

智庫文化

天下第一報

紐約時報

The New York Times

追求卓越聲譽

尊重賢能人材

不斷改革創新

堅持優良品質

重視讀者服務

中國時報系
總經理黃肇松

推薦

Behind
the Times

Edwin Diamond 著
林添貴 譯

序 紐約時報的變與不變

董聲松

紐約時報可以說是世界上一份最獨特的報紙。它很孤高自負、堅持己見，但又很專業負責、體察民意。不同黨派立場、意識型態的人（尤其是政客）對它可說抱持了「愛之欲其生，恨之欲其死」的兩極態度。但是這一切都動搖不了紐約時報一百四十多年孜孜不倦，結合了無數記者、編輯和專欄作家的智慧結晶所建立起來的風格。

其實，紐約時報的風格和地位的建立，也經過漫長的歷程，遭遇過來自媒體內外的無數挑戰。它歷久不衰的影響力，植基於它勇於接受挑戰，勇於認錯，而能克服挑戰。

紐約時報創立於一八五一年九月十八日，最初只是一份四頁的報紙，內容不多，編輯粗糙，並不起眼，甚至有一陣子還走煽情主義的新聞路線，評價不高。但在六十七年之後，由於對第一次世界大戰時有翔實及完整的報導，因此在一九一八年贏得該報第一座普立茲新聞獎，逐漸奠定了它的「質報」地位。所以說紐約時報的進步是循序漸進的，透過對本身自我檢視的功夫，不斷地進行改革與提高品質；而此一報業巨人如何在經過初期的狂飆之後，就設定清楚的目標，以及日後孜孜不息地完成這些目標，已經有許多專著專書予以探討，但在媒體生態不變的近二、三十年來，紐約時報如何面對挑戰，則較少見到深入而有系統的分析。《紐約時報》一書的出版，適時提供了答案。

作者艾德文·戴蒙 Edwin Diamond 當過特派員、編輯，並曾任「新聞週刊」和「紐約雜誌」的專欄作家，現任紐約大學（NYU）新聞學教授，兼治理論與實務。在接觸紐約時報三十年後，花了五年的時間進行採訪和蒐集資料，寫下了這本針對這份著名報紙三十年來的重大轉變，作翔實評析的專著。

這本書的出版，正逢紐約時報管理階層和編務領導人，處於新舊交替的關鍵時刻，所以時機上非常適切。

在編務上，六十五歲的紐約時報前任總編輯麥克·法蘭可（Max Frankel）在這個被稱之為「世界新聞業的最高位置」上工作了七年半之後，於一九九四年十月退休，而由現年五十八歲，曾任紐約時報香港特派員一職的賴勒維（Joseph Lelyveld）接任。法蘭可擔任總編輯期間，編輯會議中針鋒相對的氣氛緩和了不少，他並試圖拉近讀者與新聞報導間的距離，以使報紙成為「貨色齊全的新聞超級市場」，讓讀者能夠輕易地得到他們所需的資訊。在紐約時報的九百名員工當中，法蘭可可以說是最有資格談論近年來紐約時報變遷的人物。在這本書中，藉由艾德文·戴蒙的妙筆，法蘭可心平靜氣地對過去七年半來紐約時報的變革，作了深入的反省與回顧。而讀者也可藉由這本書，對紐約時報近年來編輯策略與風格的轉變，有更清楚的瞭解。

在經營主導上，擔任紐約時報發行人長達三十年之久的阿瑟·歐克斯·沙茲伯格（Arthur Ochs Sulzberger）於一九九二年正式把棒子交給其子小沙茲伯格（Arthur O. Sulzberger, Jr.），沙茲伯格仍任紐約時報公司董事長，已屬督軍性質，主導紐約時報整體經營的重任，確實已交到小沙茲伯格手上。

