

華爾街日報

華爾街王國，
創立了
道瓊指數的不搖地位，
主宰了
投資大眾的喜怒哀樂，
更樹立了
爲民喉舌的正義典範。

法蘭西斯·迪利／著
張連康／譯

經營管理叢書08 絲路出版社



道瓊工業指數創立人 查爾斯·道



1946~1966 道瓊公司總裁

經營管理叢書 08

華爾街日報



法蘭西斯·迪利／著
張連康／譯

線路出版社

國立中央圖書館出版品預行編目資料

華爾街日報/法蘭西斯狄利二世著；張連康譯
--初版。 --臺北市：絲路，1994 [民 83]
面； 公分。 --(經營管理叢書；8)
譯自：The power and the money
ISBN 957-787-005-8(平裝)

1. 報業-美國

899.52

83006808

出版導言

出版導言

經濟學家嘗謂：「宇宙的資源有限，而人類的慾望無窮，如何將有限的資源予以充分利用，以滿足人類無窮的慾望，則屬於經濟學的範疇了。」其實，按更廣義的解釋，人類也算是種堪利用的資源，如果這樣的話，那麼前句的「經濟學」也可以改稱為「管理學」了，無怪乎「管理學」被稱之為當今世界的「顯學」，上自達官貴人，下至販夫走卒，都欲一窺其堂奧。

由於時代的不斷演變，人、事、物的關係日益複雜，當然其間的衝突與摩擦亦隨之而起，為了有效掌握前述有限的資源，以達福國淑世之目的，則非仰賴管理不可，否則，有朝一日人類一定會步上脫序混亂及分崩離析之途。

另一方面，中國人普遍存有「寧為雞首，不為牛後」的心理，使管理的人與被管理的人之間一直缺乏良性的互動關係及正確的行事準則，這也造成社會大眾對管理學的需求日益殷切，當然，也使得每個人皆欲進入管理的殿堂。

可惜的是我們台灣卻把它視為是學院內傳道授業的學科，凡夫俗子及離校多年的人均緣慳一面，使得它原本通俗的本質被冠上一層曲高和寡的神祕面紗，而無法普遍的和生活密切的結合在一起。

本社出版一系列的【經營管理叢書】，正是要協助你走進管理的世界，使它不再教條化與空洞化，而是十分生活化與通俗化的和我們大家緊緊繫在一起。

管理學的探討並不是公司主管才有的專利，主管固然可利用它以使企業步上軌道，而一般人也可利用它來達到「修身」「齊家」的目的，至於政治家們更可藉它來達到「治國」「平天下」的理想境界，這不是侈言高論，也不是夸夸而談，只要你用「心」去閱讀，則必能完成自己對生命的期許，並進而創造出家庭、企業及社會更嶄新的一面。

在現今經營管理書籍汗牛充棟之時，本社竭力挑選出足堪代表的著作引介國人，希望在資訊爆炸的今日世界，中國人經營管理的觀念能不落人後，對於社會再教育一盡棉薄之力，並以「溝通中西文化的現代絲路」自許。

絲路出版社編輯部

謹誌

前言

全美國最有錢及最有影響力的五百萬人，每天起床的第一件事就是閱讀華爾街日報。這些數以百萬計的忠實讀者在閱讀過本書後，一定會被裡面所揭露的祕辛震驚不已。在度過五十個無競爭對手以及社論內容取勝的年頭後，這家報社以及它的擁有者——道瓊公司（Dow Jones & Company, Inc.）如今正面臨著重大的問題。

如果這家報社能一改漸趨浮誇的文筆，或許可能挽回無以數計的可觀利潤，而由兩位判斷能力有缺陷的人所建立起來的社論風格也會有一番不同的面貌。這兩個人其中之一就是道瓊公司內即將要退休的決策主管華倫·菲立浦，另一位是他的繼任者——哈佛大學畢業並得過普立茲獎的彼得·肯恩。

