学校的理想装备
电子图书·学校专集
校园网上的最佳资源
媒体帝王
BOOK
内部资料 非卖品

著译者简介

■著者汤玛斯·麦尔 美国工商新闻的专栏记者,曾在《纽约新闻日报》工作了七年多,其作品多次获奖,是一位能深入进行报道的新闻工作者。

■译者徐绍铭 毕业于台湾政治大学新闻系,美国明尼苏达大学新闻研究所硕士,哈佛大学研究生,曾任台湾大学大众传播系副教授,电视公司新闻部副主任,期刊主编,报社总编辑、社长等职。

作 者 前 言

这本书的写作动机起因于《纽约新闻》、《周日》杂志编辑们一九九〇年十一月被指派的一项采访任务。大家要报道一篇有关“兰登书屋”管理阶层人事变动的特写稿。当时，对我为《纽约新闻》写的那篇稿子所提出的访问要求，“兰登书屋”大多数主管级干部都乐于合作。本来我对士毅·纽豪斯这位美国最富有媒体王国中享有一切的绚烂、权力和荣耀的谜样人物所知极少。但在访谈中发现一个很奇特的现象：只要一提到纽豪斯的名字，立即会引起对方一种奇怪的反应；于是，激起我的好奇之心、想进一步了解有关这位传奇性人物的生平事迹。（几个月以后，我开始着手准备写这本书，所不同的是那些“兰登书屋”主管们，知道我的报道兴趣范围已经扩大，而是准备写一本有关纽豪斯和他媒体王国的专书，他们大都拒绝被访谈。）

士毅·纽豪斯并未答复我访谈的书面要求，这是有纪录可查的事实。最后我只得以电话联系到纽豪斯一位长期助理，他的回答是纽豪斯先生已经收到我的信，但是不愿合作。纽豪斯的弟弟唐纳德和其他家人的反应也都同出一辙，唐纳德唯一简短的几句评语，我已经搜录在本书之中。更令我感到奇怪的是，许多编辑记者们对我提出采访要求的反应。几乎每一个人都会问同样的一个问题，“这是一本经过授权的传记吗？”如果深入地思考这个问题的涵义，那就非常值得推究。势必要提出说明的一点，写这本书的动机绝无企图要写成经过授权的传记本书的内容全靠我自己搜集相关资料——查阅千百页法院证词与文献，以及进行超过二百五十人次的访谈，详读一大批与纽豪斯有关的书籍、报纸和各种期刊，亦包括考证许多关于纽豪斯自己“前锋出版事业公司”的历史，以及它对美国媒体与文化生活的影响。

完成此书需要表达感激的人太多，其中包括我的妻子，三位儿子，还有许多同事和朋友们（名单从略）。没有获得他们的合作与支持，这本书是不可能写成的。

汤玛斯·麦尔

纽约市　一九九四年五月

媒 体 帝 王

序　言 砍头滚蛋

“现在，由丽莎·史密斯（Liz Smith）播报最新消息……”

这是WNBC电视台新闻性节目“下午五点现场直播”（Live at Five），荧光屏上闪出纽约脱口秀王牌主播的一张笑脸，她有着好莱坞明星的口才和架势。此情此景绝不是一个杀头示众的场合，但是在一九八八年六月令人慵懒的夏日午后，电视荧幕上似乎只缺少断头台和黑布头罩。

丽莎·史密斯告诉她的观众一则令人难以置信的报道，全世界最最出名的时装杂志《时尚》（Vogue）的总编辑格雷丝·米拉贝拉（Grace Mirabella）刚被撤换。安娜·温特（Anna Win-tour）马上就要接替。在《时尚》辛勤工作了三十六年，其中一半时间担任总编辑的米拉贝拉黯然下台了。经由这则新闻报道，似乎全世界的人都知道米拉贝拉给炒了鱿鱼——却就只有她本人还被蒙在鼓里。

不消多时，米拉贝拉家的电话铃响，她丈大赶忙接听。

“快听我说，你听见丽莎·史密斯播报的消息吗？”电话另一头，一个朋友用非常笃定的语气说话，“快点打开电视！”

米拉贝拉的丈大威廉·卡恩博士（Dr. William Cahan）是一位广受敬仰的外科医生，他忠实地把这则新闻录了下来。米拉贝拉下班到家之前，他打电话向她报告了这则坏消息。的确，她理应在去职消息公诸于世之前被人告知。与一个人遭到撤职，却要从电视节目里得知消息，这是多么不合逻辑且庸俗不堪的事情，况且完全不合《时尚》杂志总编辑的身分——非常地不优雅。

长痛不如短痛

不容置疑的，这则解职事件早有蛛丝马迹可循。在康德·纳斯特（Conde Nast）杂志王国里，一位总编辑给砍头之前，的确是有许多微妙征兆。米拉贝拉也曾亲眼目睹戴安娜·维瑞兰（Diana Vreeland）相同的悲惨下场。当年维瑞兰是全世界高级服装设计圈里统领风骚的大祭司，米拉贝拉在一九七一年突然取代了她《时尚》总编辑的宝座。康德·纳斯特杂志集团编务总监亚力山大·利伯曼（Alexander Liberman）是一位平日言行典雅的绅士，风暴来临前，他会在谈话内容里话中带刺。通常不外是对下期杂志的内容或编排上有所微辞。或者，利伯曼会用 一种他惯用的，故作谦卑的语气开始讲话，让人一听就知道自己出了大纰漏。“亲爱的朋友……”利伯曼调润着嗓音，带着一份冷漠严肃的欧洲式礼貌，并端起那张轮廓分明的脸，紧紧地盯着你看。

四十多年来，康德·纳斯特杂志集团所扮演的角色，是引领人们散发优美典雅气质的一股力量。作为康德·纳斯特的大管家，利伯曼是重大变革的先知，他总能预先察觉市场趋向，永远掌握机遇，让公司业务履险如夷。所以大家对他又敬又畏，给他取个绰号“银毛狐狸”，当然，谁也不敢当他的面说。米拉贝拉接总编辑之后锐意改革，把《时尚》转变成一份更吸引上班族女性的杂志，而且做得有声有色，佳评如潮，非常地成功。那段期间，利伯曼是米拉贝拉的良师益友，全力支持她。

如今，难堪时刻来临，米拉贝拉作了最后造访，希望他能吐真言。会面后，两人似乎都觉得已经多谈无益。

“我想这已成定局，”利伯曼告诉地，“去跟士毅谈谈看。”

这是最务实的说法。唯有康德·纳斯特杂志王国亿万富翁老板，这一代美国最具权势的出版家士毅·纽豪斯（S. I. New house Jr.），才能真正决定是否要撤换米拉贝拉。

纽豪斯是美国最大私有财富的统治者。在他名下拥有或控制的杂志包括《浮华世界》（Vanity Fair）、《纽约客》（The New Yorker），还有“兰登书屋”（Random House Publishing Company）出版公司、好几十家日报、许多有线电视台，以及其他新闻媒体。纽豪斯旗下的刊物，有不少是世界名列前茅，另外还有许多独占美国大都市日报的鳌头。纽豪斯家族财富的总额，超过英国女王依莉莎白二世，也超过沙乌地阿拉伯王室。

不管是朋友或者是敌人，大家都称呼他士毅。撇开他那份极端特殊的影响力不说，一般美国人很少有人知道他，甚至很多自以为认识他的人也对他一知半解。纽豪斯身材短小，外表看来相当害羞，要他跟未曾谋面的人谈话他会觉得别扭。直到他五十岁以后才累积某些程度的自信。但是他对旗下刊物的经营理念却拥有一种犀利的直觉。

身为报业大王——萨姆·纽豪斯（Sam I. Newhouse，Sr.）的长子，萨姆在六十年代就把《时尚》和其他四个康德·纳斯特妇女杂志交给他经营。在萨姆眼里，这几份刊物当时只是副业，但是谁也想不到，到了九十年代，它们居然变成士毅拥有媒体王国的中坚主力。

为了维护这个千百亿美元的家产事业，士毅·纽豪斯经常手段惊人，甚至作风残酷。别人有时候把他的行径形容为影响公司经营成败的策略。对外界的评论，纽豪斯绝少作公开说明，但曾经有一次他说：“变就是变——它不是慢慢变。”“完全满意的观念就像真理的观念一样。你可以去追求，但是你永远不能完全达成目标。”从安定论的观点来看“改变”，此种长痛不如短痛的砍掉一个总编辑，即使牺牲了短暂的稳定，但对维持公司业务成长而言，这种改变似乎是必要的。对士毅·纽豪斯来说，“改变”非常重要，这正是他们家族所以能百战百胜的秘密武器。

格雷丝·米拉贝拉对这些道理都很了解，不过她仍然不肯相信自己这次下台会搞得如此难堪。

那天晚上米拉贝拉在家中决定亲自打电话给纽豪斯，查证这则电视新闻报道。

“我想是的。”纽豪斯如此答复，丝毫没有透露些欠意，也无只字解释。

第二天下午，纽豪斯试图弥补，希望把伤害略微减轻，他给米拉贝拉一笔相当可观的离职金，并且对外宣称她是“辞职”，但终究难以掩饰此事的血腥作风。米拉贝拉是许多曾被砍头的总编辑名单中最新出炉者，在公众面前一模一样被搞得灰头土脸。当然，这种翻脸无情的手段也使纽豪斯自己恶名昭彰。

“处理的方式是嫌蛮横——一点都没有粉饰，”纽豪斯事后自己承认，“这件事在外面给宣扬得一塌糊涂，我觉得事情总有平息的一天。但是整件事的处理绝不是我临时起意的即兴决定。”

尽管他有所辩解，纽豪斯这种用完一脚踢开还斩首示众的手段，新闻界无不以惊惧的笔法，一一将之记录下来，被害编辑多如过江之鲫。纽豪斯麾下的编辑人才，每一次有人失宠垮台，总被扩大渲染，往往都是美国许多高知名度大报的头版要闻。也就是说，不管你跟老板阶层把关系做得有多密切，

每个人都免不了活像只惊弓之鸟，没有一个人能够真正安于其位。《时代周刊》一九九〇年一篇有关报道中形容，纽豪斯的人事管理作风如同“一座旋转门”，这篇文章搭配的图片是一长串被纽豪斯砍头的总编辑们的照片。

被砍头人员的头部照片，排列起来，有如纽约地区文坛的名人录（Who’s Who）：

威廉·肖恩（William Shawn），曾是红极一时的《纽约客》总编辑，纽豪斯在踢走肖恩的不久之前，还公开颂扬他是自己一生最重要的影响力之一。

安莎·迪斯尼（Anthea Disney），康德·纳斯特集团所属《自我》（Self）杂志总编辑，她在休假期间被开除，纽豪斯出乎意外地造访她家，当面告知革职之事。

罗伯特·伯恩斯坦（Robert Bernstein），“兰登书屋”出版部门的总裁，是“兰登书屋”业务快速成长的幕后主角。纽豪斯策动舆论说他疏忽重点，他终于被迫“辞职”。

安德烈·希夫林（Andre Schiffrin），“诸神”出版部（Pantheon Books）发行人，他遭革职一事，曾经引起出版界公愤，数十位作家、主编齐集“兰登书屋”门外公开示威抗议。

其他还有许多名气不大的主编们，也都在不同的屈辱情况下，在纽豪斯的砧板上被宰。

《家与园》杂志（House＆Garden）总编辑路易斯·奥立佛·格罗普（Louis Oliver Gropp）站在加州机场打公用电话回总社询问有什么留言时，方才获悉自己被开除的事。即使那些取而代之的新宠，不久之后也免不了同一下场。当罗伯特·葛特利布（Robert Gottlieb）接替肖恩出任《纽约客》总编辑时，他自认是纽豪斯的密友，心想绝对不可能有被莫名其妙辞退的惨境。但是有一天葛特利布正在日本旅途中，纽豪斯径自宣布《浮华世界》的蒂娜·布朗（Tina Brown）接替他的职位。一九九二年九月，葛特利布主编的最后一期《纽约客》杂志，刚巧刊出一幅漫画，正巧影射断头台的幽默，《纽约客》上下员工看了差点笑破肚皮。漫画里的老板满脸疯癫笑意，看着一间空荡荡的办公室，阴阳怪气地说：“嗯，这里有新宰职员的人肉味！”

最残酷的离职事件大概是发生在玛格丽特·凯丝（Margaret Case）身上，她是《时尚》杂志非常资深的一位社交版主编。凯丝早在一九二六年就进了《时尚》，那就是太平年代。康德·纳斯特（Conde Nast）当年创办《时尚》时，就有企图将杂志办成时装界的圣经，他雇用了满屋子年轻女士，她们的姓名和绰号天天上报纸的“社交圈”。凯丝是一位判断力非常强的女士，她有一种特殊的感觉，能分辨出谁属于或谁不属于《时尚》这个纯美阶层，就像她能嗅得出一个人的血统。四十多年来，凯丝每天到《时尚》杂志上班。直到一九七一年有一天，她一早到办公室发现搬家工人站在那里。没有任何同僚敢直接告诉她已经被解聘了。戴安娜·维瑞兰在她回忆录中说，“他们早就决定要除掉她，可惜她没有得到任何暗示。”

搬家工人解释说他们是被雇来把她的办公桌搬走。

“这是我的桌子，”凯丝说。“我所有的东西都在里面。”

但没人理会她。工人们把她的东西，多年来积存的文件、照片、信函，全都一古脑几倒进纸箱。这些纸箱后来又被丢进她的公寓。

将近八十岁的凯丝无法面对此种打击。她茫茫然回了家，从此独自呆坐，

几近不语。一天早上，在她公寓前庭里发现了她的尸体。第二大早报的讣闻版上，报道凯丝小姐从她公园大道公寓卧室窗口“跌下去”或“跳下去”。维瑞兰是她的邻居之一，从不怀疑她自杀的死因。

维瑞兰事后写道：“她从窗户纵身跃下，因为她已年迈并失了业，她没有积蓄——她是在最最可怕的情况下被人撵走，并丧失了自尊。”“她从窗户跳出去，僵固得像根针，她穿着一件风衣，每个扣子部扣得很紧紧的，一条长裤，手握一方小手帕。我是说，她真的把一切都想开了。”

不管她的死因如何，玛格丽特·凯丝选择了一种比她离开士毅·纽豪斯大门时更加尊严的方式离开她十六楼高的窗口。

刽子手

时序进入九十年代，昔日有关把员工快速解聘、血腥决裂的往事，仍给士毅·纽豪斯和他恐怖统治下的报业王国笼罩上一团阴影。“全能的士毅！”有一份商业杂志称他是“上帝的高级刽子手”。另一份杂志把他比拟成霍华德·休斯（Howard Hughes），“小士毅·纽豪斯美国有史以来最大传播媒体事业中神奇的、隐秘的大老板”。

从外界对他家族财富的估计，可想见大家对他的了解有多么有限。一九九三年年底，《幸福》杂志（Fortune）设法估算他的资产，居然说，有八十亿美元，或许一百亿美元，甚至可能一百三十亿。一九九二年，他为撤换《纽约客》总编辑引起轩然大波，《时代》杂志报道说：“当今世界上，无论王室或工商巨子,已经很少看到绝对的统治者,如果一定要择一而论,小士毅 纽豪斯当之无愧。”

士毅·纽豪斯的总部设在位于纽约曼哈顿中心的康德·纳斯特大厦里。大厦走廊里弥漫着各种阴谋、背叛的风传耳语，加上纽豪斯本身拜占庭式的秘密行事方式，把整幢大厦神秘气氛渲染得愈加浓烈。大家都知道他每日天色未亮就抵达办公室，有时甚至还没到清晨五点钟。据说有些由他直接指挥的编辑，每次发薪时收到数额不同的支票，除了纽豪斯本人，没人知道其他人薪水真正的数字。两三代以来，纽豪斯家族拥有的国际性传媒王国，管理方式就像我们隔壁的小杂货店，由好几十位家族成员亲自地监控每一个细节。他们家好像从床垫底下就能翻出钞票似的，纽豪斯家族购并新事业都尽量避免向银行贷款，通常喜欢用现金付足全额。与手下高级干部在四季大饭店吃饭或是在长途飞行的路上，如果有人问及有关王国其他部分的问题，士毅是从来不假以辞色的。和他父亲一样，士毅·纽豪斯讨厌在公司里开会，谈天也极力避免。有关他们家族的问题永远高深莫测。

尽管媒体在渲染、大众在揣测，其实外界并没有任何一个人真正对士毅·纽豪斯能有所了解。在许多方面而言，仍是一团谜。

纽豪斯和他家族像神话般的故事无休无止地被报道，而且被修饰得半真半假。真正想深入研究纽豪斯的人，不是碰壁，就是受到控告的威胁。对一个依靠言论自由而致暴富的人，纽豪斯的确是个异数，极具讽刺性，就如同用一座沉默的墙把他自己言行举止封闭起来。被纽豪斯踢走的高级主管通常都得到一大笔离职金，拿了钱就要闭嘴，不得多言。他还养了一批高薪员工，对纽豪斯就像臣子侍候皇帝般，他想要什么，他们就干什么。即使纽豪斯某些放肆行为出了状况，他们仍然赞誉他英明睿智，出手优雅阔绰，或是搬出种种阿谀之词。从旁敲侧击的小品，到正常的新闻报道，这些人会把亿万富

翁的主子歌颂得完美无暇，让人几乎不容甚疑。高居美国传媒事业的顶尖，提起士毅·纽豪斯的名字，人们表达的敬畏之心，正像上一代美国人对待报业大亨赫斯特一般的恭谨。整个传媒力量掌握在一小撮像纽豪斯这种人手里，故鲜有“烈士”敢为铮言，大家表面上都恭维奉承。

因此，纽豪斯生活中很多极重要的层面，以及他如何玩弄社会对他的信赖，大都未受检视或是被忽视。即使《幸福》杂志把纽豪斯家族列名美国最富有家族之一，或是《新闻周刊》将他和麾下两位总编辑——蒂娜·布朗，和“克诺夫”（Knopf）出版部的桑尼·梅塔（Sonny Mehta）——列入美国“文化精英”一百大排行榜，如此显赫地位，迄今少有介绍他个人的文章。对这位当代美国最有权威、最具影响力的传播媒体巨子，除了知道他家财万贯，有时候参加各种稀奇古怪聚会之外，大多数美国人对士毅·纽豪斯几乎一无所知。的确，任何一个美国人如果有纽豪斯同样的家世及历练，早就上了《浮华世界》安妮·莱博维茨（Annie Leibovitz）的人物特写专栏，或是《时尚》、《纽约客》、《绅士季刊》（GQ）、《内幕》（Details），以及纽豪斯拥有的全美几十家日报订用的星期大增刊《巡游》（Parade）的内页人物故事了。纽豪斯自己的报刊却刻意地隐饰他的一切。

曼哈顿新闻界人士的聚会上，流传许多有关纽豪斯众所周知的“秘密”，但所有报刊杂志从不敢认真深入查证。其中一个例子就是他与罗伊·科恩（Roy Cohn）的终生友谊——科恩是麦卡锡主义（McCarthyism）顽冥不化的化身，许多黑手党大亨的法律靠山。他和纽豪斯及其家族在财务上、法律上、社交生活上有着千丝万缕的密切关系，在科恩策划安排与指使之下，许多有权势有力量以及有关系的人物新闻与特写，都搬上纽豪斯集团报刊的版面。而两人之间暧昧的关系，长年以来都需要遮掩或费心辩解。对许多详知内情的人而言，纽豪斯对罗伊·科恩这份毫无保留的友谊，实在令人困惑不解。不过，从这个角度，也提供了人们一个机会，能深人研究纽豪斯的私生活和他对公共责任的观点。不过，在经营运作美国大城日报这么重要的公器上，纽豪斯家族有没有暇疵，暇疵的严重程度到底如何，即使是今天最资深最权威的传媒评论专家都没人能够断言。纽豪斯旗下报纸对工会的压制、在政治立场上没有原则地左右逢源、不加约束地纵容广告客户影响编辑的正确判断，这类事例多得不胜枚举。总而言之，有关环绕纽豪斯新闻事业王国种种神话中，经常被夸大而历久不衰的一项美誉，就是老板只注意经营业绩底线，对编辑政策放手不管。在士毅的父亲，老萨姆·纽豪斯有生之年，这项表面文章的“地方自治”，在新闻报道中被一而再，再而三地反复炒作，有大部分是经由他的公关专家所故意渲染的。像在纽瓦克，波特兰等城市，许多富有的年轻继承人面对亡父遗下的报业不知所措，老纽豪斯便手拿大把现钞要求收购。于是，这些包括编辑政策“地方自治”的美丽神话，帮了老纽豪斯大忙，使许多外行的报业继承人心甘情愿地把祖传家业拱手让给腰缠万贯的陌生人接收。

约瑟夫·普立策（Joseph pulitzer）和威廉·伦道夫·赫斯特（Wlliam Randolph Hearst）拥有许多发行广大的报刊，它们是老板的政治喉舌；而纽豪斯做法完全不同。纽豪斯王国靠做“修理店”起家，收购编辑政策上没有立场、经营不善、蚀本赔钱的报刊，然后再魔术般地将之转变为赚钱事业。新闻事业评论专家利布林（A. J. Liebling）曾经形容萨姆·纽豪斯是一个“新闻界的聚宝盆”（“journalistic chiffonier”什么烂货都收），专收

三流报纸的食尸鸟、心里“没有政治理想、只有钞票算盘”的萨姆·纽豪斯收购报刊时，从来不曾有过办好新闻事业的理想。不过，萨姆·纽豪斯自认是报业革命的先驱，他规范了今日报业许多实务理念。

由于不在乎编辑内容，只是专心注意赚钱底线，纽豪斯先后收购了一大批报刊，是现代报业经营里，成立报团报系的滥筋。买下一份报业后，纽豪斯先把公司支出部分尽量减少（譬如首先裁减记者人数，减少深入报道的新闻页数，以及撤掉偏远地区的办事处），使这些长期以来一直苟延残喘的报纸变成可以挤出奶汁的乳牛，赚的钱用以收购更多报刊，从而扩大纽豪斯报业王国的版图。据估计，他每收入一百万美元，最少的净利有25%，如此庞大的收入，使他得以一而再、冉而三地用前所未有的最高价位，陆续并购报业纳入旗下。这种手法使得每个城市里唯一的日报大众服务，通常只剩下内容丰富的电影时间表、更多的次日气象预报，以及单调乏味反复炒作的地方新闻。

新闻记者们通常对政客、社会领袖保持密切的关注，对自己手中握有的权力心怀浪漫憧憬。他们相信纽豪斯“地方自治”的承诺，放手交给他们所掌握的编辑政策也有范畴。当然，这份自由受到很大的牵制，纽豪斯旗下报纸的编辑采访部门，经费捉襟见肘只够存活。即使在老纽豪斯去世之前，集团下各个城市报纸对老板不管编辑政策的神话，陆续地都破灭了幻想。老纽豪斯在一九七九年去世，一年之后，当他两个届入中年的儿子士毅和唐纳德（Donald）收购“兰登书屋”时，《纽约时报》就在头版以显著的标题与专论重新探讨一般人对纽豪斯家族放手不管编辑政策的印象，并大肆评论“简直错到了可笑”的程度。

