工作流程及分配不合理，整個報社未設置採訪組，也沒有專任記者，僅由一些兼職人員及非正式的通訊記者供應一些不十分緊要的新聞稿件。每天出報，主要是由編輯將當天泰文報紙翻譯轉載，再將一些電文、雜文湊一湊，剪貼一下，就算大功告成。這種工作態度，完全是由於缺乏正確的新聞事業觀念、缺乏效率觀念所致，必須徹底改變。一支台北派來的支援小組，就擔負了這項改造任務；曾經有過督辦美國世界日報經驗的王必立，這次出任泰國世界日報副董事長，負責督陣。

正好新年將屆，世界日報利用農曆春節的休假機會，宣布暫停出刊九天，所有人員開始接受一連串緊急訓練，利用九天時間，學習台北聯合報的編採作業方式，爲新報作準備。這段時間的工作狀況，是曼谷世界日報員工前所未有的經驗，許多人第一次了解到：「原來辦

報紙這麼緊張。」

嶄新的、民營的泰國世界日報在七十五年二月十八日問世了。原來日出三大張的報紙，現在增為七大張，過去那些老式的宣傳式文章不見了，在版面形式上及內容上，都更為多樣化，給泰國僑界面目一新的感覺。

那年，泰國經濟正由景氣谷底開始回升，為世界日報提供不錯的轉型環境。同時，由於台灣經濟正面臨結構調整，企業紛紛向海外移動，泰國工資低、工人勤勞，成為主要外移點。移入泰國的台商，既是世界日報的訂戶，也是可以爭取的廣告客戶；這些大環境的因素，都有助於泰國世界日報的成長。

### 深入鄉間

台北不只把新的編採作法帶到曼谷，同時也把新的業務觀念帶到泰國。

泰國有「一城之國」之稱，一切菁華集中在曼谷一城，所有的建設也都以曼谷為中心；相形之下，其他地方就相當受到忽視。

王惕吾注意到這個現象，在泰國辦報，主要目的是希望服務廣大的華僑，因此，他要求世界日報的發行必須儘可能達到各個華人居住的鄉鎮和村落，愈是其他報紙到達不了的地方，世界日報愈要不計成本滿足讀者的需要。

於是，台北派往泰國的總經理帶著一個翻譯親自出征，半個月之內，跑遍泰北的清邁、清萊和碧瑤三府；同時，也深入泰緬寮三角地帶，以及幾個華人戍守的游擊村和難民營，把世界日報帶到過去中文報紙所未及的地區。

一年之後，世界日報的發行增加了數倍，由聯合報接辦前的兩千份增加為一萬兩千份。由於成長快速，到了第三年，這份報紙已經扭轉了它長達二十年的虧損紀錄，能夠自行平衡，不需再仰賴台北聯合報系給與財務支援，並且成為泰國發行最廣的中文報紙。

對王惕吾而言，泰國世界日報的盈餘其實沒有太多意義；這些盈餘，在整個聯合報系事業中，只是點滴之數。對王惕吾而言，這個報紙的意義是在整個泰國僑社對它的肯定，這個報紙對華僑具有貢獻，對他才有意義。

現在，馬來西亞、柬埔寨華僑都開始訂閱這份泰國發行的中文報紙，世界日報的下一個目標，希望向越南和緬甸推進。

## 打破市場飽和神話——聯合晚報

民國七十七年元月，禁錮了台灣報業三十幾年的枷鎖終於解開了。

報禁的解除，引起各路人馬競相投入角逐這塊長期因為封閉顯得神祕而且多彩的領域，造成了報業投資蓬勃一時，新報迭起，言論勃發。王惕吾一方面積極部署，鞏固他既有的報業領土；一方面也展開攻勢，向晚報市場進軍。

過去，他曾經有兩次開辦晚報的機會，但都因為道義的考慮，放棄了晚報戰場。如今，這項顧慮因為報禁解除而消失。

事實上，報禁解除前夕，國內晚報市場長期以來三家分晉的情勢已經瀕臨瓦解。

民國四十年代以來，就是自立、大華、民族三家瓜分台灣晚報市場的局面。在鼎盛時期，三家晚報曾經在晚報市場上創下發行三十萬份的高峯，但是由於種種因素，後來即無法再作突破；到了七十年代，市場反而日漸萎縮，一日不如一日。



王惕吾在民國三十九年底創辦了「民族晚報」，曾經是頗受歡迎的報紙。在民國五十年代初期，他投桃報李，把這份報紙交給「民族報」原始出資人王永濤經營，未料這份報紙後來逐漸失去動力，到了報禁解除前夕，已經虧損累累，無法維持。

另一份由一羣新聞專業人士創辦的大華晚報，情況也岌岌可危。整個晚報市場呈現失去重心的狀態，亟待重整。

### 躍躍欲試

辦晚報的念頭，在王惕吾腦子裏醞釀起來。

面對報禁解除可能帶來的形勢變化，王惕吾認為，鞏固聯合、經濟、民生三報現有市場毋寧更爲重要；增辦晚報，倒沒有太高的優先性。以聯合報系充裕的人力和資源，只要作好準備，辦晚報的行動隨時可以展開。

不過，王惕吾特別辦理了「聯合晚報」的商標登記，以防止他人趁機搶先登記使用「聯合晚報」的名稱，對聯合報系其他報紙造成魚目混珠的作用。

開辦晚報的想法實際成熟，是在聯合報系中、南部印刷廠部署將屆完成之際。

在報禁時代，政府規定報紙只能在報社所在地點印刷，不允許在報館以外的地方設廠印刷。報禁解除後，印刷禁令也同時解除，王惕吾在台灣中部及南部分別成立一個印刷廠，報

紙的編輯工作依然在台北總社進行，編好之後，再傳真到中、南部印刷廠，就地印刷就地發行。如此，可以大大縮短北部報紙向南運送時間，中、南部讀者每天閱報時間可以提早許多，與台北的讀者同時讀到報，這是以往做不到的。

就在聯合報中、南部印刷廠即將啓用之際，辦晚報的構想再度被提出來了。

過去晚報市場之所以缺乏開展，發行條件太差是一個重要因素。台北印製好的晚報，經過擁擠的公路運輸，送到中南部零售商手上，往往已經天黑，過了一般人下班的尖峯時段，而難以銷售。現在聯合報系中南部印刷廠成立，發行上許多障礙可以迎刃而解，以這個條件投入晚報，應該可以取得絕佳的優勢。

那時，曾任聯合報採訪主任的黃年正在英國留學，曾就報禁解除問題寫信向報社提過不少建議，包括將傳統中文報紙由直排改爲橫排、將對仗式標題改爲口語。王惕吾於是決定由他擔任聯合晚報總編輯，讓他有機會在報紙上實驗他的想法。

聯合晚報從議定開辦到正式出報，前後不過五十八天的時間。這中間，出報日期幾度修改，最後一次定案，是中國時報宣布將在三月一日出版「中時晚報」之後，王惕吾要求黃年：「一定要搶先出報。」創刊日期於是敲定二月二十二日，農曆大年初六。

雖然僅兩個月不到的籌備時間，由於聯合報系人力資源豐富，晚報很快就召集了各種需要的人才，日夜進行籌畫及試版。

## 實驗新構想

黃年訂下幾個主要方向，編輯策略：文字橫排，創造版面新形象；採訪策略：抓準新聞張力，製造新的議題；價格策略：每天出版兩張，售價五元，與日報的「三張八元」或「五張十元」作更大區隔。

對於這些策略，王惕吾沒有太多意見。黃年把橫排的版樣拿給他看，請教他的看法。王惕吾回答說：「你們覺得好，就好。」他認為，報紙最重要的是內容，形式只是其次。

「萬一市場不接受，怎麼辦？」黃年問。

「你是總編輯，你要負責啊。」王惕吾說。

每份報紙只售五元，經過核算，如果不計人事費用，已經接近成本邊緣。但從市場戰略的角度看，卻不失為一個奇招。因為零售是晚報的發行重心，價格便宜及找零便利，都是促成民眾購買晚報的重要誘因。發行初期，卻是搶攻市場占有率的有效武器。

此外，報禁和限張政策一解除，所有的報紙都在設法擴充內容，增加張數；對一般讀者而言，卻突然有讀報重量增加、不勝負荷的感覺；針對這點，聯合晚報打出兩張策略，連中國報紙存在已久的副刊都揚棄不用，只全力搶攻新聞，反而合乎人們對輕薄短小產品的興趣。

大年初六，人們剛剛從春節的喜慶氣氛中恢復工作，這天午後，聯合晚報帶著嶄新的面容出現在晚報市場，讓人們感到耳目一新。

這天，聯合報系北、中、南各地工廠的印刷機飛快運轉，統計下來，總共印出二十八萬五千零三十四份報紙。這個數字，幾乎達到過去三家晚報全盛時期的總額。

聯合晚報創刊兩個星期以後，聯合晚報即已超越當時雄霸晚報市場的自立晚報，成爲晚報市場發行量最大的報紙。那段日子，各地超商經常在午後出現讀者羣聚等候聯合晚報到達的人潮，這是晚報市場未曾有過的景象。

### 發行網路密織

編輯策略奏功只是其一，聯合晚報在北、中、南三個廠同時印報，同步發行，再加上業務部迅速部署建構發行網路，都是它成功的主要原因。

原來晚報陳舊的發行網，三十多年間已經顯得老態畢露。雖然原來的晚報業者也曾試圖改善發行效率，但能夠著力的地方卻不多。結果，記者、編輯的工作時間被壓縮到不合理的地步，但是發行系統末端的工作人員卻缺乏效率觀念，一個送報生載著兩百份報紙，繞上四分之一個台北市，慢條斯理把報紙送完。這種毫無作業規範的發行方式，把編採部門爲了搶時間在新聞品質上所作的犧牲，又浪費殆盡。

前一年，聯合報協助大華晚報進行重整時，聯合晚報總經理楊仁烽曾經參與，對舊有晚報發行上的毛病相當清楚。當他出掌晚報業務工作後，便決定建立自己的發行通路，擺脫既有體系。

他率著一組工作人員自台北南下，一站一站召開說明會，與有興趣的分銷商洽談；同時聽取他們的發行計畫，評選可靠的負責人。由於過去承銷聯合報系報紙達成的互信，承銷商反應熱烈，一週下來，就有將近一百個分銷單位願意承銷晚報，遠超出原先估計的五十個單位。

聯合晚報的發行通路像蜘蛛網一樣的織了起來。王惕吾的要求是：「要讓每一條馬路，都有晚報的零售點。」過去三家晚報幾十年沒做到的，聯合晚報要在幾個月內完成，需要的不僅是人力，還要更多的資金。

那時，高雄旗津有七戶人家想要訂閱聯合晚報。旗津位於港外，必須搭乘渡輪過海，才能將報紙送達。以經營效益衡量，為這七位訂戶，要特別雇用一個送報生，極不划算：七個訂報戶，一個月報費不過一千零五十元；雇用一個送報生，每個月要付一萬兩千元的薪資，從發行業務角度看，這是一個虧本生意。

王惕吾的想法卻不如此簡單。他認為，愈是在這種小地方，愈能顯現一個報紙的風格；在營業利益與與社會責任無法兼得的情況下，寧可捨利益，就責任。如果沒有今天這七份報

紙，將來怎麼可能有七十份報、七百份報產生；如果現在放棄這七個訂戶，旗津就可能永遠是零訂戶。

七戶旗津讀者於是享受到了晚報送到家的服務。

在創刊初期，王惕吾的策略是「發行重於廣告」，以提高發行數量為先期追求重點，儘量將廣告版面讓位給新聞；等到發行量到達相當數字，再追求廣告業務的成長。

對於篇幅只有兩張的聯合晚報，這種選擇是正確的。根據市場法則，媒體的廣告數量勢必隨著發行量的增加而增加，一旦發行量達到相當程度，廣告自然就跟著來了。

這個策略固然有利發行，如果沒有強力的新聞作戰能力配合，未必能夠奏功。在另一方面，刻意犧牲廣告，在營收上要付出相當大的代價。

聯合晚報的登記資本額是一億元，在五元低價和「廣告讓位」兩種策略下，創刊不到一年，就花掉了九千五百萬元，幾乎吃掉了一個資本額，必須進行增資。但是，到了第三年，聯合晚報的營收已達到平衡。

聯合晚報以燎原式的戰法，快速攻下晚報市場，成績令人眩目；聯合晚報所締造的紀錄，也是台灣報業史上罕見的。它在創刊一年又兩個月之後，發行即突破四十萬份，這是聯合報當年努力了二十三年才達到的成績。

又過了兩個月，聯合晚報的發行宣告突破五十萬份。換句話說，僅僅七十天的工夫，聯

合晚報增加了十萬戶讀者。後來，聯合晚報一度衝破六十萬份的發行紀錄，這是報禁年代無論如何也想像不到的事。

### 晚報市場現生機

聯合晚報的異軍突起，除了本身經營策略因素外，與整個大環境的變遷也有極大的關係。七十年代下半，正是國內政治、經濟激烈變化的年代。舊秩序遭到強烈挑戰，新秩序還未醞釀成形，國家、社會在脫序狀態中不斷激盪。政治方面，新的領導中心權力尚未鞏固，政潮不斷；反對勢力開始成形，創造了一波波的社會運動；國會正值新舊交替，肢體衝突每天不斷。經濟方面，新台幣大幅升值引發對外貿易的莫大轉變，股市、房市趁亂上漲不已；民間賭風熾熱，六合彩、大家樂增添了不少神怪色彩；地下投資公司猖獗，大肆吸收游資。這些，都提供了晚報新聞處理上的多樣素材。

晚報大量採用傳真機呼叫器，以良好的配備提高記者的新聞作戰能力，在每天上午短暫的時間裏抓住重要的新聞發展動向；消息刊出之後，成爲第二天日報追蹤報導的主線。這種創造議題的能力，使晚報擺脫過去只能重炒日報新聞的附庸性格，成爲獨立的媒體。

從這點看，聯合晚報對新聞事業最大的貢獻，不是文字橫排，也不是什麼價格策略，而是恢復了晚報的新聞自主性，重新發現晚報市場的生機。

晚報市場過去多年成長停滯，一直受制於一種不可思議的「市場規模」迷思，業者們一直相信晚報市場最多只有三十萬份的規模，如果有新的競爭者加入市場，必然要瓜分這塊有限的餅，而影響到既有經營者的生存。就是因為這種想法，他們一再反對其他業者加入晚報市場的競爭，寧可彼此維持一種萎縮的平衡；政府也用這個理論，希望維持所謂的秩序。聯合晚報只花了九個月的時間，就推翻了這個神話。

從辦報以來，王惕吾就反對「市場飽和」的說法，聯合晚報走出了台灣晚報三十幾年走不出的胡同，驗證了他的想法。所謂「飽和」，只是懶人及庸人的藉口。



## 兩岸三地的橋梁——香港聯合報

當民國進入第八十一年，王惕吾也準備過八十大壽了。在此之前一、兩年，他曾經認真考慮退休問題，總是因故耽擱下來。這時，他手上已經有七份遍布海內外的報紙，而且日報、晚報、專業報和休閒報種類齊全。論身體，還相當健朗，論精力，旺盛如常，在沒有真正宣布退休之前，誰也猜不著他的報業疆土會不會再度拓展。

到了春天，就在即將滿八十歲這年，他又給了大家一個驚奇，宣布到香港辦報。

這正好是一個中間點，是兩岸關係解凍以後的第五個年頭，也是中共九七收回香港之前的五年。台灣與大陸之間，從開放探親到文化交流，到投資貿易，擋不住的浪潮，一個壓過一個。今天的既成事實，淹沒昨天的政策；明天的行動，又準備衝破今天的禁忌。台灣對大陸開啓的門，每天的縫隙都是不同的寬度。

那時，一直有人問起王惕吾：「有沒有打算到大陸辦報？」

這個問題當然不可能沒想過。在王惕吾的想法，大陸之所以落後封閉，重要原因之一就是缺乏資訊；如果能到大陸辦報，把外面世界的消息帶進去，同時把台灣的情形介紹給大陸同胞，必定有助於中國大陸的民主自由進步。聯合報在全球為中國人辦報，如果中共准許台灣報紙進入，聯合報系當然要去。問題是，以當前的兩岸政策和大陸的客觀情勢，到大陸辦報暫時是不可能的事。不過，王惕吾注意的卻是另一個焦點——香港。

### 抓住兩岸三邊的關鍵

隨著兩岸間的往來頻繁，香港在兩岸三邊的地位十分具有關鍵性。港、台兩地雖然血緣和地緣關係都很相近，以往彼此卻缺乏關心，政治、社會各方面隔閡甚深，現在情況似乎有所不同。赴大陸投資貿易的台商，多半在香港設置子公司作為據點；香港啓德機場的過境處，特別為台灣客增設了專門櫃台，而持香港護照來台經商定居的人也愈來愈多。

王惕吾注意的不只是轉口的問題，他更關切香港本身未來的變化。距離一九九七中共收回香港僅剩五年，九七大限曾逼使多少港人遠走海外，當時日愈來愈近，留下來的香港人突然產生了一種未曾有過的公民意識，開始積極參與當地政治，看起來是可喜的發展。

純粹從新聞工作者的立場，在九七前後的這些時間裏，香港本身的變化以及它和中共的互動，也是值得觀察與記錄的一段。而從台灣政治發展的立場，中共未來在香港的一舉一

動，對台灣人民也極具借鏡功能。因此，此時如果在香港辦一份報紙，將可對整個發展過程進行密切的觀察，同時可以藉著報紙增進港、台兩地人民的了解。

三月十六日的常董會中，王惕吾正式宣布了他開辦「香港聯合報」的構想以及人事布局。「由於台港政、商、人文環境迥異，在香港辦報不比在台灣地區或其他任何地區辦報，看法、作法、編法都大不相同。」常董會中，他提出對在港辦報的特別考慮，並且說：「報系在海外辦報都要爭第一，但是在香港辦報，我不敢說同樣的話。」

這種話很少出自王惕吾的口中。過去創辦七個報紙，他一向抱著高昂的鬥志，這次，一開始就指明難處，是少見的作法。三十八年前，聯合報就有過在港發行的經驗。不過，那次進軍香港出師不利，短短半年就結束了整個計畫。因為那次的教訓，有了這次的謹慎。

民國四十四年聯合報在港發行，是合夥人范鶴言的提議。當時，他在香港報界有個舊識郭英殊，郭先生在大陸時期曾經擔任過廣州粵華日報社長，有一批部屬後來散布在香港各個新聞機構工作。當時擔任社長的范鶴言提議，由聯合報聘請郭英殊為「香港版」社長，邀香港「成報」總編輯宋文郁兼任香港版總編輯，同時聯絡他在港工作的新聞記者好友為聯合報香港版撰稿。每天，聯合報將台灣新聞版和副刊版製成紙型，帶到香港鑄版；其餘版面，均在香港編印，然後發行。

## 前車之鑑

聯合報香港版開辦之後，業務並不順利，創刊四個月後，王惕吾前往考察業務，看過發行、廣告種種，覺得事不可為；回到台北，就主張把香港版停掉。

香港版停刊，有三個主要原因：

第一，香港報紙的發行形態特別，幾乎以零售為主，而零售又掌握在幾個主要報販系統手中。一般人想要訂報，只能向住家附近的報販要求固定遞送，使得報社本身的發行業務控制力量被壓得很低。台灣報紙，不熟悉港報發行體系，根本無法進入當地市場。

第二，經濟上，香港具有國際港埠的自由色彩，極端資本主義化；但在政治上，殖民城市的行政管理效率極高，一般人民的政治參與程度卻相當低。反映在報紙上，娛樂性及趣味性文章比重偏高，缺乏嚴肅性的討論，台灣報紙比較嚴肅，不適合香港人的口味。

