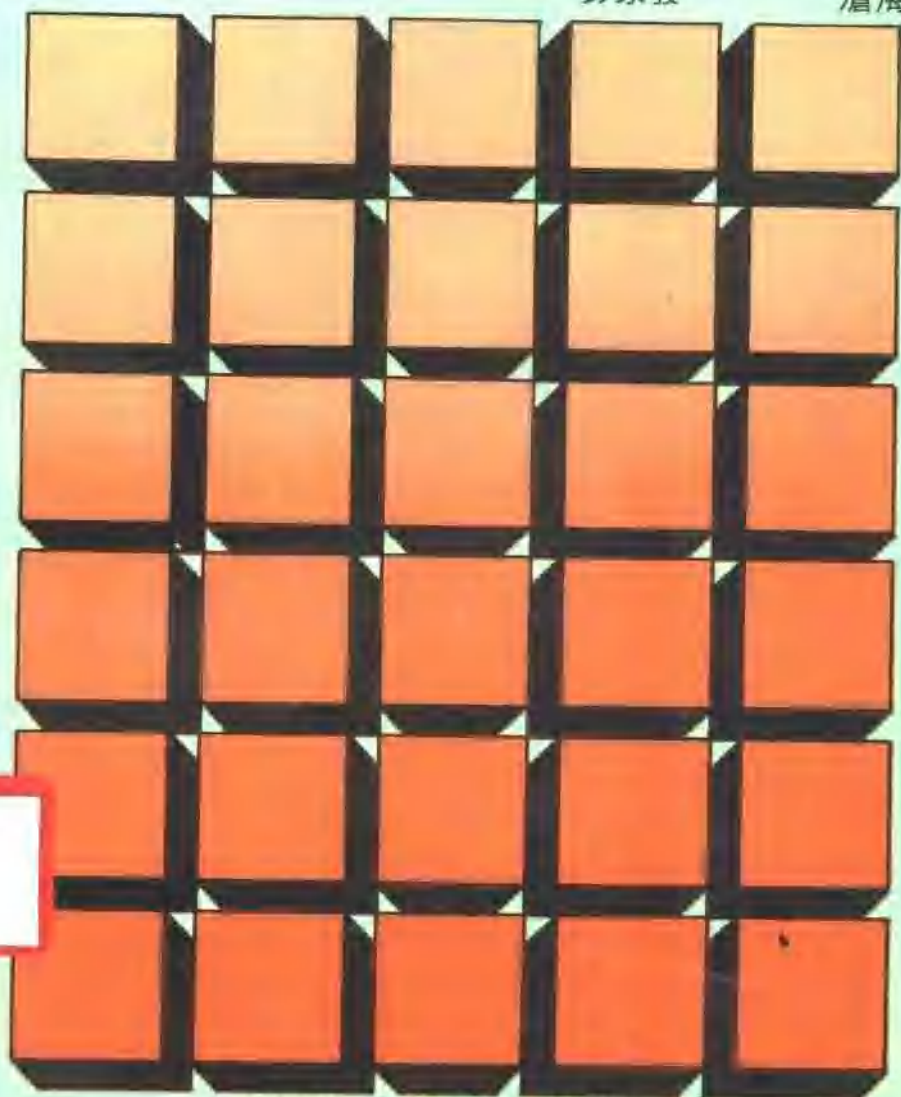


「時代」的經驗



汪 琪 合著
彭家發

新聞——
滄海叢刊



89.712
73

東大圖書公司印行



滄海叢刊

「時代」的經驗

汪彭家琪合著

1986

東大圖書公司印行

中華民國七十五年三月初版

◎「時代」的經驗

基本定價壹元柒角捌分

作者 汪彭

行人 劉仲家

琪發文

版者 東大圖書股份有限公司
經銷 三民書局股份有限公司
刷所 東大圖書股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號二樓
郵撥：〇一〇七一七五〇號