到了八十年代后期，士毅·纽豪斯已经把自己内心真正的意图坦率地呈现在美国知识界的面前。他在统治他新闻王国的铁腕上，戴起一副丝绒手套。多么华丽的铁腕呀！正像喜欢收藏现代艺术作品，喜欢追求当代思潮的富豪老板一样，纽豪斯旗下杂志尤不欢欣鼓舞地赞颂八十年代的矫虚和贪婪——在那个时代里，美国人和许多股票大王、里根总统、麦当娜同一脉动。正像它们主人的风格，纽豪斯旗下王国犹如时代的缩影。他经营报刊的理念，亚力山大·利伯曼曾经一度称之为“纽豪斯理念”——成为当时美国主要传媒公司普遍接受的经营观。

早在经济大恐慌的三十年代就停刊死亡的《浮华世界》（Vanity Fair）杂志，纽豪斯以一种赌徒的敏锐直觉，掷下七千五百万美元，予以复刊，并且办成人们谈论最多的一份期刊。年轻才女型的总编辑蒂娜·布朗似乎掌握了八十年代崇尚贪婪和权力的时代精神：裸体的麦当娜、穿紧身黑色皮衣的克劳斯·范·布洛（Claus von Bulow）、在白宫拥舞的里根夫妇，无论是褒是贬，或是既褒又贬，他们皆是八十年代人们崇拜偶像的一部分，也都是《浮华世界》内容的重要成分。无论是真实或是矫情，《浮华世界》对美国人所观察感受的八十年代，的确有它的独特观点，其所造成的巨大影响是无法估计的。从一般的报纸到电视“富豪名流生活方式”的节目，似乎都竞相模仿它的风格。

同样地，纽豪斯对“兰登书屋”的大胆作法，或者是对《纽约客》杂志的收购，手法上都类似华尔街股票投机人的狡诈，有些人甚至情绪化地对他大起反感，认为是一种具有敌意的掠夺。他调整修改“兰登书屋”传统的决定，以及他宁愿投下数以百万计的美元企图控制“套书”市场，都对美国出

版事业产生极深远影响。但是收购《纽约客》的决定，却明显地把纽豪斯世界里两极化的审美观摆在相互冲突的轨道上：一个是康德·纳斯特时装杂志集团的标准，即将市场与广告的需求充填在版面上；和《纽约客》的“万里长城”式，即在编辑与广告两部门之间有道无形鸿沟，绝对不得逾越的传统文化，而纯净无瑕的文学考虑是编辑政策的唯一准则。纽豪斯罢黜总编辑肖恩，以及种种对《纽约客》的整顿，给这份杂志带来极大的震撼，尤其是派蒂娜·布朗担任新的总编辑。《纽约客》被公认是美国历来最精致的一份好杂志，蒂挪到底是毁了还是救了《纽约客》，迄今仍是仁智互见的众说纷坛。不过，事实上，这份杂志已经学会适应纽豪斯的观点，原有诚笃不阿的标准早已大打折扣。

纽豪斯家族财富由士毅和他弟弟唐纳德共有，比起美国当代任何其他传媒巨子，纽豪斯的家产被俺藏得更加机密。他们的亿万家财一般人都认为是天生继承的。但是想想看，纽豪斯家族仅在短短三代之中，却跨越了经济上多么长远的距离！从最早位于纽约市东区（Lower East Side）贫民区的破落公寓，到今日他们子女在市中心公园大道拥有豪华的双层公寓，以及许多精致的乡间别墅。赚得如此一个庞大的金钱王国，他们凭借的是敏锐的生意眼光，以及几近天才的头脑。士毅·纽豪斯在一九二七年出生时，他父亲刚开始在纽约斯塔腾岛（Staten Island）郊区经营一个小小的私人公司，这家“前锋出版公司”（Advance Publications）如今已成长为美国传媒事业中的庞然巨物。他的康德·纳斯特王国现在是跨国企业，诸如像《时尚》等软性杂志，风行英、法、意大利和澳洲；他出版的书籍发行全球。除了出版印刷事业之外，收看他们家族拥有的有线电视节目的美国家庭超过一百万户，这些观众有许多住在纽豪斯家族也拥有报业的城市。家族的报业包括一家总部设在华盛顿的新闻通讯社、美国发行最大的铜版印刷《星期天》杂志，以及许多家在当地独占市场的日报。士毅·纽豪斯和他弟弟在最新型全球媒体网，所称“资讯超级公路”的庞大事业上，是主要的投资者，而“资讯超级公路”将重新界定人类的生活方式。整体而言，纽豪斯家已经像其他伟大的世袭家族一样，在美国财富和权势排行榜上站稳一席之地，且能和洛克菲勒、福特、杜邦，甚至肯尼迪家族媲美。

虽然拥有马基维里式的权术力量以及庞大企业的无比影响，士毅·纽豪斯本人仍然是一个谜样人物，他就像舞池上方旋转折射的镜球，反射外界不同光影，其内心世界却是难能窥见。终其个人一生，他几乎大部分时间都在迷惘中寻求真正的自我，即使是他的家人也认为他难于了解。他的儿子韦恩（Wynn）在青少年时代，有相当长时间和他关系疏远，韦恩说：“他的家居生活如何？我讲不出所以然。随着时日的增长，我现在对他稍多了解些。他是一个极其复杂难以沟通的人。”士毅·纽豪斯有着深不可侧的隐藏天性。而存在于纽豪斯家庭中的父子关系，是探究士毅·纽豪斯真实个性及处事动机的重要关键。

士毅的理念

士毅曾对极少数知交好友透露，他在早年生活曾努力企图把自己从他父亲的阴影里解脱出来。他父亲个性坚强，对这个长子更是严格控制，直到士毅成年才稍微歇手。士毅一度上过雪城大学（Syracuse University），该校曾经收受他父亲数百万美元捐款，并以他的名字命名其新闻学院。士毅·纽

豪斯在某种羞愧情况下从雪城大学遭退学后，便在他父亲报业公司里挣扎着混日子，曾待过好几个不同的工作部门。当时，他是一个郁郁寡欢的年轻人，脸形长得很像喜剧明星杰里·刘易斯（Jerry Lewis），因而常被同事取笑。他忍受很多压力，早年婚姻失败，与第一任妻子离婚，与子女关系不睦，并曾一度怀疑自己没有能力承担纽豪斯家族巨大产业。

有时候，当期盼和压力使他无法承受时，自杀便成了一项要挟，随时像魔幻般地诱惑他。在高中和大学初期，士毅·纽豪斯曾经向一个朋友吐露他的孤独和疏离感，以及那种不断缠绕着他，想自己结束痛苦的念头。对于达不到父亲严峻标准和期盼的恐惧，夜以继日地折磨他，成为他生活痛苦的根源。这份恐惧是形成士毅·纽豪斯日后人格发展很大的一项负面影响。对于自己能力的怀疑，遇事欠缺自信，也纠缠他多年，挥之不去。

一直到他年华老大,父亲生病虚弱,并于高龄八十四岁去世之后,士毅 纽豪斯才算真正地找到他所认为的开放自我。士毅放弃了单身生活的多彩多姿，希望和维多利亚·德·拉梅尔（Victoria de Ramel）维持长久的婚姻关系。维多利业是一位法国伯爵的前妻，漂亮时髦，和他有着共同的兴趣，两人都酷爱艺术。他当了纽豪斯公司董事长，和弟弟唐纳德比起来，虽然共享财富，但董事长头衔毕竟高人一等。唐纳德·纽豪斯是一个干练而又稳重的人，表现得比哥哥好，在继承父亲领导权的竞争中，一度似乎稳操胜券。

父亲去世后，士毅终于摆脱心底的阴影，他用自己的方式经营纽豪斯王国，又多赚进数十亿家财，使这个姓氏愈加显赫。有了这些成就，纽豪斯才开始转变成“像他父亲”的儿子。

不论过去的影响如何，士毅·纽豪斯现在已经变成一个不断求变，而且经常是剧变的象征，他不断需要重新发现自我，重新塑造自我。很具讽刺意味的是，他曾经一度对自己悲观绝望而痛不欲生；如今却有人把他形容成一个毫无人性的恶棍，专门制造别人的痛苦，为了妥协某些事由，而不断地喜新厌旧，随意任免人事的大老板。

明显地，不再有人把纽豪斯这个名字和只收购破烂旧报连在一起，也摆脱了小丑形象。过去十年来，士毅已经把他父亲那种从一大堆平庸报纸中拼命挤榨每一分钟的传统做法，往上提升，矫饰得更成熟老练。他父亲不计生冷、不择手段地并购烂报，没有经营理念更没有立场，只要能赚钱就好；士毅对报刊应该办成什么模样，看法上与父亲颇多不同，他在康德·纳斯特杂志集团工作时，受到利伯曼教益很多，这对他往后的前途事业有重大而深远的影响。

他在父亲报业王国中找不到一个能够安身立命的适当职位,却在康德 纳斯特杂志集团里，能够得其所并胜任愉快；利伯曼是这一部分业务的大总管，而纽豪斯的母亲蜜芝（Mitzi）也特别钟爱这些服装时尚杂志。她和儿子一样，对艺术、服饰有着高雅品味，显得兴趣浓厚。在他传承下来的回忆录中，老纽豪斯几乎完全未曾提及康德·纳斯特。这个高级服饰的领域，虽然在他父亲眼中只是一个小注脚，却是士毅·纽豪斯的新天堂。利伯曼一直是士毅的亲密心腹，主导了士毅对康德·纳斯特的种种改革。对士毅而言，利伯曼有时候是位形同父亲的角色。

当然，利伯曼也透过士毅，对美国传播媒体产生相当大的影响。他是一个俄罗斯移民，终身热爱雕塑与绘画。他教给纽豪斯形象的力量、艺术的意义，以及如何把这些本事转化成钞票。欧文·佩恩（Irving Penn）是一位名

摄影师，他的作品有助提升《时尚》杂志的形象外观。利伯曼有一次在文章里谈到欧文·佩恩时说：“现代人对广告一词持有负面印象，它真正的意思是沟通、表达能深入人心的意义。”他说，“在我们这个时代里，人们没有耐心去领会画家伦勃朗（Rembrandt）的柔缓明暗对照。我们需要的是格尔尼卡（Guernica）黑白灯光的强烈对比。”用这么典雅的词句表达观点，正是利伯曼的商标，也成了日后纽豪斯神奇形象的一郡分，在康德·纳斯特式的审美观里，新闻和广告两种原本截然不同的东西，被巧妙地混同在一起，织成薄薄的一层锦绣，而不是用一堵密不能透的城墙，将广告和新闻内容严格地予以间隔。

因为采用这个手法，纽豪斯旗下刊物从根本上改变了今日美国传播媒体的角色及责任，以及读者们对媒体功能的期盼。像加尔文·克莱因（Calvin Klein）服装和露华浓（Revlon）化妆品等许多高价位名牌产品、漂亮的广告版设计与内页新闻版、评论版对这一产品的说明或推介，内容几乎完全一致。因为同样一批人，又设计广告又撰述评论。

在纽豪斯收购之前，《纽约客》一向标榜言论自主。现在，连《纽约客》也不免降低格调，沦人商业化的妥协运作。在蒂娜·布朗担任总编辑后出版的第一期《纽约客》，一幅加尔文·克林内衣的半裸广告，似乎比另页的目录内容，更能宣示新总编辑的到来。总而言之，这位英国出生的总编辑对“商业第一”（Commerce rules！）的纽约文化早已了然于胸。在士毅·纽豪斯的世界里，创办像《自我》或《浮华世界》这些新刊物，主要取决于生意的观点——市场研究和人口结构分析，而不在于发扬新闻自由推展文化建设。在这个程式上，推出一篇文章和一页广告，性质毫无不同。同样地，总编辑阶层的高级主管们视书籍的销售，以“单位”计量，卖出业绩比文学价值更加重要。纽豪斯出版事业堡垒的四周是他旗下的报纸——拼命赚钱保卫堡垒的壕沟，要设法消灭竞争对手，争取独占市场，才能确保可能的最大盈利。运用他父亲有生之年想象不到，或是从来不敢想象的新式术语，纽豪斯肯定了一项新的理论：报刊杂志生存的目地在于推销产品。不可置疑的，他比当前美国传播界中任何一个人更堂而皇之地服膺并推动这个“理念”。

九十年代初期，美国经济全面衰退，贫富悬殊的情况愈益严重，纽豪斯的批评者们发现，对大众传播媒体功能如此重新定义，其深一层的动机尤其令人悲叹。很多人认为，康德·纳斯特杂志集团过去十年来引领、创造风气，把明星名流的生活情调、闲扯的平庸谈话，塑造成美国文化的重要内容，把传媒界从业人员和他们亿万富翁老板对读者观众应有的社会责任观念，腐蚀殆尽。

这种高级品味和低级趣味混杂出来的怪胎，出现在纽豪斯旗下所属的所有刊物上——从一度享有崇高声誉的阿尔弗雷德·克诺夫（Alfred A. Knopf）原本金字塔牌的出版书籍上，到杂货店收银机旁货架陈列的《魅力》（Glamour）和《淑女》（Mademoiselle），触目所及，到处都是。士毅·纽豪斯手下的编辑们经常轻率地处理有关外国独裁者、有钱大亨以及好莱坞诸名流的稿子，随便得就像面对一道喝酒的老友，从来不予深入查证。这些卓越的编辑中，许多人受到伦敦舰队街和英国严格社会阶级观念的影响，远远超过无限社会责任论的美国传统新闻理论。

纽豪斯设在麦迪逊大道三五〇号的总部，有时就像新到仕的英国记者宿舍。在英国人的观念里，新闻界最大的罪恶就是无聊，他们会席不暇暖地立

即运用他们的职业权威。当布朗告别《浮华世界》时，这批英国来的记者们，大力歌颂她在这块奇妙的新大陆办成一份“后现代”（Postmodern）刊物。

在纽豪斯王国里，虚伪与真实形成强烈对比，唯利是图经营的结果，更为降低美国人精神食粮的水准，可是他们却能逍遥法外地不受谴责。这种不道义的作法，有时候连圈内的朋友 都看得生气。因水门案而声名大噪的新闻记者卡尔·伯恩斯坦（Carl Bernstein）在一九九二年，布朗即将由《浮华世界》总编辑职位调往接掌《纽约客》编务之前不久，曾经撰文批判：“上个月，伊万娜·特朗普（Ivana Trump），这位由美国无聊小报白痴文化豢养出的最大产物，居然上了《浮华世界》的封面，上了康德·纳斯特集团旗舰刊物的封面！康德·纳斯特、纽豪斯、兰登书屋，他们的上层领导人物谈起他们对新闻出版事业的庄严态度，总是侃侃而谈，从来不落人后！他们若是谈论自己如何慎重地处理美国文化、如何慎重地看待真理，也许一天一夜都吹嘘不完！”在一个资讯开放的民主社会里，一个掌控了这么一个庞大的媒体机器，所造成公众利益权益有关的许多问题，迄今仍然未有答案——诸如美国人对有关他们周遭世界的报道里，到底读到什么、学到什么，这是最最基本的问题，在公众质疑之心日增的今天，新闻界的可信度如何？新闻内容与商业广告之间的界限愈来愈窄，甚至已经到了模糊不清的地步。是什么样的人在经营美国的新闻媒体？他们掌握影响公众意见的巨大力量，他们真的值得信任吗？经营媒体的大公司从顾客钱包里攫走大量财富，而美国人民对他们能有什么期待？城市里唯一的主要日报被独占了市场，只由一家报业拥有、控制，这还算是社会公器吗？要解答这些问题，从研究士毅·纽豪斯和他旗下报纸杂志，书籍出版、电视与广播电台及有线电视网下手，是一个最好的办法。

终其一生，老萨姆·纽豪斯经常被自己报社记者为工作待遇罢工抗议，而气得暴跳如雷，有时甚至不惜与他们激烈对抗。但是到了这一代，他儿子引发的劳资对抗，程度较前更加激烈，但是争执的焦点，已经扩大为不完全是金钱的问题。过去十年中，“兰登书屋”、《纽约客》，以及纽豪斯在克利夫兰的报纸，其作家与编辑们曾经不止一次地公开举行示咸抗议，争的不是工资、福利，而是他们所体认的良知、原则、正派办报等问题。在所有这些劳资冲突中，士毅·纽豪斯都是风波的主角，劳方谴责他是腐败贪婪的化身，资方则强力为之辩解。在屡次冲突中，士毅·纽豪斯极少为他的作为或理由做任何公开的说明。这些劳资纠纷的主要意义，已经远远超出知名作家们和报社老板之间为个人利益而发生的冲突。争论的重点在于美国传播媒体在这个商业主义盛行的时代里所造成的许多基本对立，传媒权力的过度集中，公众利益与操控媒体者利益愈难取舍。在下一个世纪里，有关美国资讯内容是否公平，媒体所有权的维护等问题，将和我们喝的水、呼吸的空气一样必须纯净，势必成为社会公众最为关怀的话题。

从这个观点来看，士毅·纽豪斯总是低调地故意保持沉默，原因绝非他个性上害羞的弱点，而是庞大财势必然造成的傲慢自大。除了对他的家族亲属，他有责任要让他们觉得稳固可靠，他们更要靠他把这份家族企业继续经营下去，并不断累积财富，传给纽豪斯家未来子孙。此外，对整个社会而言，他根本不在乎他们认为自己可靠不可靠。

一九八七年《幸福》杂志要求采访，谈谈他的事业，但是照例被士毅·纽豪斯拒绝了。正如同他的为人一样，他简明扼要地回复《幸福》杂志：“舍

弟与我觉得接受采访一事，违反我们的一贯原则。”

第一章 一家之主

粉红色的玫瑰满放在深色的木质棺材上，家人和最亲近的朋友们聚坐在靠近遗体的最前面几排。简直不可思议，八十四年来从不休止地在动脑筋，永远不断地努力工作，萨姆·纽豪斯终于长眠了。

一九七九年八月的那一天，老纽豪斯，身高五尺二寸的新闻界巨人，安详地躺在那里，似乎一切都终止了。在纽约曼哈顿第五街伊曼纽尔教堂（Temple Emanuel）里举行的冗长繁琐葬仪以及庄严宏伟的教堂建筑正适合他的身分。犹太教士朗诺·沙比尔告诉参加追悼的群众：“我们在这里悼念一位伟大而不朽的人物；他一生不平凡的事迹将在二十世纪的美国历史上占有一席重要地位。”

六百多位贵宾挤得教堂水泄不通，包括许多政坛显要，像联邦参议员杰维茨（Jacob Javits）、纽约州长凯瑞（Hugh Carey）等都在座，明显地看出死者一生的显赫。那天早上，全国各地的早报都刊出老纽豪斯的讣闻——有的登在头版——包括他自己拥有的三十一家报纸，讣闻中包括一篇由他手下一位编辑精心撰写的详细行状。纽豪斯的新闻王国，是在五十多年前，由他购买斯塔腾岛上一家摇摇欲坠的小型报业而开始起家。到他去世之时，纽豪斯增加了三十家日报、七份杂志、六个电视台、五个广播电台、好几个连锁有线电视台，属下员工一万五千人，事业规模横跨全美十五个州。萨姆·纽豪斯的生平，是美国人成功故事里最最令人熟悉的一种——一个有事业雄心的年轻人，专心一致地孜孜不倦，白手起家，赚得无尽财富与至高权力。

那天在葬礼上致辞的人都小心翼翼地谨慎措辞，俾能完整地维护着萨姆·纽豪斯传奇的一生。致词者之一是《新奥尔良比开恩时报》（New Orleans Times-Picayune）的发行人艾斯顿·费尔普斯（Ashton Phelps）。新奥尔良当地居民大多数都以为费尔普斯是城里日报的老板，其实费尔普斯家族早就悄悄地把报纸卖给了纽豪斯。他如此颂扬他真正地报业者板：“他和他的家人从来不曾干预编辑政策。萨姆建立了编辑自主的传统。他是宪法第一条修正案的伟大维护者，是新闻责任论的伟大信仰者。”

另外一位致词者是雪城大学名誉退休校长威廉·托利博士（William Tolley），他曾把纽豪斯视为多金财主，接受过好几百万美元捐款，并将该校新闻学院依纽豪斯而命名。托利见过纽豪斯的两个儿子士毅和唐纳德，从小看着他们长大；他也熟知纽豪斯家许多隐私，好的和坏的都有。托利赞扬纽豪斯是一个天才，他反问道：“他白手起家创造了一个新闻王国，除了天才，你还能找出什么道理来解释他成功的原因呢？”

士毅与他悲戚的家人们同坐第一排，在他父亲葬礼上他没有上台致词。那年他五十二岁，对于臆测纽豪斯这个姓氏的种种传奇性故事，对于继承父业为人子者所面对的巨大挑战，士毅·纽豪斯心里都彻底了解，自己真的是任重道远。在老萨姆的丧礼上，除了一些善颂善祷的漂亮神话之外，凸显出两个尚待观察的问题，一是今后由谁接替，二是接管的人选是否有能力担当。没人肯定地知道纽豪斯王国今后将如何发展。

萨姆·纽豪斯生前对未来继承人选迟迟难于决定。了解他的人似乎都认为他对小儿子唐纳德所作的判断与信任远远超过老大士毅。由于年岁太大，老萨姆被迫不得不逐渐交出权力。到七十年代中期，萨姆八十岁时方才开始慢慢减少对他各项“财产”——他喜欢这么称呼他的报纸和杂志——的视察旅行。但是每周仍安排有四天要到处奔波督导。家族的密友们都知道，老萨姆一直把士毅和唐纳德仅仅看成儿子，谁也不是确定的接班人。家族的一位

朋友当时曾说：“萨姆必须要做一件明智之举，那就是——让他两个儿子去做决定。”

一九七七年老萨姆买下布斯（Booth）报团，是当年美国最大一笔报业所有权交易。不久之后，他轻微中风。开始时好像影响不大，但是他的精神与健康却急速衰退。他原来心清智明、犹如一本百科全书，所以他能轻易掌控那么多复杂的媒体交易。如今，他却明显地丧失心智，愚痴得有如童稚。他会跟家人要糖果吃，要人带他“出去玩”。家人禁止他公开露面。少数获准来家里探访的亲友，对他病情的严重无不大为惊讶。

一九七九年七月，萨姆·纽豪斯又一次严重中风，几个星期之后去世。丧礼之后，家人用渡轮将他遗体运回斯塔腾岛，葬在一处距他买下第一家报业不远的墓园中。他的新闻王国的未来，现在的确掌握在两个儿子手中了。

穷小子萨姆

就在横渡宽阔的哈得逊河，每天往返泽西（Jersey）和斯塔腾岛之间的渡轮上，萨姆·纽豪斯机缘巧合地开始他的办报生涯。

一九〇八年春季，他的新移民父母听说曼哈顿有一所学校可以训练簿记和打字——对于一个十三岁的孩子而言，这是将来找工作帮助维持家计的必要技术。在上学往返的渡轮上，纽豪斯帮助另外一个孩子搬运成捆的报纸，省下赚得的五分钱作为下趟渡轮船资。对一贫如洗的纽豪斯一家而言，钱实在太重要了。为了赚几分额外收入的钱，纽豪斯的母亲露丝（Rose）沿街贩卖。看到瘦弱的母亲背上一大包的干货，一家一家地兜售，纽豪斯心里有种说不出的难受。他父亲时运不济，做什么都不顺利。有几年他在泽西市经营一间做吊裤带的工厂，赚一点小钱养家活口，但在一九〇五年却失败倒闭。