第三，香港是典型的工商社會，辦報必須有強大的資本，而民國四十四年的聯合報資金不足，在台北都自顧不暇，跨海到香港辦報，更力有未逮。

四十年代沒有做成的工作，到了八十年代，王惕吾想把它完成。不過，這一次，他的想法更為具體。他認為重返香江，如果走通俗港報的大眾路線是不實際的，絕對比不過當地報紙在娛樂、趣味方面在行，這也不是他想要的。王惕吾的構想，是要辦一份以質取勝的報

紙，以香港的知識界為對象，要與大眾化的港報有所區隔。用王惕吾的話說，是：「爭地位，不爭份數。」強調影響力第一，業務發展其次。

以王惕吾的計算，香港聯合報的創辦，可以在相當經濟的財務狀況下維持運作，除了在香港設置一個採訪中心外，編輯作業主要重心放在台北，印刷委託香港的東方日報代辦。以聯合報系既有七個報的資源對香港聯合報全力支援，如此作法，在香港辦一份報紙，不需要增加太多人力；比起在香港開辦一份週刊，成本所差有限，但是傳播效用則大得多。

五月四日，王惕吾的報業領域正式拓展到香港，向已經有七十家報紙的擁擠市場進攻。雖然只是薄薄兩張的報紙，依香港零售慣例，跟其他報紙一樣賣三塊錢港幣。

創刊不久，香港聯合報就知道它的問題不在報紙的厚度，而在報紙的風味。

### 增添香港風味

比較通俗化的香港報紙，大量採用了粵語化的文體與文字，這不是香港聯合報所要的，這一點非常明確，王惕吾一開始便決定讀者定位在知識界，並使用普通化文體，捨棄方言。至於賭馬、六合彩等消息，由於是港人普遍熱中的遊戲，從報紙的立場，應該作新聞報導處理，此外不作預測分析。這樣的選擇，與走「質報」路線的香港當地報紙是一致的。

除此之外，台灣報紙許多長期以來的編輯作業方式，在香港讀者看來，有格格不入的感

覺。諸如，台灣報紙的文章太長，標題喜歡用大字，比起港報的版面風格，便顯得沈重。台北編輯對於香港專門詞彙不熟悉，遣辭用字的差異，也造成香港讀者認同上的隔閡。

最初幾個月，港聯一直企圖調整風格，以求適應讀者口味，減少一點台灣作風，增加一點「香港風味」。其中，讓台北最感吃驚的，是港、台兩地對於廣告態度的懸殊。

在台灣，讀者對於報紙廣告經常是批評的多，廣告比重太大，立即要遭到民眾責難。在香港，卻恰好相反，讀者經常以廣告的多寡來衡量報紙的好壞，廣告愈多，表示報紙愈好。在這種價值觀下，王惕吾開辦其他報紙時曾多次採用的「犧牲廣告，致力新聞」的策略，到了香港，就遭到了極大的誤解。

後來，香港聯合報決定打破原則，把第一版全部版面用來刊登一則廣告，這是香港報紙每天可見的景象；如果換成在台北，只怕各界要羣起而攻。可是在香港的反應卻截然不同，香港採訪中心當地籍記者聽到這個消息，竟然一起歡呼：「好耶。」在他們的觀念裏，如果第一版賣不出去，會讓讀者以為報紙沒辦好，記者出外採訪，不免臉上無光。

香港聯合報的編採定位，是以「兩岸三邊」為焦點，突出港、台、大陸三地的互動訊息，不僅適合在港台商的需要，許多在港中資機構人員也都訂閱這份報紙，以獲取他們工作上有關的資訊。根據港聯內部統計，中資機構是最主要訂戶之一。

現在，香港聯合報每天「外銷」到深圳、廣州的報紙，已經多達一千多份。不少大陸國

營機構都透過他們的駐港單位，在報上刊登廣告。香港聯合報作為「兩岸三邊」訊息媒介的任務，可以說已經成功跨出一步。

在香港聯合報逐步穩定期間，王惕吾由於感染菌血症，必須長期休養。有幾個月的時間，他無法過問這份報紙。不過，他不時聽到港聯成長的消息，這個報紙的發展比他預期要好得多。

### 「許家屯回憶錄」締造戰績

第二年春天，王惕吾從病痛中恢復，正計畫要到美國看看世界日報。啓程前三天，他接獲香港聯合報副社長薛興國寫回來的一紙傳真；因為這張報告，王惕吾作了一個重大的決定，使得香港聯合報的發展躍入一個新的階段。

報告上面寫著：目前出走美國的前香港新華社社長許家屯手上正在撰寫一份回憶錄，已經接近完成，目前有一份香港報紙得知消息，正與許家屯先生洽商連載事宜；如果港聯能率先爭取到回憶錄轉載權，將是極具價值的作品。

王惕吾毫不猶豫，立即提筆批示三點：一，我們要這個回憶錄；二，不計任何代價爭取；三，稿酬從優。

「許家屯香港回憶錄」連載引起的震撼，是可想而知的。許家屯先生被香港人稱為「地

下總督」，不僅參與中英談判問題，香港許多重大問題也是由他主導。他因為在一九八九年六四民運中對民主運動表現了支持的态度，後來遭中共撤換，被調回北京。不久，他在北京藉機出走，滯留美國，引起全世界的注目。他的回憶錄，不僅港人要爭相閱讀，台灣、北京和其他關心亞洲事務的人，也都必然要仔細研究回憶錄中所披露的訊息。

從聯合報系全球市場的反應，證實許家屯回憶錄的魅力非凡。光是香港一地，回憶錄才刊出一個月，香港聯合報的發行人量就成長了三倍，增加到三萬多份，廣告業務也以兩位數的百分比上升。香港聯合報跨過了港台風格的隔閡，爭取到許多香港讀者的認同。

隨著這個報紙的成長，王惕吾對香港聯合報的構想，也不斷有了變化。稍早的想法，只是要辦一個聯合報系各報的菁華版，為香港知識界提供另一種聲音；如今，這個構想已經擴大，港聯不僅開始在香港購地自建報館，並且決定將編輯作業遷往香港，使這個報紙成爲一份名實相符的香港報紙。

民國八十四年，所有在香港啓德機場起落的旅客，將可以看到一棟新的十六層大樓在土瓜灣的方向升起，上面閃爍著「香港聯合報」幾個大字。





# 關懷與回饋

早年一位朋友為王惕吾算命，說他命裏「最宜紙張」，凡是從事與紙相關的事業，都將成功。

所幸他當年沒有繼承父志，接掌火腿事業，否則台灣的報業歷史將要少掉精采的一頁。



## 文化使命感

王惕吾馳騁報業沙場四十幾年，比起他二十載的軍旅生涯，要長了許多，成就也大許多。有意思的是，他卻喜歡強調自己的軍人出身，強調自己的軍人性格；對於別人稱他為報人或報業企業家，他都欣然接受；惟獨對有以「文人」相稱，他總是謙讓不遑。他認為「文人辦報」的時代已經過去了，現代化的報業也是一個企業體，必須以企業化的精神來經營，才能夠永續發展。

然而，這位喜歡強調自己軍人背景的報人，對於文化事業的關注，似乎又超出一般文人；他對文化工作的投入，也有其他文人出身的報人難以比擬之處。

王惕吾對文化的關切，主要來自他血液的中國意識。他對文化的關注也與一般文人不同，不是純粹發乎知性的好奇，也不是單純感性的追求，而帶著強烈的使命感。

聯合報遷到忠孝東路之後，王惕吾有更多餘裕思索報紙與社會的關係，也反省到報紙的

極限問題：每天的報紙，都只有短短二十四小時的壽命，在有限的製作時間中，不論採訪、編輯、印刷、發行，都是以「搶」的速度進行；雖然每一個步驟都力求完美，但在倉促的過程裏，難免有瑕疵。尤其因為限張政策，使得報紙只能在有限的篇幅裏壓縮言論與資訊；許多重要的問題，無法深刻討論，許多精湛的見解，缺乏適當的發表機會。

### 出版好書

王惕吾意識到這是報紙本質的限制，報紙照顧的是短暫的新聞現象，在長期性問題上顯得不足；因此，報紙的言論有時被批評為膚淺；有些被指為未盡社會責任。王惕吾認為，報紙不足的地方，需要不同的媒介來彌補，他想到了圖書的出版。

王惕吾構想中的出版公司，有幾個宗旨：一是匯通中西，傳承文化；二是引介新的思潮與觀念；三是移植科學新知。這個出版事業，他屬意聯合報內兩位熟悉出版事業的編輯唐達聰與劉國瑞主持。

「聯經出版公司的目標是要擔負起文化使命，出版好書，回饋社會。」王惕吾告訴他們：「只要是好書，就算一本都賣不出去，我們也要把它印出來。」

對於這樣的任務，劉、唐二人都有些猶豫：一個出版公司要以回饋社會為目的，又集中出版市場冷門的學術及文化書籍，理想雖高，現實上卻不易生存，財務往往造成拖累。

對於他們的疑慮，王惕吾有所解釋：「成立這個出版公司，目的是爲了文化，不是營利。錢的問題由我解決，你們不必擔心。」

聯經出版公司於民國六十三年五月四日正式成立，雖不是刻意挑選的日子，但在五四這天創立，五四精神恰巧應合了這個文化事業的創辦宗旨。

由於當時王惕吾手中既有聯合、經濟兩個報紙，出版公司是第三個事業，決定就兩報報名各取一字，定名「聯經出版事業公司」。

### 客觀審稿制度

早年出版界的習氣，出書往往礙於人情，取捨缺乏客觀標準，結果往往情面壓倒一切，使出版品質無法控制；王惕吾在辦報時，也曾經遭遇相同的困擾，對這個問題特別留心。他提議採取「審稿」制度，成立一個編輯委員會，由各個領域頂尖人士組成。凡是要出版的稿件，事先都需經過編委以客觀超然的立場審查通過，方才出版付印。如此，可以確保聯經出版公司不爲人情所縛，也不致影響出版品質。

編委會通常每月召開一次，根據編輯部所提的出版審查表，作原則性的討論。第一步認定章、節、目錄、凡例大體合乎水準，再決定交給這個學門相關的專家，進行實質審查。審查意見交回編委會，編委再決定是否接受著作出版。

聯經出版公司一直謹守客觀的編審原則，任何人的稿件，都要經過同樣的審查程序。王必成當時擔任聯經出版公司發行人，經常參加編委會的集會，基於對編委的尊重，他不輕易表示意見。有一次，會上討論的是他一位長輩託付的著作，聯經出版公司編輯部在審稿時未進行任何運作，依正常程序將著作提交審查；與會編委不知道這層關係，討論之後，決定不出版這本書。王必成雖坐在會場，自始至終未置一辭。

由於審查制度的公正嚴謹，以及各方對制度的尊重，聯經公司的出版品質始終能維持相當水準，建立了學術領域內的口碑。

爲了顧及聯經出版公司因非市場導向的經營而導致負荷過鉅，王惕吾也不時注意它的財務是否健全。在聯經出版公司成立即將十年之際，他又特別提撥了一大筆款子，供聯經出版公司運用。這次的特別款項，與他的夫人趙玉仙女士有關。

趙玉仙女士生活素來儉約，長年養成的習慣，不喜花費，飲食也極簡單；但她向富善心，常以「無名氏」的名義捐款濟助他人。在王惕吾看來，她四下捐款固然可以解人之急難，但是行動太零散，沒有目標，不如整筆規畫，統籌運用，比較看得見影響力。

有一回，他問起來：「你到底有多少錢可以做善事的？」

趙玉仙女士回答說：「大概三千多萬元吧。」

「這樣吧，我再出點錢，幫你湊成五千萬元。這筆錢，我來設法幫你運用，可以多做一

些有意義的事，也可以使影響力擴大。」王惕吾告訴她。他心裏的想法，是要把這筆錢交給聯經出版公司運用。

後來，公司董事會決定將這筆款項用來為文化扎根，著手出版兒童書籍，將聯經的出版領域由學術往下推到最基礎的兒童文化教育；如此，最符合趙女士的關懷，也算是聯經十年的新里程。聯經出版公司原以出版學術書籍為主，由於這個機會，開始出版兒童書刊。

### 為文化扎根

民國六十八年，王惕吾因病赴美休養。在舊金山幽靜的海灣邊，他謹遵醫囑，不過問報社事務；令人意外的是，他當時思考的，卻是中國文化的問題。在他痊癒回國的第二天，他立刻約劉國瑞面談，要他規畫一套有關中國文化的出版計畫，取材要廣，綜括中華文化的精髓；文體要白，深入淺出，使中華文化的博大精深，能為不同階層的中國人了解，而不要只成為少數學者專家在書房中鑽研窮究的課題。

這個想法，後來實現為「中國文化新論」十三冊的出版。

聯經出版公司特別自美邀請專攻歷史的劉岱先生返國主持計畫，借重他宏觀治史的專長，主掌大綱。動員了九十六名國內學人，分門分科，定期集會，以分組切磋辯難的方式，整理出體系與綱要，最後再分頭執筆。這項計畫，工程龐大，前後費時兩年，而耗費的人



力、物力和心神，難以估計。

可喜的是，這套文化新論出版後，各界反應非常好，獲得當年金鼎獎優良圖書獎。由於參與編撰的九十六位學者，都是在台灣接受過完整教育的年輕一代學人，他們對中國傳統文化提出了許多創見和新的觀點。這套書在大陸文化界也受到很高的評價。兩岸開放交流後，北京三聯書店即聯繫聯經出版公司，將這套叢書改出大陸版，用的仍是繁體字。在此之前，文化新論一書中的許多篇章，早陸續被大陸出版社以各種方式轉載。這套在台灣生長開花的文化叢書，把它的果實與大陸的中國人分享。

### 保存明清檔案

在聯經出版公司二十年歷程中，最令學術與出版界歎服的手筆，當數「明清檔案」的出版。「明清檔案」是「明清內閣大庫檔」的簡稱，是明、清兩代國家重要政策的總紀錄。

這批手稿庶政檔案中，年代最遠的，已庫藏四百餘年，其中有關中央政府施政運作記載，正是中國備受外力衝擊時期的原始資料。在清末朝政衰頹之際，由於管理疏廢，檔案曾數度面臨毀棄；在緊要關頭，被學部僉事羅振玉從紙漿廠搶救回來。後來，傅斯年先生籌款購下這批珍貴史料，交由中央研究院歷史語言研究所保管。可惜國家動亂，幾經遷徙，僅存三十餘萬件運抵台灣。

這批檔案由於長期缺乏適當的保存環境，多年來，因水災、蟲蛀、霉腐，又損失了近百萬件。根據歷史語言研究所的估計，以他們既有的人力，要處理這批資料，光是開包就要花上三十年的時間。史學界有心人士對這批檔案的腐壞情形至為關切，知道再不及時搶救，寶貴的史料可能要腐朽肢解，永遠付諸塵土。但搶救如此數量龐大的檔案，所需費用不貲，即有國家預算支應的中研院，多年仍無法爭取到這筆經費。

民國七十五年間，聯經出版公司得悉這批檔案的危機，知道事不宜遲，承諾出資贊助，與他們合作搶救這批文獻。搶救工程進行年餘，中研院院長吳大猷獲悉聯經出版公司的資助，寫信向王惕吾致謝，王惕吾雖然不全然了解這批史料的內容與性質，但知道這是國家寶貴的文獻，他說：「當年傅斯年先生在那樣經費拮据的情況下，都要湊錢買下這批檔案，可見，這絕對是值得保存的史料，我們當然要盡全力保住這批文獻。」

聯經出版公司參與「明清檔案」的整理與出版工作，搶救處於危殆邊緣的國家史料，到目前為止，「明清檔案」整理出版耗時十年，已耗資數千萬元，出版九輯二百九十冊，僅占現有全部檔案的四分之一而已，待全部完成時，經費還要遠超過此數。現在，正增加人手及機器加緊複印，避免因耗時過長，導致額外的史料損失。

要說這是中國近代出版史上最浩大的出版工程，並不誇張。

以市場眼光看，學術性書籍屬於「冷門」文化產品，讀者少，市場小，回收慢，一版書

要賣上幾年，談不上利潤，還容易積壓資金；但從文化的角度看，這類書籍探討深、影響遠，它的價值不是市場價格可以衡量的。聯經出版公司長年出版學術書籍，已成為出版最廣泛、代表性著作最多的出版機構；國內學者如有學術著作要發表，聯經通常是他們的第一選擇。中央研究院的人文及社會科學院士，七成以上的人有著作在聯經出版。

聯經出版公司之所以能夠長期維持這種為「出版好書」不計代價的態度，最重要的原因是王愷吾的支持。過去二十年，只要他的想法稍有一點動搖，聯經出版公司都不可能維持下去。

### 基金會贊助研究

民國七十年，在聯合報三十週年社慶時，王愷吾又成立了「聯合報文化基金會」，目的是加強對學術文化研究的贊助與探討，同時也支援聯經出版公司無法獨力負擔的文化工作。中國文化新論的出版，就是這個基金會資助下完成的鉅大工程。

基金會成立後，王愷吾本來有意成立一個漢學研究中心，將散失在全球各地中文善本書攝製微縮膠卷，成為一個圖書及史料收藏完整的研究中心，提供世界研究漢學人士一個完備的研究環境。不料，就在這個計畫即將付諸實現那年，中央研究院院士會議達成一項決議，建議中央圖書館設立漢學中心，這個建議也獲得推動。

王惕吾爲了避免兩邊的資源重複浪費，隨即修改計畫，成立了「國學文獻館」。目前，國學文獻館以宗譜的蒐藏與編纂爲主題，現已蒐藏了三千七百多種宗譜微縮膠卷。

此外，資助大陸民運人士在海外從事學術研究；與美國哥倫比亞大學合作在大陸進行社會調查；協助國立台灣大學成立新聞研究所等，都是聯合報文化基金會近年的工作。

王惕吾也在美國、加拿大的各個主要城市分別設立了連鎖性的「世界書局」，作爲中文書籍，尤其是台灣的中文出版物的流通據點。這就是王惕吾所謂的「文化輸出」。王惕吾的中文報業爲海外中國人張開了一個資訊網，世界書局穿插在這個龐大的資訊網之間，構成了一個自成體系的文化世界。

# 喜愛人才

民國四十四年，聯合報駐高雄記者發出一則消息：一位苦學山地青年柯秋田，同時考上台灣大學農學院和私立高雄醫學院。這位布農族青年一心想進醫學院，期望將來畢業後可以返鄉服務，可是私立醫校學費高昂，而他家境清寒，學費無著，正陷於困境。

這一年，聯合報的財務剛剛脫離赤字，王惕吾稍可喘一口氣，不必像前一、兩年一樣，每天東奔西跑借錢。他在自己報上讀到這個消息，心中一動，他立刻找社長范鶴言商量：「這個孩子不錯，我們幫他一個忙吧。」

范鶴言也欣然同意。兩人商議妥當，決定無條件負擔柯秋田在醫學院六年的所有學雜費用，直到畢業為止。

柯秋田自小成績出色，兩度獲得免試升學，是第一位考上醫學院的原住民青年。他獲得這筆資助，如願以償進了醫學院，順利讀完醫科。就學期間，他特別北上，到康定路聯合報

社，當面向王惕吾致謝。王惕吾勉勵他：「希望你回到家鄉為同胞服務。」柯秋田不負所望，他依諾回到故鄉高雄六龜，開設了一家醫院，展開他的行醫生涯。台灣於是有了第一位原住民醫師。