在沙茲伯格的年代，紐約時報已是有一億美金資本額的公司，而且聲名也相當響亮。沙茲伯格的管理得當，是成功的要素之一，他盡量讓屬下有自由發揮的空間，展現各自的潛能。他相信屬下如果不是一個稱職的員工，很可能是從小在家裡就沒有受到肯定，以致對自己沒有信心。所以他盡量放手讓他們去做，使他們在工作中肯定自我，可以說，沙茲伯格在當時就已深諳潛能激發的管理之道。

另一方面，沙茲伯格堅守公司訂定的規則，不因自己在上位而享有例外待遇。每天早上抵達工作場所時，他也和一般紐約時報員工一樣，正式出示身分證明，好幾次警衛都不等他出示證件就請他通過，但沙茲伯格堅持做他應該做的，漸漸地，警衛們也都瞭解他的心意，誠如沙茲伯格所說：「規則在這裡，對我來說重要的是，我沒將它們破壞掉。」他堅持遵守公司規則的行為，毫無疑問地，成爲員工的最佳典範。

老一輩的成就和風範，是接班人小沙茲伯格的資產，同時也是一種壓力。小沙茲伯格上任時，紐約時報的銷售市場正受到美國境內其他報紙以及電子媒體的威脅，因此如何在此種困境中求新求變，以使紐約時報能夠挽回商業上的頹勢，又不喪失其既有的水準和權威地位，便成了小沙茲伯格首先要克服的難題。對於小沙茲伯格的表現，作者戴蒙在本書中有客觀的評價。

在美國眾多媒體每日所發布的新聞資訊當中，紐約時報上的新聞報導一向受到最多的重視和信賴。但就如同戴蒙在書中所提到的：「紐約時報本身自崛起以來的轉變，比起其所刊登的有關美國其他機構的報導，似乎更可以被寫成一個令人印象深刻的故事。」

就這點來說，同時論到小沙茲伯格所承繼的資產與壓力，不能不酌加介紹紐約時報早期發展

史上一位傳奇人物——阿多夫·歐克斯（Adolph S. Ochs）。歐克斯是小沙茲伯格的祖父阿瑟·海斯·沙茲伯格（Arthur Hays Sulzberger，一九三五至一九六一年任紐約時報發行人）的岳父，也是當今紐約時報真正的鼻祖，他在二八九六年買下搖搖欲墜的紐約時報，出任發行人，直到一九三五年病故為止。

一九八九年夏天，歐克斯著手接管紐約時報，不久就面臨破產的危機，然而歐克斯卻以真誠的態度和流暢的口才，說服紐約時報的舊股東投資他這家新公司。當時歐克斯必須在正式成爲有控制權的股東之前，讓時報連續三年都有盈餘。由他所作的決策可以發現，歐克斯在行銷學及心理學方面有獨特的天分。他第一步先把報紙價格壓低，也就是採用薄利多銷的方式，果然銷售量急遽成長，使得紐約時報得以浴火重生。

歐克斯另一個成功的關鍵是，他堅持在新聞處理上採取中立及公正無私的態度。歐克斯在報上發表聲明，表明紐約時報發表新聞的立場，不受個人的喜好或恐懼的影響，完全秉公處理；此外，他們不站在任一黨派、教派或任何利益團體的一方，完全是處於中立的地位。歐克斯立下了紐約時報的一個信條「刊登適合刊登的新聞」（All the News That's Fit to Print）。

歐克斯的敏銳也表現在他瞭解讀者的需求，以及在市場中的生存之道。舉例來說，最初歐克斯選擇讓時報成爲一份嚴肅的報紙：不登漫畫、卡通，沒有聳動的標題。然而他後來發現，即使是嚴肅的報紙，也需要一些能夠吸引讀者的東西，諸如有關社會實況報導、家庭生活、消費行爲的題材，使報紙更有可看性與可讀性。

歐克斯、阿瑟·海斯·沙茲伯格和他的兒子阿瑟·歐克斯·沙茲伯格（本書以龐奇或沙茲伯

格稱之一脈相傳，擔任紐約時報發行人達九十四年之久，在三人持續努力、用心經營之下，紐約時報被定位為風格嚴肅、作風嚴謹的報紙。它記錄著美國的時代變動，同時也是全國議題設定者，在新聞界擁有舉足輕重的權威性地位。