萨姆的父亲出生在沙皇俄国靠近维特茨克（Vitebsk）的一个小村庄。来美国之前，名字叫迈尔·纽豪斯（Meier Neuhaus）。迈尔的父亲是一位牧师，曾经结婚四次，四次丧妻，最后决定跟儿子一起移民到美国去。一八九〇年在横渡大洋的轮船统舱里，父亲病了、死了，被海葬。抵达美国之后，迈尔在纽约市郊东区的贫民窟里住下来，不会讲英语，又无一技之长。后来，他自己改了名字的拼法，叫做 Meyer Newhouse。一八九四年他遇见当时十八岁由奥地利移民来的姑娘露丝·费特（Rose Fatt），这对年轻男女一见钟情结了婚。翌年，生下儿子索罗门（Solomon）——后来他改名萨姆（Samuel）——是八个孩子的老大。

一两年之后，他们搬到哈得逊河对岸新泽西州贝昂尼（Bayonne）附近一处地方，十年之中搬了六次家，孩子们也一个接一个地出生。迈尔·纽豪斯健康情况一向不好，多年来为气喘所苦。萨姆十三岁那年，父亲病情恶化。遵从医生的建议，迈尔抛妻别子地一个人搬到气候比较干燥的地方去住。先住在纽约市区，然后德州，后来搬到亚历桑那州。他只能在夏天气候条件允许的时候回家住一阵子。这个决定给一家人增加了很大的负担，迫使萨姆成了一家之主，必须负起家计。与他同龄的孩子们却正开始上中学。

七十年之后，在他私人印行的回忆录中，纽豪斯想起往事，“因为爸爸是个病人，我必须当一家之主。妈妈、爸爸、妹妹、弟弟们和我不得不面对这个事实。我是家中长子，我有责任要承担下来。而我也成功地担负起一切。”

这项残酷的决定使他有机会在当地律师海曼·拉查勒斯（Hyman Lazarus）那里找到一份工作。律师第一眼看见瘦小的萨姆时不禁哈哈大笑，但是他同情少年的遭遇，给他一份周薪两美元的全职工作。不久之后赖查勒

斯对这个工作勤奋的少年印象深刻，他叫纽豪斯去督察一份业务甚差的日报《贝昂尼时报》《Bayonne Times）。

赖查勒斯是位政商关系良好的律师，他对纽豪斯说，“萨姆，你过去帮我管管那份报纸，让我们想办法把它卖掉。”

一向崇拜律师的纽豪斯抓住这个机会，很快就把这份风雨飘摇的报纸救了起来。报纸能有起色，所用的方法不在言论内容的改善，而是他模仿其他大城报纸成功的广告手法。他用各种折扣和促销方法，争取贝昂尼商人们的广告。当报纸财务情况好转，萨姆立即得到赖查勒斯律师的愉快同意，在盈利中分一小份给他，而且答应他的弟妹们在报社里打各类型的小零丁。一九二二年，另一份报纸《斯塔腾前锋报》（Staten Island Ad-vance）经营不善，濒临倒闭，萨姆·纽豪斯用自己的积蓄加上家人和赖查勒斯律师的贷款，买下足以控制报纸的股权。萨姆当时二十多岁，这是他拥有的第一份报纸，后来成了他“前锋出版公司”（Advance Publications）的主轴。

在纽豪斯家里，萨姆赢得家人的敬爱；他不屈不挠地勤奋努力，仅凭个人坚定的意志，把一家人从水深火热的赤贫中拉拔上来。回家以后，萨姆虽是儿子却更像父亲，吃饭时坐在首席，其他弟妹挤在一起，而他却有自己的房间。母亲从此永远对这个儿子心怀感激。在许多年以后，从他的回忆录中可以看出，萨姆无法掩饰他对父亲工作一再失败而感受的挫折与失望。父子之间毫不亲爱——这份紧张关系后来在下一代纽豪斯家族又再次出现——但是最明显的父子不睦发生在迈尔与儿子萨姆之间。

迈尔·纽豪斯失败的原因是没有生意眼光，这事很让他长子觉得懊恼。萨姆在回忆录中说，“爸爸常在夏天回家，他很想给我们帮忙，但是他根本不是做生意的材料。假若有一个客人上门，要一百元的货，爸爸就拿东西交给人家，不问有没有能力还钱。”这和萨姆做生意的精明手腕完全不同。如果有人在他报纸上做了广告而付不出钱，他会立刻寄发律师的逼债信函。萨姆真正成了一家之主。在言谈中，偶尔他会将小他几岁的弟弟诺曼（Norman）称做“儿子”。他花钱为家人买了一幢新房子，付诺曼和妹妹们进大学的学费和生活费。他甚至对弟妹们施加体罚。诺曼九岁时有一次称呼不在家的爸爸“那个老头”，萨姆当着满屋子的人打他一个大耳光。他不容许弟妹对父亲公开表示不敬。二十年代，当他事业顺遂的时候，萨姆给他父亲一些帮助，当然是有点故示谦敬。他回忆说：“我帮爸爸在康奈迪克州摆了四个报摊。他混了三年，还是没搞好。”

在青年萨姆心目中，假若存在任何父亲角色的形象，那就是曾经给他许多指导和机会的赖查勒斯律师了。一九二四年赖查勒斯五十多岁时英年猝逝。“他的死讯令我万分震惊，”纽豪斯在回忆录中表示，“我深切地悲恸，父亲看了告诉妹妹内奥米（Naomi）说，他希望他死的时候我也会像悲悼律师一样地悲悼他。”但是他们父子之间从来不曾有过这种亲爱的感情。

正在奋发上进，希望成为理想资本家的萨姆·纽豪斯来说，对于父亲政治信仰社会主义的事实，极难妥协宽恕。在正式列入记录的家族历史上，萨姆冠冕堂皇他说他尽得父母双方的优点，但是很清楚地，他更敬爱妈妈沉默而坚定的实际主义，对父亲潦倒的一生，满怀鄙视。他在回忆录里更指出：“父亲喜欢坐而言，不能起而行。母亲是个不曾受过教育的乡下女人，但个性上恰恰相反。她对空言大话最不能忍受，她的思想很实际，有活力，而且清晰。她永远只注重一件事，就是这一家人要怎么才能活下去。”

一九四五年,萨姆花了好几个月时间拼命设法收购新泽西州北部一家《泽西日报》（Jersey Journal）。成交的那天，他兴匆匆地去医院探视垂死的父亲。

“爸，我刚刚买下《泽西日报》。”萨姆站在病榻旁向他父亲报告。

七十五岁的父亲当时也许正在思考别的事情，听了他的话似是无动于衷。

他反问，“萨米（Sammy），干什么又要买一份报纸呢？”

萨姆愣住了，即使几十年以后，他还是解释不出来当时的情景。“我能跟他说什么呢？”他回忆说：“他问出的那句话，我搜遍枯肠难以作答，这就是我们父子关系的典型写照。我一直到今天都还不知道当时应该怎么回答他。”

萨姆·纽豪斯回忆录里，对他生平一些矛盾问题绝少提及。诸如，为什么迈尔·纽豪斯因病外出时，没有带着妻子儿女同行——齐他们于不顾，而仅是偶尔回家探访，这仍是家族中最隐秘的私人问题之一。萨姆·纽豪斯终其一生汲汲追寻，不顾一切地要成就报业大王的尊崇地位。如果要探究其背后的推动力，答案也许就在他父子关系中的某一点。迈尔·纽豪斯死了，似乎带走了萨姆童年的所有回忆，萨姆绝口不再提起那段时光。

创业维艰

纽约港还看不见船的影子，愤怒的工会会员已经开始用扬声器大喊咒骂纽豪斯的口号。示威抗议的声浪响彻云霄，一架小飞机低空掠过，机身上漆着“支持工会”。

士毅·纽豪斯当时快满七岁，站在码头上，女管家抱着弟弟唐纳德，本来是一个欢愉的重聚场合，儿子们欢迎由欧洲度长假归来的爸妈。但是由于工会示威，整个情境变得极不欢愉。两个孩子第一次亲眼目睹向父亲权威挑战的示威，以及纽豪斯这个姓氏所引发的负面影响。不过，他们当时太小，还不能完全领会其中的意义。

在一九三四年八月的一个下午，萨姆·纽豪斯和妻子蜜芝欧游数周正要返抵纽约。他俩结婚十周年，但是却被新近收购的《斯塔腾岛前锋报》的劳资纠纷破坏了二度蜜月的雅兴。“我早就告诉她，我除了对她忠诚之外，还要求她接受我对工作的奉献”，萨姆在回忆录中说。这一天看到这么多人公开反对她丈夫的示威活动，的确考验她对家庭的信心。当欧洲游轮“雅克塔尼亚”号接近纽约港岸之际，一艘载着包括工会领袖海伍德·伯朗恩（Heywood Broun）在内工会人员的小艇靠了上来。登上远洋游轮之后，伯朗恩和工会领袖告诉纽豪斯，对于一位想要把《斯塔腾岛前锋报》编辑组织起来的某编辑遭革职，工会表示强烈不满。当他欧洲旅游之际，工会人员在全岛举行示威、抗议纽豪斯开除编辑的做法。伯朗恩警告说，除非这位编辑能够复职，否则往后会让他更加难看。

游轮泊岸之后，萨姆·纽豪斯和他备感羞辱的妻子，带着儿子，突破高举示威牌群众的重重包围，上了计程车匆匆离去。可是到家门口，还有另一批支持工会的示威者等在那里，巨大的聚光灯打在门窗上，扩音器彻夜喊叫。第二天，年轻的报纸发行人在一份正式声明中说：“他们在我寓所四周示威抗议，严重地骚扰了我的家庭。可是，我绝不受罢工的威胁。”

萨姆·纽豪斯对罢工的强硬立场是成功的。由于纽豪斯在推广发行上手

法高明，《前锋报》当时在斯塔腾岛已经确保将近独占市场的优势地位，这次工会罢工事件不仅没给《前锋报》造成任何损害，反而因为罢工新闻给炒热，使得读者人数略略增加。萨姆·纽豪斯买下《斯塔腾岛前锋报》之后，锐意革新业务，编辑内容则未见改善。他把业务上赚来的钱，完全投资在购买其他报业上。他在一九三二年买下《长岛新闻》（Long Island Press）；在此后二十年中，又陆续在纽瓦克、雪城斯、泽西市、长岛市和宾州哈里斯堡等地购买七家报纸。事实上，环绕纽约市，他控制的报纸总发行量已超过《纽约时报》。

通常这些报纸因为业务不振而摇摇欲坠，但在纽豪斯收购之后，他运用最早从《贝昂尼时报》学到的办法——削减开支、尽可能地增加广告收入、强调地方新闻——绝大多数原本难于生存的报纸都被他重振起来。《时代》杂志曾有如此的评论：“假若他没把美国新闻事业水准降低，他也不曾显著地将之提高。……他手下大多数的报纸在编辑内容水准上，是好是坏，或是不好不坏，都还停留在他购买时的层级。”对萨姆·纽豪斯而言，报纸都是他的私有财产，可以从中获得大笔财富，而不是找出伟大真理，纽豪斯长期编辑事务顾问费尔·哈契斯汀（PhilHochstein）说，“萨姆从不假装自己是社会大众的恩人，他从未扬言他曾贡献给社会什么。他只是一个典型的资本家。”

为了钻税法漏洞，纽豪斯把办报的盈余随时从银行户头中抽调出来，或是购买新“财产”，或是投资改善现有报纸硬体建设并更新印刷设备，从而不断扩大他的王国。在六十年代，纽豪斯买下九家其他日报，总价一亿二千八百万美元。其中好几家报纸买价都创了当年纪录，像《克利夫兰平原商报》（Cleveland Plain Dealer）和《新奥尔良比开恩时报》皆是。根据萨姆·纽豪斯一本传记的作者理查德·米克（Richard Meeker）所说，一九五五年他为了要买《伯明罕新闻》（Birmingham News），想尽量少跟银行贷款，他甚至把“萨姆·纽豪斯基金”户头里的钱“一次完全提光”。这项“基金”是多年前他以合法避税为目的，所设立的私人慈善基金。

纽豪斯最善于掌握机会收购别家的报纸，通常他都在创办的主人刚刚过世时，花言巧语地向继承人允以巨款，并且斩钉截铁地保证绝不干预编辑政策。由于惯用此一手法，纽豪斯甚至美其名为编辑政策的“地方自治”。媒体评论家利布林（A.J. Liebling）一九六一年指出：“萨姆·纽豪斯先生经营作风独具一格，自成典范，他专长于对付各种悲戚的丧亲继承人，由别人的悲恸中获利。如果有哪一家出现家庭纠纷，他视之为他磨房待辗的谷子，务必得之而后快。假苦不能轻易到手，他会鼓其如簧之舌，大谈用现款交易的好处，并如数家珍地引述资本利得税法有关条款。如果卖主不满挥手送客，他也绝无不悦表情。”由于他利用此法巧取豪夺地不断收购，陆续扩大了纽豪斯的新闻王国。当然，纽豪斯家人也引为殷鉴，相互自我惕厉，万万不得步别人的后尘。

萨姆·纽豪斯及其家人通常极少与记者交往，不过有时为了想搞定重要交易，他们会利用记者制造些事端，希望有助某项生意的达成。在收购密西根州布斯（Booth）报团之前——是本世纪最大报纸交易之一，交易中包括星期日增刊《巡游》（Parade）——三位纽豪斯先生（父亲带着两个儿子）在一九七六年难得地同意《商业周刊》（Business Week）采访要求。杂志登出一篇捧场的文章，强调纽豪斯家族对编辑内容的不干预政策。纽豪斯长期公

关顾问雷·约瑟夫（Ray Josephs）回忆说，“有了《商业周刊》如此一篇文章，他必须真正警惕自己应该言出必行。当他第一次决定要运用公关时，目的是在帮他买报纸。他并购的报纸很多是家族企业，通常他们都拥有社会重要公器的使命感。他们关切买主的身分背景，不肯将报纸所托非人。”

有些报纸转手的交易能够一拍即合，双方满意地顺利完成，有些则需用点诈骗手段，否则不易成交。例如，四十年代末期，宾州《哈里斯堡爱国晚报》（Harrisburg Patriot and Evening News）业主的遗孀将报纸卖给纽豪斯的一名生意合伙人时，根本不知道幕后秘密出钱的是谁。传记作家米克说，假若她知道纽豪斯牵涉此事，她绝不肯卖这份家传祖业，因为她丈夫生前极为蔑视所谓报系经营的手法。

也有他想买而又买不成的报业，买不成的原因竟然是宗教歧视。萨姆·纽豪斯在回忆录中说：“其他时间我还有很多失败的交易，但都没有因为我是犹太人而遭受拒绝那么令我愤怒。我一直不愿意谈这件事，甚至不愿意承认这件事。有时候我宁愿认为这种偏见只是我的假想，但是我知道这种偏见确实存在。”

报纸工会领袖们深深了解纽豪斯与劳方不合作多次严重冲突的历史，所以他们有确实理由要特别注意他。三十年代，纽豪斯在《长岛新闻》员工之中，建立了一个特别间谍网，用以找出甚至解雇那些想在他报馆里成立工会组织的人。为了这个目的，担任间谍的人能得到奖金或比较好的工作时间和工作分配。萨姆·纽豪斯被公认是专门打击工会的报业者板，可说是已达恶名昭彰。在一次政治性的动乱之后，当时的纽约市长拉瓜迪亚（Fiorello La Guardia）曾指控纽豪斯要求他派遣警力镇压《长岛新闻》参加罢工的员工。一九三七年《长岛新闻》劳资双方发生流血冲突，事件中有五名工会会员受伤送医，其中一人脑部打伤，头骨破裂。拉瓜迪亚市长在流血事件三年之后回忆说：“纽豪斯一进我办公室立即下跪，求我派遣警力去揍闹罢工的滋事记者。他对我说，让我们拿棍子对付那批家伙。如果付他们要求的工资，还有谁能赚钱？”虽然纽豪斯否认市长这一番话，《长岛新闻》那次劳资纠纷不仅演变成流血冲突暴力事件，而且永远成为一项不能平息的疤痕隐痛，直到三十年后报纸关门。

蚕食并吞法

纽豪斯与员工之间的麻烦不断，在全国各地都曾发生。一九五九年，纽豪斯旗下两家最大报纸发生旷日持久的罢工事件，不过，最后结果都是老板胜利，公司较前更加壮大。在《圣路易环球民主党人报》（St. Louis Globe Democrat），纽豪斯拒绝付给合理的退休基金，工会会员罢工抗议。但是道高一尺魔高一丈，纽豪斯比罢工员工更厉害，他决定把报社里印报工厂卖给竞争对手《圣路易斯邮讯报》（St. Louis Post-Dispatch），不仅收回几百万美元现金，还得到《邮讯报》保证低价代印他的报纸。纽豪斯与工会之间最为尖锐严重的冲突发生在同一年的《波特兰俄勒冈人报》（Portland Oregonian）。

长期以来公认是西部最好日报之一的《波特兰俄勒冈人报》一九五〇年被纽豪斯以五百八十万美元当时的天价购得，这桩交易引起全国注视，大家知道有这么一号人物专门收买报业。纽豪斯事前曾经研究过《俄勒冈人报》的价值，并且估算出比卖主所要的价码高出很多，到手之后自然私心窃喜。

他称之为“一生中未曾买过更价廉物美的东西”。一九五七年，《俄勒冈人损》以一项调查报道赢得普立策奖。萨姆喜出望外得意极了，他说，“以一份纽豪斯旗下报纸能赢得普立策奖，真是难能可贵。”事实上，此事与他根本无关。他承认自己事前对这一系列报道毫无所知。这类报道花钱不少，如果出事，打官司费用更难以估计。纽豪斯称赞他那几位胆大心细的得奖记者说：“他们勇气十足。我一点都不知道他们在做这件事。”

纽豪斯对《俄勒冈人报》仁慈的立场不久发生改变。虽然报纸的收益增多，员工们却丝毫不能分享任何好处，于是爆发出了严重的罢工事件。纽豪斯从俄克拉荷马州征募来五六十名打手协助镇压，有的带了来福枪和霰弹枪，并且集训未属工会的领班工人，教他们发生罢工工潮时如何能够应付局而，不耽误出版作业。罢工示威发生之后，纽豪斯幸能勉力维持《俄勒冈人报》的准时出版，但是付出极大代价。对工作人员住宅及送报卡车的暴力攻击持续好多个月。受伤最重的员工之一，是负责监督《俄勒冈人报》印刷部门的唐·纽豪斯（Don Newhouse），他是萨姆的堂弟。罢工暴力事件发生前大约一年，在一天夜里有人持霰弹枪射击唐·纽豪斯住家地下室窗户，萨姆在事件发生之后说：“他受了重伤。这次攻击，诚如我们以后所见到的事实，他的生命因而缩短。但是我们坚拒妥协，即使面对如此极端的激烈手法也不后退。”

《俄勒冈人报》罢工事件一直拖到一九六一年，当纽豪斯买下了竞争对手《俄勒冈日报》（Oregon Journal）将两份报纸的作业集中处理为止。

纽豪斯在波特兰对付劳工问题的激烈手法，引起俄勒冈州联邦参议员威恩·摩尔斯（Wayne Morse）的强力反弹。“纽豪斯以完全垄断手法牟取暴利因而造成对社会的威胁，美国人民应该及早警惕，否则时不我与，后悔莫及，摩尔斯参议员一九六〇年在参院大会发言提出。”纽豪斯购人《新奥尔良比开恩时报》之后，联邦众院司法委员会主席宣布对有关报纸独占问题进行调查。主要因为纽豪斯运用高明精敏的财务处理技巧，确保其新闻王国安全无虞。不论是政府或国会的司法调查，结果都是不了了之。纽豪斯精于游走于反托拉斯法规的边缘，并且在大城市中将日报缩减成一家，其他媒体很少追究他这两项厉害的运作手法。在圣路易、波特兰、伯明罕、雪城和宾州哈里斯堡等五个城市，上述情况尤其明显，因为纽豪斯在这五个地方，不仅拥有日报，还有电视台、广播电台或是有线电视经销权。

纽豪斯之所以能闪避多数社会的检视和舆论的监督，在于他惯于保持低姿态，和威廉·伦道夫·赫斯特等旧时代报业大老板不同，他从不公开讲大话，不在政治上主张什么政见。媒体评论家利布林一九六一年在《纽约客》一篇文章中分析说：“他们所属的地方报纸只要能按时缴上盈利，他从来不多啰嗦。

社会公众根本看不见他们，透过内部职掌秘密运作。赫斯特像风暴一样席卷城市，而新一代报老板宁愿在后门偷偷会客。”

老纽豪斯无声无息地展现他坚定决心，似乎屈指一算就能察觉一家报纸的价值，以及一个社区的广告潜力。他对现代化媒体技术运用之娴熟，经常远远超越他的时代。譬如说，早在三十年代中期，纽豪斯就在他的泽西市发行地区做市场调查，用以找出读者兴趣所在。对市场的依赖，直接影响纽豪斯的新闻经营理念，也是今日全世界殒业所一体遵行的法则。

萨姆·纽豪斯终其一生的精力，汲汲营建他的报业王国，他的弟妹们，

尤其是两个儿子，后来都陆续成为工作上的要角。萨姆经常三更半夜打电话给他的弟妹，把填充在他那永不休止脑袋里的各种问题或是资料考问他们或是征询意见。他的理由是：“ 既然我睡不着，你们为什么可以睡？ ”他和家中成员，依照固定的时间表在美国各地视察所属报纸业务情况并不断地发掘问题，然后再聚集讨论，寻求解决办法。由于是一家人，大家可以知无不言、言无不尽。士毅·纽豪斯的儿子韦恩回忆说：“ 当我还很小的时候，有一次去祖父家，看见我父亲、叔叔和祖父正在争辩，三个人相互大声叫喊！正像伍迪·艾伦电影中经常描述的典型犹太家庭，全家人聚会发言，每个人都用比前面讲话那个人更大的声音说话。 ”

萨姆毫无疑问地是家族的大家长，其他家庭成员也都位居公司各个要津。他弟弟泰德（Ted）是许多报纸的业务经理。纽豪斯家族中唯一曾在编辑部专职工作过的弟弟诺曼（Nornlan），当过记者，能写政论，也当过执行总编辑，编采工作能一把抓。另一个弟弟路易斯（Louis）是机厂总管，两个妹妹内奥米和伊丝黛（Naoni and Estelle）任职发行与市场推销。有时候在家族企业公司里任职的堂兄弟、侄儿女、妹夫、姑舅亲眷，多达六十四人。

尽管家人亲戚这么多，终究，对于他事业的旗舰“ 前锋出版公司 ”，他觉得除了两个儿子，谁也信托不过。

第二章 活在父亲阴影下

阿拉德·洛文斯坦（Allard Lowenstein）没交代他去哪里。他瞒着父母匆忙溜出位于维斯契斯特（Westchester）的家，赶往曼哈顿，去安抚目前陷于痛苦绝境中的朋友士毅·纽豪斯。刚才电话里，士毅提到要以自杀解脱他感受的痛苦。这不是他第一次的生命危机，在他写给洛文斯坦的一些信函中显示，纽豪斯在中学期间一直到大学的头两年，自杀的念头总是如影随形，鬼魅般地跟着他。士毅感觉强烈的不快乐和深沉的绝望。有时候，他父亲过高地期望不停地纠缠他，再也无法承受心理的负荷。阿拉德是少数几个朋友中，他信得过且能倾吐苦水的人，阿拉德甚至有时还陪他过夜，天亮时才偷偷摸回家去。

早在四十年代初期，两个男孩在霍拉斯·曼恩学校（Horace Mann School）同学时就已成好友。这是一所专收男生的私立中学，位于纽约市布朗斯区最北端，靠近维斯契斯特郡的郊区。洛文斯坦和士毅·纽豪斯是一九四五年级同学，洛文斯坦在高中三年级时就已经表现得很优秀，具有领袖气质。他对政治一向有兴趣，后来积极推动民权运动并且当选纽约州众议员，但在一九八〇年不幸被谋杀丧生。