在王惕吾一生中贊助過的千百人才之中，柯秋田只是其中的一位，卻也是別具意義的第一位。王惕吾資助柯秋田，是在他事業早期未脫困頓的階段，報館還在中央市場旁邊那棟狹小的房子，工廠也是租來的，報社只獲得過一次銀行貸款，即使如此，他已經開始關心社會上的其他人。

資助柯秋田的動機很簡單，王惕吾說：「只要是人才，我都喜歡，希望他們成功。」

### 賞識高陽的才華

在新聞圈中，他與作家高陽的故事，最為人樂道。

高陽先生曾經擔任過中華日報的總主筆，文采飛揚，尤擅歷史小說。曾經同時為多個報紙撰寫連載小說，稿費收入極豐，只是他生性不羈，不擅理理財務，每每為債務所苦。

民國七十一年，高陽債台高築，請求王惕吾以預支稿費的方式解決債務。聯合報在劉昌平擔任總編輯時，即開始邀請高陽在副刊上撰寫歷史小說連載，王惕吾對高陽的才華相當賞識，因此，無條件為高陽償清了兩百多萬元的債務。

高陽對王惕吾的知遇之恩表示感激，他寫了一封信給王惕吾，提出寫稿計畫，表示將依期以稿費償還，不再有任何債務。信中還說：「惕老以國士待我，我當以國士報之。」

高陽後來仍發生新的債務，一度到居無定所的地步。王惕吾得知，立即代為安排安身之處，一直到高陽去世為止。

王惕吾對高陽的關心，不止表面上金錢的意義，他主動提供協助，主要是希望高陽專心寫作，不要因為現實的生活問題，妨礙了創作。民國八十年初，在高陽病重住院的一段時間，王惕吾本人也身體違和，住進榮總。那回，王惕吾病情一度惡化，經過醫生緊急治療，方才轉危為安。王惕吾自己猶在病榻之上，卻不時間起高陽的病情。

### 熱心襄助體育活動

三十幾年來，王惕吾資助過的人，從文化、音樂到體育各界都有。他曾擔任全國田徑協會理事長十六年，對體育活動的贊助最多；不過，他自己卻是個不大運動的人。

王惕吾與田徑結下因緣，是民國五十年代的事。

那時，中華民國田徑協會理事長由錢大鈞擔任，錢先生是王惕吾昔日在黃埔軍校的教務長；由於王惕吾在報業發展有成，錢大鈞時常找這位當年的學生幫忙田協的事，王惕吾基於師生情誼及對公共事務的關心，一直在幕後出錢出力。

民國六十一年，國內女子籃球運動風氣大盛，球技也達到相當水準，計畫出國遠征，以球會友。第一支遠東企業所屬的亞東女子籃球隊要出征時，王惕吾正好在國際報壇極爲活躍，幾次折衝樽俎，外界印象深刻，加以立委王新衡先生恰好是王惕吾與遠東企業負責人徐有庠的共同好友，因王惕吾國際經驗豐富，便商請他率隊，以壯行色。

那年，王惕吾率亞東女籃遠征歐洲，一個半月之間，參加了九個國家的二十場比賽，結果是十七勝二負一和。第二年，亞東女籃訪問美洲三個月，再度由王惕吾率隊出征。轉戰北、中、南美洲九家，一共打了四十七場球，得到三十九場勝利，戰績不凡。

當亞籃的歐洲之行結束後不久，王惕吾對體育活動的熱心廣受注意。那年，全國田徑協會改選，他當選理事長，此後即一直致力提升運動風氣。爲了推展田徑運動，他特別延攬幾度在國際田徑場上大放異彩的短跑女傑紀政回國，擔任田徑協會總幹事，借重她的專才，協助提升田徑水準。紀政甫回國時，在國內並無居所，王惕吾還將房子借她居住。

一直到民國七十八年，他才辭去田徑協會理事長的職位，將手上握了十六年的棒子交給紀政。田徑界爲了表示對王惕吾的敬意，推他爲名譽理事長。

雖然身爲田徑協會理事長，王惕吾對於運動選手的贊助並無分畛域。長跑小將蒲仲強、網球新秀張德培、王思婷，溜冰選手陳婷婷，短跑名將王惠珍、陳淑華，跆拳道冠軍陳怡安、秦玉芳，乃至於中國大陸東北擅於長跑的「馬家軍」，都受到了王惕吾的關切與支持。



## 民族意識強烈

對於體育人才的長期贊助與培養，在王惕吾而言，除了出於對人才的喜愛外，與他個人強烈的民族意識有關。

早年，王惕吾觀賞國際比賽，便體會到運動競技對民族精神的激發作用。國際運動場上，各方對陣競逐勝利，人們很自然的為本國選手加油打氣，視選手的輸贏為自己的榮辱，運動場上的愛國情緒是人們本能的感情。王惕吾認為培養華人運動選手在國際競賽場上競技爭勝，最能鼓舞民族意識，凝聚認同。

民國七十六年，華裔網球小將張德培剛剛在美國網壇嶄露頭角，被稱為「美國的希望」。當時，張德培參加了幾個職業比賽，因為仍是業餘身分，無法領取獎金，而訓練經費不貲，張家感到經濟壓力很大。

王惕吾知道這項消息，便透過聯合報文化基金會捐贈了新台幣一百萬元的獎學金給張德培，作為他的訓練經費。並寫了一封鼓勵的信，勉張德培更上層樓，為中國爭光。這個獎學金，及時為張德培解決了訓練經費的問題。

當時，張德培才十五歲，在世界網球排名九百多。幾年苦練，他的技巧日漸成熟，如今已經成為世界職業網壇前十名的選手了。可貴的是，張德培在成為成功的職業網球選手後，

也曾捐出一百萬元新台幣給聯合報文化基金會，將他當年受之於王惕吾的協助回饋給基金會，希望能夠有助於其他選手。

他近年對王惠珍的資助，也是值得一提的例子。民國七十九年，王惠珍在北京亞運中獲得女子一百及兩百公尺短跑雙料銀牌，引起大家喝采，這是台灣繼紀政之後少見的短跑好手。但由於教育部訂定的「特優選手」獎助規定過於僵硬，政府給她的訓練經費極少，使她備感挫折，於是決定退出田徑界，不再參加比賽。

王惕吾閱報得知情況，當天立即約見王惠珍和她的教練蔡榮斌，向他們承諾：在政府體育政策未改善前，所有王惠珍在國內外訓練及比賽的費用，均由他個人全部承擔。同時，他也鼓勵王惠珍加強訓練，繼續比賽為國爭光，不要輕易放棄了自己的天賦才能。

他的勸說，及時從僵化的體育政策下搶救了一位人才。王惠珍經過潛心鍛練，不斷締造佳績，也在世界大學運動會上奪得金牌。當王惠珍衝過終點的剎那，她不只為自己贏得了那面金牌，也為中華民國贏得了金牌，全國人民都分享了她的光榮，這就是王惕吾所說的因運動而激發的國家意識。

### 擴大贊助辦法

由於贊助王惠珍引發的動機，王惕吾決定把這項贊助辦法擴大，推廣於其他選手。他設

置了一個「贊助田徑特優選手獎助辦法」，對於表現優異的選手以按月給與津貼的方式贊助他們，使他們在生活上免於後顧之憂，可以專心接受訓練，創造佳績。

他也考慮到選手的就業問題。選手們將寶貴的的青春投在運動場上，但是體能高峯終將過去，一旦退出田徑場，可能面臨嚴酷的就業問題。爲此，他的贊助辦法中明訂：凡是在奧運會、世界田徑錦標賽、或者亞洲運動會等比賽中得到優異成績的選手，從田徑場上退休之後，都可以依志願加入聯合報系的單位工作。以王惠珍爲例，即符合這項辦法的獎勵標準，她也表示願意在退休後進人民生報工作。

王惕吾常對選手說：「你們負責破紀錄，我來負責發獎金。」多年來，他贊助體育活動及獎勵運動人才所投入的資金，達數億新台幣。

在王惕吾祕書的電腦檔案裏，有一個特別的名單，上面登錄了數十個名字，都是目前王惕吾個人定期捐助的青年學生。名單上面，有各種背景的人：具有音樂天分的男女青年，來自香港及大陸的優秀學生，臺北華人學校裏成績優異的孩子，韓國籍運動選手及學生。

這些名字，有的是透過親友推介，有的是王惕吾從媒體上讀到，有的是主動寫信來的年輕人。對於值得獎助的人，即使完全陌生，不知悉對方背景，王惕吾也總是儘量提供協助。

以名單上韓籍學生吳世峻爲例，吳世峻對中國文化感到興趣，從大學畢業後，獨自來到台灣求學。他聽說王惕吾的慷慨愛才之名，便向他自我推介，尋求協助。王惕吾見了吳世

# 報人王惕吾

聯合報的故事

峻，與他交談，覺得是一位有為青年，同意按月補助學雜費兩萬元。他後來也告訴吳世峻：「畢業後，歡迎你來聯合報實習一年，請你擔任聯合報駐漢城記者。」

王惕吾樂於助人的作法，有時也難免帶來不必要的問題。周遭友朋勸他助人要慎加選擇，過於慷慨，有求必應，最後將窮於應付。也有人以「恩多怨多」忠告王惕吾，要避免因恩生怨。

王惕吾當然明白其中道理，不過王惕吾對於這種處世哲學另有看法，他說：「人生的意義不同，待人處世，不能只從恩怨上去談，對於值得鼓勵的人，還是要多加鼓勵。」

# 中藥研究的心願

聯合報裏有一個流傳已久的故事：早年一位朋友為王惕吾算命，說他命裏「最宜紙張」，凡是從事與紙相關的事業，都將成功；王惕吾因此一意辦報，不從事其他事業。

追溯起來，重慶時代確實存在過那麼一位懂得算命的朋友；現在回顧，預言也吻合事實；但如果說王惕吾事業的成功，是完全繫之於命，卻又顯得無稽。這個故事，對王惕吾這種意志力過人的人，命運之說不過是為成功者添加色彩而已。

目前聯合報系裏的關係企業，除了報紙與出版事業外，還包括了通訊社、印刷、運輸、資訊等事業；加上其他個人投資事業，像美國世界電視台、美加各地世界書局，範圍相當廣泛。至於他興辦新聞教育事業的構想雖然沒有付諸實施，但建立一個像哥倫比亞大學新聞學院一樣，以訓練新聞記者為主旨的研究所的心願，在他力促哥大教授喻德基返國開辦了台大新聞研究所，也算宿願已償。

王惕吾一度想要開辦一個紙廠，稱這是他「一生的夢想」。由於每天需要大量新聞用紙供八家報紙使用，這樣的「夢想」不算太不實際。民國七十九年波斯灣戰爭前後，這個夢想一度即將實現，他在加拿大看中了一個紙廠，價格也已商定；但由於若干條件沒有談攏，紙廠沒有買成。

維持好夢未嘗不是一件美事。近幾年世界紙價持續下跌，聯合報系可以輕易以低廉的價格從世界各地買到充裕的白報紙，如果那年買下了紙廠，只怕今天是在為虧損所苦。

### 與眾不同的事業

在眾多事業中最特殊的一個，是位於美國史丹福的中藥科學研究中心。王惕吾從報業中騰出一隻手來，創辦這所與報業毫無關係的中藥研究所，並不是一時興起而已，而是有感而為。

民國六十八年八月，年屆七十的王惕吾因為辛勞過度，生了一場大病。經醫院檢查，發現肝內長了一個小瘤；經過治療也無起色。肝的毛病本來棘手，肝內長瘤，更為不易，親友都為他著急。過去王惕吾健康偶有不順，總是休養一陣就好；但那次肝疾的情況似乎不同，體力明顯衰弱下來，思考也幾乎無法集中。身體向王惕吾發出警訊，不容許他再不顧體力的工作下去了。

臥病期間，一位朋友來探病，提起一位善治肝病的中醫張禮文先生，建議他找張先生看看。當時張禮文先生已移民美國，定居洛杉磯，經過聯絡，張禮文特別趕來為王惕吾診斷。張禮文先生並非習醫出身，因為家中親人生病，自己鑽研中國醫書多年，無師自通，而醫術精到。

張禮文先生為王惕吾把過脈，他開了一帖中藥方子，囑王惕吾按方配藥服用。「你這個病，好好休養就好，絕對不要操勞。」他告訴王惕吾：「過五個月，腫瘤就可消除。」

醫生診斷病情，能夠保證痊癒已經不易，像張禮文這樣明確指出痊癒時間的，更屬少見。王惕吾對這項診斷，感到半信半疑，不過他對自己的病寬心不少，每天遵照醫囑，定時服藥，並且決心拋開工作，到舊金山海邊養病，以避開干擾。

經過整整五個月，王惕吾再到醫院檢查，說來奇妙，這回照出來的X光片，顯示肝裏的腫瘤已經消失了。

王惕吾對張禮文的醫術大為敬佩，對於中藥的神效更為讚歎，這段因緣，引發了他對中藥深入探討研究的心願。他覺得，中華醫藥高明精深，到了現代，在西藥衝擊下，有逐漸沒落的趨勢，連中國人都抱持著懷疑的態度，日漸排斥，其中癥結應該加以研究解開。

認識中藥的奇妙，在王惕吾已經不是第一回了。民國四十七年為反對行政院修改出版法而戰時，王惕吾曾經因十二指腸潰瘍住院。那次病發，曾經大量吐血，經過西醫治療，只是

止住出血，患處始終不曾痊癒。

四年之後，他赴美訪問，也曾經在一家醫院檢查過這個毛病。從X光片中，清清楚楚看出來十二指腸中的幾個潰瘍點，這是台北的醫生未檢查出來的地方。不過，雖然看清了病源，但吃了美國醫師的藥，潰瘍也未斷根。

直到後來，一位朋友送他幾瓶大陸的雲南白藥，說是有效。王惕吾在寧可信其有的心情下連續吞服了十一瓶，再去檢查，潰瘍處已完全結疤。

兩次受惠於中藥，王惕吾都是在半信半疑的情況下，養好了病體，使他對於中醫的效力大為改觀。在此之前，他並不特別相信中醫，以往聽過一些中藥靈驗的故事，不是家族祖傳祕方，便是由於因緣奇遇得到的偏方，缺乏科學驗證，也缺乏普遍性。雖然在亞洲廣大的華人社會裏，許多人都使用中藥，但它們卻沒有得到正式的認可；中藥比起西藥，一直是被定位為：傳統的、次級的、不科學的、落後的藥物，不能作為正式的藥品發售，年輕一代的人也愈來愈排斥中藥。

肝疾痊癒那年，王惕吾七十歲，往後的十年，他又以老當益壯之齡創辦了四份報紙，這是中藥之功；到了八十歲，他終於得以實現促進中藥科學研究的構想。

王惕吾最初的想法，是出資在台灣設立一個研究機構，與中國醫學院或其他醫學研究機構合作，聘請張禮文先生回國主持研究工作，借重他對中藥鑽研多年的經驗，對中藥展開系



統分析研究，根據國際認定的標準，驗證各種中藥功能，並加以製造推廣，使中藥醫療價值受到世界肯定，並能夠普遍應用於全人類。

這個想法，王惕吾曾向行政院政務委員李國鼎提起，一向積極推動國內科技發展的李國鼎先生也相當支持這個想法。可是，張禮文先生因為家庭因素，始終無法返台工作。李國鼎對此事非常關切，幾度催促，卻依然沒有進展。

### 中藥科學研究中心願

直到民國八十年秋天，一個偶然的機會，王惕吾認識了一位華裔青年醫師沃正剛，兩人談起中藥科學研究，想法頗為投合，這項計畫終於實現。

中藥科學研究中心沒有如最初所想的設在台灣，而在美國史丹福大學校園之中。主要原因是，研究中心的兩位主持人，總裁沃正剛先生在史丹福大學醫學院擔任駐院總醫師；科學研究主任陶天文女士也正擔任該校醫學院教授。爲了方便研究，並使中藥的實驗製造等過程都合乎美國的藥品檢驗製造規範，研究中心設在美國更爲有利。

中藥科學化是一件浩大的工程，必須跳出以往對病人隨機用藥的方式，一步一步從實驗室做起。首先要選擇研究重點，有系統的將相關藥材歸類，進行物理與化學分析比較，找出中藥原材中可能產生療效的成分；同時也要找到可以提萃這種成分的方法。正確找到藥材有

效成分後，先在實驗室裏，在動物身上進行實驗，有了肯定的結果，然後向美國食品藥物管理局申請專利，經過認定核可，才可以拿到醫院裏對人體進行臨床實驗。

這些程序是繁複而嚴謹的，每一個步驟都不能有任何疏失。可是一旦經過這些程序檢定合格，幾千年來未經科學研究證實的中藥，就能夠躋身世界正式藥品之列，中藥的成就才能為全球人類共享。在研究開發過程中，所需經費極為龐大，動輒需要千百萬美元之數，這是一項資本及腦力密集的工程。

這所中藥研究所集合了來自十幾個不同國家的專家，他們各有不同領域的專長，從醫學、藥物、病理、物理、生化各種研究人才都有，有些人並不懂中藥，但他們用自己的專業知識為中藥科學化的可能性尋找答案，來自台灣和大陸的華裔科學家，扮演了主導的角色。

目前，研究中心已申請了多項專利；民國八十四年開始，將有三項藥品正式在醫院進行臨床實驗。也許再過一段時日，可以將第一項中藥科學化製造的成果公諸於世。

從兩次受惠於中藥，而產生研究中藥的宏願，從這段經過看王惕吾的心路歷程，頗值得玩味。中藥研究與他的新聞事業是兩個不同世界的事，但是，其中卻可以看出一些共同的跡象：包括他的中國觀與世界觀，他用心的宏大與企圖的強烈，他務實的一面與他理想的一面。

## 兩種鄉情

美國「時代週刊」創辦人亨利魯斯出生於中國山東的登州，他為自己沒有一個美國故鄉一生感到遺憾。比起亨利魯斯，王愴吾的遺憾大不相同：由於兩岸分隔，出生的故鄉東陽四十多年不得歸去；不過，他還擁有第二個中國故鄉——台灣，他在這裏開創了所有的事業。就這點，王愴吾其實不必有憾，他同時擁有兩個中國故鄉。在台灣，他的籍貫上寫者：浙江東陽；但老家東陽的人提到他，總是稱他為「台胞」。

像他這一代歷經戰亂播遷來台的人，家鄉的定義其實已經相當模糊了。生活了十八年的老家東陽，工作十餘載的都城南京，抗戰中寄籍多年的重慶，還有創建了半生事業的台灣，定居在此，一晃已經四十五年。誰說籍貫上記載的才是故鄉？

父親王芾南，當王愴吾尚在軍校求學時，即已去世。聯合報度假中心取名「南園」就是爲了紀念他父親。王愴吾的母親，因爲不捨得老家自釀的老酒，不願隨王愴吾來台定居；後

來，病逝東陽。王惕吾還有一兄一弟，俱已經亡故。老家可以掛念的親人，皆已不在人間，僅雙親的墳地，仍在故宅附近；如果條件許可，王惕吾將回鄉掃墓，祭拜父母。

民國七十六年，政府開放人民返鄉探親，掀起了一陣返鄉熱潮。王惕吾看到四十年前隨政府來台的老兵想要返鄉又苦無路費的情景，心裏頗有所感。

### 捐款助老兵

同樣是行伍出身的人，王惕吾對老兵們有家難歸之苦特別感同身受。這些部隊裏的士兵，把一生奉獻給了國家，到了晚年，除了一腔忠心赤忱，別無所有；好不容易盼得有機會返鄉，卻苦無盤纏。王惕吾想到自己事業有成，卻已無緣奉告雙親；這些軍中退下來的老兵，很多人仍有鄉愁未了，覺得有責任助他們一臂之力。