行政院新聞局登記證 局版臺字第〇九一七號

著 者 序

由於經濟穩定成長以及某些社會的內在因素，這幾年雜誌的競爭，相當劇烈。無論是消閒、科技、政論，抑或是財經、管理和一般綜合性雜誌，都在陸陸續續地創刊，並且大都能「穩住」陣腳。辦雜誌似乎已經不是一件害人的事了！

不過，若從媒介的整體結構來看，除了少數幾家較大型的雜誌外，大多數所謂的「雜誌社」，似尚欠缺一種生根的「動力」。要想改善這一缺點，參考某些成功雜誌社的作法，似乎是一條可行的捷徑。

提到雜誌的發展，相信大多數人都不能否認，「時代週刊」是一份辦得相當成功的新聞雜誌。雖然近年來，「時代」惹上了不少麻煩，但它的創立、成長、運作以及經營之經驗，對於有意於雜誌事業的人，應相當具有參考價值。

本書原係奉張任飛先生之命而寫。目的是以在「時代」的那段實習經驗，旁及其他參考資料，具體提鉤「時代」的「內涵」，藉供國人在辦雜誌時作「腦力激盪」。本書初稿早在數年前便已完成，但因著者本身工作變動，始終未能完稿。直至近年來再度投身雜誌界，發現當初所寫，仍有相當參考價值，乃整理付梓。

在此著者要特別感謝當時在「時代」任組版編輯的查爾斯·賈克遜先生（Charles Jackson），不是他的協助，據稱一向不收「實習生」的「時代」，也不會容忍著者在各個部門間任意觀察走訪。

一生不信中國人辦不好雜誌的張任飛先生，向被傳播界譽為「中國的亨利·魯斯」，他的溘逝令雜誌界有著不可彌補的損失。希望此書的印行，能對後來者發揮一點激勵的作用。

著 者 謹 識

民七十五年一月二十三日 臺北木柵綠漪山房

「時代」的經驗

目次

著者序

第一篇 亨利·魯斯	1
一、前言	1
二、魯斯這個人	2
第二篇 「時代」的開創和發展	9
第三篇 「時代」風格	31
一、「時代」風格的建立	31
二、「時代」風格的註釋	46
第四篇 「時代」的內部作業	49
一、集體新聞學	49
第五篇 「時代」編輯部的各項運作	65
一、五個工作天	65

— 2 — 「時代」的經驗

二、研究編輯的任務.....	68
三、相片部.....	76
四、「時代週刊」新聞服務處.....	78
五、設計部.....	79
六、圖書及資料室.....	81
七、編輯枱.....	82
八、讀者來信.....	83
九、結語.....	84

附 錄

一、「時代」的組織結構.....	87
二、香港財經報刊雜誌.....	88
三、雜誌的明日發展.....	93

第一篇 亨利·魯斯

一、前言

一九六三年三月是「時代週刊」的「不惑之年」。當時美國總統甘迺迪給創辦人亨利·魯斯（Henry R. Luce, 1898-1967）打了一個祝賀電話，對魯斯和「時代」讚揚備至：

「偉大的雜誌都是它主編身影的伸長，對『時代週刊』來說，這句話尤其真切。將一周人類活動與思想的各方面，以雜誌形式來報導，為劃時代的觀念。魯斯先生有此智慧產生此一觀念，又成功地使其實現，故能成為當今一名偉大的編輯人。『時代週刊』在近半世紀羅列人類經驗的努力中，曾經對它的讀者報導消息、提供娛樂，但也曾使他們錯愕，甚而動怒。我像大多數美國人一樣，並非時常同意它的意見，不過我總還會讀它。『時代』有時似乎在盡力縮小它的讀者，在政治看法上的分野；然而，我更喜愛它能持續不斷地努力，擴大讀者的心智和文化視野，……。」

對一份當時發行額達二百五十萬至二百八十萬份之間的雜誌來說，「時代」接受這份賀詞，是當之無愧的。

四年之後，也就是「時代」四十四周年的那一年，它在美國九個國內地區版及五大國際版的發行額，又再進一步高昇，達到四百五十萬分，與行銷世界、發行額高達六百萬份的「生活畫報」(Life)，同為魯斯六大雜誌王國的瑜亮。

