

王惕吾 著

我與新聞事業



港台書室

732589

G219.278
932

我與新聞事業

王惕吾 著



90095365

聯合報叢書

我與新聞事業

著者 王

發行人 王

出版者 聯

必 揚

經 出 版 事 業 公 司 成 吾

印翻禁・權作著有

印刷者

雷射彩色印刷股份有限公司

新聞局登記證局版臺業字〇一三〇號
臺北市忠孝東路四段五五五號
電話：三六〇二三七六四一八六六一

定價：
平裝二〇〇元
精裝二五〇元

中華民國八十年九月初版

IBNN 957-08-0656-7 (平裝)
ISBN 957-08-0661-3 (精裝)

• B88006 •

我與新聞事業 / 王愴吾著. --初版. --臺北市

: 聯經, 民80

面; 公分. --(聯合報叢書)

ISBN 957-08-0656-7(平裝)

ISBN 957-08-0661-3(精裝)

I. 新聞業 II. 報業

702589

目次

目次

第一章	一位軍人走向「新聞戰線」	一
第二章	我的辦「正派」報紙信念	三
第三章	聯合報系發展模式	二七
第四章	聯合報精神與聯合報企業文化	四
第五章	把握時代與社會脈動的報業經營	五
第六章	「康定路時代」情結	六
第七章	我為經濟起飛提供《經濟日報》的動力	六三

第八章	把新聞事業與民生育樂結合起來……………	二七
第九章	中國報紙國際化天地的開拓……………	二〇七
第十章	我對國際新聞事業的參與……………	二二
第十一章	我對晚報新領域的創闢……………	二三五
第十二章	輿論領導與領導輿論……………	二四七
第十三章	在學術文化層面延伸新聞事業功能……………	二五九
第十四章	新聞企業的現代化……………	二六九
第十五章	由「無冕王」到專業權威記者……………	二八一
第十六章	我對新聞教育的實踐……………	二九五
第十七章	我從事新聞事業的基本信念與奮鬥……………	二〇五
第十八章	新聞事業是我永遠的事業……………	二二九
第十九章	中國新聞事業的美好遠景……………	三三七

我不知道世界各國有沒有一位職業軍人改行從事新聞事業，而在「新聞戰線」打了四十多年的「仗」；而我，則是由完完全全的一個職業軍人，轉而到新聞界；走上「輿論報國」之途的。

民國二十年代是中國內憂外患的年代，那個時代的青年，目睹國事蝸蟻，都各有獻身報國的志願，那時我在上海文化學院讀書，投筆從戎之心促使我報考中央陸軍軍官學校，從此成了職業軍人。民國廿二年在軍校八期畢業後，我從基層軍官做起至副師長，那是十足的職業軍人生涯。心中懷著的忠黨愛國志

業便是如何做一個好軍人，做一個好衛國戰士。我初未料到，我自幼關心時事，喜歡涉獵報刊的興趣，會使我由一位職業軍人轉變為一位報人。

民國卅七年我隨軍來台，那個時代的台灣，從軍事的觀點看，是存亡危急之秋，但從整個國內外形勢看，當時的艱危形勢，卻已不再是如何「戡亂」的問題。我深覺國家前途，軍事上的國防固然重要，但如何喚起民眾，從事國家的現代化，更是富強與統一的基本之圖；而最能發揮這喚起民眾，共同奮鬥作用的，乃是新聞事業。這樣的認識與我對新聞事業的興趣，也就很快的結合起來，形成一種新的志業。我乃於民國卅八年底申請退役，接辦《民族報》，並創辦《民族晚報》，而於四十年九月十六日與《經濟時報》、《全民日報》發行聯合版，擔任發行人。四十二年改名為《聯合報》。今年是《聯合報》創刊四十周年，我這個職業軍人，容我打個譬喻，也可以說是在「新聞戰線」打了四十年的新聞言論的「仗」。

由一位職業軍人，轉變為一位報人，是一種很不尋常的轉變，但對我個人

來說，則又可說是必然的轉變。我讀中央軍校時便喜歡讀報，對報紙刊載國內外大勢的演變，知識思潮的發展，科技的進步，以及世界新奇怪異，莫不深感興趣。當時的黨報、《大公報》、《上海時事新報》、《國聞週報》、《東方雜誌》等報刊，都是我的「精神食糧」。這一讀報的熱忱與習慣，終於播下了我獻身新聞事業的種子，而在隨政府來台後發芽。不過，從軍人報國的崗位轉移到輿論報國的行業，對個人的事業與訓練，都是全新的開始，自然不可避免的作了相當時間的所謂「嘗試與錯誤」的摸索。加上當時社會經濟條件未曾具備，辦報成為非常艱辛的事業。這條路對我而言，坎坷難行，障礙重重。前聯合報時期的困難艱辛，固然使我備嘗頓挫失敗的痛苦；聯合報的四十年，也充滿筭路藍縷的熬煉。編務、財務、業務、印務，無一部門每日不發生實務上的問題，需要去解決、克服。在求生存到求發展的過程中，更是無時不發生挑戰性的問題，需要我因心衡慮的去探討、摸索、突破。從胼手胝足的參與，我經歷了許許多多無以言喻的考驗與冶煉，聯合報發展過程中每一點的突破，每