當時，各界對老兵的處境也都抱著同情，但政府預算有其限制，一時撥不出這麼一筆款子。王惕吾想到了最傳統的動員方式：發動社會募捐。

那年十一月，當所有報紙都在為因應報禁解除進入緊急備戰狀態之際，他暫時拋開社務，宣布發起「為老兵返鄉捐款運動」，他率先捐出兩千萬元，作為這項運動的第一筆捐款，以拋磚引玉，一邊呼籲各界，一邊舉辦晚會掀起高潮。

這個運動相當成功，在前後一個月的時間內，即募到了一億七、八千萬元的基金，作為

老兵返鄉的專款。社會關懷老兵，讓這些多年來在安定中被社會遺忘的老兵重新感受到溫情。王惕吾將這筆款子交給退除役官兵輔導委員會，請他們協助那些有需要的老兵返鄉。

一朝返鄉解千愁，這是王惕吾爲他台灣的老兵兄弟所盡的一點心意。對於自己的老家，這幾年，由於音訊通暢許多，王惕吾也陸續做了一些事。

東陽的鄉親，對王惕吾在台灣的各项事業了解並不太多；但他們對於他爲東陽所做的一切，卻如數家珍：

從大陸知名小商品市場的義烏向東行，進入東陽市區不久，主要街道左側巍峨矗立著一座令路過人都要好奇問一聲的十二層現代化建築，上面寫著「東陽急救中心」，這幾個字正是王惕吾的字跡，這是他捐贈給家鄉的醫療中心。

兩岸開放探親之後，王惕吾因爲事業之故，暫時不便返鄉掃墓，他先在香港會晤了幾位親人。王惕吾問起來：「有什麼可以爲家鄉做的事嗎？」

他的姨妹趙女士在東陽醫院擔任護士，提到：「我們醫院設備不夠，每次狀況緊急的病人，都要送到附近較大的金華醫院去治療。由於路途遙遠，有時在送醫途中，眼睜睜看著病人惡化致死。如果醫院能增添一些設備，條件提高，病人可以少受許多輾轉送診之苦和危險。」

王惕吾問她：「你的心意很好，我來幫你們改善設備。你說，需要多少錢？」

「這個我不能說。」趙女士非常客氣：「您出錢資助，完全聽憑你的意思；對醫院來說，少了不嫌少，多也不嫌多。」

### 建醫院貢獻故里

不久，王惕吾捐出了一筆資金，興建了這座建坪超過四千坪的急救中心。東陽醫院購置了各種現代化醫療設備，包括全身斷層掃描機、遙控電視屏幕X光診斷機、大屏幕胸腹動態心電圖機等，事實上，急救中心的設備已經完全蓋過原來的東陽醫院。東陽急救中心在民國八十二年四月啓用，一下子，東陽醫院便成爲浙江省規模最大、設備最好的縣級醫院。

從東陽市區往北大約二十公里，來到叫做巍山的市鎮，這裏也是東陽所轄，王惕吾夫人趙玉仙的老家所在。在東陽急救中心啓用的同一天，也有一座新的醫院在巍山鎮落成啓用，這同樣是王惕吾捐款興建的巍山醫院。

巍山醫院占地達七十畝，各種設備齊全，從直線加速器、模擬定位機、回轉式鈷六十放射治療機等配備先進，是大陸規模最大、設備最好的鄉鎮級醫院。醫院的特色在於腫瘤專科治療，專攻各種癌症，是浙江醫科大學的腫瘤合作醫院。

由於經費充裕，巍山醫院購置了不少先進的醫療配備，必須由國內外技師來此安裝測試。這些工程師來到巍山，都十分訝異：這種鄉下醫院，竟然買得起這麼昂貴的設備。他們

是第一次到大陸農村安裝這類機器。

東陽急救中心與巍山醫院落成時，引起了大陸媒體的注意與報導。良好的設備加上口碑，使得兩家醫院的聲譽遠近馳名。現在，東陽的病患不必再苦苦送到其他縣市去尋求治療了，反而是鄰近地區的病患轉來此地接受診療。不僅鄰近縣市有人來此求醫，連遠在海南島的患者，也聞名而至。他們都知道，這是台胞王惕吾出資興建的醫院。

王惕吾出生的村子——王村光，其實與早年台灣農村的景象沒有太大區別：青綠的稻田，縱橫的阡陌，交錯的溝渠，院落裏的水井；鄰里間狹窄曲迴的街路，灰泥斑駁的土牆瓦房，隨地走動覓食的鴨鵝，保留著鄉間的純樸自在。村子三條對外聯絡道路近年也都鋪起了柏油，修整平坦，這是王惕吾為老家的回饋之一。今天還有姪女一家住在這個村子。

王惕吾出生的宅子，至今也還存在；但並未改造，仍維持當年的樣子，只是更為老舊而已。以老家房子的格局，早年應該是村子裏的大戶人家，由於年久失修，幾個廂房已顯傾圮。惟一可以追尋的痕跡是，樑柱上一排生鏽的鐵釘，正是當年王惕吾的父親從事火腿製造業遺留下來的紀錄。剛製好的火腿，就懸在簷下樑柱上風乾。

做火腿，是東陽盛行的行業；王惕吾家裏，由兄長繼承了父親的事業。所幸，王惕吾當年沒有繼承父志，接掌火腿事業，否則台灣的報業歷史將要少掉精采的一頁。

### 造福鄉里子弟

距王惕吾老家宅院幾十步路遠，矗立著這個村子最宏偉的建築——王村光小學。五層樓的新穎建築，加上涼亭、花圃、噴水池，座落在古樸的村子裏，顯得格外突出。舊王村光小學就在新學校門口，一排瓦房，五個破落的教室。對照起來，是兩個時代與兩個世界之別。

小時候，王惕吾隨外婆住在東陽市內，事實上沒有上過王村光小學。爲了鼓勵鄉里子弟，他不僅資助王村光小學的新建，也捐款資助巍山鎮中學、東陽中學，興建校舍，設置獎學金。

以往，由於經費不足，使得大陸學校教育受到極大的影響，王惕吾對巍山中學的捐款不過是三百萬港幣，卻立即提升了一切環境條件。巍山鎮中學校長感慨的說：「如果沒有王先生慷慨解囊，再過四十年，巍山中學也建不了這樣的校舍。」

談起「台胞」王惕吾爲東陽所做的種種，東陽人私底下的總結是：「國民黨對東陽的貢獻不小喔。」





# 信念與實踐

八十一歲這年，王惕吾決定退休。

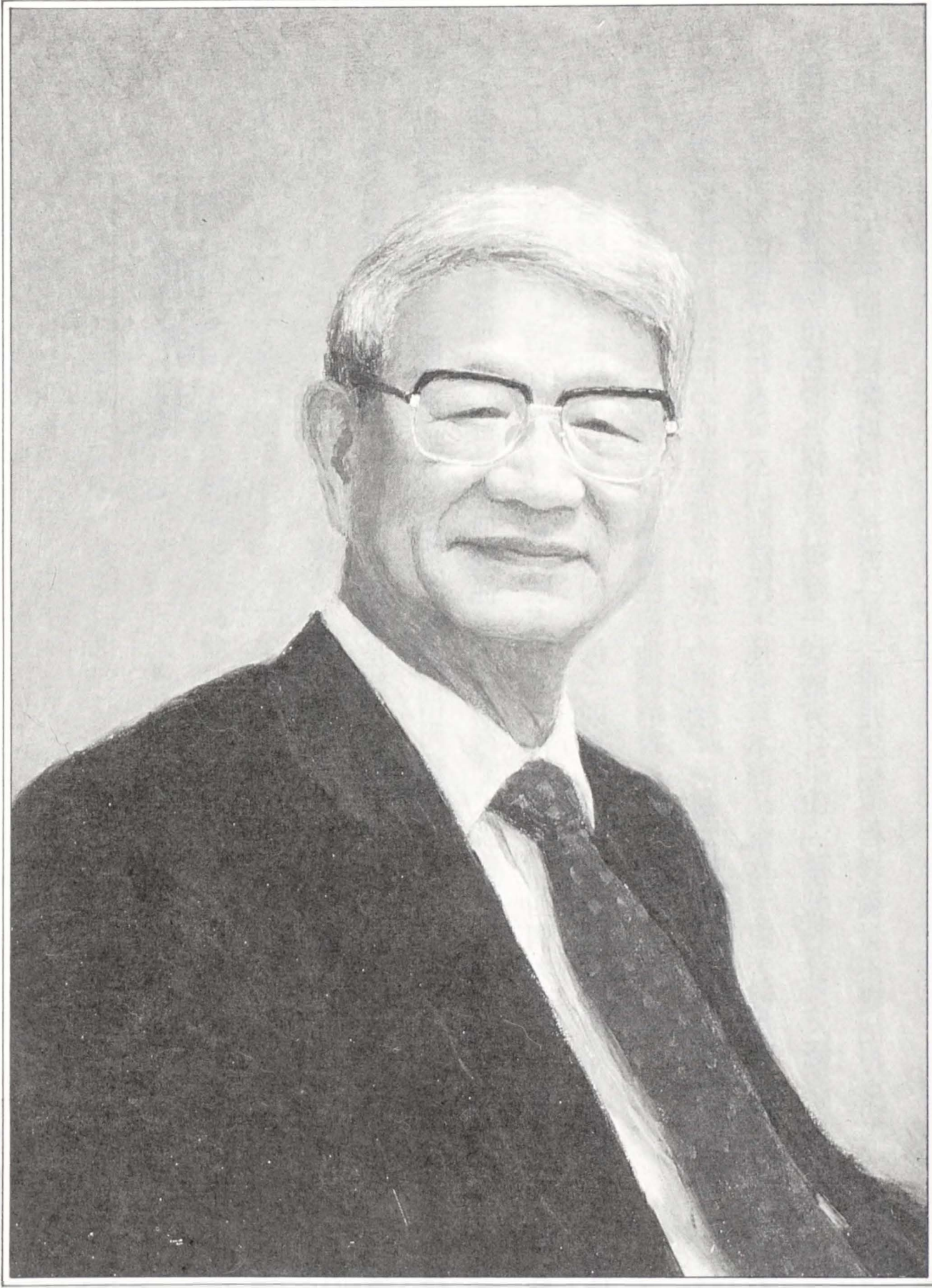
他手中握過的棒子，是光彩奪目的；

對接棒者而言，這隻棒子也是沈重的，

接手這個集合了各種英才頭腦的報業，

需要過人的智慧與毅力。

殷雪村



## 正派辦報

在聯合報系的大樓羣裏，第一大樓四樓是新聞訪客必到的地方，這裏是聯合報編輯部所在，也是聯合報的新聞作戰總部。聯合報從西門町遷到東區後，幾次擴建，各單位不斷調整，惟獨四樓編輯部神聖不可動搖似的從來不曾搬遷。

走出四樓電梯，訪客們都會注意到牆上掛的「正派辦報」四個大字，那是王惕吾親手寫的。每天，編輯部要處理近百萬字的新聞，每一則都可能關係著國家大政和人民權益，這四個字守在這裏，提醒每一位記者和編輯注意他們的責任。

如果問王惕吾辦報的中心思想是什麼，「正派」兩個字應該是最好的答案。

在他辦報的四十餘年裏，不同的階段，他著重不同的事務，隨著社會環境的變化，許多想法不斷進行調整，包括聯合報尊為憲章一樣的方針——「反共、民主、團結、進步」，內容和次序都已有不同，惟獨對於「正派」，一直是王惕吾自我衡量不變的尺度。

「正派」作爲一種經營哲學，其實只是一個抽象的道德概念。王惕吾之所以在他的辦報理念裏加進這樣強烈的道德意義，與他的軍人背景、他的企業精神和時代環境有關。

由於經過革命軍人的洗禮，王惕吾把榮譽與責任視爲第二生命；當他轉進報業，每天在編輯言論領域要遭遇高層次的價值問題，在業務領域又要面對極其現實的經營問題，要在日常報業經營中保持自己的榮譽，只有這樣惟心的概念足夠寬廣。

### 守正不阿的理念

在王惕吾的用法裏，正派也是一個相當中國的概念，他曾經用許多不同的辭彙來解釋：正道、正直、正當、正義、正中、正誼。他心目中的正派，是一個集合名詞，涵蓋一切守正不阿的意義。

王惕吾受的是傳統的中國式教育與革命軍人訓練，老式教育給了他「中庸」、「仁厚」的思想，軍人教育給了他「國家至上」、「榮譽至上」、「企圖旺盛」的人格；兩種精神融合，成爲一種積極形式的中道思想，表現爲他強調的正派。

早年三報剛剛聯合，王惕吾就注意到正派經營是維持報社榮譽及永久經營的最佳祕訣；惟有言論不偏不倚，行爲端正不阿，才能無畏於外界任何攻擊與批評。他不僅把正派理念奉爲新聞守則，也放進日常經營的處事原則中。

當時聯合報財務經理是吳鑄曾，王惕吾要求他在財務會計上必須一切依法辦理，不要有任何欺瞞：「聯合報不論對內對外，只要真真實實的一本帳簿，一切要遵守政府的法令，我不要你替我舞弊一個錢，也不要隱藏財務上的盈虧，這樣，對內才不致破壞三個人的合夥精神，對外也可以免除漏稅的指責。」

王惕吾如此要求，主要理由為：第一，這是一個合夥事業，必須帳目清明，彼此了解信任，合夥事業才有可能持續。第二，帳目清楚，才有辦法準確判斷及評估自己企業經營的利弊得失。第三，聯合報是一個新聞文化事業，以廣大的民眾為對象，如果事業本身在經營上有瑕疵或弊端，不僅無法取信於讀者，報導立論也難以理直氣壯。

聯合報當初的三位合夥對社務的參與程度各不相同，但三人仍能維持和諧經營達二十年，財務上的公開應該是一大主因。

在正常的社會環境下，人的信仰與行為之間的差距通常不會太大，要維持正派的操持，不是太難；只有當社會環境的壓力突然改變，才是檢驗正與不正的真正時機。

民國六十一年間，桃園汽車客運公司發生一起車禍，死傷達二十餘人，相當慘重。桃園客運爲了避免影響聲譽，特別要求各報不要披露這項消息。桃園客運作這樣的要求是有一些仗恃的。當時，各報報紙的發行，經火車運到桃園站後，都是委託桃園客運的班車分送到各鄉鎮；如果報紙堅持報導，客運公司將予以拒載。

桃園客運的要求，對於許多報紙發生了作用。第二天，各報均未刊載這項消息；惟有聯合報認為這是一個重大事件，不應該隱瞞讀者，依然刊登了這條新聞。

第二天，報紙一出來，桃園客運立即發動杯葛攻勢，停止運送聯合報，以示顏色。

王惕吾當然不能爲了一則正當的報導向客運業者表示屈服，當地分銷商隨即自行雇用計程車，將報紙分送到各村鎮。第二天，也把桃園客運的杯葛行爲寫成報導，向桃園民眾說明，使得民眾對於桃園客運的不義作風大表指摘。事情沒有僵持太久，數日之後，桃園客運即自知理曲，主動尋求和解，同時承諾恢復運送聯合報。

這是聯合報爲了維護讀者知的權利，遭遇到的一次杯葛風波。這只是一個民間企業爲了新聞報導與其企業利益不符，而發動的抵制，性質相形單純得多。

### 「中壢事件」風波

如果拿民國六十六年中壢事件之中聯合報受到的困擾比較，情況就複雜得多。

那年年底，台灣省舉行五項公職人員選舉。這正是台灣政治氣候激烈變化的時候，國民黨員違紀競選，黨外勢力正開始茁壯，選舉浪潮衝擊選民，選戰激烈。這天上午，中壢市一個投開票所先傳出選票糾紛，先是幾位民眾妨礙選舉秩序，被警方勸導離去，被誤傳爲遭到逮捕；接著，一對老夫婦在投票時，因動作較慢，選務人員上前詢問，被在場其他人士誤爲

干預投票，隨之被渲染成作票。這一連串事故再加上口耳誤傳，便引發了台灣選舉史上最嚴重的一次暴動——「中壢事件」。民眾包圍投票所及警局抗議，丟擲石塊，羣情相激，隨即演為沿街焚燒車輛，並向中壢警察局縱火。

由於這件暴動涉及作票疑雲，而脫離國民黨競選的許信良又告當選，執政黨對此事至為謹慎；當天晚上，國民黨文工會召集各報負責人協商，要求在真相未明之前，媒體對此事應該淡化處理。基於這項協商，當天各報都僅以小篇幅刊出消息，並以「糾紛」一詞代替「暴動」或「滋擾」，輕描淡寫。

事情刻意掩蓋的結果，往往是更啓人疑竇。接下來的幾天，正是這種情形，社會上對此事說法紛紜；多少中壢市民親眼目睹或參與了事件的局部，他們當然是口語傳播的良好媒介。但是，事件的全部真相如何，在民眾的口耳相播中，有許多不同說法。

### 追查公開真相

當時的總編輯張作錦把狀況向王惕吾說明，王惕吾認為有必要立即追查真相。由於事出混亂與倉促，聯合報負責採訪中壢新聞的記者，在出事當天對於全部過程也未盡明瞭，他們於是展開追蹤調查，直接採訪事件衝突點的主要當事人，包括兩位投票的老夫婦、被疑干預投票的選務人員、桃園及中壢警察局長、檢察官，以及滋事羣眾支持的候選人許信良。



等到各方面的訪問工作完成，所有可疑部分查證清楚，王惕吾下令將事件真相公諸大眾。當天晚上，編輯部表面若無其事，依舊照常編寫當日新聞；直到深夜，將準備好的稿件圖片推出，在第三版以整版翔實的報導了中壢事件的始末。這時距離事件當日，已經一個星期。這項報導從各個角度交代了事件全貌，從當事人各方的說詞，可以比對出早先傳聞的疑點，有助於減少社會的猜疑及揣測。奇特的是，這項報導，卻同時招致執政黨方面與桃園黨外勢力的雙雙不滿，王惕吾同時面臨了朝野兩方面的壓力。

聯合報的報導，與後來司法單位審理此案時所查證的事實比較，證明非常接近。然而，並不是人人都歡迎真相，當天上午，許多新聞同業見到聯合報的報導，大表不滿，立即發動攻擊，要求執政黨嚴加處分。執政黨中央也為聯合報的報導震怒，表示必須嚴懲。

黨工人員氣惱的是聯合報不聽指揮，有損黨部權威，而不是從國家的立場研判報導真相的利害，他們也未設想，如果繼續壓抑這樣一個暴動事件真相，將有何後果。

中央黨部一位高層人士打電話給王惕吾，嚴辭指責他：「你們不聽指示，我要辦你。」對於此事，王惕吾自認無愧於心，態度也很強硬：「我們幫忙澄清真相，你還辦我，我不接受。」

蔣經國先生當時擔任執政黨主席，他先聽取中央黨部報告，隨即要求調查局深入了解狀況，並查證聯合報報導的正確性以及外界對報導的反應。調查局長沈之岳向經國先生報告，

認為這項報導澄清許多疑點，關鍵問題披露出來，反而免得人心猜疑。

經過這番了解，中央黨部處分聯合報的意圖最後不了了之。

但在另一方面，桃園地區的黨外人士對於聯合報的報導指出了羣眾的不理性以及過程的粗暴。他們於是發起退報運動，抵制聯合報。

新聞報導本來不可能討好每一個人，更不應該討好任何人。但是在台灣社會政治化傾向強烈的情況下，尤其在政治結構激烈變遷之際，要持平客觀更難，任何涉及政治利益或立場的報導，都容易被極端化。事隔十餘年，也許不少人仍自有一套關於中壢事件的說法，但各種說法的差距已經不像往日那麼紛歧。