士毅在十六岁时是一个痛苦又害羞的少年，他把阿拉德看成一个能够关心并照顾他的兄长，因为他有十毅最缺乏的自信心。阿拉德时常劝解纽豪斯，要他甩掉自杀的冲动。

士毅年轻时有太多情绪上的不安与烦恼，自杀的念头只是其中最极端的一项——在一条充满痛苦的成长道路上，包括大学退学、有了三个孩子的不快乐婚姻后又跟另一个女人退婚，以及中年以后很长一段单身生活。不少人怀疑士毅经历了这些不如意的打击后，是否有能力接掌他父亲的庞大事业，因此都认定他弟弟唐纳德将凌驾于他而继承家业。老萨姆·纽豪斯最亲密的心腹老友，即退休的雪城大学名誉校长威廉·托利博士曾说，“我记得唐纳德比士毅更像他父亲。士毅花较长的时间成长，他有一段荒唐日子，但是唐纳德一直都在走正路。”

富贾生活

从外表上看到的士毅只是一个沉默而又不讨人喜爱的高中学生。身材瘦小，满头黑色鬈发，谁也不知道他内心世界里的纷乱杂绪。万万没想到有朝一日，这位终日彷徨无主、在社交场合羞涩笨拙的年轻人，居然乌鸦变凤凰，一跃而挤身成为全世界财势最雄厚的媒体老板。年轻时的士毅平凡得无法令人产生深刻印象，他一位中学同学，当过班长的约翰·霍尔德斯坦（John Halderstein）几乎想不起对士毅有什么印象，除了想起他最教人熟悉的一点：他是阿拉德·洛文斯坦的朋友。霍尔德斯坦五十年之后回忆说：“当你提起士毅，使我立即想起阿拉德。他很静、很害羞，我认识他，但我们不是特别要好的朋友。我觉得士毅需要一个好朋友。我有那种感觉。”除了阿拉德之外，同学之中没任何人知道士毅·纽豪斯当时多么需要一个朋友的支持与帮助。

萨姆·纽豪斯到了晚年才终于承认他一心只想建立属于自己的新闻王国，故而工作太忙，经常冷落了自己的家庭。他在回忆录中表示：“我没有多少时间花在他们身上。我无法做到像时下的父等那样，以传统的亲近方法

和儿子相处。”

难得遇到和儿子们在一起的时候，萨姆从不浪费时间，总是把握机会，用来训练美国最大私有财富之一的接班人。星期天早晨，父子不是一起去打棒球，也不是去钩鱼，而是老纽豪斯带两个儿子去他办公室。士毅从五岁开始，就这么接受栽培训练。

由于萨姆工作太忙极少在家,照料家庭的担子就落在他娇小妻子蜜芝 纽豪斯的肩上。她为了弥补丈大总不在家的缺憾，把所有时间和情感都用在两个儿子身上。士毅和妈妈特别亲近，他的身材长相比较像母亲。蜜芝出生于移民家庭，父亲经营一家成衣工厂，去世后，母亲搬来和女儿同住，也帮忙照料两个外孙。

萨姆和蜜芝一九二四年结婚之后不久，买下斯塔腾岛的《前锋报》。由《前锋报》的盈余中提拨出资，在岛上海滨买下一座可以观赏纽约湾全景的房子，装修布置之后，新婚的纽豪斯夫妇迁入新居。一九二七年十一月八日，长子小萨姆·I·纽豪斯（Samuel I.Newhouse，Jr），就是士毅·纽豪斯诞生了，由于生产过程不很顺利，最后开刀产下孩子。士毅的弟弟唐纳德两年之后出生，也是开刀生产。蜜芝原来计划要有四个孩子，但是医生建议，生第三个孩子对她的身体健康太过危险。

蜜芝是一个对精美事物具有品味的女人，她似乎弥补了萨姆个性中的粗糙与棱角。初识萨姆之时，蜜芝是“派森丝设计学校”（Parsons School of Design）的学生，萨姆追求八个月，送了一只昂贵的钻戒，赢得蜜芝芳心，两人步入礼堂。不过,这段姻缘并非纯属巧合,蜜芝身高只有五尺,比萨姆·纽豪斯略略矮了一点点——萨姆一生中与别人相处，一向特别注意身材的高矮。

蜜芝一辈子都努力地在社交圈子里往上攀爬，她热中于曼哈顿的夜生活和上流社会的高雅品味。在曼哈顿，经常有歌剧和百老汇舞台剧的首演，接着是在“沙迪斯”（Sardis）餐厅的豪华晚宴。她对这种生活方式真正是乐此不疲。随着丈夫收入愈益增加，她每年都安排国外旅游，特别是参观“迪奥”（Dior）和“吉文奇”（Civenchy）等名设计师在巴黎的时装表演。蜜芝怂恿丈夫将斯塔腾岛乡下的家搬到曼哈顿中心公园大道上，拥有十四个房间的豪华大公寓，她用法国式古董家具将新居装潢得堂皇典雅，有如路易十四的豪华皇宫。

萨姆对蜜芝在金钱上的需求阔绰从来不打折扣。室内装潢设计师约翰·杰拉尔德（John Gerald）说：“当我们认真地谈到花钱细节之前，我总先证询萨姆的意见。他对蜜芝想要的东西大方得很，该花的钱从不皱眉。”

等她觉得厌烦了，蜜芝会找一个新的室内设计专家来，把起居间整个重新布置。

蜜芝通常以这样口气下达指挥命令：“真是乱七八糟，你知道我的意思，快点给我弄好。”在父亲的世界里，对年轻的士毅可没那么宽纵。孩子稍长能够陪他去公司上班之前，萨姆·纽豪斯几乎忽略了两个儿子的存在。不久之后，他结他俩拟订一份像基层主管训练计划的课程表，他安排送他们搭火车去华府，行程中包括参观国会山庄，晋见达官显要。每个暑假都在父亲各个报馆里见习、接触报业中每一部门工作。他要求两个儿子接受足以激发倾向的严格训练。

工作是家庭纪律的最主要部分。萨姆·纽豪斯早就给两个儿子设立了信

托帐户，他们未来的生活，事实上早有保障，但是萨姆仍是使用毫不宽容的标准严厉管教。萨姆曾对《纽约时报》记者谈及他儿子们未来在报业王国中的地位：“他们总会有工作做。可是，如果他们不能把工作做得很好，他们就不会有好日子过。”

萨姆决定要把士毅和唐纳德送进最好的私立学校接受教育，好好充实他们，以便面对未来竞争激烈的世界。霍拉斯·曼恩中学看来是非常理想的学府。每年招收大约一百名学生，其中包括许多移民家庭第二或第三代子弟，像纽豪斯家一样，大多数都是犹太人。学校办学的宗旨强调将来在事业上的成就。士毅那一班同学中，有很多人长大以后事业上颇为成功，像《时代》杂志专栏作家安东尼·刘易斯（Antony Lewis）、前曼哈顿选出的国会众议员威廉·格林（william Green）、曾在两届总统手下担任内阁部长的詹姆斯·史勒辛格（james Schlesinger），以及名律师罗伊·科恩（RoyCohn）。

第二次世界大战期间，年轻的士毅·纽豪斯在他给同学洛文斯坦写的信里，对于家庭与学校以外的世界常有评述。当邱吉尔黯然下台的时候，因为阿拉德一时兴起他说“真好极了”，纽豪斯立即为他崇拜的英国首相强力辩论：“他是历史来世界上最伟大的领袖之一，”他并提出警告说，罗斯福总统死后不久，邱吉尔跟着失势下台，“无异将世界直接送给斯大林去掌控。”

私底下，士毅对劳工领袖西德尼·希尔曼（SidneyHillman）在民主党内的活动，也表示相当关切，担心民主党会被“工会控制的极左翼分子、共产党和社会主义者所控制”。父子之间尽管有许多意见不合之处，但是士毅·纽豪斯与他父亲在有关工会问题的观点上则完全一致。对于一九四五年纽约市“可耻的”报业大罢工，士毅表示极度憎恶，语调就像萨姆·纽豪斯的代言人。照他的说法：“你们可以想象，三千个帮会恶棍，让一千七百万人无报可看。这批家伙应该全部关进监牢里。”

士毅·纽豪斯在高中最后一年即将毕业之际，本想追随班上其他同学，上一所长春藤盟校，但是希望破灭。他申请康奈尔大学，又未被录取，心中非常失望。

老萨姆·纽豪斯对康奈尔拒收士毅之事显得并不在乎。他一直希望让两个儿子都进雪城大学。雪城与康奈尔位于纽约市同一地区，是一所规模很大的私立大学。纽豪斯家在康奈尔大学所在地伊萨卡（Ithaca）包办了仅有的日报和晚报，还拥有电视台与广播电台。事实上萨姆·纽豪斯从来没有机会正式念过大学。但他以惯有的热中，卯上了雪城大学，决心要把自己弄成校园里的大人物。他曾当选雪城大学校园里犹太学生兄弟会荣誉会员，而当时的校长威廉·托利认定他这个有钱大佬，刻意巴结他，要他给学校大笔捐款。在大学运动场他私人包厢里，星期六下午经常看到萨姆·纽豪斯和校长坐在一起，热心地替大学足球队加油。托利校长和老纽豪斯成了非常亲密的朋友。看不出有任何迹象显示雪城大学并非士毅的第一志愿。

很多年以后托利谈起士毅·纽豪斯，称赞他是一个“聪明的”学生，“他对康奈尔大学改变了主意，我不知道为什么。”老校长回忆说，“他本来可以上康奈尔的，不过他改变主意。萨姆告诉我两个儿子都要来念雪城，我想，是他影响了两个孩子。他们来雪城之前，我都未曾谋面。”儿子被康奈尔拒收之事，萨姆从来没有告诉托利校长。士毅和庸纳德就读雪城大学期间，托利校长由于和老萨姆的亲密友谊，甚至帮他留意两个儿子下课后的生活起居。此后几十年中，萨姆·纽豪斯先后捐给这所大学好几百万美元。

父子的冲突

士毅·纽豪斯在雪城的生活情况很不令他父母满意。有时父母来访，竟会爆发激烈争吵。有一次他父母北上加拿大度假，途经雪城顺便造访士毅宿舍，他母亲看了内室几乎当场昏倒，她把房间的脏乱，比拟成他父亲小时候在纽约市郊贫民区里的住房宿舍。士毅虽然离家在外，似乎仍然摆脱不了父亲的火爆脾气。在他刚进大学一年级时父母来校看他，一言不合就给大骂一顿，士毅说，“就像我们之间经常发生的不愉快一样，只能听任他们滔滔不绝的教训。”

百万富豪之子士毅·纽豪斯对他的新学校环境有一大堆牢骚和抱怨。首先，学校太大，光是一年级新生就有一千八百人，他不习惯大团体生活，感觉自己常失落在茫茫人海之中。宿舍房间陈设太过简陋，他觉得有点像修道院修士的卧室。他抱怨学校校刊根本不像报纸，空洞贫乏得像厕所里的卫生纸。他在一封给朋友的信里说，校刊经营得太差，报道大“柔”性，看不到任何好内容。他并表示雪城大学校风极其无聊，学生们普遍缺乏对政治的敏感与关怀。

不过，进了雪城大学，士毅·纽豪斯总算有生以来第一次逃出父亲阴影下的庞大影响。他开始了一段波涛起伏的成长过程，为的是追寻真正独立的自我。那年冬季和春季接连两个学期，士毅完全不顾一切地放纵自己，以前从来不曾如此尽情地享受过——他认为比他一生任何时期都更快乐——他索兴喝得大醉，惹火了很多朋友，大家和他慢慢疏远。这种不确定的自我追寻，非常急躁而又无知。不过，士毅·纽豪斯终于可以不再受人拨弄，回复自己本相。快乐时光维持不久，这种具有自毁趋势的行为，早晚逃不过退学的命运，当大胆反抗挑衅的激情过后，情绪的钟摆荡到另一个极端，自杀的念头再度油然而起。

自杀一直是士毅·纽豪斯的另一种选择。在给老友阿拉德·洛文斯坦的一封信中，士毅说：“我从来不曾有过这么多的情绪低潮时期。还记得我要自杀的老话吗？哈，我现在又想起它来了。”当然，有关自杀的谈话，一直是两个高中同窗好友之间的秘密。事实上，还有很多话题，迄今仍是秘而不宣。

高中同学时代最同情并照顾纽豪斯的阿拉德，事实上也常彷徨无主。日后才找出来的罗文斯坦日记以及私人文件显示，他怀疑自己的性趣倾向，并且是一个双性恋者，内心存有同性恋的冲动。一九四三年，在霍拉斯·曼恩高中时代，洛文斯坦在日记中说，“当我看到某些男孩子时，我真难于控制自己的冲动。上帝呀上帝，我应该怎么办？”在高中时期，洛文斯坦很显然地把自己对男性的情欲冲动予以克制升华，年长以后，甚至终其一生，他都持续地保持这种升华境界。洛文斯坦在日记中说，“我认为只有一种解决办法，就是将它变成非常亲密的友谊。”根据他的传记作者威廉·夏夫（William H.Chafe）所述，洛文斯坦当年在霍拉斯·曼恩中学时代，从来不曾向任何朋友透露过他心里的这种痛苦挣扎。

士毅绝大部分的烦恼似乎源自一旦失败的恐惧——如果不能符合拥有伟大权势父亲的期望，将会造成的严重后果。这项恐惧在士毅·纽豪斯情绪上构成长期的阴影。老同学阿拉德的妹妹，也是童年玩伴机乐赛说：“我认为纽豪斯伯伯非常严厉，不管对与不对，他的确对士毅管得太紧。我觉得问题

不在于他真的做错什么，而是在于士毅不能符合他父亲的要求。也许是他父亲要求得太高，也或者是他父亲不能了解年轻人的心理，因为士毅根本不是他理想的儿子。我想他所想要的是一个坚决、能干而又聪明——很杰出的类型——显然士毅并不是那么一块料。”

大二那一年，阿拉德逐渐与士毅疏远，士毅只得努力地设法在雪城校园里结交新朋友。由于他被兄弟会开除，交友愈显困难。雪城的同学，后来成为纽约著名设计师的唐纳德·布鲁克斯（Denald Brooks）说：“即使在那个时候，他已经特立独行地在校园里独树一帜了。我们同在校外租房子，他住在我隔壁，我记得当时每一个人都在放本尼·古德曼（Benny Goodman）和格兰·米勒（Glenn Miller）的唱片，我们听见士毅屋子里传出的音乐是马勒（Mahler）和西贝柳斯（Sibelius）。”

本质上，士毅是一个聪明的年轻人，不过他太不成熟、太放纵自己，使得雪城大学似乎容不下他。他不能维持新闻学院要求的最低平均分数，不得不退选主修。到大三那年，纽豪斯放任地完全不能集中心智，根本不考虑今后到底要干什么，终于被迫从雪城大学退学，从此他再也不曾返回学校。对于父亲萨姆·纽豪斯而言，长子决定退学，成为一个退学生，这种颜面尽失的不光荣纪录，简直令他难过到极点。在萨姆·纽豪斯心目中，念大学，当一个全天上学的学生，真是一种奢望。小时候因为家里实在太穷，萨姆念到八年级就不能再念下去。他不得已，参加纽约州特别甄试，得到同等学历的中学毕业证明。白天他在《贝昂尼时报》打工的那几年，晚上抽空在新泽西法学院半工半读地修课，一九一六年毕业，拿到一个法学士学位。三十年之后，如今他的大儿子，有着优渥的条件，以及深造的机会，竟然却不加珍惜而自甘堕落，遭到退学。萨姆·纽豪斯此时自然更加失望万分。

士毅决定退学之后，虽然弟弟唐纳德也跟着进了雪城，父亲对雪城大学却再也提不起从前的那份热心了，托利校长亲自和萨姆研究，希望劝说士毅留在学校继续念下去。但是老萨姆谢绝了这份好意。

萨姆·纽豪斯后来告诉托利：“我不争了！他们自己要退学就退学吧。”

婚姻

几年之后，也是在大三那年，唐纳德亦从雪城大学自动退学。对于兄弟两人都先后退学，唐纳德有一个非常漂亮的解释：“我们都是静不下来的人，都急于做事。社会的工作吸引我们离开大学。”唐纳德决定离开学校的实际情形，和士毅纯因成绩不好又自我放纵，因而念不下去的情形并不一样。唐纳德的长相和言行都很像他父亲，工作也相当卖力。在学校时，是校刊的业务经理，又在家族所属《长岛新闻》里叔叔泰德·纽豪斯手下学过报纸经营，唐纳德之所以决定离开学校，看来似乎是一个有理想有目标的年轻人迫不急待地想尽快就业。在雪城大学，唐纳德遇到一位漂亮的女同学苏珊·马利（Susan Marley），当地一个收集废物而白手起家百万富翁之女。后来，唐纳德和被人昵称苏西的这位美女结婚，并育有多位子女。虽然没有大学文凭，事业成功，家庭和睦，使唐纳德信心十足。

士毅·纽豪斯的境遇不像弟弟那么幸运。在雪城大学他也遇到一位红粉佳人，后来娶了她。士毅的首任妻子简·弗兰克（Jane Franke）是一位友善、开朗、感情敏锐的女子，雪城大学艺术系毕业。她在一九四〇年念大学时邂逅士毅·纽豪斯而陷入情网。虽然士毅后来退学，两人仍长期维持很亲密的

感情。士毅离开雪城大学，进入《长岛新闻》工作，以后又进空军服役两年。士毅的家人，尤其他母亲蜜芝，都非常喜欢儿子挑选的未婚妻。大家都希望他俩快点成婚，作为士毅愿意安定下来开创新基业的象征。

简在雪城大学艺术学院毕业后一个月，于一九五一年二月，和士毅·纽豪斯在纽约市华尔道夫·亚士托瑞大饭店翠玉厅举行婚礼。弟弟唐纳德是男傧相，简的妹妹是女傧相。士毅在前一年八月入伍，当时派驻在纽约日内瓦的森浦逊空军基地。

一九五二年士毅由空军二等兵退役，被派到俄勒冈州波特兰他父亲的一家广播电台工作。不久，再回纽约《长岛新闻》。士毅在父亲的事业里仍然没有找到自己喜欢而又能胜任愉快的职位。在家庭生活上，情况更糟，他俩的婚姻并不快乐。士毅和简陆续生下三个孩子，萨姆、韦恩和波密拉，婚姻生活冲突不断，加上两个人都年轻而显得情绪不稳，小女儿波密拉出生之后，士毅和简即宣告分居，后来终以离婚收场。

离婚后的士毅虽然不跟孩子们住在一起，但仍关心他们的生活，希望能继续当一个好父亲。士毅婚姻失败对他父母的心情影响很大。萨姆·纽豪斯的一位老朋友恩尼·杜浦克（ErnieDoepke）曾经说：“他们俩痛心了好一阵子，尤其是蜜芝。她认为纽豪斯家的人是不应该离婚的。有两年，我们到他们家拜望，从来见不到士毅。她不准他进门，她那段时间等于放弃了这个儿子。”

他父亲对离婚事件的反应，比他母亲更加严重，萨姆常常借故羞辱士毅。一九六二年萨姆·纽豪斯买下《新奥尔良·比开恩时报》后不久，在公司财务报表上发现一罐价格十一美元的“刮胡膏”这笔支出。他恼火极了，严词诘问儿子，为什么要把刮胡膏的帐报到公司的开支里。由这件事看出老萨姆·纽豪斯对这个儿子的强烈不信任。当时士毅已经三十五岁，既是一个大学退学生，又是和妻儿相处不睦的中年人，因为这种表现明显地不合老萨姆自己言行举止的规范。萨姆·纽豪斯的传记作者理查德·米克为他们父子关系下结论说：“他父亲一定怀疑自己能否有朝一日克服他对长子的极度不满。”

在他父亲所属的报纸里，大家都把士毅·纽豪斯看成有点类似小丑的角色。《长岛新闻》一名同事回忆说，士毅每天坐在办公室里很少拿笔写东西，总是在看《每日工人报》（the Dailv Worker），一直看到下班。任职在他父亲设在华府总社的通讯社里，后来成为全国知名专栏作家的朱尔斯·魏克弗（Jules wit-cover）回想起士毅·纽豪斯，就觉得他简直就是那种典型笑话里有钱老板的无能子嗣。魏克弗告诉米克说：“在我们通讯社里，大家都管他叫杰里·刘易斯，他的长相举止酷似杰里·刘易斯。报社有一次派他出去采访，他整装出发，身上竟然挂满四个照相机……，真是一个滑稽可笑的年轻人。”

与简离异之后，士毅的私生活变得愈孤独和放任。连他的嗜好，也都属于“孤芳自赏”型，像收藏艺品，看老电影等等。他曾与不少女人约会，包括后来成为“亨利·班德斯公司”（Henri Bendel’s）总裁兼合伙人的吉拉汀·施图茨（Geraldine Stutz），以及在康德·纳斯特公司服务的娜汀·贝尔廷（Nadine Bertin）。之后，他比较固定地频频和另一位雷切尔·克雷斯潘（Rachel Crespin）约会，并且向她求婚。一九六二年十月下旬，两人宣布订婚的消息出现在《纽约时报》社交新闻版上。克雷斯潘当时也是刚离婚，

在服装杂志《少女大观》（JuniorBazaar）担任编辑。不料，订婚一个月后却突然宣告解约，士毅未能如愿娶得克雷斯潘。

克雷斯潘许多年以后回忆说：“我和士毅只订婚一个月。感情进展很简单，在一次聚会上我们相遇，是一段非常短促的爱情故事。和他关系比我更亲密的人很多，但我曾仔细想，在那段时间里，他甚至没有任何一个真正的朋友。”克雷斯潘拒不透露两人突然解除婚约的原因。不过，她说：“我倒是满喜欢他。他是个好人。”

士毅·纽豪斯过着一种放纵而奢华的单身贵族生活。有一次他破例地接受《纽约时报》采访，出现在一篇介绍纽约曼哈顿区单身汉生活方式的特写文章中，那年他三十八岁。文章的图片摄自他豪华公寓中，当时，士毅穿着昂贵的休闲服饰，坐在他收藏的抽象画前，静待菲律宾籍仆人毕多罗用漂亮的白茶壶组给他沏茶。士毅对这个管家仆赞不绝口，夸他烹调厨艺高明，会做许多的菜式，由意大利通心粉到北京烤鸭，样样精通，并且形容他是“世界上最伟大的奢侈品之一”。

这种放任肆意的生活方式当然绝对得不到他斯巴达式严格父亲的认可。不过，萨姆在公开场合，却从来不肯透露他对这个儿子的不满与失望。在内心深处，他似乎为儿子们设立了更高层次的任务——督促他俩在庞大家庭事业中寻找自己合适的位置，并且确保家业永续经营。无论受到任何挫折，萨姆·纽豪斯永远以家庭整体观念为重。萨姆在他生命将近结束时语重心长他说：“孩子们很早就学这行生意而且学得很好。对我的孙子们和随之而来的其他晚辈而言，情形也都如此。他们生来就享有的生活条件，在我的童年时却是遥不可及的梦想。但是我的子孙们都一生下来就能体认到，由于与生俱来的优裕环境，使他们对这个家庭，对传承的事业，对整个社会负有重大责任。”