一九六六年，魯斯雜誌事業的總收入，已超過五億美元。可惜魯斯得知這個數字不久，未等到「時代」四十四周年社慶，即在一九六七年二月廿八日晨，在美國阿里桑拿鳳凰城溘然而逝，享年六十八歲。

二、魯斯這個人

亨利·魯斯於清光緒二十四年（一八九八），在我國山東省登州縣出生。父親亨利·溫特斯·魯斯（Henry Winters Luce）與母親伊麗莎白（Elizabeth Middleton Luce），均為美國長老會在華傳教的牧師，所以十二歲之前的魯斯，是在登州長老會傳教堂度過。

老亨利送他到一所為英童而開設的學校就讀，並安排了冷水浴、讀聖經、讀中文，午睡後又再讀書的日課，使他日後行事為人，深具英國維多利亞時代的猛進特質。伊麗莎白女士，是最了解他這種特質的人。她曾經寫過這樣的一段話：「他是個獨立的孩子。他埋首閱讀一本新的耶魯公報，一直想知道一九

一五年的入學考試是怎樣的，因為他想考進去——昨天，我發現他正在解答一張法文試題。你說這是不是很有趣呢？」

魯斯返回美國後，先在哈克開斯中學 (Hotchkiss) 就讀，當上該校文學月刊總編輯。其後進入長春藤的耶魯大學，並讀至畢業。之後，至英國牛津大學進修一年。也許是上天的安排，他在哈克開斯首次碰到了與他不但同年，而且與他一樣努力不懈的哈登 (Briton Hadden, 1898-1929)，兩人一同在耶魯畢業。這一個緣份，幫助了魯斯事業的開拓（詳見下面各節）。

成年後的魯斯，長得濃眉寬顎，說話像機關槍一樣的快，個性內向而羞怯，在社交上的舉止並不溫和，也一點都不愛閒談，但卻非常留心別人說話。一旦談到他所感覺興趣的問題時，他便會立刻滔滔不絕。他的「偉論」，經常會冗長得令人沉不住氣。沒有社交經驗的人，有時忍不住插上一、兩句話，以打破光是他發言的「沉寂」。不過，在沉思中的魯斯，會一句話都聽不進去，只是把想到的東西，一口氣地說出來。

除了動腦筋發掘人才、擬具計畫和籌撥金錢外，魯斯幾乎毫不注意飲食之樂。他也並不特別高興與別人稱他為「報業大亨」，因為在他看來，這個名詞會使人聯想到趾高氣揚的一面。魯斯一生衷心崇拜老羅斯福總統，也並非不平易近人，但卻極少密友。他從不參與國際黨派活動或涉足政治，但對國際和平運動與正義，以及維護新聞自由，則不遺餘力。

一九四四年，在魯斯與大英百科全書公司共同贊助下，由芝加哥大學校長霍金斯 (Robert M. Hutchins) 擔任主席，

成立了私人團體之「美國新聞自由委員會」(Commission on Freedom of the Press)，成員多為各大學研究社會科學的一流學者，用意即在發揚新聞自由。由世界各國法學界人士發起組成之「以法律途徑達成世界和平」之世界法學會議，魯斯在一九六三、六四年會期，均曾自費參加並發表演講。

魯斯之所以為魯斯，是因為他有工作的狂熱和至死不移的自信。他可以把一位編輯的腦汁，絞至凌晨四時，到了清晨，又希望這名編輯能頭腦靈敏而精神奕奕地上班去。他的自信則可以經常從他的言談中發現。他曾經這樣的說過：「我是一個新教徒、共和黨員，也是一個自由企業者。這就是說，我偏袒上帝、艾森豪和『時代週刊』的股東，如果任何一個反對者現在還沒有知道這碼子事，他幹嗎仍花三角五分錢去買『時代』？」