### 家電業者杯葛

民國七十三年電視機降價事件，也是值得討論的例子。

那年，聯合報記者對於國內電視機價格長期偏高的問題，展開一連串檢討與報導。記者從內、外銷產品的價格差距，業者的經營成本及售價差距、獲利結構等，指出台灣的電視機消費者長期受到了高價剝削。同一主題的報導，在報紙版面上連續出現了將近一個月，讀者反應熱烈，紛紛觀望拒買；當時整個情勢，形同一次大規模的消費者運動。

就在報導的高潮，聯合報受到了家電業者的強大壓力。

家電業者爲了對聯合報的報導展開還擊，緊急召開會議，會中原決議全面抵制聯合報，以迫使報紙停止這項報導；後來，業者考慮到抵制行動可能引起美方注意，對我國銷美電視課徵反銷傾稅，帶來更不利影響，後來，家電業者決定改變行動，先撤回當月所有預訂刊登的廣告，同時宣稱如果繼續報導，業者將長期杯葛，停止今後在聯合報上刊登任何家電產品廣告。

家電廣告向來是報紙廣告的大宗，一旦業者長期杯葛，對聯合報的業務收入當然會構成立即的威脅。這些壓力，直接由王惕吾承受下來了，他沒有把杯葛之事告知記者，以免影響他們下筆。記者繼續追蹤家電價格的進展，終於在報導近月之際，有廠商自動調降價格，然後，便引發了一串市場的連鎖降價作用。

在這次風波裏，王惕吾遭遇的是經濟性的壓力，但爲了維護民眾的權益，爲了維護報紙的公器立場以及記者報導的獨立，他沒有向威脅低頭。

六十年代中期以後的報合報，由於報系規模不斷擴大，新聞報導與言論方針逐漸有別於早期的自由主義色彩，被部分人認定爲「保守」。對於這些標籤，王惕吾自有定見。

在王惕吾的想法，作爲一個發行如此龐大的報紙，每天在全球有三百萬個訂戶閱讀聯合報系出版的消息，每一個訊息，對社會都有無法估計的影響；因此，聯合報有更大的社會責任，維持人民可以共同信守的價值，維護社會的安定。在這種情況下，聯合報不能像發行量

少的報紙一樣採取激進立場，對重大變革應有更為審慎的態度，以免改變現狀非但沒有把人民帶向更好的境界，反而向惡質淪落。

但是「自由」與「保守」的標籤交換，使得聯合報內部新聞記者感到困擾。尤其民國八十年代之後，國民黨內部發生了重大分歧，在幾波政潮中，聯合報曾被貼上一些派別標記，這些政治歸類，對聯合報記者不無衝擊。

爲此，已屆退休之年的王惕吾邀集所有記者，與他們談聯合報政治色彩及屬性的問題。王惕吾強調：「聯合報什麼派都不是，我們不是左派，不是右派，也不是中立派，我們只是正派的民營報紙。」

「正派的報紙無所謂前進或保守，大家不要被一些新的名詞所惑。」他接著對前進與保守之疑提出解釋：「其實保守也不是一件壞事，保守具有『保護守衛』的意思。我們在今天民主、自由、法治社會裏，對於正常的、正規的、正當的事予以保護守衛，又有什麼不對呢？如果見異思遷，一定要把社會一些合理制度破壞了，才算是前進嗎？就像當年的共產思想，被宣傳爲前進的、解放的，許多人相信要跟隨它才不會落伍，但是，你們看，今天共產主義又怎麼樣了？它前進了什麼？」

在王惕吾眼裏，「正派」是惟心的，他用這把無形的尺來衡量自己的言行，也用這把尺來度量報社經營的方針。

# 記者不是無冕王

對聯合報早年的記者而言，晚上寫稿最不在自的時候，就是王惕吾突然出現，站到他們背後，看著他們下筆。記者們很難摸透，這位一語不發的老闆，心裏對他們究竟有什麼想法。在這些四十年代記者的眼裏，這位報老闆其實還比不上經常丟他們稿子的採訪主任令他們畏懼。王惕吾總是客氣的對他們說：「你們是專家，我跟你們學習。」

不過，記者們心裏有數，他們知道他們寫的每一篇稿子，等報紙印完後，原稿都要送給王惕吾過目。他要仔細比較原稿和第二天印出來的報紙，看看原稿上頭刪刪改改的痕跡，考察每個人的採訪及寫作能力，也可以看出編輯處理是否妥當。王惕吾這個習慣維持了十幾年，直到民國五十二、三年之後才停止。

在他龐大的報業兵團裏，部署在新聞陣線上的記者，是他最重視的部隊。因為記者們的位置，是在報業總體戰的最前線，他們的攻防能力對報紙競爭成敗的直接影響最大。他與記

者的關係，比起其他部門人員要接近得多。

在辦報的前二十年，他認得每一位記者的臉孔，叫得出他們的名字，知道每個人採訪寫作的長處短處。後來，他的兵團陣容不斷擴大，他便無法一一識得每一個人。他對記者的稱呼也改變了，每次開會，他總是稱他們：「各位小弟弟、小妹妹」；這顯示他自己的心境已有了變化。

王惕吾喜歡用他的帶兵邏輯來思考指揮新聞部隊之道。

兵法上說：士飽馬騰，是克敵致勝之鑰。士兵要能打勝仗，必須要糧草充足；新聞作戰也一樣，要提供良好的配備和補給，使記者們無後顧之憂。他的作法是雙管齊下，一方面改善工作環境，提供各種必要的後勤支援；一方面提升待遇，使他們無後顧之憂，可以全力衝刺。

### 提升待遇與尊嚴

王惕吾也積極提高記者待遇。他的構想是，記者的理想待遇應該比照當時的美援機構，達到與社會上一流人才一樣的待遇水準。到了康定路時代，聯合報記者的薪資就成爲台灣報界中最高的了，並且一直維持到現在。

除了經常性待遇，王惕吾也規畫各種優惠貸款辦法，鼓勵記者自行購置採訪所需的各種

工具，諸如早期的照相機貸款、機車貸款，到後期的汽車貸款、房屋貸款、電腦貸款，使記者們擁有比他報更有效的採訪作戰工具。聯合報記者擁有的自用汽車數量，一直是台灣報業之中最多的；他們所擁有的採訪配備，也為其他報紙記者所羨慕。

王惕吾的高薪政策，用意不僅在於解除記者對生活及家庭的後顧之憂，可以專心致志投入工作而已；另外一個重要的理由，是希望提升新聞工作者的社會地位。

早年台灣的新聞事業都是在艱苦中勉力維持，而報紙數目眾多，記者品質難免良莠不齊。而記者們憑藉一隻筆、一張報紙，就可以褒貶人物、論斷是非。尤有甚者，有些記者更利用記者身分向採訪對象拉廣告、搞推銷，甚至要脅威嚇。由於各報社的作風並不整齊，記者的素質與品德也各不相同；有些報社對記者疏於約束，有些記者本身缺乏專業倫理，過去社會上一般人對新聞記者的評價並不一致，早年曾經有一段時間，有些新聞記者被冠上「文化流氓」的外號。

王惕吾希望藉著待遇的改善，提高聯合報記者的尊嚴與品質，同時也逐漸改變記者形象，使外界對整個新聞事業重新評價。

他也要求和待遇相稱的工作品質。過去幾十年，王惕吾自己每天要閱讀十幾份報紙，比較各報的優劣得失。在報社內部，他也建立了專門負責新聞比較和評鑑的單位，每天比對聯合報記者報導的得失，了解他們報導評論的正確性與客觀性，以此作為記者自我檢討與改進

的依據。

從四十年代的編政組，到六十年代的研發展部，再到八十年代設在總管理處的新聞評鑑會，都是聯合報在不同階段分別設立的新聞評鑑單位。每天進行新聞比較與評鑑，對於督促編採部門非常有效，從比較中檢討學習，從學習檢討中力求完善。這種風氣，長年累月下來，連採訪車司機都養成了比較報紙的習慣，知道如何鑑別新聞好壞，能分辨記者是否盡職。

### 報紙是社會公器

王惕吾從來不曾受過正規的學院新聞教育，但對於各項新聞概念，他相當熟悉。有些觀念他全意奉行，對於另一些觀念卻有不同的看法。

在辦報生涯中，他執著最深的一個理念是：「報紙是一種社會公器」。他對報紙的社會責任，報導評論的獨立客觀，都是從「公器」這個觀念而來。

但他一再表示反對的，則是「記者是無冕王」的說法。幾十年來，王惕吾每隔一段時間就要重複提醒記者這項觀念。

王惕吾說：「早期，我們的新聞自由觀念被一種『無冕王』的心態所支配，往往濫用新聞自由。我們經常批評特權階級，如果不掃除無冕王的觀念，不也把記者變成特權嗎？如果外



人把記者當成無冕之王，其內心對新聞記者必敬而遠之，記者就很難採訪到客觀正確的消息。」這是他辦報十五年時所說的話。對於「記者不是無冕王」的觀念，他還作了一些具體的說明，諸如：「新聞記者不能參加的場合或會議，我們不必非要求參加不可。這就是尊重別人『不歡迎』的自由。」

但他也強調：「可是，我們不是放棄採訪，而更要肩負起記者的責任，運用技巧與方法，取得對方所認為『祕密』的內容，這才是記者的本領，和我們應享的新聞自由。」

他除了告訴記者要打破記者是無冕王的觀念外，另外一個他認為也應該打破的，是「有聞必錄」。老式的新聞觀念，主張記者應該忠實記錄他所聽聞的一切訊息，在新聞學上稱為「有聞必錄」。王惕吾則認為那是一種落伍的觀念。

他說：「在新聞道德和社會責任的前提下，我們不能隨便亂發不道德和不合法的新聞。今天的新聞採訪，不是『有聞必錄』而是『有聞必擇』；要下一番判斷和選擇的工夫，而所採訪的事項必須是符合新聞標準與新聞價值的消息。」

王惕吾有一個與「記者不是無冕王」相應的觀念——「巧言令色」；這個想法，得自胡適先生的一段談話。

雷震事件發生前半年，王惕吾應邀參加自由中國雜誌創刊十週年社慶，胡適在會中發表演說。胡適先生的談話，主要是針對自由中國雜誌而發，大意是說，輿論經常批評權勢，事

實上，搖筆桿發表議論的人也算是有權有勢的強者，這項權力一定要善用，立論一定要謹嚴慎重。

### 「巧言令色」新解

胡適隨口把「巧言令色」的成語拿來引申，他說，說話要有力量，當使說話順耳，使說出的話讓人聽得進去，不但要使第三者覺得我們的話正直公平，並且要使受批評的人聽到也覺得心服。巧言令色本來是個貶語，胡適把這個辭作了新解，意思與原典完全不同。當時這番話，可能有勸諫雷震的意思，希望自由中國的言論少一點鋒利，多一點婉轉；沒想到，倒是聽進王惕吾耳裏。

搖筆桿的人不應擁筆自重，以筆為特權，這個論點，與「記者不是無冕王」的觀念是相呼應的。王惕吾後來經常引用這項新解釋告訴報社裏撰寫評論的人：「對事與人的建議批評，不是謾罵而是說理，不是咄咄逼人而是委婉道出，使受到批評的人心平氣和的接受。」王惕吾之所以強調「記者不是無冕王」，只不過要表達一種負責任的態度：新聞記者有批評監督的權利，前提是必須記者本身具有負責的心。這與他強調「正派辦報」是一體的，報紙有責任揭發及指摘國家社會的種種不正當，但它本身絕不能因此自外於這些規範。

除了以專業道德與專業倫理要求記者，王惕吾覺得應該加強新聞教育的扎根，從學校中

直接訓練出具有新聞實務工作能力的記者。台灣設有新聞科系的大學雖然有幾個，但是大學著重的仍是通識教育，一般新聞科系畢業的學生具有足夠的常識，但專業技術與能力卻顯得缺乏。

民國五十二年，他應國務院之邀訪美訪問了有「新聞記者的學校」之稱的哥倫比亞大學。哥大新聞研究所的新聞訓練，主要目的不在培育新聞學者，而在養成採訪、寫作、編輯樣樣精通的新聞實務人才。王惕吾的想法，要將受過新聞教育的學生變成優秀的記者，也要把未受新聞教育但具有一定專門知識的人，經過實務訓練，變成優秀的記者。

他設置了一個獎金，凡是以第一志願考取大學中文系的學生，都可以獲得這項獎金，畢業以後可以到聯合報工作。這項作法主要是在鼓勵非新聞科系的優秀人才進入新聞界。

民國七十八年，他透過聯合報文教基金會，邀請正在哥倫比亞大學新聞研究所擔任所長的中國籍教授喻德基返國，與台灣大學研商開設台大新聞研究所的可能性。後來，台大法學院院長袁頌西也赴美拜訪喻德基先生，正式策畫新聞研究所的成立事宜。前後三年，多次往返研商，終於在民國八十年正式設所，開班招生。

新聞是永不凋零的事業，記者的社會責任也是一生一世的志業，王惕吾把責任理念放進他為報紙練兵的哲學中——記者不是無冕王。

## 受到曲解的中國情懷

王惕吾努力拓展他的報業疆域，先後在海外創辦了四個報紙，讓中文報發行達到世界一百多個國家，這種沒有休止的拓展欲望，除了來自事業上的旺盛企圖心，主要動力來自他強烈的中國意識，驅使他到全球華人聚集的地方去散布中國的種子。

在前半生的戎馬生涯裏，王惕吾見到了中國的動盪與落後，目睹了中國人民由於國家荏弱不振而受到的蹂躪與欺侮，他深切了解人民的命運與國家強弱的關係。

在台辦報的歲月中，王惕吾作爲一個報人，站在新聞前線，面對我國被排擠出聯合國、蔣中正總統逝世、中美斷交等外交情勢連續逆轉的過程，對於國家遭受衝擊所帶給人民的不安，有著比一般人更深刻的感受。

王惕吾的中國意識在這樣的背景下產生，隨著他環球報業的成長，也獲得了實現的機會。他企圖透過報紙散播現代化思想，以開放的資訊促成各個華人地區的溝通與交流；同

時，也希望藉此增進不同的中國社羣彼此了解與繁榮，揚棄成見與隔閡，放棄極權與專制，使一個富強而民主的中國得以早日形成。對於海內外傑出的華人，他不吝資助栽培，為的只是增加中國人的榮光。他的中國情懷，帶有一些浪漫。

### 中國意識濃厚

濃厚的中國情懷所醞釀出來的使命感，使王惕吾在他的文化事業上不斷投資開展，出現了令人刮目相看的成績。聯合報海外版以及四家海外中文報紙的開辦，世界中文報業協會的組織，中國文化新論系列的出版，海內外中國運動人才的全意栽培，甚至對於中藥科學化的研究投資，都是他的中國意識的不同形式表現。這個中國情懷最初的根柢究竟起源何處，答案還不是完全清楚。

同樣值得探討的是，推促王惕吾在文化領域裏不斷超越的中國意識，在臺灣政治局勢激烈轉型的年代，卻使他在政治領域受到爭議。

這項變化主要起自民國六十年代以後，臺灣政治結構引發的價值體系轉變。台灣本土勢力開始進入中央的政治舞台爭取一席之地時，打出了本土化的號召，同時以比較極端的號召作為訴求，其中最主要的一項，就是台灣獨立，這個訴求與中國意識彼此抵觸。

在王惕吾的看法，台灣獨立作為一個階段性的政治訴求，具有特定的政治效用；但如果

把台獨當成一個希望具體達成的政治目標，對於台灣以及此地的兩千萬人民而言，不僅沒有成功的機會，而且可能對台灣現有的繁榮構成極大的威脅。因為專制的中共政權絕對會以武力阻止台灣獨立，台灣不可能透過獨立的手段，得到國際承認；即使台灣獨立成功，以台灣有限的資源和它與大陸的對應關係，長期而言，未必更符合台灣人民的利益。

王惕吾當然也了解，統一絕不是現階段可以迅即實現的目標；但他認為，惟有一個大而統一的中國，才能使中國人擺脫幾百年來受到西方屈辱與歧視的命運，在世界舞台上占有一席之地；目標雖漸遙遠，卻不是可望而不可即的希望，台灣不應該太早放棄希望。

### 統一言論遭誤解

他對統一的執著和他對台獨的反對，不僅使他受到一些台獨積極分子的批評，也使他的統一言論被曲解成「反動」、「不愛台灣」，在統獨論戰激烈的年代，他在海內外的報紙都曾受到激進台獨分子的各種騷擾，包括台北的聯合報總部大樓電梯遭到爆炸，紐約及舊金山的世界日報社被縱火、噴漆。

面對台獨人士的異議，他若表現出一點彈性，一點模糊，不難化解不滿，但王惕吾不願意對這個原則性問題妥協；他堅信，台灣獨立只是少數政客的主張，並無實現的條件，在海峡兩岸都不可能獲得多數人的支持。他認為，在大是大非上，報人不能媚世故作曖昧。

如果隔幾十年之後再回頭看，這些年台灣的統獨爭議，究竟有什麼意義，可能會清楚得多，但現在，這仍是一個難有定論的問題。台灣獨立一直是我國政治上一個敏感而混沌的議題，比如說，對某些政治人物而言，台獨究竟是一種政治倫理的主張，或者是一種政治策略的運用，有時也不易分辨清楚。進人民國八十年代後，台灣內外局勢丕變，一些向來持台獨主張的民進黨人士也表示：如果民進黨執政，不一定要宣布台獨云云。可見，台獨在政治現實上的發展是一個相當搖擺不定的現象。

一個社會價值體系的建立，本來應該是長年累月思考辯證的結果，但有時經過特定政治運動的作用，朝夕之間都會產生差異。這是台灣近幾年來伴隨政局變化而來的價值危機。王惕吾對於那些變化不居的政治口號並不在意，他更重視的是憲政精神，認為這才是國家的根本所在。

蔣經國總統於民國七十七年元月去世後，副總統李登輝繼任總統。隨後，國民黨集會改選黨主席，就在推舉黨主席的中常會召開之前，蔣宋美齡的一封信引起了幾位中常委的遲疑，認為新主席的推舉不必急在一時，時機可以暫緩。然而，黨政接班的問題是當時全國人民矚目的焦點，是社會關注的政治議題，萬一執政黨推舉主席的事無故擱置，將引起外界猜疑，可能爆發一波嚴重的政潮。

當時，王惕吾以中常委身分有機會與聞此事，他認為，處理此事只有一個原則，就是根

據憲政精神行事，推舉總統李登輝出任黨主席。

在王惕吾的想法，他的憲政理念和他的中國意識並沒有矛盾之處，也最符合中華民國長遠的利益；但是，這個想法，卻未必符合某些台灣政治人物的現實利益。剛開始，他受到反對勢力中持台獨論調者的強烈抨擊；更曲折的是，後來總統府也對他產生了不滿。

### 質疑政府立場

聯合報與李登輝總統之間，是從財政部長郭婉容奉命到北京參加亞洲開發銀行年會，開始出現了緊張。

當時，聯合報編輯部門對於郭婉容首開部長赴大陸參加國際會議的作法給與肯定，卻對兩個問題提出強烈的批評。第一個問題是，郭婉容在開幕典禮中起立，向中共國家主席楊尚昆行禮，編輯部認為，這個象徵性動作可待商榷，即令是「一國兩府」或「兩國兩府」的牌，都不應如此打法。聯合報當時的觀點是，兩岸才開始交往，台灣就把姿態擺得這麼清楚，等於把底牌掀給中共看，也等於自己斷絕了未來與中共互動的折衝餘地。

第二個問題是，究竟是什麼政府機構決定採取這個政策？結果卻沒有人出面承認，只知道外交部長與行政院長都未與聞此事；郭婉容形同接受不知來自何方的密令行事。這般決策過程，完全軼脫了體制上的權責軌道。