立足点

六十年代中期，老萨姆·纽豪斯以将近七十岁之年成为美国报业传奇。各种新闻杂志期刊不断载文赞颂他的成就，并且享有雪城大学以他姓名命名新闻学院的殊荣。

一九六四年萨姆·纽豪斯新闻学院落成典礼时，约翰逊总统亲自莅临，并发表专题演说，会后并与萨姆·纽豪斯及其家属正式合照。在这张难得的照片里，唐纳德、苏珊带他们的孩子站在总统与夫人身旁，士毅则独自一人站在父母身后。

即使是与士毅不和的子女也能体会，作为一个屈从在父权管制之下的儿子，他所承受的情绪压力。士毅的女儿波密拉·纽豪斯在一九八〇年一次记者访问时谈到她盛名的祖父：“没有一个人真正了解他。你们可能听说他个性温和、不独断，但是他有着钢铁般的意志。他喜欢指挥大家照他的意思做事，他未曾鞭打我父亲或勉强他人就范，但是当一个人在特定方式下长大，却只给你某些特定的机会，你就会变得很难去抗拒，因为你别无选择。我父亲生来富裕，也许他被宠坏了，所以，到了成年他能自己做决定时候，他会决定他真正想要的生活方式。”

士毅决定追求一种不同于过去的生活方式，他要超脱父亲的世界——一个远离纽约社交圈，以及散处在不同地点、机房油腻肮脏的报纸天地。他借着流行杂志的复杂内容、精致文学、现代艺术与服饰，以及随之而来无可估计的财富，将一代的声名在曼哈顿岛上傲然树立。

多年来苦苦挣扎却一直无法在父亲报纸王国里找到定位的士毅，终于在家族事业中寻觅到可栖身之处——康德·纳斯特（Conde Nast）的杂志世界——一个长期遭受他父亲冷落的事业。

第三章 鲸吞购并：康德·纳斯特

关于纽豪斯家有个故事是这么传述着。一九五九年的一个早晨，萨姆·纽豪斯离开他坐落在公园大道（Park Avenue）上的家，陪妻子散步；途中他问蜜芝，三十五周年结婚纪念日即将到临，她想要什么礼物。蜜芝不经意地回答说：“我现在只想要一本《时尚》可以阅读。”萨姆后来对亲友说：“她要一份时装杂志，所以我再出去一趟，给她买下《时尚》（Vogue）！”

任何一个熟悉萨姆·纽豪斯生平事迹的人都知道，这则常被引述的故事，即使不是完全凭空捏造情节，至少也是添油加醋的美化效果，因为他萨姆永远深思熟虑，极少即兴而为。当然，拥有一份像《时尚》这种高级杂志所带来的身分标志，的确能让蜜芝高兴万分。《时尚》长久以来已经成为时装界的圣经，也是属于美国上流社会、图文并茂的社交活动行事历，花五百万美元买下《时尚》，以及康德·纳斯特时装杂志集团所有其他刊物，其实是纽豪斯想多元化经营媒体王国的一小部分手法。自从获悉康德·纳斯特股票上市待售，纽豪斯立即决定不惜代价买下这个外评极佳、经营稳定且广告丰厚的杂志集团控股权。

士毅 纽豪斯事后回忆，他父亲最初听负责这笔买卖的经纪人说，康德 纳斯特杂志集团开价五十万美元。

老纽豪斯回答：“看来是件好买卖。”立即授权经纪人去谈这笔生意。

后来，经纪人回电传来坏消息，说他弄错了价钱，正确价格必须高出十倍。

萨姆·纽豪斯连眼睛都没眨一下说，“听起来仍是好价钱。”

去芜存菁

纽豪斯五百万美元的出价，对“康德·纳斯特出版公司”（Conde Nast Publications，Inc.）董事长兼总裁伊瓦·帕特切维奇（Iva Patcevitch）来说，也是好价钱。这家时装杂志公司原来的老板早在二十年前已经去世，但是公司仍然沿用他的姓名。举止优雅满头银发的帕特切维奇是现任的老板，一般人都称他“柏特先生”，愿意将他个人持有，可以掌握公司经营的四十七万股股票卖给纽豪斯。不到三个星期之间，纽豪斯又从其他小股东手中加买了五万股（总共购得公司所有权的52%），并且说服帕特切维奇留下来，继续替他督导公司的营运。帕特切维奇把股权卖给纽豪斯的事通知员工们，并且表示纽豪斯只是一个“幕后投资者”，并将保证康德·纳斯特杂志所有一切政策、管理、营运毫不改变。

多年来，由康德·纳斯特经营的这家杂志公司业务一直蒸蒸日上，少有对手；不过，到最后却免不了业务逐渐走下坡的命运。自从一九五九年纳斯特买下《时尚》杂志，它的出版路线十分单纯，标榜的是贵族格调和奢华气质。纳斯特本人个子不高相貌英俊，出身于圣路易贫困家庭。他和长期担任总编辑的埃德娜·乌尔曼·蔡斯（Edna Woolman Chase）共同努力，把《时尚》办成巴黎时装和纽约上流社会生活的剪影。纳斯特的杂志不以广大读者为对象，他把《时尚》定位于社会精英的杂志，广告版面只卖给有特色或高品味的广告商。他坚持的原则是——“高”阶级，非大众（“Class，not mass”）。杂志内容也包括一些精选文章和高雅图片，但是它仍维持一成不变的原始目的：促销产品。正如纳斯特自己所形容的：“以言论版面的内容为饵，我们

摆脱绝大多数品味平凡的人，只专注钓猎有能力购买高价值产品的十万名高水准人士。”

从一本默默无闻的社交性期刊，《时尚》发展成统领风骚的美国时装杂志，纳斯特又陆续收购许多杂志界中出色的刊物，他旗下杂志包括《浮华世界》（Vanity Fair）和《家与园》（Houseand Ganden）。一九二九年，因为股票市场崩盘，纳斯特失去对公司的控制权，自此之后他的财务状况一直不佳。《浮华世界》可能是二十年代中最好的杂志，可是到了一九三六年，时移境迁，不幸被迫停刊。在他死前三年，纳斯特在一九三九年创刊《魅力》（Glamour）杂志，它成为美国年轻妇女中最受欢迎的刊物之一，也是康德·纳斯特出版公司当年盈余最丰厚的杂志。虽然纳斯特的所有股权最后转入一些英国出版商手中，《时尚》却始终引领社交风尚历久不衰。由《时尚》杂志以龙头地位领军，康德·纳斯特旗下所属杂志皆“品味上行下效”（Taste percolates downward），此种行销理念，影响遍及全国。

在英籍业主伯瑞家族（the Berry farmily）接收控股权之前，帕特切维奇以编务总监兼发行人身分，经营公司二十年。由于个人财力不足以买下整个公司，帕特切维奇只得兜售自己拥有的股权，并洽谈过几次交易（包括亨利·鲁斯的“时代”公司曾拒绝其要价）都没成功，直到最后萨姆·纽豪斯的出现。当时，康德·纳斯特公司所属刊物包括发行量高达四十一万五千份，有广大读者的《时尚》，以及《魅力》、《新娘》杂志（Bride’s）、《家与园》、《时尚的服装式样》（Vogue PatternBook），还有承印《纽约客》等其他期刊，设在康奈迪克州规模颇大的一家印刷厂。不过，在这种雄大规模的背后，康德·纳斯特杂志集团实际上是呈亏损状态。在一九五九年卖给纽豪斯家族之前，这家股票公开上市的公司，在一九五八年公布的财务报表中，年营业额二千万美元，净赔二十二万五千美元；再前一年，一千九百万美元营业额，赤字十三万二千美元。在买下康德·纳斯特杂志集团之后不久，纽豪斯又买下拥有不少高水准期刊的“斯特里特·史密斯出版公司”（Street＆Smith Publishing House）。以四百万美元收购斯特里特·史密斯出版公司以后，纽豪斯停掉了《魔力》（Charm），将之并入他已有的《魅力》，他的考虑是这两份杂志都是以年轻读者为诉求，不需重复。他对新买下的杂志《年轻主妇生活》（Living for Young Home-makers）也作了停刊处理，并入《家与园》（House＆Garden）。把竞争对手的杂志买下停刊后，使得纽豪斯的广告推销员替第一期合并后发行销路超过一百万份的《魅力》轻轻松松地拉广告。对“斯特里特·史密斯”旗下刊物，纽豪斯去芜存菁，像《淑女》杂志，他不但保留下来，还成为纽豪斯旗下期刊中的要角。在转型期间，帕特切维奇仍居原职，他每星期一或二向萨姆·纽豪斯作午餐汇报。在接下康德·纳斯特权不到一年，业绩立即好转，净利居然高达一百六十万美元。

接手康德·纳斯特还有一层意义远超过财务盈余。一向在报业圈子里被形容为专拣破烂的穷孩子，现在摇身一变，成为世界上最有名时装杂志的阔老板。不过，萨姆·纽豪斯依然不忘专注于独占各大城市市场的报业，仍视它们为自己媒体王国最大财源。他从报纸上所获得的盈余，比月刊杂志不知道丰厚多少。但是他了解拥有《时尚》杂志使他在社交界中力争上游的妻子，感觉无限兴奋。

萨姆和他妻子都成了康德·纳斯特出版公司董事会董事，蜜芝得以每年飞往欧洲一次，遍访顶尖的服装公司并尽情采购，同时更以《时尚》新主人

的身分，受到皇室人士般的尊贵礼遇。她经常举办豪华盛宴，贵宾包括许多康德·纳斯特的高级主编和广告客户。由于她身材娇小，《时尚》雇请模特儿时，从来不敢忽略展示小号尺码服装的模特儿。在《时尚》的篇幅里，经常力捧蜜芝，称她为纽约社交界的台柱，当然，绝对避免让读者知道她丈夫就是杂志老板。一九六四年的一期《时尚》专捧社交名流的专栏“大家谈……”里，将蜜芝·纽豪斯描述得十分尊贵，形容她“极像贝利克（Belleek）出产的精品瓷器，色彩淡雅，细致易碎”。

深情厚谊

买下康德·纳斯特杂志集团，对士毅·纽豪斯造成最深远的影响。在家族企业里，他一直彷徨无主地四处变换工作，总是在他父亲的报业王国中无法找到一个真正适合自己的职位。前些年他甚至待在《纽瓦克记事星报》（Newark Star-Ledger）。（那是一份沉闷枯燥的地方性报纸，当然绝对不能和引领时髦风潮、格调高雅的《时尚》杂志相比。）

就像处理所有的纽豪斯家产一样，老萨姆要指派一位家人负责监督康德·纳斯特。最初是由老萨姆亲自坐阵，不久，这份责任便落在士毅肩上。接下担子之后，士毅对这个崭新的康德·纳斯特世界，兴趣与日俱增，因为他能完全地脱离父亲对报纸王国寸步不离的监视，着实地让士毅爱上了这份新鲜的挑战。《幸福》杂志一位作者后来在文章中指出，虽然众所周知的，购买康德·纳斯特的目的是送给蜜芝的结婚三十五周年礼物，“但是也该算是送给士毅的礼物，他进入康德·纳斯特，不仅学习怎么办杂志，而且发现高级杂志世界完全合乎他的品味和兴趣。”

刚买下这批杂志不久，士毅开始在《魅力》工作，他做过几个不同的职务，借机学习杂志事业的每一层面。到了六十年代中期，他在康德·纳斯特杂志世界中的领导地位已经相当稳固，于是老萨姆指派他担任美国版《时尚》的发行人，这位职位一度是时装刊物业中地位崇高的帕特切维奇所拥有的职衔之一。曾与纽豪斯家族共事多年的一些人都承认，士毅对这份他自己真正喜欢的工作适应得非常之快。家族的长期公关顾问雷·约瑟大回忆说：“打从一开始，他就发现杂志的工作比报纸可爱得太多，方才找到他真正的定位。他父亲萨姆向来对杂志没多大兴趣，这是因为萨姆是在报纸的世界里成长的。”

《魅力》杂志广告经理狄克·肖特维（Dick A. Shortway），十分受到士毅的倚重，他指点士毅了解杂志出版每一个部门的工作。肖特维是一个精力充沛且帅气的人，嗓音低沉，长相貌似电影明星威廉·荷顿，在以后的五年中，他天天与士毅共事。当时的杂志出版界一致公认狄克。肖特维是杰出的广告经纪人，他能在餐会席上把客户侍候得服服帖帖，说动他们在康德·纳斯特杂志上做广告。事实上并不是每一个人都有本事推销广告，一向不善处理人际关系的纽豪斯更是不精于此道。当时担任《魅力》广告推销员的波德·戴蒙狄斯（Peter Diamandis）回忆说：“士毅从来不敢独自出门处理事务，他喜欢将自己关在家里。但是跟狄克在一起之后，他居然敢出外与零售商、化妆品公司主管们洽谈公务。狄克有点像他的启蒙老师，他是个了不起的推销人才——自信坚强、言必有物、活泼外向，能够高明地处理被拒绝的尴尬。我想他教了士毅某些秘招，包括一些如何应付被人拒绝的窘境。”戴蒙狄斯后来也曾在纽豪斯旗下当过杂志的发行人，然后自立门户，创办一家资全数

百万元的杂志公司。

巧合的是，狄克·肖特维当时也和士毅一样——三十多岁，而且也是婚姻刚刚失败。当然，他们俩相同点仅止于此。狄克永远记得第一次走进士毅·纽豪斯办公室的情景。

“您有一分钟时间吗？”肖特维问。

大老板身分的纽豪斯抬起头来，谦和地笑着说：“是的，是我……是我的荣幸。”

从外表的一切看来，肖特维天生推销员昂首阔步的外形和内在的自信，正是年轻的纽豪斯所短缺的气质。在《魅力》工作的那段时间里，士毅是一个不擅社交的主管，言辞拘谨羞涩。他常常为自己过于内向的性格觉得悲哀而又自责。有一次，他度假结束后，便直接回到办公室参加一项广告推销会议，士毅皮肤晒得黑褐又刚好穿了一套新西装。

戴蒙狄斯回忆说：“我当时正在会议室里，听见有人说，唉呀！你看起来很棒！士毅。”

士毅面无表情地回答说：“那只是外表。”

萨姆把事业王国的一部分拨给士毅，让他有自己的天地可以尽情发挥，这是一个极具关键性的契机。士毅由肖特维那儿学得杂志事业的经营手法，并对这个新购进的杂志集团产生了浓厚兴趣。进驻《魅力》杂志之后，士毅把自己的办公室搬到肖特维的隔壁，当两人谈到杂志的编辑内容与推销策略时，彼此的后题简直没完没了。士毅学得很快，两人相处不久，他就有能力提出一些特刊或专题的新点子，并询问肖特维是否也觉得这些新点子能更创广告佳绩。至少每星期一次，肖特维会和士毅共进非正式的工作晚餐，话题总是高不开业务。肖特维说：“我到士毅家里去，通常只有我们两人——偶尔我会带一位高级广告助理——我们随即开始讨论问题。家仆总是一开门就说‘哈罗，肖特维先生，想喝一杯威士忌苏打吗？’士毅出来时，总是穿条牛仔裤，没穿鞋袜光着脚丫。他的家仆毕德罗会给我们准备晚餐。”

由于成天在一起工作，士毅和肖特维很快便结成好友，有时候还会各带女友一起聚会。六十年代初期，当萨姆和蜜芝共同主持订婚喜宴，祝福士毅和雷切尔·克雷斯潘早日成婚，狄克就是应邀宾客之一。虽然几个礼拜之后订婚便告取消，意志低沉的士毅却对肖特维信任有加。

在一些纽豪斯的家庭聚会上，当肖特维遇见老萨姆时，总被拉到一旁，悄悄地问道：“业务怎么样了？”虽然肖特维名义上受雇于萨姆，但是他却明显地效忠少主，他总是一语带过地回答“好”或是“有希望”，立即封住萨姆可能提出的任何其他问题。出乎意料的，肖特维这种果断的回答常让萨姆满意。

和士毅的良好工作关系至少是肖特维职务不断高升的主要关键。一九六二年，肖特维由《魅力》杂志调升《时尚》广告经理。当时士毅主管《时尚》的经营，也监督康德·纳斯特其他期刊。肖特维建议士毅争取发行人的头衔，但是遭士毅拒绝。因为“纽豪斯家人从来不争头衔”。但是到了一九六四年，士毅·纽豪斯正式被任命为《时尚》发行人。两年之后，肖特维成了他的助理发行人，这项人事升迁，大部分理由在于士毅不喜欢抛头露面跟外界接触。肖特维后来回忆：“士毅是个极端内向的人，一点都不喜欢和外人接触。我建议他说，你必须有一个在外头办事的人，并授予他某些程度的权力。所以，他让我升任助理发行人，我主外，他主内，但所有的决定都由士毅包办。”

对家中的老友人雷·约瑟夫而言，士毅在待人处世的改变是显而易见的。约瑟夫记得，在一个天色未明的早晨，他在康德·纳斯特办公室里见到士毅正埋首书案之中，令他感到异常惊愕，简直不可置信。似乎这位一度迷失方向，彷徨无主的年轻人，现在已经懂得集中心志追寻自己的目标。

在员工们上班之前好几个小时，士毅已经在他漆成纯白色的办公室里开始忙碌了，墙上挂着几幅画，形形色色的各种杂志堆放在房中一个角落。约瑟夫回忆说：“他总坐在办公桌前，忙着使用一台计算机，仔细算出各种百分比，深入了解这份报纸报道些什么、那份杂志做得如何。并没有一大批助理在他身边，他只是一个人自己盘算。他运用这种勤能补拙的办法，自己亲自动手，计算出各个刊物的实际作业情况。他最大的愿望，就是希望能找出一些有待改进的地方，并立即着手改进。”

良师利伯曼

对士毅·纽豪斯来说，除了事业方面的问题，其他有待改进的重点之一，就是他自己的自尊心。康德·纳斯特杂志集团除了展现本身固有的商业性质外，也提供了通往曼哈顿某些上流社交圈，以及迷人的艺术、时装世界的晋身之阶。

能够帮助他并引领士毅迈入此一神奇领域的人，是一位已在公司服务数年，后来成为士毅·纽豪斯良师益友的利伯曼。利伯曼外号“银狐”，是一位孜孜不倦,思路缜密的老绅士,他在往后四分之一世纪之中,将成为康德 纳斯特事业里影响决策且一言九鼎的重要人物。

利伯曼站在一排设计版面的玻璃桌前，有时用放大镜，有时用肉眼，不断地仔细的凝视每一张小小的照相底片。就像矿工一丝不苟地在淘金一般。在这些一长条的底片里，要挑出一张下期杂志的封面，这张照片必须是他所谓“有魅力”的照片（a photo with“charm”）。

利伯曼外表严峻，鹰钩鼻型，灰白相间的胡鬓修饰得十分整洁，蓬松的银白头发由前额梳往脑后。一九九〇年，他已将近八十岁，却仍然一副指挥若定的神采，督导康德·纳斯特旗下各个不同的杂志，而且事必躬亲。在上班时间里，他通常穿着一套很难形容正确颜色的深色西装、蓝衬衫，配一条藏青色领带。他喜欢穿黑色保守的锐跑（Reeboks）球鞋或其他软底皮鞋，使他总能悄然无声地进入一个房间。他这位康德·纳斯特的编务总监，早已不需靠衣着来代表权威了。

当他检视各个杂志艺术主任送来预备用作封面的照片或是版面大样时，利伯曼惯用一种超然脱俗的口吻提出自己的评鉴意见，经常使用“我的朋友”、“我亲爱的”等亲昵辞汇来缓和他直言无讳的批评。这种严苛的考验过程，即使对一些有经验的专业者手都经常觉得吃不消。维朗尼克·韦燕妮（VeroniqueVienne）尤其记得这种严酷情景。在她担任《自我》杂志艺术主任的短暂任期中，韦燕妮很快学得康德·纳斯特独特的细微言辞差异以及公事上的双关语意。这种特殊气氛在许多方面都似乎反映士毅·纽豪斯以及利伯曼两人诡橘的个性。她记得有一次某一张版面大样被利伯曼警告说：真是“太好了”，并沉着嗓音用法文继续说道：“我亲爱的朋友，请你多用一点思考吧。”她非常了解，在康德·纳斯特的公司言语里，它的意思是她的版面设计不要太粗俗，太肤浅。总监的尖刻批评，表面听来如沭春风，事实上却暗藏着锋利如刃的警告。

韦燕妮后来提出她的观察：“像大多数被虐待的受害人一样，康德·纳斯特员工们崇拜虐待他们的人——利伯曼是他们心目中的英雄。在《自我》杂志里，我们也不例外。我们都尊称他“利伯曼先生”，当他进我们办公室时，大家有一种莫名其妙高亢的使命感，像孩童心情般地突然兴奋起来。”

利伯曼对暴虐的嗜好，不仅扩展到他的艺术工作领域，也及于公司内部的政治运作。有一阵子，《时尚》杂志版面设计室里，墙上贴满小型报《纽约邮报》（New York Post）的各期封面，充满着社会暴力犯罪新闻的血腥镜头和人类悲惨故事的哀戚画面，供利伯曼为刺激工作灵感的参考。用具“新闻性”（journalistic）这个词来形容利伯曼的作品要求，是一项崇高的恭维，他所追寻的是一种视觉理想。他撕下来张贴在墙上的黑白报纸封面、醒目的标题大字、特殊手法剪辑的照片、强调动作，并将捕捉到的刹那动感凝固在画面上——这都是利伯曼的独特商标。

在复杂的同僚关系里，利伯曼也是一位众所公认的大师。多年来，他能历经多位不同的老板、许多才华洋溢的总编辑，仍能保持职位于不坠，显示出他高深的功力。不过，一直到纽豪斯家族买下康德·纳斯特经营权之后，利伯曼才在公司里晋升到顶尖地位，他的审美观点不仅深深地影响士毅·纽豪斯，而且及于整个美国传播媒体。

一九五九年纽豪斯家族买下康德·纳斯特不久，萨姆找来他的长子说：“进去工作，并学学要怎么办杂志。”士毅在这个领域的启蒙老师就是利伯曼，一位四十七岁温文有礼的艺术家，曾经主编过大西洋两岸的著名杂志。在原来的康德·纳斯特集团的主力杂志《时尚》里，利伯曼排名在发行人帕特切维奇和总编辑杰茜卡·戴维斯（Jessica Daves）之下，担任艺术主任。不过，集团旗下其他杂志的艺术主任鲜少有人具有利伯曼的影响力。年轻的纽豪斯一进这个杂志世界立即发现，无论在欧洲文化、现代艺术，以及个人言行举止的魅力上，利伯曼都是一位十足的老师，正是父亲要他学办杂志的良师益友。随着业务量的水涨船高，利伯曼的权力也跟着加大，他并于一九六二年正式奉派担任包括《时尚》在内，所有康德·纳斯特杂志的编务总监。在士毅眼里，看利伯曼就像看正在指挥交响乐团演奏的大师，或是正拿着调色盘的伟大画家，崇拜之心油然而生。事实上，利伯曼文化素养精深，他能把高级艺术和大众市场品味融合为一，在他的画室里，他能如数家珍的畅谈毕加索的绘画手法，进了客厅，他又能津津有味地欣赏电视上的玛莉·奥斯蒙德（Marie Osmond），他能研究出办法来把两种截然不同的文化感性揉和在一起，使之表现在康德·纳斯特杂志的版面内容上。