此外，隨著時代的改變與科技的進步，紐約時報不僅在編輯上已利用衛星傳輸和電腦排版的技術，且在全美設有八家印刷工廠，使得它的訂戶不局限於紐約地區，而成爲周一至周六每日發行一百二十萬份、周日發行一百六十萬份的全國性報紙。即使一九九一年零售價調漲時，紐約時報在發行量上仍不斷締造新紀錄。

然而，在成功的背後，紐約時報事實上也遭遇過無數次的挑戰、困挫、回應、調整、修正。《紐約時報》一書主要探討的，就是過去二十年來，從一九七〇年代到九〇年代，紐約時報的重大轉變——報紙風格的轉變、編輯策略的轉變和編輯方針的轉變。

紐約時報近年來的大轉型，第一次發生在七〇年代，第二次發生在九〇年代。

沙茲伯格在一九六三年由家族手中接下紐約時報的產業。在他擔任發行人的三十年中，紐約時報設定其讀者羣爲生活富裕的中上階層人士。

七〇年代時，電視機在美國家庭已益形普遍，看報紙的人口因而減少，再加上高級住宅區陸續出現在大城市的郊區，使得紐約時報流失了不少通勤的「城外入」讀者。爲因應都市的轉型，紐約時報改變了以往只在市區書報攤零售報紙的銷售方式，轉而增加了家庭訂閱送報服務，以招徠郊區的訂戶。又，爲挽救讀者羣被電視瓜分的頹勢，向以報導嚴肅新聞爲主的紐約時報，遂在沙茲伯格和擔任紐約時報總編輯達十五年之久的羅森濤（A. M. Rosenthal）的領導下，開始了

「版面革命」，目標在增加軟性新聞的報導分量。

紐約時報於一九七六年和七七年分別推出生活版和家庭版，針對七〇年代甚囂塵上的消費者主義，報導家具、食品、時裝和設計等主題。當時一些批評者視這些新聞策略的改變為愚行，甚至認為增加軟性新聞報導的分量，就是在違反紐約時報的傳統使命。然而，新推出的版面確實吸引了不少年輕的讀者，並且為七〇年代初期陷入財務危機的紐約時報，增加了許多廣告收入和銷售量。誠如沙茲伯格所說的，「這些新版面使紐約時報再度充滿活力」。

事實上，在一九七〇到七五年間，紐約時報是處於虧損狀態，總編輯羅森濤非常擔心該報隨時都面臨結束發行的壓力。所幸到一九八〇年代中期，營運開始復甦，時報不僅恢復了七〇年代早期流失的銷售量，更在一九七六至一九八四年之間，再增加十五萬份的銷售量。如同沙茲伯格的觀點，羅森濤也認為，這要歸功於紐約時報的內容兼具重要新聞及軟性資訊。在這個時候，紐約時報走入了變革的新階段——賺錢的時代。

在一九七〇及八〇年代，一些其他的報紙，諸如華盛頓郵報及華爾街日報，也都進行了改革的工作，華盛頓郵報加強全國新聞的報導，而華爾街日報則在商業及財政新聞上下功夫，不過事實上這些改變都是受到「新紐約時報」的刺激。

「新紐約時報」有足夠的敏感度吸收外界的資訊，而「舊紐約時報」因為處於新、舊的轉捩點上，所以較為吃力。舉例來說從八〇年代開始，紐約時報平日版新增了商業專刊、汽車專刊和房地產專刊等，每週二有現代科學新知，而週三、週四則固定有居家生活情報……，這些設計都表現出良好的規畫，而版面企畫在當時不但是報業的一種突破，更是吸引讀者的一項利器。