總統府曾透過管道與王惕吾溝通，希望聯合報在言論和報導上能夠以比較和緩的方式處理，對政府政策加以支持。當時，王惕吾的看法是，新聞報導及評論是編輯部的權責範圍，只要沒有偏離客觀原則，報社老闆應該減少對編務的干預，以維持新聞的客觀獨立。這是王惕吾在前面三任總統時代就維持下來的原則。

王惕吾的立場，並不能得到總統府方面的理解。雙方的關係，因為實際編輯採訪工作互動上的一些誤差，沒有獲得改善。後來，這段不良的溝通意外的點燃了另一場退報運動。

這是民國八十一年底的事。聯合報記者從北京發回來一段消息，新聞中報導中共中央政治局常委李瑞環發表對台獨問題的看法。李瑞環的談話說，如果台灣宣布獨立，中共一定會處理，即使「停止經建，前仆後繼，犧牲流血，在所不惜。」

在那樣一個接待來自台灣和海外華僑新聞界代表的場合，李瑞環作為一位中共決策官員，竟發表了如此聳動的談話，其實很不恰當，他自己可能也發覺用辭過當，稍後一直企圖用比較輕鬆的話題，來沖淡先前措辭裏的血腥氣味。儘管如此，這次談話是中共高階層對台獨問題的公開發言中措辭最嚴厲的一次，從新聞工作者的立場，無論如何是個重要新聞。第二天，聯合報在一版頭條的位置刊出了這個消息，同一天，另九個台灣報紙刊載了同一消息，基本措辭並無不同。

數日後，國民黨召開中常會，為了一個統獨有關的問題，中常委沈昌煥拿著一份載有李

瑞環談話的聯合報發言，並引述李瑞環的談話，表示中共絕對不會坐視台灣獨立，台獨絕不可行。

### 總統的情緒反應

對於沈昌煥的發言，主席李登輝先作了一番評論，也同時對沈昌煥引據的談話資料表示不以為然；意外的是，他沒有直接駁斥李瑞環的話，卻批評報紙說：「有一家報紙寫了一篇可怕的報導，恫嚇了我們的老百姓。」後來他在接見立法委員時，更表示：「那個報紙，我都不看了。」

作為執政黨主席及國家元首，李登輝總統不指責發表恐嚇言論的中共官員，卻把不悅遷怒報導消息的媒體，可以說是失態，反映出他對聯合報積蓄的不滿。主席在中常會的情緒反應經過媒體報導後，又引起了進一步的連鎖反應，一羣別有政治立場的人士，利用李總統對聯合報的不滿，藉機發動了一次針對聯合報的退報運動，他們把這個問題作了最大的擴張，把這個運動定名為「退報救台灣運動」。

對聯合報而言，這次退報運動已經不是它的第一次遭遇了。在過去的幾次退報運動中，王惕吾並未採取什麼對應作法，認為只要辦好報紙，市場的規律終會抵消人為的杯葛。但這一次，他決定要訴諸司法。

最令他感到憤怒的是，有關李瑞環的新聞，是一則可以訴諸公評的客觀報導，但退報運動團體在他們的宣傳中，除了攀附李總統對這項新聞的情緒反應外，竟然形容聯合報為「中共的傳聲筒」、「人民日報的台灣版」，誣指聯合報「向中國共產黨靠攏」，「不具社會公器角色」。

### 訴諸司法尋正義

一個一生反共的報人，現在竟然被扣上「中共傳聲筒」這樣的帽子，對王惕吾而言，沒有比這個更難容忍的事了。過去幾十年，他堅持反對共產專政，也曾經在各種新聞及非新聞的陣線對抗共產極權思想，有著公認的口碑。沒想到，今天竟然被政治人物誣指為向中共靠攏，他當然要加以反擊。

聯合報員工間，對這個事件有各種不同的看法。不少人的想法是，這次退報運動動員規模不大，不致於對聯合報業務構成太大打擊，他們主張保持消極態度，不要積極回應，以免為杯葛者製造更多宣傳機會。

王惕吾不同意這種消極的反應。他認為，發起退報的是一羣具有特定政治信念的人，因為聯合報報導的新聞違反了他們的政治利益，便發起杯葛，這是對新聞自由的一種脅迫。聯合報之所以要對抗這次退報運動，關鍵不在這次杯葛將對業務造成多少影響，關鍵在於報社

立場不能失卻。如果聯合報對此事保持緘默，無異承認退報運動者的誣謗，這不僅將使聯合報客觀報導的專業立場受到動搖，也將造成社會上是非公理的混淆。

王惕吾提出告訴。經過半年偵查審訊，他獲得了勝訴。

總統府對報社的不友善，當然增加了記者採訪上的困難，有時使得公共事務的公開討論變得更有爭議。對此，王惕吾認為沒有必要計較，只要站穩新聞專業的立場，就新聞論新聞，事理總有清楚的一天。

在這方面，他認為報紙更具優勢，理由是：「總統有任期，報紙沒有任期。」

# 辦報作為一種實踐

延著新竹縣新埔鎮蜿蜒的產業道路前進，穿過坡地的幽靜茶園，進入一個形勢險峻的山谷，一座帶有閩南風味的中國傳統園林建築赫然在望。這個地方，就是聯合報員工休假中心——南園。

藏身在茶鄉深處的這座古典園林建築，在民國七十二、三年間開始興建時，曾經引起外界許多神祕的聯想，尤其是當時活躍的黨外雜誌，曾把它描寫為權貴人士敬獻給最高當局的庭園及陵寢。當時一般人非常好奇，是誰有如此大的氣魄，興建了規模如此可觀的古典建築庭園；即使還在施工期間，就有各地民眾包租遊覽車來此，站在崖上鳥瞰園景。他們很難想像，這個被稱為總統林園的地方，結果竟然只是聯合報興建的員工度假中心。

這樣的員工度假中心，在各行各業之中少見的規模；即使在國際上，也堪稱罕見別致的建築。

與他興建南園的想法一樣，王惕吾樂於把他事業的果實與同仁分享，他稱這是「同有、同治、同享」的理想。這種慷慨無私的態度，當然也是他事業成功的主要因素。

早在勞動基準法實施之前，聯合報的福利制度就相當齊備。民國五十年開始推動的員工互助辦法，有效發揮了互助的功能，替代政府未能推動的保險制度，員工從結婚、生育、教育、醫療、殘障、退休、喪葬，乃至於員工子女出國進修，都可獲得補助和獎助；員工購買汽車、房屋、電腦，也都可以享受特定的優惠貸款。在勞基法通過之後，聯合報成立了傳播事業中第一個產業工會。

王惕吾在聯合報推動的許多福利制度，不僅比其他同業早了許多，也經常走在政府政策前面。他的管理哲學如此：凡是對報社有利的事，就應該把它變成行動；只要是證明可行的點子，就應該把它訂為制度。

### 報業外的浪漫作風

對聯合報員工而言，南園只是他們享有的眾多福利中的一項；在王惕吾而言，南園的興建，則是他個人生命情調中浪漫情懷的綻露。

這位一向務實的報人，在辦報的半生之中，許多時候也跨出緊繃的現實世界，希望在每日必須準確計算的報業經營之外，留下一些無須以金錢或權力來衡量的東西。

他的「同有、同治、同享」的想法，是從美國的「民有、民治、民享」思想而來。這個民主口號，是王惕吾開始辦報後幾乎每天都要提到的辭彙，經過不斷的咀嚼，他把這個治國的理想應用在自己治理的報社上，消化過的口號，變成了一種民主的治報哲學，然後變成制度與行動。

他的「送者有其報」的想法，則是從早年政府推行土地改革的「耕者有其田」的理想而來。他從政府推動土地改革的成功，認識了「耕者有其田」制度的精神，把這種精神拿到他的報社裏來實驗，讓原來只是支領固定薪資的送報生自立門戶，成爲老闆，就好像佃農脫離了地主，取得自己耕種的田地，結果農民所得提高了，土地的利用價值也提高了。

聯合報海外版的創刊，聯經出版公司的開辦，乃至於中國論壇和歐洲日報的創辦，都是從他心裏這個浪漫的角落萌發出來的靈感，不爲營利，不求盈餘，只求爲文化創造更開闊的空間。他對於印刷輪轉機、自動鑄排機和中文電腦化的熱中研究開發，也都讓人嗅到其中的浪漫氣息，爲中國文字的運用創造了更大的可能。

興建南園，推動「送者有其報」，爲員工建立各種福利制度，開辦聯經出版公司，創辦世界日報，資助才藝傑出的人，王惕吾著手推動這些他心目中的理想時，往往是出乎他的自然天性；心思到來，隨手就做。

事實上，對一個報人而言，如果有什麼是比報業經營更大的挑戰，不是他的報紙上揭示

了什麼高遠的理想，而是他自己如何在日常生活事務中奉行這些意念。這是檢驗一個報人最簡單的辦法。

就這點而言，王惕吾是經得起檢驗的。不僅如此，王惕吾很少滿足於低標準，他往往把目標訂在一個高度，足以顯示理想，又不致於難以追求，這也是他事業不斷精進的祕訣。

### 有為有守

民國七十年代中期以後，整個台灣從南到北掀起狂熱的大家樂賭風，後來又繼續演成六合彩，許多民眾癡迷瘋狂到了毫無理性的程度，經常四處求取所謂的「明牌」。

大家都看得出來這是一種社會病態，不少人也提出呼籲，要求政府設法遏止。然而，賭風的流行既盛，就表示這裏存在一個市場，許多報紙竟然不惜犧牲社會風氣，投賭者所好，在報上大肆刊登一些無稽的「明牌」數字，以求擴張發行。這種作風，使得當時報界出現了一個矛盾現象：同一張報紙，在前面的新聞版面聲討六合彩、大家樂賭風，在後面的廣告頁或者漫畫上，卻極盡可能的刊登各種曖昧的明牌。

對於這種作風，王惕吾不以為然。他嚴格禁止業務部門刊登任何具有暗示性的六合彩訊息，避免助長歪風。

這在全國賭風熾烈的情況下，聯合報不刊登明牌號碼，就顯得無法滿足讀者畸型的需



求，認為聯合報的「資訊服務」不夠。當時，聯合報的外埠分銷單位都感受到來自讀者的強大壓力，他們不斷向總社反映，要求顧及市場需要，適度提供這類訊息，以免讀者轉閱他報，導致聯合報發行受到侵蝕。

雖然業務部門一再就此反應，王惕吾不為所動。他表示，這不是一個在市場與風氣之間選擇的問題，這是一個新聞事業的基本良心問題，如果連這點起碼的堅持都不能守住，就不夠資格談辦報、談輿論。儘管如此，有些地方分銷單位因為地方讀者的強烈要求，竟然不顧規定，逕自印製明牌傳單，以附頁方式夾在報紙送出，由此可見當時風氣之惡劣。

王惕吾知道，報紙對發行擴張的過度追求，往往會使自己掉入一個全然讀者導向的陷阱，而失去了報紙推動社會文化進步的立場。

對於報紙之為社會公器，他在早年就有一個清楚的概念，在聯合報創刊六週年時，他在社論中提出：「辦報不是一種手段，而應該把它本身看作一個目的。一張健全的報紙，它自己就是一個推動進步的有力工具，無待他求。」

在辦報之前，王惕吾從未曾參與過其他企業的投資經營；他經營報業起家之後，一直繼續留在這個領域，除了往上、下游發展報紙及文化傳播相關事業外，並未經營其他事業。這個作法，使他的報業得以保持較為超然的立場，毋需藉自己的報紙為手段，來壯大自己行業外的事業。這是王惕吾在報業經營上的「有守」。

維持自己言與行的一致，是王惕吾在他的辦報生涯裏的一貫追求，他實踐哲學的基調是不能有雙重標準。

### 尊重言論自由

在早年台灣的政治環境下，王惕吾爲了報紙言論自由的權利，與執政當局有過一番奮鬥；他認爲言論自由是報紙的基本權利，即使當時我國處境特殊，對於報紙的這項基本權利也應該加以尊重。他不僅要求自己的報紙擁有這樣的權利，也主張所有報紙的言論權利都應該受到尊重與保障。

以于長庚、于長城兄弟被菲律賓政府遞解來台審判一案爲例，如果從反共的立場來看，王惕吾當然不同意于氏兄弟的政治立場，但是，站在報業的立場，新聞自由的原則必須加以維護，他極力向當局反映，希望緩和處理于氏兄弟案。

民國七十四年發生的李亞頻案，也是同樣的情況。

李亞頻在洛杉磯所辦的「國際日報」對國民黨政府態度並不友善，它不斷對北京表示支持的論調，引起執政當局的不悅，趁她返國部署競選時將她逮捕。王惕吾得知此事，立即打電話給國家安全會議祕書長汪道淵，希望妥慎處理此案，說明李亞頻的國際日報是在美國發行的報紙，國內用叛亂罪治她，並不合適，將引起國際間的批評。

王惕吾並不欣賞國際日報的言論立場，但他關心此事，不是爲了李亞頻的個人遭遇，而是爲了言論自由的原則問題；他更關切國家的形象，惟恐政府對於言論叛亂依主觀意志武斷認定，引起國際輿論撻伐。

在主張言論自由的同時，他自己也強調與自由相對的態度——責任。他要求新聞報導要正確無誤，避免對報導對象造成傷害，在發現錯誤時，要設法彌補更正；他要求業務部門有爲有守，努力拓展發行，但對於有害社會人心的廣告，要嚴加拒絕。

浪漫的王惕吾與務實的王惕吾似乎沒有太多齟齬，他心裏有一個想法，希望爲中國報人立下一個模式，爲了這個想法，他在辦報四十年的生涯中，踏實經營。

## 交棒的時刻

從聯合報十二樓王惕吾的辦公室極目望去，台北市東區的土地，布滿了高高低低的樓房，一直鋪展到盆地邊緣的山坡上。台北的面貌，已經有了巨大改變。

初遷到此地時，這裏還是一片農田，聯合報大樓就在這片稻田中間孤零的矗立；從西區的行政中心遙望，它好像戍守前線的孤軍。二十年前，王惕吾看出台北市的發展重心勢必東移，他率先離開繁華的西門町，將康定路的報館遷建至此，以這塊地方作為他長期發展的基地。

曾有多年的時光，聯合報大樓是台北市東區的惟一地標，聯合報記者到如此偏遠的地方上班，必須穿過田間小路，才能進入辦公室。如今，這裏已成為台北的新都會中心，國父紀念館、市議會、市政府，還有隔著兩條街的世貿中心，都環繞著聯合報大樓興建起來。

像他準確判斷台北市的發展動線一樣，王惕吾也在此地把他的事業推進到新的顛峯。聯

合報大樓已經擴建為四棟，第五棟正在動工興建；報業從初遷來時的聯合報與經濟日報兩家，發展成為八家，越過萬里地平線，在遙遠的美國、歐洲和東南亞，都發行著王惕吾一手創辦的報紙。

民國八十二年九月十六日，聯合報第四十二年社慶日，王惕吾正式宣布退休，告別報壇，把半生創辦的事業交給了下一代。這年，他八十一歲。

### 驚人的報業規模

台灣四十年的變化是驚人的，聯合報四十年的成長也是驚人的：

從民國三十九年接辦民族報到這年退休，王惕吾投身於新聞事業將近四十四個年頭，此時，他手上擁有的事業，包括八個報紙——聯合報、經濟日報、民生報、聯合晚報、美國世界日報、巴黎歐洲日報、泰國世界日報、香港聯合報；和兩家雜誌——聯合文學與歷史月刊；一家通訊社——英文的中國經濟通訊社；四個相關企業——聯經出版公司、聯經資訊公司、雷射印刷公司、天利運輸公司，還有聯合報文化基金會、國學文獻館等，這是國內文化事業中少見的規模。

最初的聯合報，從三個合夥人各出資兩百令紙和三萬元新台幣起家，第一天的發行量只有一萬兩千份；到了民國八十二年，聯合報一年要用掉十四萬六千噸紙，每天在全球發行的

報紙將近三百萬份。

當年的聯合報，採訪組只有十一位記者和幾位特約地方通訊記者；今天，聯合報系有五、六百位記者隨時從台灣每一個城鎮和世界各個角落，向台北總社報回他們採訪的消息。參與八個報紙作業的員工，已超過六千六百人。

當年的聯合報，位在西門町邊緣中央市場旁邊那棟租來的磚樓裏，記者一面寫稿，一面與蒼蠅和臭氣對抗；在大理街與西寧南路之間兩地奔波。今天，忠孝東路四段的聯合報總部不僅比肩建起五棟大樓，在台灣北、中、南部各有印刷廠，在每一個縣市都有採訪辦事處，在每一個鄉鎮都建立了分銷單位。

當年的聯合報要銷售到南台灣極為不易，如今，聯合報系報紙發行遍布世界，四家海外報紙每天在亞、歐、美三洲印行，沒有一個國家是聯合報系發行到不了的地方。

人一生所能擁有的歲月是有限的，但是人一生所能創造的事物卻是無限的；即使起步晚了，對一個企圖心強的人而言，半生也已足夠。王惕吾以一個職業軍人中年轉業，在完全陌生的報業開創出如此恢宏的格局，證明了這點。從三十八歲到八十一歲，他為新聞事業奉獻了四十三個年頭。

在七十歲前後，王惕吾數度有退休之意，都因故未成，這也使他有更長的時間考慮交棒問題。

民國六十八年那回染患肝疾，首度令他有了傳承交棒的想法。由於壯年時期的長時操勞，使得身體負荷過重，肝病帶來了嚴重的警訊；在長達數月的調養期間，他自己想到了退休問題。但由於調養得當，痊癒之後，精神及體力逐漸恢復如昔，退休之念，隨著健康好轉作罷。

### 萌生退休之意

民國七十年代初，王惕吾又一次動念退休，同時辭去國民黨中央常務委員的職務。一次中常會會後，他向黨主席蔣經國先生說明他的想法。

經國先生聽到他的退休計畫，未置可否，只反問：「你貴庚啊？」

王惕吾答說：「民國二年生。」

經國先生聽了，笑著回答說：「民國人嘛。」

蔣經國總統生於清朝宣統二年，也就是民國前兩年，論歲數長王惕吾四歲。在他眼裏，「民國人」只能算「年輕人」。

「民國人」一語，讓王惕吾無辭以對。他想，以經國先生的年歲和身體狀況，都還在為國盡力，自己在他面前談退休，實在有愧。那時，王惕吾雖已是七十好幾的年紀，身體狀況也還良好，退休之議就此打消。

這件事以後，王惕吾又在報業經營的崗位上駐守了六、七年。那些年當中，他再度親自揮軍出征，拓展晚報市場，這一役，他大獲全勝，在短短時間內開創了大片新天地。即將八十歲那年，他又下令躍馬香江，創辦香港聯合報，也在一年多的時間內獲得了耀眼的成績。近幾年，王惕吾認真考慮交棒問題，並著手建立報社管理架構和制度，以期使這些集合了幾千人智慧和辛勞建立起來的企業，在經營的棒子轉交之後，能夠持續發展。

王惕吾了解，聯合報系的八個報紙雖然各為獨立的主體，但彼此之間又具有互助共榮的關係，這在一人領導時，各報的支應合作並無問題；如果要想維持所有報紙的長久繁榮，如何把他個人領導的情勢轉變為一種羣策羣力的集體領導，各個部門有分工，有合作，這是他交棒前必須做好的規畫。

民國八十年底，他先作了一項部署，將報系的國內四個報紙的社長職務，全部改由曾任聯合報總編輯的人員出任。由編務出身的人才主持社務，主要著眼在維持報紙的穩健的風格，不致走庸俗化、商業化的路，因為風格才是報社的靈魂。