一步的跨出，都有我的心血、汗水甚至是淚水。四十七年的十二指腸出血住院醫治、六十年六月的輕度中風，以及八十年二月的胃出血動大手術，都是我經營聯合報四十年來一場場奮戰所付出的健康代價。聯合報的四十年也是我付出人生大好年華的四十年，可以說我為聯合報殫精竭慮，奉獻了自己。古人以立功、立德、立言為三大人生志業，我不敢如此譬喻，但聯合報系的由一份發行一萬多份，無日不在作人力物力財力的多重掙扎的報紙，發展到現在海內外七份報紙，成為環繞地球、環繞時鐘發行的報系；我的心血總算是沒有白費，我的辛勞也總算把報系培養到開花結果。總是為中國報業的現代化、國際化，為中華文化的發揚，為國家社會的民主進步開放，提供了報人的貢獻。

四十年來我經營聯合報系，有許多「經歷」、「史實」，可以說冷暖自知，點滴心頭，無以公諸於眾的，但也有許多事充斥於懷，在回憶中頗有幾分感慨的。譬如小至聯合報初期自己跑到火車站去監督報紙發向台北市以外縣市的運送事宜，以及高速公路開闢後為了《聯合報》的南部發行，親自坐車去查勘路

線；到大至籌辦美國《世界日報》親自至美國國務院交涉等等，都是回憶錄的好資料，但我並不重視個人的成敗得失，我婉拒了友好們要我寫「自傳」的善意，他們說：「你辦聯合報系四十年的經驗歷練，總是對中國報業寫下很可珍惜的史頁，很可供報人參考及後進學習的東西，把那一切整理出來，寫出來出版，對個人，對報業，對國家社會豈不是很有積極意義？」友好們的意思我非常感動，不過，我總覺得個人的事業要與時代與環境背景結合起來來看，把它反映於時代與環境的要求上去，才有真正的積極意義。我從事新聞事業，發軔於創辦《民族報》，而真正把辦報與時代結合起來，則始於《聯合報》。過去四十年經營聯合報系才真正的在實現我對新聞事業的抱負，也才有有效的發揮輿論報國，大眾傳播功能的作用。民國七十年《聯合報》創刊三十周年那一年，我曾寫過一本《聯合報三十年的發展》，把《聯合報》由一份發行一萬多份的報紙，發展為五家報紙，遍及海外的報系過程，作了詳盡的敘述，蒙海內外譽為研討中國新聞事業發展的重要典籍。今年，聯合報系同仁籌備慶祝《聯合報

《創刊四十周年，大家也希望我再作一些補充，說明聯合報近十年的發展，由五家報紙再發展為七家報紙，在全世界十一處發行，較諸過去三十年更具有質的求新求變意義，尤其在近十年的時間裡，聯合報系的發展，具有「環繞地球轉，環繞時鐘轉」的意義，實在也有許多可為海內外介紹的地方。不過，我把這份工作交由本報同仁去做，由他們去編述《聯合報四十年》專書，讓直接參與近十年聯合報發展的各部門同仁去敘說他們的奮鬥與貢獻。我自己則願在《我與新聞事業》的較客觀的角度上，意義上，敘述一些經驗、心得，以及與報系全體員工共同奮鬥的歷練，也許更有意義。

這本《我與新聞事業》，雖然也以聯合報系四十年的發展為經緯，但內容則以個人從事新聞事業的理念為重，許多有關聯合報四十年來發展的事實，都請讀者參閱與對照上述本報同仁編寫的《聯合報四十年》。譬如我於民國六十五年二月十二日在美國紐約創辦美國《世界日報》，便是一本「筆路藍縷，以啟山林」的聯合報系發展史，也可說是中國現代報業發展的艱辛一章，但我在

這本小冊裡只敘說我創辦美國《世界日報》的一些理念與經歷，而把美國《世界日報》創辦的過程與發展情況，讓報系同仁去說明。他們的參與，在主客觀條件極端困難中的奮鬥，一步步突破、發展的感受與經驗，由他們自行引述，當更為翔實動人。我在這本小冊子裡，只著重於《世界日報》所體現的中國報業國際化發展的意義。

我經營《聯合報》及報系事業四十年，當然也直接間接的經歷過一些奮鬥過程中的「祕辛」，說出來或可作為中國報業發展史，或是中國近代史的重要紀錄；說出來又或可為我個人對國家社會的貢獻，成為個人的榮寵，但我平日原就極少與友好提及，也就不準備在這本小冊中有所敘述。歷史常為後人懷疑其正確性，但歷史之常缺漏了或掩藏了某些重大事實，則是必然的；因為，即令自己寫回憶錄，也可能因為許多事情牽涉到他人，或牽涉到重大的利害而不能不有所隱諱。我從事新聞事業四十多年，在這最具敏感性，接觸面最廣的事業中備嘗奮鬥的甘苦，我只願把個人的感受，融合在聯合報系的發展中，讓報