传奇的生涯

利伯曼是一个境遇复杂得几乎不可思议的人。对像士毅·纽豪斯这种年轻的美国人而言，似乎只能在阅读某些充满奇特角色、情节苦乐交织、美如史诗一般的俄国古典小说里才能看到这种特殊人物。利伯曼个人的传奇生涯，内容包括——在沙皇统治末期时的苦难者、二次大战期间被纳粹占领法国境内的斗争幸存者，和战后美国豪华社交圈里的现代艺术与妇女时装先驱。他多彩多姿的经历构成他卓然不群而又多面性的复杂个性，更反映出在许多不同生活领域里都能活得挥洒自如的生命。有时候，他是一个古典理想主义者，能在变动不居的时代里迅速调适自己，对外界应付自如；他通晓多种语言，他能谈论艺术的最高境界，却又能精通各种商业手段。利伯曼的一

位传记作家朋友芭芭拉·罗斯（Barbara Rose）研究他之后指出：“他是杜斯妥也夫斯基笔下的人物。一个绝不寻常的赌徒、冒险家，一个内心被双面个性经常索绕的神秘客，有时候使他充满理性良知，有时候逼得他不按牌理出牌。”

利伯曼最早的回忆溯及俄国大革命时代的动乱、恐怖，以及嘶喊放纵的言行。在一个到处血腥暴乱的国度，他父亲的日子过得艰难，好像走在政治的钢索上。谢苗·利伯曼（Semeon Liberman）是一位替沙皇皇家服务、专精林业的俄国经济学家。他美丽的妻子亨利埃塔·帕斯卡（Henriette Pascar）是舞台女演员，在一九一二年九月，生下独子亚历克斯·利伯曼。一九一七年俄国大革命爆发的时候，利伯曼一家住在圣彼德堡，之后，他父亲因缘际会，居然当了列宁的顾问，举家迁往莫斯科。“我不知道有谁能真正了解在俄国大革命时代长大的孩子，过的是什么样的生活，”利伯曼多年之后回忆说，“你对任何横逆都得逆来顺受，动乱是自然常态。”

席米吊·利伯曼懂得如何逢迎权贵，所以，他活了下来。不过，基本上他是一个非常顽固的人，虽然他的财经专长和他长期的社会主义信仰有助于他在新成立的苏维埃政府里谋得一个职位，老利伯曼却拒绝成为布尔什维克。据报道他曾胆大包天地向革命领袖当面报告：“列宁同志，就像声乐家一样，布尔什维克是天生的，不是改造成的。”他的妻子亨利埃塔在个性上和他一样倔强顽固，她曾在一九一九年创办苏维埃第一个儿童剧场。政府要求她，剧场要配合共产党的革命宣传，但是她喜欢吉卜林（Kipling）、罗伯特·史蒂文森（Robert Louis Stevenson）和马克·吐温，引起政府当局对亨利埃塔大为不满。一九六〇年，纽豪斯买下康德·纳斯特杂志集团之后，利伯曼在《纽约客》一篇人物特写的专访中回忆他母亲说：“小时候，她念给我听她最喜爱的剧本，是《汤姆历险记》和《金银岛》，可能这就是我这么喜欢生活在美国的原因。我已经在美国住了二十年了。”

母亲对美国人生活方式过于理想化的向往，以及她期盼儿子长大成为艺术家的愿望，从小就影响利伯曼的心理。在她的回忆录里，亨利埃塔叙述小亚历山大模仿的天才和对艺术的敏锐感受，他甚至能用纸片折成衣服的造型。芭芭拉·罗斯形容利伯曼的母亲：“她教导她的儿子，只要运用你丰富的想象力，你就能化腐朽为神奇。”利伯曼六岁那年，是个常常生病而又早熟的孩子，常觉得自己被父母忽视。他童年生活的记忆里，包括在家里看见酗酒的景象，利伯曼说：“我仍然记得六岁的那年，一进门回到家里，或是从楼上看下去，几乎每天都见到妈妈、爸爸和他们的朋友烂醉如泥地躺在地上。一直到今天，我只要一开门，常会想起一群人醉倒在地的景象。”

后来父亲被派到英国，替苏维埃政府成立一个贸易代表处，利伯曼稍后离开俄国前往英国依亲。这段经历对利伯曼而言最是残酷。父亲安排他念位于美顿海德（Maidenhead）的寄宿学校圣比伦斯（St.Piran’s）。他是该校第一个注册入学的犹太学生，经常不断地被其他英国孩子欺侮殴打。利伯曼回忆说：“边挨那些英国人的揍，他们还边教你痛的时候要笑，似乎他们揍你的目的在此。挨揍之后你如果笑得出来，惩罚立即停止。它让你学得人生的一个道理——用笑脸接受人生的打击。这两年的虐待磨练，提升了我人生观的境界，回想起来，我衷心地感激他们。”

列宁逝世之后，谢苗·利伯曼认为他不可能再回苏联，他先安排把妻子送往巴黎，并于一九二六年，一家人在法国团聚。正像许多移民国外的白俄

人一样，夫妇俩决定把儿子送进最好的私立学校。十几岁少年的亚历山大进入安德烈·洛特斯学校（Andre Lhote’s），一所公认为专门培养有绘画天才少年的学校。洛特斯的训练方法特别重视临摹，这种教法刚好受到这个俄国孩子的坚决反抗，他喜欢自我发挥，讨厌照抄老师的画作。有一次利伯曼交给老师一幅作品，有关法国印象派点描画法（Pointillism）的研究，而不是洛特斯推崇的立体画派（Cubism）。他的作品给退回来，老师的评语怒气冲天，整个作业不计分数。老师在利伯曼的作品上评语：“眼睛瞎了！”使得利伯曼也一气退学。

在经济大恐慌时期，利伯曼为了帮助家计，做了各种不同的兼差工作，设计橱窗和海报。他后来终于在画刊《观点》（Vu）找到一份固定的绘图工作。后来的美国《生活》杂志（Life）就是抄袭《观点》的形式与风格。虽然生活艰苦，利伯曼的父母仍能在巴黎社交圈混出名堂，尤其他母亲亨利埃塔，她狂放不羁，裙下情人不断。年纪虽已四十五岁，她毅然决定重续舞蹈生涯。她请尼津斯基（Nijinsky）的妹妹布洛尼斯拉娃·尼津斯卡（Bronislava Nijinska）替她编舞，请卡格尔（Chagall）负责服装道具，请俄国移民画家，也是她情人之一的亚历山德拉·亚可立夫（Alexandre Iacovleff）和她儿子一起，替她做海报。利伯曼后来说，他母亲和亚可立夫的关系，“是一段给了我所有重要收获的恋情——塔蒂娜（Tatiana）和我的事业。”

塔蒂娜·亚可立夫是画家十五岁的侄女，叔叔得知她饿饭街头的时候，设法把她用人口走私的办法从俄国接来法国。塔蒂娜到巴黎和她叔叔住在一起的时候，亚历山德拉·亚可立夫正和亨利埃塔打得火热。每当他母亲来访亚可立夫，如何骗走随同而来的小利伯曼成了塔蒂娜的责任，他比她小几岁。利伯曼回忆说：“亚可立夫会叫塔蒂娜‘快把那小鬼弄走’，她就会带我到海边或是博物馆，免得我跟在身边碍事。”当时他们俩人只是两小无猜的玩伴，并无男女情愫产生，直到十多年后重逢。那时，利伯曼和一位德国溜冰选手的婚姻失败，而塔蒂娜和法国外交官丈夫伯川·杜普列西克斯（Bertrand du Plessix）的婚姻也濒临破裂，他们并育有一女芳辛（Francine）。

利伯曼与塔蒂娜是在法国南部重逢，两个俄国移民身世非常类似，常互诉衷曲，终于由旧识转成了恋入关系，再加上德军入侵，政局不稳，两人的生命愈加深缠在一起。后来伯川·杜普列西克斯参加法国反抗组织，成了地下抗德的英雄，在一次任务中不幸在直布罗陀被杀。利伯曼安排塔蒂娜带小女儿芳辛在一九四一年逃出沦陷的法国，途经葡萄牙转往纽约。第二年，利伯曼和塔蒂娜结婚。

在曼哈顿安顿下来之后，利伯曼又受到他母亲另一位情人，《观点》（Vu）杂志创办人鲁西恩·佛吉尔（Lucien Vogel）的帮助。在战前，利伯曼就开始替佛吉尔工作，很快就由一名艺术助理跃升为《观点》的高级主编之一。佛吉尔在纳粹入侵时逃出巴黎来到纽约，在他朋友康德·纳斯特的《魅力》杂志担任艺术主任。佛吉尔熟知利伯曼的才华和他流畅英语的表达能力。他替利伯曼安排在默海米·费米·艾嘉（Mehemed FehmyAgha）手下做一份职位很低的助理工作，利伯曼称艾嘉是“艺术主管中的伟大神明”。艾嘉曾经和总编辑弗兰克·克劳宁雪德（Frank Crowninshield）共同协助创办《浮华世界》，当时正负责《时尚》的艺术造型。利伯曼被派坐在一列七张桌子的最末一张，周薪五十美元。有一个星期五，他被“艾嘉博士”召唤人见。这次是他初尝康德·纳斯特世界的血腥权谋。

艾嘉说：“我觉得万分抱歉，对《时尚》而言，你不够好。”他简捷了当地把利伯曼免职。

不过，也就在同时，佛吉尔和他的密友帕特切维奇已经替利伯曼安排好下个星期一晋见大老板康德·纳斯特，他们都不知道星期五发生的事。虽然已经被艾嘉兔职，利伯曼决心还是要依约会晤纳斯特。星期一晋见时，利伯曼带着他由欧洲携来极少数物件之一——一九三七年巴黎万国包括曾为一九三〇博览会上，他以杂志设什而赢得的一座金质奖章。他报告了他在巴黎的经历，包括曾为一九三〇年代最著名的海报设计艺术家卡珊德拉（Cassandre）工作，以及后来在《观点》杂志工作期间的良好表现。

利伯曼过去的优越表现，颇令纳斯特的激赏，并当面告诉他，“像你这种人才一定要在《时尚》工作！”于是康德·纳斯特把艾嘉叫到办公室来。当艾嘉见到利伯曼和大老板坐在一起，自然绝口不提已经把他炒了鱿鱼的事。

“我要利伯曼留在《时尚》工作。”纳斯特交代他的艺术主任，艾嘉只得把满腔怒火闷在肚里。

在他任职康德·纳斯特公司的头一个星期、利伯曼安然度过第一次想撵他走路的计谋。第二年，纳斯特不幸猝死，艾嘉再度向公司的管理高层——公司新任总裁帕特切维奇，和《时尚》总编辑埃德娜·蔡斯施加压力，他并提出一项最后通牒警告说，假若不赶走利伯曼，他就立即辞职。

不过，此时的利伯曼在制图设计方面的才华已经锋芒毕露，加上他大幅改善了《时尚》的外在形象，使他成为公司的无价瑰宝。譬如说，克劳宁雪德就是这个年轻俄国设计师的崇拜者，他最记得利伯曼为某期《时尚》封面的设计，一个女孩子手拿汽球，那个汽球美妙地将杂志名称（Vogue）中的字母 O 取代，自此之后，他对利伯曼的才气赞不绝口。在纳斯特去世前几个月，纳斯特对利伯曼即已另眼相看。在挑选杂志封面时，常会征询他手下新神童的意见。

纳斯特会问：“利伯曼先生，请你过来一下，告诉我们这几张图片中你最喜欢哪张？”然后他就把利伯曼挑的交给艾嘉，命他照办。

艾嘉逼着高层老板们摊牌，却命中注定要自己滚蛋。利伯曼回忆说，“公司走廊上到处有人在徘徊并窃窃耳语，但到最后，他们挑了我——大概因为我的薪水比较便宜。”

当士毅·纽豪斯接管这个杂志集团，热切地想学懂杂志经营的时候，利伯曼已经长期稳居康泰·纳斯特所有杂志艺术总监的重要职位，况且他还利用周末时间，兼任业余的画家和雕塑家。利伯曼一九六〇年曾在贝蒂·帕森斯画廊（Betty Parsons Gallery）举行过一次绘画个展，收藏他画作的名人中，包括新主人士毅·纽豪斯。一九六〇年十一月，利伯曼在《纽约客》一篇专访中指出：“我非常感激康德·纳斯特公司给我这份工作，以及给我工作上的鼓舞。我相信金钱应该用来营建一个具有创意的人生，并且消除人生的疲劳。”

利伯曼引领年轻的纽豪斯涉足上流社会和时装界的缤纷、典雅世界，并且指点精致与纷繁的特色所在。性格内向而又怯于社交应酬的士毅被带进最时髦的餐厅以及名流的聚会和文化沙龙，利伯曼并且灌输他一种从曼哈顿的艺术世界到纽豪斯旗下杂志，能够放诸四海而皆准的美学理念。如此谆谆善诱，利伯曼和纽豪斯建立了亦师亦友的深厚情谊，并一直持续三十多年。萨

姆给予士毅金钱和机会，利伯曼帮助小纽豪斯找到他的自我，两者分量无分轩轾。

曾在康德·纳斯特历任诸多要职，包括两份杂志发行人的彼德·戴蒙狄斯（Peter Diamandis）说：“利伯曼就是士毅的代理父亲。”他进一步地解释这句话，“我不认为他花很多时间和他父亲在一起。利伯曼初见小纽豪斯时，他是一个非常羞怯，几乎全然不解人事的年轻人，只不过刚好是大老板的少爷而已。他把士毅放在自己羽翼之下，带士毅参加各种聚会，参加其他层的人际活动。他让士毅见识了一个完全不同的世界。没有任何人曾经花这么多时间与士毅相处，也不曾有人对他这么用心。所以士毅对利伯曼的感觉，不仅把他当成一个有才华的人，尤其重要的是，他是一个喜欢士毅、并愿意花时间陪士毅的人。比起单纯的某个人崇拜另外一个人的才智，这种关系要扎实得多。”

神圣总管

一九六二年挑选利伯曼担任康德·纳斯特所有刊物编务总监时代表着纽豪斯家族传统的编辑放任政策改变了。利伯曼成了“神圣总管”，凌驾所有其他人员之上，公司单一的主控声音。《时尚》杂志给人的印象一向是专供社交名流及富有的仕女们阅读的画刊，利伯曼决定必须改变此一形象。二次大战之后的美国，时移势迁，许多家庭主妇都需外出工作，包括他自己的太太（塔蒂娜成为萨克士第五街百货公司一流的女帽设计师）也顺应此一情势，《时尚》必须变得内容更丰富、外表更现代化。康德·纳斯特是一个被太多典雅气息束缚的公司，要达成这么一个目标，利伯曼不得不采取一种事必躬亲的非常手段，他想打破许多同事循规蹈矩一成不变的心态。士毅·纽豪斯后来指出：“利伯曼最伟大的个性是从不假手他人。他永远在寻找问题并督促解决问题。

《时尚》与竞争对手赫斯特（Hearst）拥有的《哈泼斯万象》（Harper’s Bazaar）的发行战争上，正处不利地位，发行量节节下降，而《哈泼斯万象》杂志当时正处历来最巅峰状态，这种客观情势，尤其加速《时尚》的改革步伐。一九六二年，利伯曼做了一件大胆的挖角动作，设法利诱在《哈泼斯万象》任职超过二十年的时装版主编黛安娜·维瑞兰跳槽过来，并答应给她《时尚》总编辑职位。《时尚》当时的总编辑杰茜卡·戴维斯是从名主编埃德娜·乌尔曼·蔡斯手中接下的棒子，但是她表现得太拘谨且太保守，无法把《时尚》的篇幅弄活，使得她始终不能让利伯曼满意。借着纽豪斯的大把钞票，利伯曼和帕特切维奇挖角成功，并且允许维瑞兰将她对妇女时装的独特见解带到《时尚》杂志来。

对维瑞兰而言，这种天赐良机是再好不过了。六十年代，无论美国通俗文化、妇女生活，都是一个怒吼的革命时代，在维瑞兰的《时尚》篇幅里，以富有想象力和大胆开放的方式，捕捉到时代的神髓与脉动。滚石乐团（The Rolling Stones），安迪·沃霍尔（Andy Warhol），杜鲁门·卡波特（Truman Capote），杰奎琳·肯尼迪，所有这些六十年代的亮丽人物都是维瑞兰《时尚》篇章的灵魂。

利伯曼回忆说：“她是第一个敢跟我说‘你知道，这就是娱乐’的总编辑，从很多方面来看，她是一位剧场的制作人。她把《时尚》视觉化，视它为一个舞台。因为她有能力把一个时代的特征烙印在读者的心里，她是她那

个时代最才气纵横的总编辑。”

维瑞兰那时将近七十岁，但对工作和生活比任何一个人都更兴趣盎然而精力充沛，她得心应手地穿梭游走在曼哈顿社交圈和巴黎时装表演的伸展台上。她几乎完全合乎利伯曼的胃口，因为她是一位能使杂志返老还童的那种总编辑。维瑞兰也知道要怎么侍候康德·纳斯特的这位新主子，她也成了蜜芝·纽豪斯宴会上的常客。一位康德·纳斯特编辑说，“维瑞兰把蜜芝·纽豪斯给迷住了。”她并提及到维瑞兰在由《哈泼斯万象》跳槽来归之前某次的服装表演上，她对蜜芝的亲热表现，“表演刚刚结束，她便冲到蜜芝面前，恭维奉承的话说得没完没了。”

对维瑞兰而言，《时尚》杂志是一件亮丽而充满“活力”的艺术品，与她共事的人，没人能跟得上她的理念。摄影师欧文·佩恩说：“我总觉得我们根本不是在推销时装，简直像在推销梦幻。”她被《时尚》挖角过来之后，《时尚》主要的竞争对手《哈泼斯万象》气势大不如前，已近黯然失色的窘况，此后更一蹶不振维持了二十多年。在六十年代期间，黛安娜·维瑞兰意气风发地主导《时尚》。她的老友杰奎琳·肯尼迪·欧纳西斯称赞她说：“她是能开创风气的人。”杰奎琳和黛安娜在一起的时候完全不拘小节，杰奎琳甚至会随手拿维瑞兰的香烟（LuckvStrike）吸。很多年以后，杰奎琳曾编辑了一本维瑞兰回忆录。

在维瑞兰任职《时尚》期间，她享有利伯曼的全力支持，颇有所谓的知遇之恩。尤其是她对生动且戏剧性的事物敏感，及对刺激而又不俗的事物偏爱，都与利伯曼不谋而合。利伯曼一直努力想把美感带进《时尚》的篇幅里，从他不惜巨金为《时尚》购买世界上最优秀摄影大师的作品，可见一斑。他替《时尚》传递给读者的讯息，设下一个近乎哲理化的标准。一九六一年有一期《时尚》杂志以“我们这个时代的美”当封面故事主题，文章中即浓缩了他这项理念。这篇文章的插图是欧文·佩恩的摄影作品（十年后，以“《时尚》的观点”为题重印）。文章内容强调的是妇女服装杂志本身所具有的先天矛盾。在某个程度上而言，利伯曼歌颂有独立思想的现代妇女“挣脱了男人观念里有色情意味的美丽紧身衣”。不过，这项说法并不足以作为女性主义的宣言，因为在利伯曼心目中，女人是一种“天生的”诱惑，现代妇女展现她们的传统魅力——是骄傲的展露女人的特征属性，而不是卖弄风情的成为男人情欲下的玩弄对象。

利伯曼文章里也对从事女装业者提出警语，他以一把双刃之剑作为讽喻。利怕曼抱怨说：“一直到最近以来，男人掌握巴黎对女性服装判断与设计的主导角色——用的总是男人的观点。现在，女性不再屈从男性口味所设立的标准。她们有足够的信心和力量，可以不必委屈自己取悦男人；更重要的是，她们敢漠视男人的不悦，却仍然可以受到男人的崇拜。”

虽然话是这么说，但在康德。纳斯特公司里，实际情况并不是如此，它仍是以男人的嗜好与判断来当家作主。两个男人——利伯曼和纽豪斯控制着康德·纳斯特杂志集团以及千百万美国女性读者——尤其是士毅的影响力在往后十年中是愈形重大。于是，当有一天黛安娜·维瑞兰敢触怒这两个男人时，她就只有鞠躬下台一途。

维瑞兰垮台的命运肇始于七十年代初期，不景气袭击美国，越战又正呈胶着状态，美国人已经无心于奢华饮宴等享受了。维瑞兰为《时尚》争取读者的努力，似乎已经失去原有的动力。《时尚》杂志版面里展示的各种昂贵

皮草、奇妙假发、新式塑胶服装和几乎透明的宽松短衫，即使是再注重流行时尚的人也不敢穿上街头。女装界最大的危机——所谓时装伸展台的滑铁卢，来自迷地裙（midiskirt）的引进。当巴黎的女装设计师们设计出这种愚蠢的裙子——裙长止于并不令人心动的小腿中段——这种新装式样使千百万美国妇女为之气愤，并群起产生抗拒。她们不再追随巴黎的时尚并顺从他们的指点，也不再那么热中地阅读以《时尚》马首是瞻的时装杂志。一位圈内人当时告诉《新闻周刊》：“《时尚》杂志一向像是帝俄的宫廷，具有无上权威。维瑞兰女士受宠的时代已经终结。”

维瑞兰兼具艺术与华丽风格的领导方式，如今似乎已无用武之地，《时尚》发行量明显下跌，广告客户流失，一九七一年前三个月，广告篇幅剧跌38%。许多重要的广告客户——生产迷地裙的服装公司和因滞销的迷地裙堆积如山的大百货公司，都迁怒于维瑞兰对《时尚》杂志的领导手法。“代沟”似乎是问题的关键所在，《时尚》杂志和它所标榜于上流社会过度奢侈的消费方式，显而易见忽略了婴儿潮年代出生、不再崇拜偶像的年轻职业妇女。这些新生代妇女大多投入社会劳动之中，她们关切实质生活大于外表服饰。这种时代潮流的转变，使得原本具号召力的怪杰维瑞兰，变得不再有吸引群众的魅力，当然也随之失去纽豪斯的欢心。

纽豪斯把对《时尚》杂志每况愈下的财务情况不满情绪，毫不隐瞒地告诉利怕曼，于是利怕曼悄悄地疏高维瑞兰管辖的烂摊子，并刻意与她保持距离。有关维瑞兰和编务总监不合的风声在《时尚》办公室里流传了好几个月，在一九七一年五月，维瑞兰突然被贬降成编务顾问，维瑞兰并坚持要从士毅·纽豪斯口中亲自听到这个决定。士毅后来回忆说：“我们面对面坐在那里，似乎很长一段时间准都不开口，都在等对方先说话。大概有十分钟，最后，还是我实在憋不住了先说话，我告诉她事情已不像我们希望的那么乐观，公司决定请她退休。她只是目不转睛地盯着我，一副觉得好玩，又也许是觉得惊异的神情，显得非常冷静。那天夜里我竟然做恶梦，为那件事整夜梦魔不断。”

维瑞兰的朋友们认为利伯曼未尽保护之责，从此不饶恕他在处理逼退事件的冷酷绝情。根据维瑞兰自己告诉朋友的说法，在她离开公司时，留给利伯曼一则隽永的短笺：“亚历克斯·利伯曼：我们都认识许多白俄人，我们也认识少数赤俄人。但是，亚历克斯，你是我所见到的唯一黄俄人。”

利伯曼指派维瑞兰的长期助理格雷丝·米拉贝拉接替黛安娜·维瑞兰的职位。她是一个四十岁金发女士，包括维瑞兰在内，康德·纳斯特公司上下员工对她一致喜爱。米拉贝拉后来回忆自己雀屏中选的过程，“我猜，亚历克斯一定是边检视周围，一边心里揣摩：‘谁有可能跟我的想法一致？’——那就是我。因为我们对任何事物的观点，几乎不曾有过不同的想法。”