同時，他也對聯合報系各企業的關係重新作了定位。以前，他把聯合報系各報定位為「姊妹報」，彼此是平行的關係；現在，他把聯合報定位為「母報」，報系之間以聯合報為主體，報系內部的人事調動也以這個考量靈活運用。

建立以聯合報為主體的報系架構，是他規畫退休交棒一步重要的棋子，明確報系事業發



展的主次，以免各報各自為政，自亂陣腳。

### 發揮集體決策智慧

民國八十一年二月，他又採取進一步部署，宣布成立「決策諮詢委員會」，由他最密切的事業夥伴劉昌平擔任召集人，其他成員包括總管理處總經理王必立、總管理處副總經理王效蘭、聯合報社長兼總主筆楊選堂，以及國內另三報社長張作錦、劉國瑞、黃年，加上聯合報總經理楊仁烽、聯合報總編輯胡立台等九人共同組成。將聯合報相關企業重大事項的決策，交由委員會負責，再由總管理處依決策配合執行。

至於王惕吾本人和當時擔任聯合報副董事長的長子王必成，則不參加這個委員會，以便諮詢委員會在決策過程中有足夠的集體醞釀空間，避免因他兩人的參加而妨礙羣體決策的共同智慧。

王惕吾同時也著手調整聯合報系的組織，對總管理處結構進行調整。總管理處的工作，是負責報系內部所有相關企業的統籌管理，他在總管理處下新設了編務、業務、人力規畫、公共服務等九個處，依職能分工，負責報系內部各企業的綜合管理、綜合調配，同時執行諮詢委員會決定的事項。

經過一年多的規畫，王惕吾認為這套新體制的運作已漸上軌道，整個聯合報系管理架構

及制度俱全，是交棒的適當時機了，就在八十二年九月宣布退休。

### 適任的接棒人

接任他董事長職位的，是他的長子王必成。王必成所學為化工，東海大學畢業後，曾經在中油公司高雄煉油總廠實習過，有過基層工作經驗。後來赴美留學，在田納西州立大學研究所攻讀化學工程；畢業後，便在美國通用汽車公司俄亥俄州的達頓廠裏工作。

民國六十年，聯合報剛遷到忠孝東路，王惕吾正為合夥人經營其他事業而挪用公司資金的問題煩惱不已，頗需幫手分憂解勞，於是，電召王必成回國。

王必成是第一個參與父親事業的孩子。他回國後，從擔任王惕吾的助理開始，坐在他辦公室門口，每日研讀社論及新聞，學習應對進退以及報業的經營管理之道。他行事穩健，二十多年下來，已深諳父親的報業經營哲學。王惕吾依中國傳統倫理，把董事長的棒子交由他接掌。

王惕吾的次子必立，畢業於日本早稻田大學，後來繼續赴美深造；學業告一段落後，也返國進入聯合報工作。王必立長期擔任經濟日報發行人，在財經方面涉獵甚廣，精於經營，許多業務問題由他主持。六十年代中期開始，王惕吾陸續創辦了多種報紙，從美國世界日報、泰國世界日報、聯合晚報到香港聯合報的開辦，都由王必立在陣前襄助父親。他反應敏

銳，因應裕如。在王惕吾宣布退休之後，他擔任總管理處總經理的職務，責任吃重。

由長女王效蘭擔任聯合報發行人，是王惕吾退休時的一項重要部署之一。王效蘭畢業於世界新聞專科學校編採科，曾經在聯合報擔任過採訪工作。後來，她轉赴瑞士深造，由於婚姻之故，又隨夫寄居瑞士，擔任聯合報駐日內瓦記者。直到民生報創辦，由於王惕吾緊急召喚，她方才返國主持民生報社務。

在主持民生報期間，她使這份報紙表現了她濃厚的個人風格，平易而可親。她的行事作風與工作精神，頗有當年王惕吾的影子，王惕吾曾說她：「頗有父風，頗知父心。」

王惕吾共有五位子女，二男三女，除了必成、效蘭、必立，么女蕙蘭在洛杉磯擔任世界日報總經理，而次女友蘭因為無意於新聞事業，兒女中僅她一人未在報系內任職。

五位子女各有不同的興趣和專長，他們求學的歷程各異其趣，分別在不同的國家求學，也分別熟悉不同地區的語文和國情，這對王惕吾環球事業的開展，大有助益。他們在編務、業務及財務等不同領域各有專長，也使得經營分工更具專業特色。

至於兩位長年的事業夥伴劉昌平及楊選堂，王惕吾請他們分別擔任聯合報與經濟日報副董事長，希望借重他們的經驗與智慧，使交棒過程進行得更為順利。

退休之後，王惕吾依舊每天習慣到報社走動。幾十年來，每一個日子都奉獻給了報業，除了看看京戲，打打麻將，他幾乎沒有什麼特別的娛樂與嗜好，他喜愛工作，也樂在其中，

報社是他最熟悉而快樂的地方。

在四十三年辦報生涯中，王惕吾自認最大的成就，是「練成一支能征善戰、攻無不克的常勝勁旅」。在他把聯合報系的棒子交出時，這支勁旅已羽翼豐滿，因此也使王惕吾在交棒過程中沒有太多掛慮。

### 無憾的一生

從新聞圈的門外漢，到建立了中文報業中規模最宏偉的報團；乃至於為台灣報業爭取國際地位，為報業開創新的技術紀元，王惕吾四十三年的報業生涯是豐富的。

他是一個開創者，也是一個實踐者，他辦的每一份報紙，都嘗試向新領域探求發展，絕不因襲，不跟隨；碰到問題，他設法克服，不退卻。

可以這樣形容這個人：有些時候，他是一個有點固執的政治人物，堅持原則，但也尊重道理，能夠承認錯誤；有些時候，他是一個手腕高明的外交家，能夠使充滿敵意的對手變成自己的朋友；有些時候，他像一個好奇心重的孩童，對於新奇的科技充滿探求的欲望；有些時候，他是一個慷慨寬厚的人，對於需要幫助的人，總不吝於伸出援手，看到值得栽培的人才，他永遠樂意出錢出力。但在任何時候，他都是一個新聞戰士，為新聞自由和報業競爭而戰。

如果說一個人的命運是取決於他的性格，在王惕吾身上，這個說法得到印證。我們可以看到，他性格裏不可思議的強韌力量，將台灣的新聞陣線推到遙遠的地平線外。這個企圖心旺盛、意志力過人的退役報人，牢牢的抓住自己的命運，耕耘他看得見的每一寸土地，不等待運氣來決定他的收穫。

王惕吾手中握過的這隻棒子，是光彩奪目的，它輝映著台灣報業史上許多閃亮的紀錄。對接棒者而言，這隻棒子也是沈重的，接手這個集合了各種英才頭腦的報業，需要過人的智慧與毅力。

## 王惕吾生平大事年表

- 民國 2 · 8 · 29 出生於浙江東陽
- 19 · 9 考入中央陸軍軍官學校第八期，時年十八歲
- 37 · 3 以警衛旅團長身分來台
- 38 · 5 · 4 參加發起民族報創刊
- 39 · 1 · 1 退役接辦民族報
- 39 · 6 · 27 民族報開始發行第二次版
- 39 · 12 · 1 民族報第二次版獨立發行爲「民族晚報」
- 40 · 9 · 16 倡議民族報、全民日報、經濟時報三報聯合出版，社址租在西寧南路三十號。首日發行一萬二千份，日出兩大張，售價七角
- 41 · 1 · 5 出報依限張規定減爲一張半，售價降爲五角

- 41 · 1 · 15 與李萬居、李玉階共同發起成立「民營報業聯誼會」，團結民營報紙向政府爭取公告廣告及貸款
- 42 · 9 · 16 報紙名稱由「全民日報、民族報、經濟時報聯合版」改為「全民日報、民族報、經濟時報聯合報」
- 42 · 12 · 16 在嘉義設立南社，出版南部版
- 43 · 1 · 1 創辦台北市報紙零售業務
- 43 · 11 · 7 反對內政部九條新聞禁例的頒布
- 43 · 9 聯合報財務達成平衡
- 44 · 4 · 25 南社結束營業
- 44 · 6 · 1 訂定業績獎金發給辦法
- 44 · 8 資助布農族青年柯秋田全部醫學院就學經費
- 44 · 10 · 10 在香港開辦聯合報「香港版」
- 46 · 6 · 20 將報名「全民日報、民族報、經濟時報聯合報」正式定名為「聯合報」，三報原有登記證繳回內政部
- 47 · 2 · 16 聯合報報社遷至延平南路八十三號
- 47 · 4 反對政府強行通過出版法修正案

- 民國 48 · 6 · 15 與宜昌機器公司簽約，委託其製造開發國產輪轉印報機
- 48 · 8 · 15 遷至康定路二十六號，開始擁有自建的報社與印刷廠
- 48 · 9 · 16 聯合報發行量超過中央日報，躍居全省第一位
- 49 · 4 · 1 開始抄收美聯社電訊
- 50 · 1 · 1 實施員工互助辦法
- 50 · 3 因雷震案遭到政治杯葛，軍方下令禁止訂閱聯合報
- 50 · 4 · 1 創辦廣告商代理制度
- 50 · 8 · 27 參加陽明山第二次會談，聯合三位報業人士共同呼籲以新聞自律代替出版法
- 51 · 9 · 27 興建樹林疏散工廠，以備戰時之需
- 52 · 1 · 15 興建仁愛路員工宿舍
- 52 · 9 · 3 應美國務院之邀訪美兩個月，並順道展開全球之旅
- 53 · 1 · 1 發行海外航空版
- 53 · 10 · 15 派員支援台灣日報之創刊
- 54 · 5 · 20 赴英參加國際新聞學會年會
- 54 · 9 · 1 費時年餘整理出二三五六個中文「常用字彙」



- 55 · 7 · 25 每日出版增為兩張半
- 55 · 9 · 1 向東京機械訂製全自動鑄版機
- 55 · 11 · 15 赴印度出席十五屆國際新聞學會年會，籲准中華民國入會
- 55 · 11 · 22 訪馬來西亞，晤總理東姑拉曼
- 56 · 4 · 20 購公論報執照，創辦「經濟日報」，為台灣第一份經濟專業報紙
- 56 · 5 · 24 訪問越南
- 56 · 9 · 21 經濟日報遭停刊處分
- 56 · 9 · 25 經濟日報復刊
- 57 · 1 · 6 訪問印尼，晤總理蘇哈托
- 57 · 11 · 18 推動「世界中文報業協會」成立，王惕吾當選副主席
- 58 · 4 · 9 當選國民黨中央委員
- 58 · 12 · 17 「國際新聞協會中華民國分會」成立，王惕吾當選會長
- 59 · 7 · 1 取消電影廣告，改以電影簡訊
- 60 · 6 · 9 在國際新聞學會赫爾辛基年會上為爭我國會籍，操勞過度導致輕度中風
- 60 · 7 · 16 遷往東區發展，社址在忠孝東路四段五百五十五號
- 60 · 10 · 23 國際新聞學會執委會決議暫停我會籍，王惕吾決議停止出席年會抗議

- 民國61·10·30 范鶴言與林頂立退出聯合報及經濟日報經營，兩人股權轉售與台塑企業董事長王永慶
- 62·3·15 當選「中華民國田徑協會」理事長
- 62·5·11 王永慶退出聯合報及經濟日報股權
- 62·6·27 將發行由直營改爲分銷，創「送者有其報」制度
- 63·1·1 聯合報由合夥制改爲成立股份有限公司
- 63·5·4 成立「聯經出版公司」
- 63·6·1 成立英文的「中國經濟通訊社」，提供在台外商英文經貿資訊
- 64·3·27 因應限張政策，以照相縮版增加廣告容量
- 64·5·23 國際新聞學會恢復我國會籍
- 64·10·10 「中國論壇」創刊
- 65·2·12 「世界日報」在美創刊，總社設於紐約，同時成立舊金山分社，是第一份向全美發行的中文報
- 66·2·10 獲美聖若望大學頒榮譽博士學位
- 66·2·26 因應限張，分類廣告開始分地區分版
- 67·2·18 購買華報執照，創辦「民生報」，是國內第一份以體育、影劇、文化爲主

的專業報紙

67 · 6 · 20 成立「天利運輸公司」，開始利用新完成之高速公路運送報紙

67 · 7 自美國國務院官員處獲悉中美行將斷交的消息，因考慮國家處境，未發表該消息

68 · 3 · 1 為報紙彩色印刷成立「雷射彩色製版公司」

68 · 9 · 1 因肝疾赴美休養三個半月

68 · 12 · 24 當選國民黨中央常務委員

69 · 6 · 16 美國世界日報成立洛杉磯分社

69 · 9 · 16 聯合報發行超過一百萬份

70 · 2 · 16 成立「聯合報系文化基金會」

70 · 4 · 16 獲韓國明知大學頒榮譽博士學位，晤韓總統全斗煥

70 · 8 · 1 「聯合月刊」創刊

70 · 8 · 15 「聯經資訊公司」成立

70 · 9 · 16 聯合報系忠孝東路第二大樓落成，成立「國學文獻館」

71 · 9 · 16 創中文報紙電腦檢排之先

71 · 12 · 16 創辦「歐洲日報」於巴黎，是第一份在歐發行的中文報

- 民國 72 . 8 . 10 聯合報革新版面，將社會新聞版移第五版，三版改刊科技文化新聞
- 73 . 4 . 6 接受祕魯聖島丁大學榮譽博士學位
- 73 . 5 . 14 在東京會晤西藏領袖達賴喇嘛
- 73 . 10 . 12 忠孝東路聯合報系第三大樓落成
- 73 . 11 . 1 「聯合文學」月刊創刊
- 74 . 4 . 15 報系開始依勞基法實施六項相關法規
- 74 . 9 . 15 報系員工休假中心「南園」落成
- 74 . 9 . 17 成立報系「員工診所」
- 75 . 2 . 8 在美國成立「世界電視台」
- 75 . 2 . 18 接辦國民黨在泰國的「世界日報」，改為民營報紙
- 75 . 9 . 17 「美國新聞與世界報導中文版」創刊
- 75 . 8 . 1 美國世界日報成立加拿大多倫多分社
- 76 . 8 . 9 接受美東伊利諾大學頒贈人文科學榮譽博士學位
- 76 . 11 . 4 訪菲律賓，晤菲總統柯拉蓉
- 76 . 11 . 20 發起「為老兵返鄉捐款運動」
- 77 . 1 . 1 報禁及限張禁令解除，出報增為六大張

77. 1. 3 南部印刷廠啓用
77. 2. 22 創辦「聯合晚報」，中部印刷廠成立
77. 3. 27 聯合報產業公會成立
77. 4. 5 王惕吾辭國民黨中常委職務
78. 4. 10 聯合報擴增第一版新聞篇幅自七欄增爲十三欄，縮小廣告篇幅爲七欄
78. 12 邀大陸民運人士萬潤南、蘇曉康等二十餘人訪台
79. 7. 15 聯合報系林口印刷工廠啓用
79. 9. 16 「美國新聞與世界報導」中文版停刊
80. 9. 25 於美國史丹福大學園區成立「中藥科學研究中心」
80. 5. 4 創辦「香港聯合報」，爲聯合報系第八個報紙，第四個海外報紙
80. 7 成立聯合報「退休人員聯誼會」
80. 8. 31 捐贈老家東陽成立巍山鎮中學
80. 9. 16 聯合報編輯部實施電腦化作業
80. 10 世界日報在加拿大溫哥華成立分社
81. 5 設置「贊助田徑特優選手獎助辦法」
81. 9. 1 邀請英國前首相柴契爾夫人來華訪問

- 82 · 4 · 3 王惕吾捐贈老家浙江東陽的「東陽急救中心」和「巍山醫院」落成
- 82 · 6 · 13 成立「聯合報系教育中心」
- 82 · 9 · 16 宣布退休，長子王必成接任董事長
- 83 · 3 · 20 邀請前蘇聯總理戈巴契夫來華訪問

# 天下文化 新書推薦

GB043

## 活用消費者保護法

理律法律事務所 著

●定價二八〇元

在銷售手法不斷翻新的現代工商社會，全國二千萬消費者都亟需法律保障。「消費者保護法」在83年1月11日完成三讀通過，並於當晚八時，由李總統公布施行，為我國消費者保護工作開創新頁。

此法是專為保障消費者知、免於恐懼、選擇、被教育及求償五大權利，其中每一個條文都與我們息息相關，然而我們應該如何迅速又準確地掌握條款內容並在需要時懂得運用？本書正是為滿足讀者需求而寫。

本書由理律法律事務所九位資深律師共同執筆，以大眾在消費時可能遇到的情況切入主題，再深入剖析條款與消費者權益的關係，筆法活潑、敘述周延，是一本可以活用的消費者寶典。

GB042

## 喜悅時光

席夫著 葉李華譯

●定價二五〇元

本書曾獲法國著名的巴斯卡獎，暢銷二十餘萬冊。作者席夫博士對於宇宙演化，從大霹靂、星球形成、生命出現、到人類在複雜度金字塔的頂端誕生，都有完整的闡釋。

智慧使人類擁有創造與毀滅的雙重能力，我們有足夠的智慧解消殺機、促發生機嗎？席夫認為，喚醒大家「喜悅」的能力，才是消弭殺機的良方。

中研院數學所李國偉教授說：「讀罷席夫的書，不僅上了一堂最好的通俗科學課，也讓我們對未來多了一點樂觀的期盼。」

席夫在本書的「開場白」裏則說：「為當今人類的危機尋求一個解決之道，是我們每一個現代人的責任。」因此，他「誠懇的邀請每一位有心的讀者共同探討這些問題，並且進而提出自己的答案。因為，我們亟需要任何可能有用的作法。」

GB041

## 全方位的無限(合訂本)

戴森著 李篤中譯

●定價二八〇元

本書作者戴森以高超的智慧和過人的勇氣，跨越科學的門檻，思索宇宙與人類心智的緊密關連。

全書分兩大部分，第一部分探索生命的多樣和統一、複雜和單純，一步步帶領讀者開啓生命起源的堂奧，進而推想人在無限宇宙中的終極未來。

第二部分檢討在科技高度發展的現代，人類道德倫理的困境，從軍力平衡、核武發展、星戰計畫，談到國際政治權力消長，更論及二十一世紀的人類命運。

# 天下文化 新書推薦

GB040

無愧

——郝柏村的政治之旅

王力行 著

●定價三六〇元

民國七十七年經國先生逝世後，台灣在邁向民主化的過程中，執政黨與整個社會都面臨了一波波的衝擊。在這樣關鍵的年代裏「出將入相」的郝柏村，於二年九個月的行政院長任內，極力推行安定、民主、法治、建設、統一的施政理念，政績普遍受到肯定。結果卻不得不在暗潮洶湧的政治旋渦中，慨然辭去閣揆一職。

這樣一位政治轉折期核心人物，深感「是非求之於心」，以「無愧」為這段政治之旅下了注解。若想深入了解台灣過去二年來政治、經濟、社會發展與變遷，這本書提供了有力的觀察面向。

GB039

別鬧了，費曼先生

——科學頑童的故事

費曼 著 吳程遠 譯

●定價二八〇元

研究生費曼參加教授的正式聚會。教授夫人上茶——

夫人：「加奶精還是檸檬？」

費曼：「兩樣都要。」

夫人：「別鬧了，費曼先生！」這就是這本書書名的由來！

費曼一生幽默、機智、幾近頑童的行止，與其在理論物理方面的成就齊名。

這位被「宇宙波瀾」、「全方位的無限」作者戴森稱為「本世紀最聰明科學家」的傳奇性人物，以量子電動力學上的成就贏得諾貝爾獎。本書是費曼完整陳述自己一生中精彩片段的作品，是了解費曼不可或缺的资料。