一九三四年，魯斯與太太麗拉感情破裂，並愛上克麗拉(Clare Boothe Luce)。她是紐約一位律師的離婚妻子，時任「浮華世界」雜誌的社長。魯斯跟克麗拉談戀愛，也會像開編輯會談一樣的明快。當他們第三次見面的時候，魯斯便直率的問克麗拉：「你知道了你是一個男人一生中的唯一女人，你的意見怎樣？」他們終於在一九三五年結婚，麗拉獲得亨利魯斯三世和彼得魯斯兩孩子的監護權。克麗拉曾在「時代」當編輯，其後出任美國駐義大利大使。

魯斯在逝世前的幾年，便過著半退休生活，而花費更多時間去思想、遊歷和提出各種問題。他對這三項工作，樂此不疲，有時竟至徹夜不睡，忙著向別人質疑。「上帝已死」這個論辯，

就是魯斯死前頗著力思考的一個問題。

凡事質疑是魯斯本性之一。四十年代後期至六十年代初期，「時代」內部發生了許多事件。不論工作怎樣艱苦、洩氣，魯斯總會抽空逕向編輯和研究人員慰問和打氣，但總忘不了順道詢問些問題，有些很艱深，有些則古怪離奇。

有一次有人告訴他，如果印度的聖牛少吃一點，印度國內的糧食問題便可解決。魯斯果真發出大批通告搜集相關資料，結果所獲得的聖牛資料，連印度政府也自嘆弗如。對任何事情都不鬆懈，也是魯斯的個性。他給每位編輯人的便條多如雪片，通常是將剪下來的新聞，附在便條紙上。有時，爲了直接將意見表達出來，他經常與各編輯一起進餐。有必要時，更以正式備忘錄，分送給編輯。

魯斯在一九六四年退休時，定下了「權力平衡」的安排，確立時代出版公司組織的永久性人事法則後，便不再親自過問「時代」的編務。其實，魯斯在退休前的前幾年，即已悄悄地行動，把若干名不合乎「時代」理想的老編輯調職，減少他們的權力。他退休的那一年，以「出人意表」的做法，委任五十二歲、好學深思而一向爲他賞識的編輯杜諾萬（Hedley Donovan）接替他爲「時代」總編輯，而與此同時，則委任五十一歲的海斯克爾出任董事長，五十四歲的林倫出任社長，使得社內權責落實。魯斯去世時，在遺囑中，指明將他所擁有的一億零九百萬美元時代出版公司股票半數，撥交給亨利魯斯基金會，用意即在維持他在退休時所作的安排。

亨利魯斯基金會成立的目的，固在促進基督教和對於教育及遠東有興趣的組織，但由於基金會擁有時代出版公司有表決權的股票約為百分之一二·七；因此，基金會的董事，可以有效地控制著時代出版公司任何權力上的轉移。魯斯逝世時，由亨利魯斯三世出任主席（也是時代出版公司副社長），其他董事尚有魯斯的妹妹，時代出版公司執行委員會主席拉爾遜，與財務委員會主席斯提爾曼。

魯斯逝世那年，據時代出版公司估計，各種出版物銷數，已超過一千二百五十餘萬本，各雜誌及附屬機構的員工，超過六千人。在世界各地設有二十二處印刷所（七處在國外），三十多個新聞辦事處。除了紐約洛克斐勒中心的「生活時代大廈」外，芝加哥、倫敦、巴黎與阿姆斯特丹，並另有四個大廈。此外，更經營有三家廣播電臺，一家大紙廠，一家印刷公司，一家石油公司和一處供應造紙及印刷原料的林場。資產達數十億美元，在全美資產最大公司中，排行第一百五十八名。

魯斯生於中國，對於中國山川、友人及百姓有著深厚友情，是中國人的一位摯友。爲了維護他對中國前景的樂觀看法，他甚至不惜於一九四五年，與他最欣賞的駐華記者白修德（Theodore H. White）鬧翻。

白修德爲猶太人，父親出身於基層，母親爲一個社會主義者。他在哈佛就讀期間，曾受教於左傾的費正清（John King Fairbank）。抗戰時他被派到了重慶，報導中國戰況和人民生活。一九三九年九月，他前往陝西爲「時代」撰寫系列戰時通