但是《时尚》的情况已经进入不再是利伯曼能一人主导的时代，他本人也能体认这个新的环境。办这份杂志的理念，已经和维瑞兰的“要看不看”哲学大相径庭，永远是适者生存的利伯曼必须立即适应康德·纳斯特杂志集团这个新思潮。在总编辑黛安娜·维瑞兰独领风骚的年代，士毅·纽豪斯已经不动声色地达成他父亲交代的任务——研究到底怎么把杂志办好。他一方面在编务上接受利伯曼的指导，一方面在业务上向迪克·肖特维拚命学习，士毅并发展出一套属于自己的杂志经营理念。比起萨姆削减开支、绝不张扬、低姿态的争取群众市场的办报手法，士毅用的是完全不同且更加复杂的方式

——提升刊物的内容与形象。如今，已年近不惑的士毅早已相当充实，有备无患地等待发挥出令人难以置信的才华。对他的良师兼益友利伯曼，士毅继续给予他充分的发挥空间，任由他改善旗下杂志的外型和内容。对公司里诸多的艺术家和编辑群，利伯曼仍是台面上最高的发号施令者。不过，毫无疑问地，士毅已经牢牢掌控了执世界时装牛耳的康德·纳斯特。士毅·纽豪斯终于找到他能够安身立命的一片天地。

第四章 纽豪斯理念

在七十年代初期，当安迪·沃霍尔（Andy Warhol）获悉他的朋友黛安娜·维瑞兰被赶下《时尚》总编辑职位，而《时尚》杂志不再像从前担任文化晴雨计角色的时候，沃霍尔就已经了解“纽豪斯理念”的涵义。他并透露给新闻界一个讯息：“《时尚》杂志决定要走中产阶级路线。”

沃霍尔是一位有独特风格的画家，他办了一份专谈曼哈顿市区消息的月刊《访谈》（Interview），内容以轻松的软性话题为主，没有报道严肃的评论。由于纽豪斯曾经一度对收购《访谈》表示兴趣，所以沃霍尔对他也相当好奇。也许沃霍尔并不想卖他的《访谈》月刊，但并不等于他不能跟纽豪斯谈生意。沃霍尔对谁可能买他的画作，颇具慧眼，他深知纽豪斯家财万贯，又爱搜集画作，早晚会成艺品市场的大玩家。

萨姆·纽豪斯一九七九年去世后不久，沃霍尔接到纽豪斯家属的一通电话，他们正研究如何能让萨姆的形象永垂不朽。对沃霍尔来说，这可能是深入了解士毅·纽豪斯经营杂志手法的好机会。应士毅和蜜芝母子两人的要求，沃霍尔在他坐落于联合广场（Union Square）办公室接待他们。纽豪斯母子希望沃霍尔帮萨姆·纽豪斯画一幅油画肖像，要求沃霍尔以独特风格的手法，在形同照相的造型图上，加上油彩的亮丽颜色——就像他为玛丽莲·梦露，艾尔维斯·普莱斯利、詹姆斯·狄恩，以及其他大众偶像所绘的著名画像一样。那个时候，沃霍尔曾为好几位财团大亨用这种手法画过肖像，他甚至还用这些肖像油画换取他杂志上的广告收入，而大家通常都会付一大笔钱给他，因此他对这种赚钱方式颇为满意。

理念出炉

沃霍尔在日记上记载：“他们当时带来很多老萨姆生前照片，但都觉得不甚满意，为了要把这幅油画像真正画好，他们说还要再寄另一批照片来。”这是萨姆·纽豪斯生前做梦都不可能想到的，蜜芝和士毅竟然要用一幅沃霍尔精心绘制的画像来诠释自己的形象。不过，如此一幅大费周章的遗像，似乎代表着某种奇特的隐喻，为即将发生的一系列变革埋下伏笔。士毅·纽豪斯将用他自己的观点和想象，来重新改造他亡父遗留下来的庞大事业，而改变的彻底程度，用一幅风格上骇世惊俗的沃霍尔画来表达，似乎最为恰当。

在士毅母子来访的期间，沃霍尔机灵地把话题转到杂志的经营上。就像沃霍尔大多数的创作一样，艺术可能是他创办《访谈》杂志的原动力，但他也不忘关切杂志的商业作用。距纽豪斯母子来访前约一个月，沃霍尔正处在顾影自伶的挫败中，他嗟叹以莉莎·明尼丽为封面故事的那一期《访谈》，与九月份纽豪斯的《时尚》对比之下，尤其是相形见绌。沃霍尔在日记里写道：“我的杂志那么薄，看来真让我失望。整期八十八页的内容里，广告却只有四十页，而同期的《时尚》，厚得像一本电话簿。”

借由谈话，沃霍尔发现了纽豪斯经营理念的秘密。沃霍尔最为注意康德·纳斯特新创办的杂志《自我》，它是当时出版界最广受欢迎的杂志。沃霍尔日记里也写道：“我问士毅·纽豪斯有关《自我》杂志的事，他说他们每个月都用电脑问卷调查，所以他们对于有关市场和读者的一切情况都了如指掌。”

虽然纽豪斯旗下报纸早在三十年代就开风气之先，首度从事市场调查，

但是电脑设备的精进，使士毅能够每个月甚至每星期都作读者调查，更了解其他杂志的新近表现以及整个市场的新趋向。政客出版家赫斯特只懂运用人力，沃霍尔使用直觉，来感受时代脉动，纽豪斯则完全不同，他应用不具血肉之躯的聪明机器，从而精确地计算出一切所需资料：这个方法，对于生性羞涩而又喜欢保有隐私的纽豪斯而言，似乎是最理想。在这“秀才不出门，能知天下事”的情况下，士毅·纽豪斯不必会见任何一个读者，就能一目了然地充分掌握他的千万读者，灵活地营运庞大的杂志王国。

从七十年代开始，康德·纳斯恃公司雇用了“马克·克莱门斯”（Mark Clements）民意测验公司进行市场调查，作为纽豪斯旗下刊物的耳目。克里门斯公司向来以调查精确著称，它使用的测试办法是：针对不同主题的特写。新闻、图片、设计，以及任何一项与销售杂志有关的问题，征询读者意见，从而分析评定出等级、比率。纽豪斯公司在市场上就像推销任何其他商品一样，推销他们的杂志——正如牙膏、香水、狗食之需要调查和测试——这个做法深远地影响了其他所有的印刷媒体。和利伯曼、纽豪斯密切合作了二十多年的马克·克里门斯就曾表示：“我想他们是最了解民意调查价值的人。影响所及，许多其他出版公司也开始体认到了解读者对刊物内容反应调查的重要性。他们称它为刊物内容调查，在我而言，这就是产品调查（product research），因为他们的杂志也就是一项产品。消费者视他们的杂志如同一般产品，唯一不同的地方在于，编辑必须兼顾到一期接一期的杂志之间，维持某一种前后风格一致的连贯性——这是杂志类期刊非常重要的特性。”

这种对市场调查的倚重，在每个大媒体公司都日益普遍，但在纽豪斯旗下王国中，更是几近宗教信仰般的热中。最虔诚的信徒首推士毅·纽豪斯。在七八十年代担任《时尚》杂志发行人的狄克·肖特维曾表示：“士毅非常相信市场调查的效果，事实上，它对我们公司杂志的发行成功，也的确居功厥伟。”

士毅一九七五年升任康德·纳斯特杂志集团董事长之后，更全心贯注于市场调查，每天盯紧发行报告，借以了解读者对每一期杂志封面的反应（这是报摊零售的重要卖点），以及他们对内页每一篇特写喜爱的程度。“马克会跑进来告诉他，‘看看这一页，我们有68%的人表示有兴趣，’”肖特维回忆说，“然后，根据这些资料我们来决定能够吸引读者的编辑内容。士毅对这兴趣浓厚极了，他是那种醉心于读者意见调查的人，并且关怀所有一切与杂志可读性相关的问题。”

凭借这些资料,士毅严格要求手下编辑必须根据电脑指出的读者倾向去决定刊物内容；当然，并非所有的人都赞成这种做法。从一家大报转行过来的一位康德·纳斯特杂志编辑，就对其他编辑这么“在乎”读者意见调查表示惊讶。长期借鉴市场调查的结果，士毅·纽豪斯在一九七九年决定创立一份以身体健康和健美为主题的杂志《自我》，一九八三年决定将停刊已久的《浮华世界》复刊，八十年代末期决定将《家与园》更新改版为《HG》——这些都是纽豪斯在电脑上侦知的市场讯息，所作出的决策。（市场调查可以发现有关读者的重要事实。譬如一九九二年，《魅力》杂志的市场调查发现，该杂志的男性读者中有18%是同性恋者，而属于这一类别的读者群，有20%具有男装、女装混穿的倾向，他们希望从杂志中寻求有关美学和时装上的指点。）

曾任职康德·纳斯特的一位前高级编辑主管曾表示说：“士毅在所有杂

志的经营和编辑上，都使用马克·克里门斯的资料。我相信调查研究，但是我不觉得克里门斯告诉我的讯息有任何实质上的帮助。它只不过告诉你一些非常明显的大趋势。”

黛安娜·维瑞兰特别反对所谓的纽豪斯理念，以及它不依赖艺术性考量，不依赖编辑判断，仅依赖市场调查的做法。在她离开《时尚》多年，于某次接受访问时表示：“这简直是个见树不见林的做法，假若你为了扩大读者群而把所有的读者都同时一起摆在心上，可能就会忽略了整个发行环境对杂志的整体影响。真正该考量的问题在于：你努力探寻读者们想要什么，于是依其所好给他们什么，或是将自己的梦想、自己的理念，借由杂志传播给你的读者，以期能对大众有所影响或成就。”

七十年代初期，在维瑞兰的编辑政策之下，《时尚》濒临财务崩溃，自此纽豪斯开始相信，他不能再继续支持寻梦的人。他更加笃信甚至迷恋于市场调查的理念。整个《时尚》更全面进行人事改组，企图争取更广大、更年轻的读者群。利伯曼和纽豪斯要求米拉贝拉必须更加注意调查、发行、广告，以及其他行销考量——这些因素维瑞兰当家做主时代从来不屑一顾。“在伟大的黛安娜·维瑞兰领导下，《时尚》几乎穷得关门，很多人都不知道这件事，”克里门斯说，“七十年代初期，他们解聘维瑞兰的总编辑职位，因为《时尚》的发行广告大走下坡。她并不自觉到一个事实：她只为与她品味相投的一小撮人编杂志，而不是着眼于整个杂志市场——很多人对这一点都有同感。于是他们把格雷丝·米拉贝拉找来，她和利伯曼一起努力，终于把那份杂志弄得存活下来。大部分人都认为维瑞兰是《时尚》杂志的伟大总编辑——那是错误的。尽管她曾经有过许多丰功伟绩，但绝不包括伟大的《时尚》总编辑这项头衔在内。”

米拉贝拉对她的启蒙老师下台后的安排，显得相当宽厚。维瑞兰休假四个月期满销假后，她在康德·纳斯特大楼中分配到一间办公室，但与她以前的办公室不在同一层楼，并且还获得一个特约编辑的职衔。就连玛格丽特·凯丝自杀事件，也用一种粉饰太平的正面手法处理，根本不提她跳楼时的外在环境冲击。（《时尚》杂志在凯丝的追悼文章中指出：“她只了解人生最美好的一面，并只承认这最美好的一面，只追求这最美好的一面，也只呈献给读者这最美好的一面。”）

米拉贝拉任职于总编辑期间，表现与维瑞兰大相径庭。她首先将办公室重新油漆，由维瑞兰最钟爱的红色主调改成乳白。再者，米拉贝拉所关切的一切事物似乎远比维瑞兰更为复杂、广博。她曾评述过维瑞兰说：“黛安娜·维瑞兰迷失在幻想里。她所报道、评论的，都不是现实生活里的女性故事，全只是她一厢情愿所虚构出来，不着边际的爱情。我曾经是她的忠实随从，就像猎狗跟主人般紧紧追随她。但是当我接掌总编辑职务之后，幡然觉悟，当年所追寻的，都不是现在的目标。”米拉贝拉当时正在加州出差采访，为下一期《时尚》拍摄插图照片，却意外地接到电话，竟然雀屏中选接替维瑞兰的总编辑职位，她直觉相信是利怕曼对她的厚爱，但是她却从来不敢肯定这种推论，而且似乎也无法找出事实的真相。她后来回忆说，“康德·纳斯特就是那种地方，他们从事的是传播事业，但是他们却不懂得什么叫沟通。”

比起维瑞兰任职总编辑的最后几年，米拉贝拉和利伯曼的工作关系显得较为密切，她不仅使《时尚》遵循纽豪斯市场调查理念的要求，也使她的杂志与女权运动以及妇女时装业界本身所发生的变革，步调一致。杂志在内容

上增加了很多有关医药、保健、个人财务，以及艺术的题材。职业妇女日常生活上所关心的事物成了杂志的主题，相对地，减少了许多对巴黎时装设计师们锋设计的强调。米拉贝拉指出：“ 时装设计不能遗世独立，它需要适应所依存的环境，并须以实际的生活环境为衬托，如此穿着，才能更为恰当。 ”

受过大学教育，在新泽西州郊区环境里长大，并由《时尚》基层编务做起，再爬升为维瑞兰高级助理，年轻亮丽的米拉贝拉本身就是《时尚》杂志所强调的——新一代中产阶级美国女性的象征。《时尚》不再仅以服装设计的内容为主，现在它开始强调比较平易近人的形象，所选择的展示模特儿，诸如劳伦·赫顿（Lauren Hutton）、丽莎·泰勒（Lisa Taylor），以及比较保守却受欢迎的设计师，像乔芙瑞·比尼（Geoffrey Beene）、吉奥吉奥·艾曼尼（Giorgio Armano 以及赫斯顿（Halston）。正如一九七一年血腥的维瑞兰砍头事件之后，纽豪斯在《纽约时报》上向读者所做的保证：“ 太过轻浮的模特儿，今后再也上不了《时尚》杂志版面。 ”

结束销售梦幻

此后的十年里，《时尚》杂志发生惊人的大转变，读者人数由维瑞兰下台时的四十二万八千开始爬升，到八十年代初期，已经高达百万以上。米拉贝拉理所当然的成为众人仰望的明星。士毅·纽豪斯多年以后指出：“ 我想在七十年代中期，我们大家的生活方式，以及大家对时装、文化和卫生保健的态度，都发生非常重大的改变。走出了六十年代的任性迷茫，走出了受英国风影响的异国情调——那种正合黛安娜·维瑞兰口味的生活方式。我不是社会史专家，但是我的确能够体会到，整个社会似乎变得稳定下来，人们开始用一种比较严谨的眼光正视生活，格雷丝刚巧赶在这个时刻进来，她真正地掌握到社会的改变。《时尚》杂志于是欣欣向荣，主题变得更深入大众，内容变得更丰富活泼。 ”

由于杂志的任务从“ 销售梦幻 ”变成“ 销售商品 ”，《时尚》对广告客户的态度也变得比以前更加友善。在维瑞兰时代，《时尚》和时装业界的相互共存关系是相当微薄的，她极不愿在编辑内容上对重要广告客户做点什么义务性的配合——这也是导致她下台的原因之一。米拉贝拉重新恢复《时尚》与一些广告大客户相互帮衬的关系。一份“ 必需名单 ”（“ must list ”）成为《时尚》的标准政策，名单上列出必须在杂志内容中予以美言的广告客户，列名标准并不在乎新闻编辑原则，完全看广告钞票的多寡。名单包括第七街（Seven Avenue）时装设计公司出产的名牌服饰，以及各大百货公司的精品服饰厂商。《时尚》在编辑版面中以“ 报道 ”的形式，故作客观地评述这些品牌时装。一九七九年被一位记者问及有关《时尚》“ 必需名单 ”的事，米拉贝拉不认为此事有任何的不适当。她回答说：“ 一向都有这个传统。 ”它不是一份白纸黑字的正式规定，而是某种相沿成习的谅解。当时担任《时尚》发行人的狄克·肖特维一九七二年对《广告时代》（Advertising Age）承认：“ 谁要广告我们就捧谁，这是一个冷酷的事实。 ”

米拉贝拉在编辑政策上偶尔也采取强硬立场，她主张禁止在《时尚》的图片中出现吸烟妇女，尽管康德·纳斯特旗下杂志从不问断接受香烟厂商的庞大广告，米拉贝拉的夫婿是一位医生，所以她特别了解癌症和相关疾病对千百万吸烟妇女的威胁。也恰好在此同时，士毅·纽豪斯正努力戒掉他一天抽好几包香烟的习惯。不过，在发生这类内部争论时，广告收入的考虑，通

常胜过对身体健康的考虑。狄克·肖特维忆及他与米拉贝拉曾就香烟问题爆发冲突，“格雷丝强烈反对抽烟——虽然我们有这么多香烟厂商的广告——她却准备登反烟文章。我只好向利伯曼求援；利伯曼则会对她说，‘格雷丝，我不认为你的想法绝对适当。不管怎么样，狄克能从香烟商身上赚进大笔广告钱。’”有的时候，当反烟的争执或是某个编辑点子代价太过昂贵，肖特维会直接找士毅请求裁断。但是，从无例外的，士毅总是这么回答：“主跟利伯曼谈谈，看他怎么想。”

在康德·纳斯特公司里，像业务发行主任以上的人员，都必须在出刊前的最后阶段检视编辑排版内容，确定杂志印出来以后能够卖得出去。士毅旗下众杂志的每一期封面并不由编辑或记者们负全责。亚历克斯·利怕曼就曾表示，“每一期封面都必须经由士毅核可。报摊上的零售量现在对我们非常重要，主管发行的人员知道哪种封面能使杂志卖钱。”在康德·纳斯特，这些原则上的妥协似乎都很轻易，没有什么道德上负担的困扰。如果其他新闻业者像康德·纳斯特的如此做法，则早就遭受恶评中伤了。纽豪斯的手法，则是堂而皇之地把编辑和广告之间的界线故意予以模糊，到了最后，似乎所有工作的存在，目的都在促销产品。虽然他所掌控的只是女装杂志世界，士毅却和他父亲一样地非常现实，视金钱收人为办刊发行的主要目的。

萨姆·纽豪斯经过一段时间的观察，终于决定把康德·纳 斯特公司一切权责完全移交给他。士毅也不负所托地显示出自己能让父亲满意的工作能力，甚至开始提供出自己具有创意的想法。担任《时尚》发行人期间，他最成功的设计之一，是在《时尚》每一年九月份特大号上，介绍约纽所有重要服装设计师，将他们集中在一起，有如橱窗展示。这项特刊在七十年代初期首次推出，逐渐发展成公司的一棵大摇钱树。《时尚》杂志每年九月特大号——每本通常厚达八百页，重逾三磅——大得使美国邮政总局必须事先向全国各地邮局局长发出特别警告，小心处理。同时士毅也注重如何降低成本，并决定将《时尚》原先稍大的版面缩小成一般杂志的标准尺寸，并将刊期发行由每月二期改为每月一期出版。

尽管有的地方精打细算，但是对能够扩大公司规模而必须投资的费用，士毅半点都不犹豫。调查资料显示旅游刊物市场甚具发展潜力，纽豪斯立即从“老饕俱乐部”（Dlner，s Club）手上买下《签名》杂志（Signature），将它停刊，把订户名单卖给康德·纳斯特集团旗下、当时正在改版强化的旅游月刊《旅游者》（Traveler）。《旅游者》以偶尔发表批判旅游业的评论文章而闻名，这种批评广告客户，喝了奶水又倒打一耙的做法，在康德·纳斯特所属杂志中是非常少见的现象。《旅游者》所争取的是见多识广、生活优裕的读者，这种报道真相的做法是针对此种特定读者的争取手段，也正符合杂志办给精英阶层阅读的纽豪斯最高理念。八十年代初期，投资五百万美元彻底改版《家与园》杂志的方案中，包括雇用中场调查公司深入研究读者分布与有关人口统计，根据所得资料，纽豪斯将《家与园》杂志的订价一口气提高将近三倍，并且决定在杂货店等较低销售量的零售点停止售卖《家与园》。在康德·纳斯特精致杂志的经营理念中，知识和格调要卖给出得起钱的人。纽豪斯并解释说：

“我们的杂志代表了某一类型的品质与读者。”市场调查的结果，有时候可以完全改变一份纽豪斯旗下杂志的编辑政策言论立场。例如，纽豪斯在一九七九年买下的《绅士季刊》（Gentlemen’sQuarterly），统计资料显示，

假若想要提高其盈余，势必在内容及言论立场上，扩大它对异性恋男读者的号召力。蒂娜·布朗曾一语道破玄机表示，“ GQ 的同性恋倾向太重 ”。使得这项改革颇具讽刺意义。几十年以来，康德·纳斯特集团对同性恋员工的态度比起任何其他媒体公司要宽容得多。GQ 总编辑安娜·温特一九九二年在男女同性恋者的新闻杂志《倡导》（The Ad-vocate）一篇题为“ 浮华世界的神仙故事 ”（Vanity Fairies）文章中说：“ 我的杂志——就像内部的男性员工一样——是一份男同性恋者的杂志。 ”八十年代初期，GQ 上层决定，将布鲁斯·韦伯（Bruce Weber）等摄影师具有同性恋倾向的作品删减，以期淡化整个杂志的同性恋形象，从而加强对异性恋读者的争取。重新强调的是比尔·克里斯多（Bill Crvstal）、派翠克·史伟兹（Patrick Swayze）等名流的摄影作品，并且在刊出的男模特儿图片中尽可能要有女性同时出现。

随着纽豪斯杂志王国的扩展，利伯曼的责任也不断加大，他的责权范围早已超越《时尚》一份杂志。事实上，利伯曼现在是康德·纳斯特所属所有刊物的太上总编辑，监督整体的经营方向，有时，他甚至需要亲自参与每个杂志日常工作的细节。

利伯曼在一九九一年指出，在士毅·纽豪斯的经营下，《时尚》杂志所呈现的真正目的，毋庸置疑地是较偏向商业性。总而言之，生意就是生意。这也反映出原本一心向往艺术家生涯的利伯曼现在已经接受了纽豪斯新赋与他的商业观点。

接受杂志事业之后，纽豪斯有生以来第一次流露出他的自信心——一种沉静的、轻松的稳定态度。他似乎告诉大家，他 已经完全能够掌握他的工作。事实也的确如此,到了八十年代初期,士毅 纽豪斯这个名字已经成为康德 纳斯特杂志集团的同义字。

独树一帜

在纽约麦迪逊大道上的一幢大厦里，士毅统率一大批编辑。律师和顾问群，监督家族庞大的媒体事业。弟弟唐纳德则在邻近的新泽西《纽瓦克纪事星报》大厦里坐阵，负责督导各个报纸、广播，电视事业的经营，并将有关财务收支情形，尽责地随时向哥哥做最忠实的报告。公司里所有的高级主管，很少有人真正了解整个纽豪斯工国最内层的运作情况。士毅解释说：“ 整个运作唯一的转线轨就在我们兄弟二人之间。 ”但是大多数的重要政策，还是在士毅负责的康德·纳斯特总部大厦里决定。

虽然年近六十岁，士毅外表看起来比实际年龄年轻。他疏稀的头发一度蓬乱得像非洲黑人发式，现在则用电胡刀修剃得整齐一圈，使他的样子极像凯撒大帝。工作时总穿便装，经常着卡其裤、（POLD）衬衫，或是宽松的运动衫，卷起袖子敞开领口，看来十分轻快。和萨姆脸孔圆胖总是注意自己体重迥然不同，士毅经常在下午四五点钟离开十四楼的办公室，跑到附近俱乐部里消遣和运动。