費曼一生多采多姿，事事值得傳誦，本書與「你管別人怎麼想」（天下文化出版）同享盛名，全書沒有難懂的科學知識，在一件件鮮事背後，隱然透露著人性最接近自然的本質。

GB038

宇宙波瀾

戴森 著 邱顯正 譯

●定價二八〇元

戴森是一位國際知名的物理學家，從事科學研究工作達半世紀以上，設計過核反應爐，參與過中子彈研製，探索過地球外生物、星系綠化等多種現代學科，並長期擔任美國政府科學諮詢顧問。他不僅是一位優秀的科學家，也是一位頂尖的思想家 and 作家。擅長以簡單的申論建立起完整結構，並導引出出人意表的精彩結論。這種獨到的寫作性格在「全方位的無限」（天下文化出版）中也表露無遺。

本書是戴森從事科學工作五十年以來的回憶，以自傳和說故事的方式生動的記述了許多著名科學家的活動和成就。內容包括近代科學發展及宇宙探索，從自然哲學和社會倫理學的角度，提出不少獨到見解，書中也博採他人書信、資料及古今文學著作。作者以浪漫觀點描述科學世界，把科學生活比作個人靈魂的航程，洋溢著對無限宇宙和科學的浪漫情懷及對人類未來的憧憬。



GB037

## 時代七十年

姜敬寬 著

●定價二五〇元

七十年前，兩名二十餘歲的青年，以獨到的眼光、創新的手法，讓第一份新聞雜誌「時代」，呈現在讀者眼前，更奠定了「時代華納」超級傳播王國的基础。

一份小小的新聞週刊，如何逐步拓展其全球影響力？它獨特的文字風格如何形成？一篇文章要經過多少查證手續？而在電子媒體步步進逼，其他競爭對手環伺的情況下，「時代」何去何從？

本書作者在「時代」工作三十年，提供了親身體驗的答案。正如他於書中所言：在「時代」七十年的演變過程中，最基本的宗旨便是作為反映社會和時代的一面鏡子。因此追溯「時代」的演變，也等於回顧歷史。二十世紀的政治、經濟和文化，都可以在這面鏡子中，找到發展的軌跡。

GB036

## 再造傳統

朱高正 著

●定價二二〇元

朱高正在台灣是很有名的人物。因為他在立法院引進「肢體語言」，媒體將他塑造成動作派形象。

朱高正深受德國理性哲學與中國儒家思想的影響，非常注重理念與邏輯。他對文化發展的關懷，可能超過對政治的興趣。「再造傳統」這一輯選集，討論的問題涵蓋文化與教育兩大範疇，語重心長，迫人深省。

朱高正曾接受嚴格的學院訓練，但是本輯所收文字，均非學院式的論文，因此讀者也毋須以學院論著的規矩，責其繩墨。一個受過嚴謹訓練的知識分子，願以其思考的過程，形諸文字，貢獻於讀者——這一事業本身即是人類文化能夠自強不息的過程。

GB035

## 新社會

朱高正 著

●定價二〇〇元

「新社會——邁向公平正義」這本書的主旨，基本上和經濟學原理不相違背。

古典經濟學之所以強調自由放任，是假定個人利益與社會利益一致，而且假定完全競爭有「買賣者眾」、「品質均一」、「自由加入」、「完全消息」四個前提，在這些假設或前提下，政府保持中立，價格或市場機能就可以把社會帶向最適境界。

如果這些假設中的一部分難以維持，自由放任就不一定是最適政策，此所以現行經濟學中出現了市場失靈論，意謂市場機能將在下列三種情況下失去其應有的引導作用。這三種情況是：壟斷性、外部性與公共財。這本書的論點，主要就是針對這些市場失靈現象而提出的主張。

# 天下文化 新書推薦

GB034

## 和平革命

朱高正 著

●定價二二〇元

「和平革命」一書，是朱高正關於政治問題的論文集。其中包括十二篇文章，分屬三項主題：憲政、統獨以及自白與自許。這些短文表現出作者的博學深思與明智務實，他的批評往往一針見血；建議中肯並具可行性。譬如他批評台灣民主化的結果——「卻只徒然提高大家的權利意識，未見公民文化的成長；反而因為政治的惡質化發展，形成一種沒有效率的民主政治」，可說擲地有聲。又如他指出內閣制是憲政惟一的出路，也頗有見地；對兩大黨的批評，也值得他們檢討。朱高正先生淺談政治現代化一文，對中國傳統政治頗為推崇。當國人紛紛否定傳統政治之際，他的看法確有糾偏的作用，有繼續探討的價值。

朱高正的論文，深入淺出，文筆通暢，極具可讀性。

GB033

## 尋找心中那把尺

熊秉元 著

●定價二二〇元

作者是一位在學院任教的經濟學者，但他所關懷的層面並不限於學術，而是台灣整個社會。本書是從經濟學的角度，觀察分析各種社會現象，幫助讀者了解社會科學的豐富內涵：社會價值是怎麼形成的？「個人的好惡」如何轉換成「整個社會的好惡」？

作者擅長以生活中的具體發現或故事為起點，展開一連串的思辨與觀念分析：包括對人性的省思、闡釋羣己之間的問題、探討制度的性質、思索變遷的原因和過程等等，全書共九十三篇，篇篇深入淺出、趣味盎然，而每個議題都未提出定論，留待讀者深思。

GB031

## 第四勢力

張作錦 著

●定價三〇〇元

新聞事業是一項挑戰性的事業。新聞事業不僅是推動社會進步的原動力；亦間接影響人們的行為與價值觀。因此一般民主國家在行政、立法和司法之外稱為「第四勢力」或「第四權」的，就是——新聞事業。

近幾年來，國內政治熱潮不斷，而政治理念的混亂和政治行為的低俗，已成爲新聞事業的經營及從業人員最大的挑戰。聯合晚報社長張作錦先生在本書中，縷析媒體應堅守的立場，探討媒體應有的作爲努力；更針對政局亂象，提出剴切的批評與諍言。

作者觀察敏銳、文筆犀利。「第四勢力」，是關懷政局與新聞事業的讀者必讀的好書。

GB030

## 美麗共生

——使用地球者付費

凱恩格絲 著 徐炳勳 譯

●定價二二〇元

如果沒有工業的共同運作，這個世界將不會變得乾淨；因為，只有經由工業，才能讓科技既滿足人類需要，同時也對環境需求較少。

政府及環境專家的挑戰是找出正確的誘因，讓工業界發覺污染無利可圖，而淨化卻是利潤所在。

本書作者凱恩格絲是目前最出色的環保記者之一。

凱恩格絲在本書中，用最清晰而又具說服力的文字，將當今備受矚目的各項環保議題，剖析得淋漓盡致。

這是一本研究與常識兼容並蓄的畫時代鉅著。它提供確實可行的建議，在環保叢書中別具一格。

GB028

## 智慧新憲章

——著作權與現代生活

理律法律事務所 著

●定價二五〇元

中國人的法，永遠在情、理之後，然隨著國際社會關係日趨密切，再也不能無視全球共通的遊戲規則。

正如理律法律事務所執行合夥人陳長文在本書的序文中所說：「好禮必須知禮，著作權是西方的禮節，翩然降臨中國的社會，國人必須加以認識、了解。」著作權法牽涉的層面廣泛，舉凡科技發展、學術教育、文化出版、新聞傳播、演藝娛樂、勞資關係……都與著作權法緊緊相連。

本書由國內知名的理律法律事務所的專業律師共同執筆，完全不同於傳統法律書籍的冷僻艱深，以簡單淺顯的筆調，信手拈來的實例，為讀者解說新著作權法與現代生活的關係，讀完此書，您可以輕輕鬆鬆修完著作權法——這門現代人的必修課。

GB027

## 大格局

高希均 著

●定價二二〇元

擁有大格局思考的人，不只想到自己，也想到別人；不只要幫助自己的社會，也要幫助改善別人的國家；不只要改善這一代的百姓，也要改善下一代的子孫。

經濟學家高希均教授，以其一貫「冷靜的腦、熱切的心」，觀察台灣近幾年來的種種現象，提出語重心長的呼籲——讓我們以「大格局」的思路，來建構現代化的觀念；讓我們以「大格局」的眼光，來重新省思「財富」的真諦；讓我們以「大格局」的胸懷，來認真看待「中國」的前途；讓我們以「大格局」的氣度，來師法一些頂天立地的傑出人物。這些誠懇的呼籲結集成本書，從「觀念篇」、「經濟篇」、「兩岸篇」、「人物篇」的不同範疇，殊途同歸的引領讀者向「大格局」邁進。

天下人知識系列		作者	譯者	定價	備註
BK001	跳出思路的陷阱	葛登能	薛美珍	150	
BK002	帝王學	山本七平	周君銓	150	
BK003	如何看財務報表	波席爾	王修本	150	
BK004	輕輕鬆鬆學經濟	普爾、拉羅	陳文苓	150	
BK005	共同基金	陳忠慶		150	
BK1002	創意人—創意思考的自我訓練	詹宏志		140	
BK2002	進入廣告天地	紀文鳳		140	
BK2006	深入淺出談政治	彭懷恩		140	
BK2009	理財有道	蔡其勇		140	
BK2010	城市人—城市空間的感覺、符號和解釋	詹宏志		140	
BK3001	風格領導	藍迪	李宛蓉	140	
BK3002	時間企畫	梅爾	林幸蓉	140	
BK3004	個人公關	蘿安	李淑嫻	140	
BK3005	管理金鑰	崔西	黃美妹	140	
BK3006	用筆溝通	杜梅	王偉民	140	
BK3007	說上巔峯	奧斯本	徐曉慧	140	
BK3008	飛越競爭	徐木蘭		140	
天下經典系列		作者	譯者	定價	備註
BA002	自由經濟的魅力	李甫基	馬凱 等	320	
BA003	台灣經驗四十年	高希均、李誠編		400	
BA004	新領導力	葛德納	譚家瑜	300	
BA005	新政府運動	歐斯本 等	劉毓玲	300	
BA006	台灣二〇〇〇年	蕭新煌 等		320	
知識的世界		作者	譯者	定價	備註
BW005x	經濟學的世界—經濟觀念與現實問題：上篇(精裝本)	高希均		600	
BW005y	經濟學的世界—經濟觀念與現實問題：上篇(平裝本)	高希均		500	
BW006x	經濟學的世界—總體與個體理論導引：下篇(精裝本)	高希均		500	
BW006y	經濟學的世界—總體與個體理論導引：下篇(平裝本)	高希均		400	





社會人文系列		作者	譯者	定價	備註
GB001	我們正在寫歷史——方勵之自選集	方勵之		200	
GB003	對有權人說實話	高希均		200	
GB006	我要採訪人生——蕭乾選集	蕭乾		200	
GB007	請問，總統先生——遠見人物訪談	王力行		200	
GB009	蕭乾與文潔若（上、下冊）	文潔若		400	
GB010	追求活的尊嚴——現代觀念的激盪	高希均		220	
GB012	追尋生命力的人	溫曼英		200	
GB013	尋找台灣生命力	小野		200	
GB014	風雨江山——許倬雲的天下事	許倬雲		220	
GB016	混沌——不測風雲的背後	葛雷易克	林 和	220	
GB017	居禮夫人——寂寞而驕傲的一生	紀荷	尹 萍	220	
GB020	你管別人怎麼想	費曼	尹萍 等	220	
GB021	理性之夢——這世界屬於會做夢的人	裴傑斯	牟中原 等	220	
GB022	沙卡洛夫回憶錄（上）——氫彈之父（1921-1967）	沙卡洛夫	牟中原 等	250	
GB023	沙卡洛夫回憶錄（下）——人權鬥士（1968-1989）	沙卡洛夫	牟中原 等	250	
GB025	愛與執着——尋找遠見的年代	王力行		200	
GB026	大滅絕——尋找一個消失的年代	許靖華	任克	250	
GB027	大格局	高希均		220	
GB028	智慧新憲章——著作權與現代生活	理律法律事務所		250	
GB029	柏拉圖的天空——近代科學大師羣像	瑞吉思	邱顯正	280	
GB030	美麗共生——使用地球者付費	凱恩格斯	徐炳勳	220	
GB031	第四勢力	張作錦		300	
GB032	古海荒漠	許靖華	朱文煥	220	
GB033	尋找心中那把尺	熊秉元		220	
GB034	和平革命	朱高正		220	
GB035	新社會——邁向公平正義	朱高正		200	
GB036	再造傳統——一個知識份子的人文關懷	朱高正		220	
GB037	時代七十年	姜敬寬		250	
GB038	宇宙波瀾——科技與人類前途的自省	戴森	邱顯正	280	
GB039	別鬧了，費曼先生	費曼	吳程遠	280	
GB040	無愧——郝柏村的政治之旅	王力行		360	
GB041	全方位的無限（合訂本）	戴森	李篤中	280	
GB042	喜悅時光——宇宙演化與人性的探討	席夫	葉李華	250	
GB043	活用消費者保護法	理律法律事務所		280	
GB044	無冕王的神話世界	羅文輝		220	
GB045	恐龍再現	雷森	陳燕珍	280	
GB046	最後的貓熊	夏勒	張定綺	320	
GB047	雁鵝與勞倫茲	勞倫茲	楊玉齡	280	
GB048	歡喜人間（上）	星雲大師		250	
GB049	歡喜人間（下）	星雲大師		250	





# 天下文化出版公司圖書目錄

財經企管系列		作者	譯者	定價	備註
CB049	做個高附加值的現代人	高希均		180	
CB053	歷練—張國安自傳	張國安		200	
CB055	麥當勞—探索金拱門的奇蹟	洛夫	韓定國	200	
CB056	工作與信仰—台灣經濟社會發展的見證	李國鼎		200	
CB057	我們不能再等待	趙耀東		200	
CB058	廣告大師奧格威—未公諸於世的選集	奧格威	莊淑芬	200	
CB061	服務業的經營策略	海斯凱特	王克捷 等	200	
CB063	再創高峯—成功者如何超越失敗	海耶特 等	黃孝如	200	
CB064	攻心為上一活用的商場智慧	麥凱	曾陽晴	200	
CB065	說來自在一上台演講不緊張	薩娜芙	金玉梅	160	
CB066	股市陷阱88—掌握投資心理因素	巴瑞克	陳延元	200	
CB069	投資美國—外資如何改變美國面貌	陶秦夫婦	周天偉	200	
CB077	2000年大趨勢	奈思比 等	尹 萍	250	
CB078	150年行銷戰—寶鹼公司贏的策略	廣告年代編	邱秀莉	220	
CB081	個人趨勢家	史蘭特 等	薛美珍 等	250	
CB082	談笑用兵—洞悉商場策略	麥凱	鄭懷超 等	220	
CB083	改造遊戲規則—21世紀銷售新法	魏爾生	孫紹成	220	
CB084	經驗與信仰	李國鼎		200	
CB085	平凡的勇者	趙耀東		200	
CB086	哈佛仍然學不到的經營策略	麥考梅克	劉毓玲	220	
CB087	未來贏家—掌握2000年十大經營趨勢	塔克爾	賓靜蓀	220	
CB088	縱橫天下—跨國商談戰略	唐·漢登 等	李瑞豐 等	220	
CB089	世紀之爭—競逐全球新霸主	梭羅	顧淑馨	250	
CB090	躍升中的四小龍	傅高義	賈士衛	180	
CB091	台灣突破—兩岸經貿追蹤	高希均 等		320	
CB092	超國界奇兵	蓋伊 等	李淑嫻	200	
CB093	無限影響力—公關的藝術	狄倫施耐德	賈士衛	250	
CB094	綠色企業—永續經營新趨勢	戴維斯	宋偉航	220	
CB095	吳舜文傳	溫曼英		320	
CB096	經營顧客心	懷特利	董更生	240	
CB097	溫柔女強人	羅絲曼	余佩珊	220	
CB098	追求卓越(最新修訂版)	畢德士 等	天下編譯	220	
CB099	跳躍的靈魂—「美體小舖」安妮塔傳奇	安妮塔	黃孝如	280	
CB100	創世紀	保羅·甘迺迪	顧淑馨	320	
CB101	企業大轉型—資訊科技時代的競爭優勢	凱恩	徐炳勳	250	
CB102	大潮流—目擊全球現場	萊特 等	李宛蓉	280	
CB103	反敗為勝—汽車巨人艾科卡自傳	艾科卡 等	賈堅一 等	250	
CB104	經典管理—世界名著中的管理啓示	克萊蒙 等	張定綺	240	
CB105	小故事，妙管理	阿姆斯壯	黃炎媛	220	
CB106	專業風采	畢克斯樂	黃治蘋	240	

## 訂購辦法：

- 請向全省各大書局選購。
- 利用郵政劃撥、現金袋、匯票或即期支票訂購，可享九折優惠。  
劃撥帳號：1326703-6 戶名／支票抬頭：天下文化出版股份有限公司  
地址：台北市松江路87號4樓
- 利用信用卡／簽帳卡訂購者，請與本公司讀者服務部聯絡。團體訂購，另有優惠。  
讀者服務專線：(02) 506-4646分機3 傳真：(02) 507-6735

◎訂購總額在新台幣600元以下，請加付掛號郵資30元。

報人王惕吾：聯合報的故事／王麗美著．--第一版．--臺北市：天下文化出版；[臺北縣三重市]：黎銘總經銷,1994[民83]  
面； 公分.--(社會人文；50)  
ISBN 957-621-230-8(平裝)

1.王惕吾 - 傳記 2.聯合報社 3.報業臺灣

898.9

83005394

社會人文⑤

## 報人王惕吾——聯合報的故事

作 著 / 王麗美

編 輯 / 黃寶敏

封面設計 / 吳毓奇

美術編輯 / 李錦鳳

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

主 編 / 符芝瑛

法律顧問 / 陳長文律師 董安丹律師

出版者 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市104松江路87號四樓

電 話 / (02) 507-8627

直接郵撥帳號 / 1326703-6號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 極翔企業有限公司

製版廠 / 利全製版印刷股份有限公司

印刷廠 / 鴻展彩色印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02) 981-8089

著作權所有·侵害必究

著作完成日期 / 1994年4月

出版日期 / 1994年7月30日第一版(1~10000本)

定價 / 360元

### Wang Tih Wu and the United Daily News

Published by Commonwealth Publishing Co, Ltd.

Copyright© 1994 by Wang Tih Wu & Li Mei Wang

Printed in Taiwan

ISBN:957-621-230-8

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。







20/10  
8/8/94

## 【作者簡介】

王麗美，一九五五年生於台中縣霧峯鄉，

畢業於師大社教系新聞組，美國密西根州立大學傳播研究所。

曾任教國中，一九八三年進入聯合報，歷經政治、經濟及國際新聞採訪，曾獲曾虛白公共服務獎、吳舜文新聞報導獎及兩次金鼎獎。

著作有「淺碟經濟的隱憂」、「蘇東波」（合著）及「走過八十歲月——徐有庠回憶錄」。

天下文化

Commonwealth Publishing Co., Ltd. 出版公司

王惕吾，聯合報系八份報紙的創辦人。

開發了國內第一部自製印刷機；

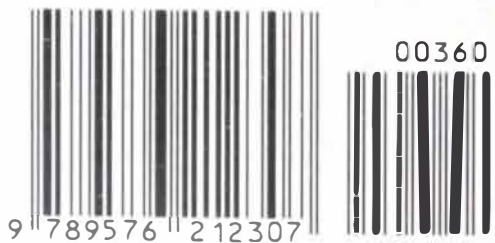
率先到國外去辦報，建立環球中文報系；

中美斷交前夕，是被美方告知的第一人；

他一生締造了無數驚人的成就。

本書完整呈現王惕吾創業、經營大放異采的歷程。

ISBN 957-621-230-8 (898)



定價360元