步入九〇年代，沙茲伯格將發行人的棒子交給兒子小沙茲伯格，此時，紐約時報又再度感受到如七〇年代所面臨的經濟萎縮壓力。更糟的是，新一代的美國年輕人似乎對閱讀嚴肅的報紙愈來愈不感興趣，多半只喜歡不動大腦地從電視或充滿圖片的報章雜誌中獲知新聞。面對此一危機，在一九八六年接任紐約時報總編輯的法蘭可想出了「親近讀者」(reader friendly)的編輯策略。

所謂「親近讀者」，法蘭可是指拓展新聞題材，並放寬新聞寫作的形式限制，甚至以雜誌般的寫作風格來吸引更多的讀者。這項策略構想雖然不錯，但付諸實行時卻遭到困難，因為「抒情」和「煽情」的界限有時並不是那麼分明，因而此類「親近讀者」的文章常常招致批評和議論。

事實上，九〇年代的紐約時報在小沙茲伯格的領導下，無論在經營管理或企業文化上，皆較其父那個時代來得活潑、開放。沙茲伯格一向被稱為「隱藏在後的手」，因為他對報紙的意見多半是經由總編輯羅森濤下達給員工，整個企業的步伐雖然穩定，但卻略嫌保守、沈悶。相反地，小沙茲伯格的經營風格明快大膽，可說是個積極走入員工的管理者。

首先，小沙茲伯格和法蘭可公開宣示了紐約時報「編輯部多樣化」政策。他們響應「肯定行動」(affirmative action)，大量雇用亞裔、非裔、西班牙裔和女性員工，並且接納具同性戀傾向的員工。儘管此一打破紐約時報傳統的雇用方式，引來了報社內舊有員工的嘲諷與埋怨，小沙茲伯格卻始終不曾改變主意。接著，在日趨激烈的媒體競爭下，小沙茲伯格和法蘭可將「多樣化」原則應用至市場策略。以往，傳統的紐約時報在新聞處理上總是力求不落俗套，但為了吸引

更廣闊的年輕讀者羣，小沙茲伯格決定讓紐約時報通俗化些。

自一九九〇年開始，體育新聞的版面擴增了五〇%，這些詳盡報導各項體育比賽和隊伍的版面，果然為紐約時報增加了不少年輕的男性讀者。又，為了吸引都市中走在時代尖端的新人類，紐約時報也趕上時髦與流行，開闢了「時尚版」，法蘭可並調派更多能手來加強「都會版」的策畫與編輯，換言之，紐約時報正朝向「刊登讀者用得上的新聞」邁進。

更進一步地，小沙茲伯格決定引導這個擁有一百年歷史的全國性大報返回紐約市。他表示，紐約時報雖然扮演全國性的角色，但大部分的廣告客戶都在紐約市。顯然，小沙茲伯格對身為紐約時報發源地的紐約市深具信心，也因此他決定投下更多的人力來挖掘紐約市的「多樣性」，以親近更多的紐約市民。小沙茲伯格本人就曾在該報都會版擔任過記者，主跑警政新聞。

小沙茲伯格和法蘭可不但進行了一連串國內新聞報導的改革，同時也致力於提升國際新聞報導的品質。以往，國際新聞版面吸引了社會上層階級的專業人士，使其成為紐約時報主要的讀者羣；現在，即使讀者羣已漸趨「多樣化」，紐約時報仍將繼續尋求這些社會精英的支持。

正因為小沙茲伯格同時多目標地進行報紙革新，因此一旦有人問道：紐約時報究竟是全國性報紙、紐約地方報，或是全國報和地方報的混合型時，小沙茲伯格答道：「以上三種類型我們都有一點。」

此外，在營運發展上，對新傳播科技所帶來的傳播型態改變，紐約時報也曾表現出旺盛的企圖心。羅森濤曾指出：「誰說資訊（新聞）就一定要以報紙的形式出現？」在此一理念下，紐約時報於一九八〇年代在新澤西州南部成立旗下的有線電視系統“NYT Cable”，並配備了即使以