由前道瓊公司副總裁所執筆的本書大膽揭露了下列諸事：

- 儘管他們有能力一流的記者及幕僚群，也無法避免投資錯誤及邁可·米爾肯的醜聞；
- 競爭對手如何在頭版新聞揭它的瘡疤；
- 管理階層一再做出不符合道德標準的事；
- 道瓊公司的決策主管彼得·肯恩內舉不避親，聽任現任道瓊公司副總裁及華爾街日報亞洲及歐洲地區負責人凱倫·艾麗歐特·霍斯（肯恩的妻子）恐嚇她的屬下。

· 過去十五年來，每次想要改變其母公司——道瓊公司的計畫都會以悲劇收場；

· 儘管有三位得過普立茲獎的記者鏢而不捨的追蹤「水門案」，可是它還是視若無睹。

本書所揭露的都是第一手內幕，為求更深入的追蹤報導，作者走訪了三百一十三名日報的員工，包括該報社的最高階主管、同業、編輯及記者們，而這些人目前大都仍然在該報社任職。

作者法蘭西斯·狄利二世榮獲一八八九年記者暨編輯調查協會所頒發的最佳書目獎，亦擔任過道瓊公司、紐約時報、時代週刊及哥倫比亞廣播公司的高級執行主管。

《附記》

1. 本書中華爾街日報為公司名稱，而華爾街日報則為報紙名稱。
2. 私名號與書名號之使用，係依照文意需要而標定；相信對讀者在閱讀本書時，必然更為方便。

目錄

出版導言

前言

1 巨人之會

11 9 3

2 出版巨擘

27

3 冰消瓦解

48

4 敗部復活

63

5 抓牢權力

75

6 販夫走卒

85

13	12	11	10	9	8	7
一錯再錯	第二位王子	第一位皇太子	第二位小販	守成不易	斯人斯疾	石破天驚
198	180	161	141	120	104	95

20

族閥主義

325

19

人謀不臧

309

18

大膽嘗試

284

17

日報醜聞

258

16

小丑編輯

243

15

敗象暫露

221

14

時不利兮

210

	26	25	24	23	22	21
後記	何去何從	泰山其頽	錦上添花	富貴蠹心	儲貸醜聞	剛愎自用
441	433	408	392	378	362	344

第1章

巨人之會

儘管有二十年的成功歷史，編輯與技術之間的衝突，嚴重的削弱了道瓊的基本結構。不過一種至今仍堅守不渝的傳統，也是從那時開始的：編輯的理想重於一切，這是最基本的報業精神。

每天早上有五百萬名最富有、最有影響力的美國人，起床後的第一件事就是看華爾街日報。事實上，整個華爾街及美國企業界，外加具有重大影響力的法律、政治、教育及醫學界的巨匠們，從星期一至星期五，每天至少要花四十五分鐘看華爾街日報。

這段時間的花費是值得的。

華爾街日報的訂戶，平均每戶擁有總值九十二萬五千美元的住宅及別墅，開四萬三千美元的汽車。

以上全是報紙訂戶調查的統計資料。

這就無怪乎廣告工業界，想要收到世界性的廣告效果，總是用華爾街日報做爲主要手段。它的刊頭古樸典雅，第一版不登照片，充充實實的六欄文字報導，樸實無華的風格更加強它的可信賴性。

華爾街日報除了是一份商業與財經的報紙之外，也是一份很好的普通報紙。

事實上，它的非商業新聞、時人專訪、時政評述、各種專欄以及文化的探討均有深刻而廣泛的涉獵，因此傳播媒體的抽樣調查中，華爾街日報仍被列爲美國三大普通報紙之一。在世界新聞的首都華盛頓，華爾街日報的辦事處絕不亞於任何報業，辦事處主任阿爾·杭特還在家裡招待過布希總統夫婦。它派了八十七位代表人員常駐七十三個國家，駐外人員的能力絕對不遜於電視網的記者們。譬如在波斯灣戰爭期間，駐倫敦辦事處主任湯尼·哈洛維茲與格娜汀·布洛克夫婦的採訪能力與CNN電視新聞網的記者群，就拼了個平分秋色的局面。

華爾街日報的一位典型讀者（白人，四十五歲，商業管理碩士，任職奇異電器策略企劃部，住在康乃狄克州費爾費德鎮）與華爾街日報之間的關係正像他與公司的關係一樣密不可分：他與公司是法律的關係，華爾街日報的內容則是他的福音。