訊。由於筆觸感人，令魯斯大為賞識，甚而打破「時代」十六年慣例，第一次把通訊稿掛上作者姓名 (byline)。不想六年之後，也就是一九四五年，因為對中國前景的意見，與魯斯發生嚴重衝突，其後憤而辭職，魯斯也不作任何挽留。

白修德得過普立茲獎，於一九七二年，隨尼克森訪問大陸；一九八二年春，又再度前往大陸，作更深入「採訪」，並將所見、所聞、所感發表於一九八三年九月廿六日出版之「時代週刊」。他的結論是：毛澤東死後的大陸，在變更中顯得一片混亂。

「時代」的基本立場，還是在維護資本主義社會的特質，並且相信資本主義社會的創造力，所以當「時代」編輯認為鄧小平胆敢「向馬克斯主義的教條挑戰」，「試圖結合共產主義與資本主義」，而在一九七八年和一九八六年元月號，兩次封之為當年「風雲人物」之同時，仍不免在結論中指出，鄧小平的改革是一場豪賭，會遭遇內部的激烈反對。

第二篇 「時代」的開創和發展

一九二三年三月三日，紐約市的書報攤上出現了一本雜誌——「時代週刊」(Time)。這是魯斯和哈登的傑作。這兩位大學畢業沒多久的記者，大膽地向世人推介了報紙之外的一種新聞週刊 (weekly newsmagazine)。

說起來魯斯和哈登的合作，實在並非偶然。除了他們在哈克開斯中學已是同窗好友、同編該校「紀錄報」外，又一起進入耶魯大學就讀，並且合作主持校刊「耶魯每日新聞」的編務。

第一次世界大戰時，魯斯和哈登又不約而同地派在南卡羅來納州的賈克森營 (Camp Jackson) 服役，候命出國作戰。在那一段期間，魯斯和精勤不懈的哈登，不時談及新聞事業的理想，盤算着如何為缺乏新聞知識、好奇而又忙碌的美國人，辦一份良好的報紙或雜誌。

魯斯和哈登未及出國，第一次大戰便告結束。他們毅然決定以新聞界作為事業的起點，着手為未來的目標而準備。哈登首先進入紐約「世界報」(The World) 工作，那是一份由名報人普立茲在一八八三年買下，而經營得有聲有色的報紙。哈

登進入「世界報」兩年之後，魯斯也從英國牛津大學修讀了一年後返回美國，為「芝加哥每日新聞」(Chicago Daily News)寫專欄，並擔任赫其特(Ben Hecht)的通訊員和研究員。一九二〇年，兩人一同轉往「巴的摩爾新聞」(Baltimore News)，以更進一步獲得報紙的工作經驗。經過幾個月籌劃之後，他們對「時代」的構想，已大體完成，但一共只不過寫了十八頁。

事實上，魯斯和哈登最初的動機，只在「為讀者看報」，亦即把世界各地報紙，在一星期中，選其重要的或讀者可能有興趣看的各種新聞，撮成一百篇左右的短文刊登出來，每篇不超過四百字，令當時一般生活忙碌、不可能有時間仔細閱讀報紙的人們，可以享受快速獲得知識的樂趣。

他們在計劃書中寫道：

「『時代』最注重的，並不是內容的量，而是究竟讀者能從中吸收到多少知識。」

這個構想雖然單純，也頗具眼光，但在雜誌市場上，受到很大挑戰。

一九二〇年代的美國，還沒有全國性的廣播電視網，報紙和雜誌卻多如牛毛。僅是日報，就有兩千零三十三家，比一九六八年代的報紙總數還多出兩百多份。而這兩千多份日報裏，就有十四家集中在紐約市，其中包括最具權威的「紐約時報」(New York Times)。之後雜誌的銷售量也相當驚人，費城「星期六晚郵報」(Saturday Evening Post)的讀者多達兩百二十萬，費城「晚郵」的姊妹刊物——「淑女家庭雜誌」(Ladies