現在眼光衡量仍屬先進的「定址索碼」裝置，但此系統卻於一九八八年轉售，當時紐約時報發行入沙茲伯格對外界所作的解釋是：公司認為應該把精力集中投注在老本行上。

放棄了線纜傳播事業，紐約時報並未由多角化經營上全面撤退，根據一九九四年的資料，紐約時報公司另外還擁有東部另一家大報波士頓環球報（Boston Globe），三十一家中、小規模的區域性報紙，十七份一般水準以上的雜誌：包括「家庭圈」（Family Circle）及「麥考爾」（McCall's）及一個區域性的無線電視集團。

在變遷的過程中，不論是沙茲伯格和他的總編輯羅森濤強調的消費者主義，或是小沙茲伯格和法蘭可推動的「親近讀者導向」，都有反彈；有些反彈來自內部，有些來自外部，主要是指責近年來的紐約時報太著重於一般讀者的口味。諸如刊出美國前第一夫人南茜·雷根未授權的傳記書摘，竟指南茜與「瘦皮猴」法蘭克辛納屈曾在白宮幽會，以及在近年來的美國總統大選期間對候選人所作的一連串背景調查報導，雖然在見諸報面之後都成功地引起了輿論的注意，卻因有侵犯個人隱私之嫌而貶多於褒；美國現任總統柯林頓甚至曾在公開場合對紐約時報晚近的作風提出頗為嚴厲的批評。柯林頓在競選期間，因白水案、性醜聞和逃兵紀錄，飽嘗媒體挖根之苦，雖然追根究柢的並不限於紐約時報一家媒體。

最嚴重的一次事件發生在一九九一年。那年四月，佛羅里達州的棕櫚灘發生一起強暴疑案。在全案進入司法程序之後，絕大部分媒體只揭露嫌犯是參議員小甘迺迪的外甥威廉·甘迺迪·史密斯，受害女子的姓名並未公布，但是紐約時報卻以大幅版面刊出被害人的全名、個人資料和私生活狀況。對於一向作風嚴謹、中規中矩的紐約時報，是一大「創舉」。創舉立刻變成創痛，紐

約時報受到來自各方，包括自己員工在內的強烈批評和指責。三百多位記者和編輯聯名抗議，要求解釋。當時的總編輯法蘭可不得不召開大會，坦率檢討，同時發表社論，向當事人及讀者致歉。

外界的批評，則以美國著名專欄作家約瑟夫·艾普斯坦（Joseph Epstein）為代表。他在當年六月號的「評論」雜誌（Commentary），以「衰敗中的紐約時報」為題，強烈抨擊紐約時報目前過分專注於危機、醜聞報導的新聞價值取向，已使該報的內容品質變得「不完整、不平衡，也不正確」。

這些事件顯示，在紐約時報成功、光鮮的外表後面，確實經歷了許多鮮為人知的考驗、掙扎、抉擇和轉變。有時它也犯錯，有時也反應過度，甚至失去準頭。從紐約時報這些經驗對照目前國內外報業生態，我們似乎可以得到一些啟示：

一、不應讓「煽情主義」再成為潮流——美國於獨立戰爭結束後，報業曾有一段時期被捲入政黨鬥爭，失卻了超然、客觀的立場，歷史學將這段時期稱為美國報業的「黑暗時期」：尤有甚者，一八九八年及一九〇一年，美國更因「黃色新聞」的炒作，而引發美國對西班牙發動戰爭及麥金萊總統被刺。近年來新聞自由的不當運用，對許多新聞當事人造成傷害，固不限於威廉·甘迺迪·史密斯強暴疑案的受害女子一人而已，紐約時報近年來在新聞取向上迭遭質疑也多源於此。殷鑑不遠，報紙在選材上實應善自體認，多加考慮。

二、「獨家新聞」的價值應重新定位——新聞處理上的偏差不少是為搶獨家而起：一個較極端的例子，華盛頓郵報的女記者珍妮·庫克在一九八一年曾為了「獨家」，虛構了一篇有關孩