系同仁由創業維艱的意義中，把握報系發展的正確方向。

且試舉二個例證：

四十七年政府制訂「出版法修正案」，我個人便認為這是行政權力干預新聞自由的嚴重事態，出版法修正草案的許多規定都對新聞言論自由構成嚴重侵蝕，我攘臂而起的反對，也聯合起同業來群起反對。其間便遭遇了許多阻礙、變幻與壓力；但我不顧個人得失，甚且不顧報紙的存亡，在與報社同仁多次商討，並獲得全體同仁的「寧可關門」支持下，堅持反對立場，並自四十七年四月十三日起發表一系列九篇社論，反對出版法修正案，剖析利害，爭取新聞自由，這是《聯合報》維護新聞自由的一次堂堂表示，發生很大的影響。出版法後來雖然修正施行，但政府因之極其謹慎，避免引用以干預新聞自由。我當年的奮鬥，回想起來，個人的遭遇或可不必談，而其事實其始末，則有可與報系同仁共勉的信念在。

又如六十五年我在美國創辦《世界日報》，當時便遭到內內外外的許多阻

撓，單說外在的阻撓，當時的國務卿季辛吉甚且電令台北的美國使領館，聯合報派往美國籌辦美國《世界日報》的人員簽證，都必須逐案由他核准。美國政府對於聯合報在美國創辦《世界日報》的影響，可能極為重視，一開始便作了各種詳盡的評估。我當時為了使美國政府瞭解我們的立場與宗旨，便親自到美國華府，訪問國務院的決策人士，我坦誠的向他們表示，聯合報在美國創辦《世界日報》，當然站在中華民國的立場，我們當然秉持反共的立場，不過，我們也必遵守美國的法律，必會發揮大眾傳播功能謀求中美的共同利益，促進美國華人與美國政府與人民的合作，積極參與社區事務。

我這毫不含糊、堅定明確而且誠懇無私的態度和說明，終於使美國有關當局充分瞭解聯合報在美國創辦《世界日報》的純正動機、嚴明立場，與積極意義；克服了工作人員簽證與其他方面的困難。其後，美國政府對於《世界日報》在促進中美關係以及中美人民友誼各方面的貢獻，都有具體的肯定與讚揚。

我舉出這兩項事例，主要的是要向聯合報系同仁說明，我辦報的信念，是

把報社的利益和國家的利益結合起來，以為報紙作為「社會公器」的功能評估；也把新聞言論自由與國家利益結合起來，以求得最佳平衡。這也就是我把《聯合報》定位為「正派」報紙的信念。我由一個職業軍人，轉業為報人，我的軍人忠於國家的信念與我的報人維護新聞言論的信念，也就在這樣的情況下統合。當國家利益必須優先於報社與個人利益時，我常與聯合報系同仁強調，國家利益自應為先。

有人或會認為，我的職業軍人訓練與經歷，可能使我重視權威的領導，不重視現代新聞理論，也可能使我對新聞言論自由有較保守的詮釋。事實並不然，軍人的訓練與經歷或會使我對於經營方法，講求戰略的運用，把戰略的觀念轉化為企業的經營哲學，注重組織、與決策的貫徹，以及效率的考核。在過去四十年經營聯合報系的摸索與嘗試中，我發覺軍人的訓練與經歷，對新聞事業的新聞言論自由要求，就我個人而言，不祇沒有抵觸矛盾，反而加強了擇「善」固執的信念。我能夠克服聯合報發展過程中的種種艱難困苦，能夠在最困難的

時刻中堅守「陣線」，支撐住「陣腳」，這也可說是我的職業軍人訓練與經歷所產生的力量。至於現代新聞理論，我認為最重要的是要落實在日常的採訪編輯業務上去，才能使理論獲得實踐，做到學以致用。所以，我非常重視理論的實踐，民國五十二年我到美國訪問備受世界新聞業推崇的哥倫比亞大學新聞學院，便發覺他們的教學特色，就是要把理論落實到新聞實務上去，與我的信念不謀而合。

我的職業軍人生涯，也使我重視整體的團結與集體力量。聯合報系四十年來的急速發展，也許在許多一般的條件外，我們具有和諧的團隊這一特殊的條件，發生了很大的作用。我深信軍隊的作戰戰略原理與現代企業的管理原理有基本的相同點。只要善為運用，可以相通參照。事實上我經營聯合報系，就是把戰略原理與管理原理作相通參照的運用。我經常的在報系的會議中，運用軍事上的術語與觀念來解說我對編務、業務、印務的改進道理。有時也會覺得更能抓住要點，更易引發報系同仁的認同。