他對華爾街日報的頭版特別有興趣，外貌看起來像報紙，細讀起來又像雜誌。

這是我們的精心設計之一，頭版的六欄中，我們留出四欄來，既不刊登商業事件，也不談當日或近期的新聞。我們會刊登一些需要花長時間預備，訪問了又訪問，鏗而不捨的追查一個星期或一年前所發生的事，追查它的重要影響，這些往往是其他報紙所未曾報導過的。

當紐約時報的頭版滿篇盡是波希尼亞（南斯拉夫中部）、索馬利亞（非洲東部）、總統當選人又任命了什麼人什麼職務，葉爾欽、以色列與巴勒斯坦等新聞時，華爾街日報的頭版所刊載的則是麥當勞與漢堡王的漢堡脂肪過高；總統當選人柯林頓如何度聖誕假期；琳達·可思頓·羅賓森——一位公共關係女強人，如何利用她丈夫的聲名，羅致她自己的客戶；約旦國王胡笙如何忍受挫折致力於中東的和平。爲了化解嚴肅的氣氛，常在頭版第四欄中加一些既輕鬆又古怪的趣事。

所有的文章均有一共同特色，那就是盡皆睿智之作。這就是爲什麼一九七〇年代的高中教師，常把華爾街日報帶到教室去做範文教導學生的理由。事實上，華爾街日報寫作的全盛時期，大約是在一九六〇年代中期至一九七〇年代中期，那時華爾街日報的記者、通訊員、專欄作家盡屬一時之秀。

華爾街日報側重寫作是珍珠港事件以後的事，這是它奮鬥求生的時刻，一位年輕編輯承認華爾街日報是一份次級報紙，人們總是先看過其他報紙之後才看華爾街日報。有了這種自覺是次等角色的認知之後，才放膽求變，走向一個全新的新聞領域。專門深入報導新聞事件的基本因素及其影響，拋棄煩人的傳統新聞「五W（誰、何時、何地、爲何與如何）原則」。做此決定的重要關鍵，當然就是要着力寫好事情的原因及影響，讀者也很樂意有機會回顧一下他早在其他報紙上看過的新聞事件。

一九四〇年代華爾街日報可能只有三位擅長寫作的職員，他們的工作就是坐在辦公桌前

改寫記者頭一天所採訪的新聞稿，從那時起華爾街日報就成了編輯或記者的（不是主管的）報紙。

遠非讀者所能想像的，記者順從編輯，編輯順從讀者，一份記者的原稿，經過編輯的手之後，已經是面目全非，幾乎到了不可辨認的程度，最後可能只保留下故事的主體及一些引語而已。這就說明了為什麼今天華爾街日報的兩百個新聞單位，竟要六百多人專門改寫記者的稿件，其他什麼事都不做。同時也說明了為什麼一篇報導從起草到見報，真像一尾逆游而上的鮭魚一樣，要經過五位編輯的審閱修改與潤飾，最後才能核可付印。

編輯們改稿時所用的記號常常變更，而且是不署名的。一九八四年凱倫·艾麗歐特·霍斯因報導約旦國王胡笙而獲頒普立茲獎，改稿編輯唐·克利徹夜未睡改寫凱倫的初稿，並把三章刪併成兩章，然後才交給頭版編輯格林·馬布斯刊行付印。克利徹從來沒有受到凱倫的一句謝語，因為她根本不知是誰幫了她。

直到最近，華爾街日報的優秀寫作與傑出報導，才脫穎而出。在商業與財經方面，無情的擊敗了紐約時報與洛杉磯時報，在一般新聞上與它們不分軒輊。

華爾街日報的獨特性與技術性也是領袖群倫的。一直到一九八二年，它還是全國唯一使用人造衛星技術的報紙。它利用二萬五千哩外太空軌道的人造衛星，把報紙自總發行地逐頁傳真至全國各印刷網，同時印行、同時分送，使全國人民可以同時看到當天的華爾街日報，各地還可以加上各地區性的新聞。最高發行量曾達到二百二十萬份，目前降至一百八十萬份：