童吸毒的特寫報導，不料事後卻獲頒普立茲獎。真象被揭發後，華盛頓郵報的聲譽受到嚴重傷害。而紐約時報在處理美國總統候選人新聞上，所發生的爭議也主要是源於「獨家」與「隱私權」之間的衝突；「獨家新聞」與「親近讀者導向」的實踐，實在需要報業決策階層和新聞實務工作者——記者、編輯，以智慧加以平衡。簡言之，「獨家新聞」不只要獨到、獨家，更要正確和客觀、周延。

三、災難、危機、醜聞的報導應有適當的節制——在紐約時報「親近讀者導向」的編採策略，普遍受到其他報紙的仿效，但也引發質疑之際，是否應讓記者有更大的空間報導一些有意義但不一定深具新聞價值的事，頗值得編務決策階層考慮；同時記者本身亦應努力培養更好的寫作能力，將好的消息寫得活潑生動；而在處理危機和醜聞消息時，記者雖處在截稿時間壓力下，仍應盡量由反省面與預防面多作分析，以發揮媒體更正面的功能，使閱聽人看到「適宜刊登」的新聞，「狗咬人不是新聞，人咬狗才是新聞」的新聞價值判斷應作適當修正。

四、對紐約時報在多角化經營上的前進與撤退的思考——在美國，發展了兩百年之久的印刷新聞媒體，近年來所受到的壓力愈來愈大，日新月異的傳播科技正無聲無息地蠶食原本已形狹窄的舞台；美國年輕的一代投注愈來愈多的時間在螢光幕及終端機前，這些趨勢也正是在七〇及九〇年代促使紐約時報大幅檢討編採政策、八〇年代投入有線電視事業的主要原因。

此一趨勢也促使不少報業組織抱著「擋不住你，我參加進來」的態度，參加新媒體的經營。我們也看到一些成功的例子，但由於不同媒體間在硬體要求和經營型態上有不小的歧異，而且在單一領域中要維持長久的競爭優勢本來就屬不易，所以對資訊市場的攻占策略，多是採用以契約

方式整合原來互不相隸屬的媒體，能同時兼營一個以上不同性質媒體的新聞組織並不多見；由紐約時報以一個在當時稱得上是具有雄厚實力的新聞機構，於八〇年代末期卻仍不得不放棄有線電視經營的實際經驗中，便可以看出其困難度。所以報業對新傳播科技帶來的衝擊所做的最佳反應，可能不是另覓出路，而是應在現有的條件下凸顯報紙的不可替代性，並設法提升產品品質，爭取讀者的忠誠。

對報業組織和報紙從業者來說，非但不必悲觀，還更可樂觀。愈來愈多的證據顯示，報紙具有一定的「不可替代性」，報紙是一種收費低廉、不須特殊硬體配備、不必打開電源又幾乎隨處可得的資訊取得來源。更重要的是它內容多元，編排精緻，既是感性的讀物，也是知性的媒介。譬如，對一九六二年紐約報紙送報工人罷工期間的一項研究可以發現，在這次四個月的罷工活動中，雖然電台及電視的新聞播出時間和次數都大大增加，然而民調顯示有七十二%的紐約市民仍覺得他們不能缺少報紙。更有甚者，三個月內覺得對失去報紙感到不滿的民眾比例一直上升。哥倫比亞大學學者從和紐約市民的談話中得知：公眾認為廣播和電視不能如報紙提供令人滿意的消息，只有報紙才能通過不同技巧，將消息公諸於世；民眾還表示，廣播及電視不能像報紙那樣供人隨時閱讀；而七〇%的報紙讀者認為，報紙提供了比電子媒體更詳盡的細節。

由以上的研究結果可以知道，電子媒體的確有它的優點，然而卻未對報業構成強大威脅，理由是由各有各的功用，各有各的角色可發揮。但不論是哪一種媒體，只要它負責的是大眾傳播的角色，就要誠實、負責地為大眾提供最確實可信的消息，這才是媒介最重要的使命。

儘管紐約時報近年的改革招來一些批評，總的來說是瑕不掩瑜，一向擅長作媒體觀察的本書

作者艾德文·戴蒙認為，在報業面臨強大挑戰的情況下，紐約時報卻仍能在傳播界屹立不搖，有以下幾點理由可以解釋：它的聲譽和口碑，吸引許多優秀的記者、編輯和專欄作家前來為它貢獻才智和心力；它在編輯政策上大膽而不自目的地求新求變，使得它不致被時代所淘汰；此外，最重要的是，人們永遠需要高品質的新聞資訊，因此紐約時報獨具一格的新聞報導不會被淘汰，或被取代。其實這正是所有報紙迎接挑戰之時，應該追求的答案，更進一步則應找出實踐的方法。

戴蒙教授這本精心著作，不只讓我們認識紐約時報發展和調適的歷程，也讓我們瞭解報紙和社會變遷的互動關係（interactive），讓我們對報業的發展和品質的提升更具信心。譯者林添貴先生為資深新聞工作者，不僅從事新聞實務工作，更致力譯述，在他已經出版的十本譯著之中，有兩本新聞專著——描述報業大亨梅鐸成功故事的《跨國報業巨人》以及記錄《今日美國報》從無到有的《步步為贏》，由添貴兄以他流暢生動的譯筆詮釋這本剖析紐約時報王國的新著，實在是最允當的人選。

原著內涵豐富，譯者忠實詮釋，本書值得所有關切新聞的人士一讀。

（本文作者為中國時報社長兼總編輯）

目錄

序 紐約時報的變與不變 黃肇松

導 讀 打開時報大門 0 0 1

第一章 龐奇的時報王國 0 0 1

第二章 家族企業 0 4 1

第三章 求變 I —— 軟調的雜誌型報紙 0 6 5

第四章 求變 II —— 安全線內的遊戲 0 9 9

第五章 求變 III —— 點金石與印鈔機 1 3 9

第六章 辣手總編 1 6 7

第七章 權杖誰屬 2 2 1

第八章 靈魂的試煉場 —— 編輯部 2 5 5

第九章 誅伐之筆

297

第十章 解構權威

337

第十一章 一評定江山

375

第十二章 新舊交替

413

紐約時報大事記

444

第1章

龐奇的時報王國

阿瑟·歐克斯·沙茲伯格（Arthur Ochs Sulzberger）於一九五四年開始到紐約時報（New York Times）上班，時年二十八歲。打從第一天走進紐約時報大樓，他就一直與一個揮之不去的形象奮鬥——一般咸認為他的才華並不出眾，不配在紐約時報擔當重任。外人早期對他的評斷，部分來自第一手接觸，部分則是依據人云亦云的傳聞而得；可是他卻一直未能完全抹去此一面面印象。

在沙茲伯格年代的紐約時報，發展成爲一家年營業額十億美元媒體公司的主力事業；紐約時報也熬過後文字媒體時代電視媒體的考驗，被譽爲世界級的輿論領袖；然而，他的同僚與部屬對於他的貢獻究竟何在，卻依然言人人殊，莫衷一是。

有一位在事業上與沙茲伯格過從甚密，因此要求匿名的人士認爲，沙茲伯格的成敗，大體上在於無爲而治，盡量不介入報社營運。這位人士提到一則故事：有一回，沙茲伯格和一位朋友坐著轎車，由紐約前往沙氏的鄉間別墅。車子爆胎了，主、客、司機都下車查看，沙茲伯格從行李廂裡取出工具和備胎。這位朋友把沙茲伯格拉到一旁，低聲建議他最好站在一邊，讓司機去換胎。說故事的這位人士認爲：「不要擋住部屬的路，那就是他的貢獻。」

這則故事可能出於虛構，因爲沙茲伯格不記得有這一回事，當然，這也代表一般人對他的苛