在社交场合里，士毅还是不太能放得开，经常用低沉嗓音以及难解的词汇，简捷答复别人的问题，并很少主动地多说话。由于他长相滑稽，露齿而笑时现出牙缝，鼻头宽大、个子又小，有不少不喜欢他的人背后缺德地喊他“ 青蛙王子 ”。士毅还有一样从年轻时代开始便改变不了的习性，就是遇到有人惹他的时候，他从来耐不住自己的性子，直截了当地让人感觉到他倔强而又居傲的个性。

不过，士毅年轻时代的某些情况，倒是随着时光流逝而有所改变。例如，害怕父亲的那份恐惧感，即使说不能完全从记忆中消除，至少已经逐渐减退。早在老萨姆·纽豪斯一九七九年去世之前，士毅已经展现了在家族事业中，接掌父亲地位所必须有的那份刚毅果断。更于八十年代里，令许多人跌破眼镜，康德·纳斯特扩充的幅度远远超过外人的预期。自此，好大喜功、积极进取的个性成了士毅外在形象的一部分。“赫斯特报业公司”一位高层竞争对手约翰·马克·卡特（John MackCarter）在《华尔街日报》一篇描述士毅的文章里指出：“在士毅接手之后，纽豪斯公司更具有竞争力。办起杂志来，他胆子大，见识面也大。”

八十年代中期，正值经济景气蓬勃繁荣，《自我》杂志和士毅旗下其他刊物的成功，增长了纽豪斯对自己判断能力的信心。康德·纳斯特一位主管一九九二年接受《纽约时报》采访时说：“我们已经从一家小规模家族式公可，扩张成新闻事业里的一股主流力量。当士毅的父亲去世时，士毅开始真正掌控整个事业的营运。在过去五六年中，他开始树立自己独特的风格，如今的他是一位充满自信的成熟主管，能真正深入地了解媒体事业。”他由两位众所公认的经营天才——亚力山大·利伯曼，和自己的父亲——直接学得了出版事业的运作方式。现在，士毅熟能生巧并青出于蓝地发展出自己挣来的干练声誉。除了干练之外，他也发展出一种相当偏执的个性，对于他认为能力不足、效率不够，甚至只因年龄稍长的人，一点都不能容忍。

解雇工作人员成了康德·纳斯特公司里一种需要全神贯注去应付的人事处理艺术。尤其是在那些需由大老板亲自处理的案件，更是显现出士毅·纽豪斯求新求变的心态，使他变成一个冷酷绝情而恶名昭彰的人。这的确令许多人无法想象。《时代》杂志在一篇以“纽豪斯王国的历史上，从不缺少砍头滚蛋”为标题的报道里，纽豪斯对自己评述表示：“我从不知道自己是否有过耐性。我晓得别人就这类事对我有所批评，但我看不出自己和别的老板有什么不同。我想这就是我吧。”

这种到处都看得到士毅在人事任免命令上签名的现象，弄得康德·纳斯特集团里，风声鹤唳，人人自危。一九八七年撤换《家与园》总编辑路易斯·奥立佛·格罗普（Louis OliverGropp）事件，纽豪斯一直到今天都还蒙受其害，被公认为是他处理人事手法上拙劣的重大败笔之一。这件事发生之前几个月，他曾突然赶走长期担任《纽约客》总编辑的威廉·肖恩，引起员工大为不满，纽豪斯罢黜了美国文坛最受尊敬的巨匠之一，其所采用的拙劣解雇手法，导致全面性的负面反应。格罗普的去职虽然不像肖恩事件那么引人注意，但是突发的状况，两者不相上下。

八十年代，家庭装演杂志《家与园》历经许多次形象上的改革。那段期间，一直由格罗普担任总编辑。和《时尚》以及其他一些康德·纳斯特旗下杂志所不一样的是《家与园》不能在特定的读者对象中一枝独秀，它并非家庭及庭院装满设计刊物中的魁首。八十年代初期，纽豪斯曾投入巨资企图改善《家与园》的内容，希望能够吸引水准较高的读者，借以分得主要竞争对手《建筑文摘》（Architecture Dlgest）的广告收入。到了一九八七年，另一个重要敌人《都会家园》（Metropolitan Home）异军突起，吸引走日益增多的婴儿潮年代读者。——康德·纳斯特对这个情势大表忧心，纽豪斯和利伯曼研商后决定，《家与园》必须再来一次彻底整顿，并决定撤换格罗普。

当士毅和利怕曼在纽约决定他命运的时候，路易士·格罗普正在加州度

假。有关他将被革职的谣言不仅传遍康德·纳斯特大厦内外，而且新闻界也听到风声。当格罗普打电话回公司查问最近有没有人找他留话时，才知道士毅·纽豪斯要跟他单独谈谈——过去二十年来他一个月内总有一次机会和士毅在康德·纳斯特大厦见面。东西两岸间长途电话随即接通，谈话内容当然十分尴尬。格罗普是一位形貌偷悦且谈吐斯文的人，他事后回忆当时情况说，“我知道士毅原卒希望我人在纽约，可是刚巧我不在。我不认为他希望我在甫加州度假期间，会在报上看到自己被解雇的新闻。所以他打电话给我，说他已经决定要做人事调整，要我立即回去尽快跟他碰面。”

格罗普还真有点替纽豪斯觉得难过，因为在传达这则坏消息时，士毅似乎也痛苦不堪。格洛普说：“这通电话对他而言实在难于启口。我们并没有发生争吵，只是他很难把它讲出来，而我也很难把它听进去，这就是人生无奈的一面。他没有说出为什么这么做的理由，他只说他决定任命安娜·温特接任总编辑。”格罗普后来被另一个对手刊物《美丽家园》杂志（HouseBeautiful）聘去担任总编辑。

在康德·纳斯特一群爱搬弄是非的员工嘴里，温特上任的新闻比俗罗普下台引起更大的惊异。自从一九八三年纽豪斯把温特由《纽约》杂志（New York）挖角过来，特别为她在《时尚》杂志安排了一个新设职称“创作主任”以来，她在康德·纳斯特的存在一直都令人侧目。她在《纽约》杂志担任服装版编辑时，喜欢请当地艺术家替展示新装的模特儿照片做背景彩绘，这种处理版面的手法使利伯曼眼睛为之一亮，他自己早在几十年前就曾偏爱过类似的手法。利伯曼终于说动了纽豪斯，决定要把如此才华洋溢的生力军挖角过来。

由于挟着这份奇特际遇以及才华的盛名，被士毅指派一项监督《时尚》包装风格的笼统职权，让许多人都认定温特是一位被刻意储备，等待有一天要接替米拉贝拉的总编辑宝座。温特当年三十出头，容颜亮丽，身材纤细，爱用香奈儿香水和服饰，即使是白天在办公室里也戴深黑色太阳眼镜，全身的装扮，似乎把《时尚》杂志的时髦趋势给具体诠释了。她是伦敦一位名记者的女儿，说起来话来又正好具有康德·纳斯特公司上下都暗自崇拜的英国口音。

如果说利伯曼被这位年轻的新编辑所迷惑，那么士毅·纽豪斯的情况可就更甚于他。明眼人都看得出来，年长她二十岁的士毅非常喜欢她那份青春娇美的模样，士毅总是特别照顾她，不但使她在生活或工作上都快乐，且时时被人赞美。康德·纳斯特内部一些知情的员工，对于温特享有的特殊礼遇与独特地位都满怀醋意，虽然她已新婚不久，却有人诬指她与纽豪斯关系特殊——虽然双方对这项指控都矢口否认，不过有关的谣言仍是满天飞。出版界的专业杂志《广告周刊》（Adweek）在一篇传述报道中指出：“专挖隐私的人声称，士毅·纽豪斯对安娜·温特俯首称臣并言听计从，他们俩的关系，就像连环漫画里超人和露意丝·蓝茵的关系一样，被人议论纷坛。”另外一些态度比较客观的人表示，温特快速窜起的原因，是她有一种特殊气质，非常类似利伯曼和纽豪斯所希望能赋与杂志的形貌。一位她昔日的同事说，“她很冷静，也很坚强。但是她深悉形象的重要性，所以她总是表现出一忖好形象。她也十分聪慧一—谈起《时尚》杂志的未来远景，没人比她说得更好。士毅·纽豪斯喜欢这点。”

可是，在《时尚》的内部人事相处却出了状况，温特的出现使米拉贝拉

和她的助手们都感到戒惧不安。这种情况使得温特芳心不悦，自认被杯葛排挤在杂志运作的范围之外。利伯曼后来解释说，“可能是我没考虑周详。我以为她能跟米拉贝拉携手合作，共同努力把杂志办好。”

最后，温特决定打道回府，至少是暂时避开这种种的是非。康德·纳斯特伦敦分公司发行人伯纳德·莱塞（BernardLeser），在一丸八六年听到有关她工作不愉快的消息，便建议温特调职到伦敦去，出任英国版《时尚》的总编辑。莱塞不断地积极争取，处心积虑要把温特弄回英国。利伯曼和纽豪斯刚开始都反对这个意见。温特后来回忆说，“我想是因为伯纳德的说服能力。他使他们两个人一致决定这么做是为公司的整体利益。”

英国版的《时尚》，和意大利版、法国版《时尚》都非常相像，仍还留存一部分黛安娜·维瑞兰时代那种强调追求美感的余绪。莱塞是发行人，他自己只负责业务，他向温特保证，编务由她全权做主。

温特抵达伦敦，英国版《时尚》的工作人员没有人开心。她就像视察阵地的陆军元帅，要求伦敦的工作人员提早上班，工作更加努力，听从她对一切图文的取舍决定。她还把杂志内容改得翻天覆地，增加不少园艺方面的特写，以及来自巴黎与纽约的文章，她对这番大改革自觉十分得意，并告诉一位朋友说：“我是康德·纳斯特的打手，专门喜欢改革杂志。”不过，市场 反应却很糟，温特的第一年任期中，英国版《时尚》跑掉了大部分的广告，也走掉一些优秀的编辑人员。幸亏这个情况后来有所好转。当她怀有第二个孩子时，每个周末都以报公帐的方式，搭乘协和客机由伦敦飞回纽约，会晤在曼哈顿“哥伦比亚长老会医学中心”儿童心理治疗部当主任的医生丈大。她后来告诉一位采访她的记者说：“在那段时间里，我的确过得很困难。

这不是秘密，大家都知道的。”

当有关另一家媒体公司正和温特洽谈的风声传进士毅·纽豪斯耳朵的时候，士毅以一种非比寻常的关切，立即飞往伦敦亲自慰留她，并且在尚未通知现任总编辑的情况下，答应她回纽约去接掌《家与园》杂志编务。

温特在《家与园》的行事作风与伦敦《时尚》的经验完全一致。很短一段时间里，她把杂志形象内容大刀阔斧地彻底改变，例如，较大的版面篇幅，类似《时尚》的标题处理手法，以及把刊名改成 HG，图文并茂的内容，题材范围扩大，不仅房屋、花园内部装演设计的特写照片，还包括住在这些华厦豪宅中名流仕女的生活写真。与温特相处不和的人，再次找到机会痛评温特的做法，对她使用明星名流的作法，更是讥讽备至。可是士毅却是情有独钟地独排众议，他对温特和她追求杂志格调的理念倾倒万分。她自己事后承认：“人们对我在那里的作为反应两极化，有爱、有恨。”广告客户对于“温特化”的 HG 反应冷淡，不少老客户流失。仅仅五个月之后，温特再度突然调职，改派主持另一份出了问题的康德·纳斯特杂志。她离去以后，HG 又恢复原来的版面大小，新任总编辑表现良好，重新拾回读者与广告客户对这份杂志的信心。

这一次，安娜，温特迈向另一个更宽广的工作舞台，并使她赢得士毅·纽豪斯永远的礼赞。这是她卷土重来，君临天下般地接掌了《时尚》的编务。

温特上任

《时尚》杂志是康德·纳斯特杂志工国冠冕上无与伦比的一颗宝石。导致安娜·温特脱颖而出的动力来源，完全出自公司的外在环境——出自一份

新被引进的法国杂志《她》（Elle）的美国版。

多年以来，纽豪斯和利伯曼对《时尚》主导时装杂志市场一技独秀的地位满意极了。在米拉贝拉稳健的操控下，在八十年代中期，《时尚》读者人数骤增三倍，发行广告业绩也同一幅度地上涨。《时尚》的广告页数增加到每年三千二百页——比美国其他任何月刊都多。八十年代经济的富裕，使美国妇女能够重新重视时装、美容以及保健，《时尚》是这种时代趋势下幸运的受益者。

但是好景不常，一九八五年，美国版《她》投入原本平静的战场，并且激起万丈波涛。一份编排生动、专业内行、配上色调活泼的照片、手法崭新的月刊杂志，《她》是法国媒体公司“哈契特”（Hachette）与澳洲传媒巨子鲁珀特·默多克（RupertMurdocm 合资联手推出的出版界新猷。短短几个月，《她》的发行量迅速上升，超逼八十万份大关，比起遥遥领先的《时尚》一百二十万份销路相差尚远，但却已经轻易赶过《时尚》长期竞争对手《哈泼斯万象》（Harper ’s Bazaar）的发行。虽然不曾公开表态过，但有关《她》炙手可热的发行量研究报告，已经惊响了纽豪斯办公室内的失火警钟。被纽豪斯杂志王国奉为金科玉律的调查研究报告显示，《她》的读者在平均年龄上比《时尚》读者更年轻，生活水准上更为富裕。突然间，《时尚》独霸时装杂志市场的优势地位变得岌岌可危。纽豪斯事后解释说：“它表现的那么成功，这个事实是我们必须正视的警讯，看来高阶层人事变动已势在必行。”

不过，解聘格雷丝·米拉贝拉事件，处理手法的拙劣与无情，加强了纽豪斯在公众心目中——财大气粗、不仁不义的印象，一个粗野的暴发户，对一个服侍过他的人，不论时间有多长久，表现有多好，一旦翻脸，立刻踢走，毫无半点情义。一年之后，他告诉《时代周刊》说：“有些决定我必须要做，我不知道处理这种敏感的问题有什么理想的办法。我承认有关格雷丝·米拉贝拉被解聘的事，我处理得太差劲，实在很抱歉，但我已尽了自己最大的努力。”

事实上，纽豪斯对这件事筹谋已久。利伯曼事后承认过，他和纽豪斯私下密商以温特取代的人事构想，早已进行了好几个月。“这些传言和讨论已经有很长一段时间，”利伯曼说，“在温特启程去接英国版《时尚》之前，就已开始讨论这件事。”不过他们却从来没有向米拉贝拉本人透露一个字。

狄克·肖特维回忆当他发现安娜·温特同意离开英国《时尚》回美国接掌《家与园》时，他曾与安娜有过一番讨论。当她不经意地把消息泄露给他的时候，他急着问她说，“到底是谁做的安排？”肖特维多年以后在接受访问时说，“她只是笑而不答，她一直想当美国版《时尚》总编辑，我猜士毅自始至终都把她这份心愿放在心里。但在那个时候，他根本帮不上忙，我想他是要她先回来再说，不过也许就从把安娜弄回美国的那一刻开始，他已筹划整个处理格雷丝的计划。”

《她》推出市场一炮而红的情况，促使纽豪斯考虑需要彻底改变《时尚》的外观，希望用一种更能吸引年轻人的手法来处理杂志的图片和版面。尽管利伯曼曾经给予米拉贝拉多次暗示，但她似乎都不愿意把《时尚》依照《她》的模式来改革，米拉贝拉去职多月之后指出：“我对出版世界的观点与他们有些不同。我最在意的主题是妇女，而他们是赚钱，两者大异其趣。”

温特小心翼翼地处理米拉贝拉手中人员的去留，但似乎都没人对她领情；当她正式到《时尚》接事之前，就在《家与园》办公室分别约谈《时尚》

编辑部工作人员，决定哪些人留下继续工作，哪些人离职，为了决心改变《时尚》的外貌，据说她大子笔地一次忖给四十八万美元买断摄影大师理查德。艾福顿（Richard Avedon）聘书上剩下两年的任期，并将他资遣。打从六十年代中期开始，几乎每一期《时尚》杂志封面照片都是艾福顿的作品。对某些人来说，少了艾福顿，《时尚》就不再像《时尚》了。

无论如何，纽豪斯毫无保留地支持他的新总编辑。多蒂·卡山吉（Dodie Kazanjian）和加尔文·汤姆金斯（Ca1vinTornkins）一九九三年合写一本利伯曼传记，利伯曼告诉他们：“我简直元颜面对米拉贝拉突如其来的去职事件。纽豪斯坚持要作改变。我不曾替安娜·温特推波助澜。她是士毅坚持的不二人选。”纽豪斯对《时尚》新任总编辑明显的偏爱，让她更上层楼并再调高职，也使得有关他俩关系的蜚短流长再度流传。担任《时尚》总编辑的第一天，温特便正式处理这项谣传，那天早晨，丽莎·史密斯在她电视的专栏节目中特别拨出时间讨论这项传闻，其间，纽豪斯亦坚决否认有此一事。（士毅语带讥讽地表示说：“我至爱我的妻子和我家的狗。”）在一群作家、摄影师和编辑的面前，温特作了一次慷慨激昂的演讲。温特声言，任何人如果相信她和纽豪斯之间隐藏一份不正常关系，那么他必然还活在旧时代里——认为女子只能依靠取悦男人一途搏取高位。温特并表示：“这是八十年代，你再也不必做那种事了。”

尽管有许多人对温特获任新职一事不以为然，但事实证明，对年轻读者和广告客户而言，这项人事安排确属高招，温特推出的第一期杂志，采用了一张完全不像传统《时尚》封面的照片，她扬弃在摄影棚里拍摄冷静、一丝不苟，近距离特写美女照片的传统手法，一九八八年十一月号《时尚》用一帧模特儿户外照片当封面，镜头里微风吹拂她一头金色秀发，她穿一条便宜的牛仔裤，配一袭价值一万美元“克莉斯汀·拉克洛”（Christian Lacroix）深色上装，胸前缀着一串珠宝。最引人注目的，她迷人而性感地微露小腹。“我不主张塑胶一般，每根头发都一丝不苟地造型。”温特解释说，她继续尝试新的表达手法，甚至设计拍出一张洗尽铅华，有一副清新脸孔邻家姑娘形象的麦当娜照片做了一期《时尚》封面。如今开始有人叫好，恭维的人推崇温特是得黛安娜·维瑞兰神髓的真正继承人。大胆起用温特之举，遏阻了《她》在市场上的进一步攻略，并且也使纽豪斯正中下怀，完全肯定了他的说法：为了改革《时尚》，使能耳目一新地迈人九十年代，他做了正确的抉择。纽豪斯以一种情感洋溢，类似利伯曼的语调表示：“我觉得这份杂志是了不起的。外貌清新、充满惊喜，内容摆脱俗套而跟上了时代，简直无懈可击，它有一种我从来未曾见过的灵慧和敏锐。”

在将近三十年的过程中，妇女在社会上的地位不断改变，对于妇女的定位也全然不同往昔，可是在所有的康德·纳斯特杂志里，一切公司的事务以及它们数以百万计女性读者，会读到什么内容，却完全操控在两个男人——纽豪斯和利伯曼手中。

虽然年龄已经接近八十岁，利伯曼似乎却格外显得不愿失去大权。总编辑和艺术主任们常在谈话的语气中故意强调利伯曼的重要性，目的在于他们觉得有必要让利伯曼觉得他还是最高领导，每件事都在他的掌控之中。大家都知道，若对利伯曼不阿谀、不效忠，会立即严重影响自己在公司里的前途。

对利伯曼的权威，即使是最纤细的挑战，也会立刻被他机警地侦知。七十年后期曾在康泰·纳斯特杂志任职的洛雪儿·尤黛（Rochelle Udell）一

九八八年返回公司，担任利伯曼的首席助理。由于她思路机灵、态度坦率，尤黛很快地就巴结上纽豪 斯。公司发行人级的高层主管之一思蒂芬·弗罗里欧（Steven Florio）便看得出来，他说：“ 士毅非常喜欢与她共事。当他俩谈事情的时候，有时候她会告诉他，‘ 士毅，你看，事情就是这么简单……’他会高兴地咧嘴大笑。他们相互了解对方。 ”她到差不久，一份出版界专业刊物《曼哈顿公司》（Manhattan lnc.）一九八八年某期封面故事中，猛捧尤黛，照片里，她坐在一大堆康德·纳斯特杂志上面，并列文说她是公司编辑部里的一股新兴力量。这篇文章引述上位知情人士的话：“ 利伯曼尽管伟大庄严，尤黛却活力充沛。这意味一个新时代的开始。 ”

利伯曼和纽豪斯对这篇报道都不开心。因为报道中也提到，康德·纳斯特另一份杂志《淑女》（Madernoiselle）总编辑艾米·列文（Amy Levin）即将遭到撤换。这期的尤黛封面故事，替位于麦迪逊大道三五〇号的纽豪斯总部大厦，带来空前复杂的尴尬情势。列文的丈夫艾特·库柏（Art Cooper）是公司旗下非常成功男性杂志《绅士季刊》的总编辑，他立即对这篇报道表达重视及不悦。纽豪斯受到压力，于是写了一封信给《曼哈顿公司》的杂志总编辑克莱·费尔克（Clay Felker），重申他对列文担任总编辑的才华具有极大的信心与承诺。（列文后来在一九九二年终于去职。）

对尤黛而言，《曼哈顿公司》封面故事酿成灾祸，既得罪了利怕曼，也造成纽豪斯的公然窘困，最后连她“ 接班人 ”的光明前景亦毁于一旦。利怕曼还没到自愿说再见的时候。曾在同一段时间里，与尤黛密切共事的一位康德·纳斯特杂志前任总编辑说：“ 士毅曾表示，‘ 亚历克斯，你需要有个人为你的艰巨任务分劳，你不再那么年轻了，’据我的体认，他选中洛雪儿·尤黛，因为他了解她，也信任她。可是从她接事的那一刻开始，利伯曼就在破坏她，因为他不能容忍任何威胁，即便是他自己 挑选的人。我可以但白直说，在破坏洛雪儿一事上，他尽了全心全力 ”

金石之交

安莎·迪斯尼是康德·纳斯特集团里，对这种白俄宫廷式权谋运作永远保持关注的另一位倔强女子。迪斯尼是一位黑发英国妇女，长相酷似女星玛洛·托马斯（Marlo Thomas），她在伦敦长大，曾在舰队街几家报纸当过记者，后来以明星的姿态被派到纽约来担任特派员和办事处主任。八十年代中期受聘担任《纽约每日新闻》（New York Dailv News）和《我们》杂志（Us）的编辑工作，一九八八年出任康德·纳斯特公司《自我》杂志总编辑。

《自我》杂志初期的表现非常成功，但纽豪斯对它的方向一直不表满意。他希望能物色到一位适当的总编辑人选，让《自我》变成一份行销广大的刊物。迪斯尼的前任，法尔·韦佛（Val Weaver）还没把椅子坐热，纽豪斯就来敲她办公室的大门。纽豪斯只问了这么一句话：“ 你肯让我们换换总编辑吗？ ”

迪斯尼迅速接掌这份杂志。以她在《纽约每日新闻》办小型报纸的敏锐眼光，她选了好几位年轻的明星型人物当封面，运用大号字体做标题——似乎符合了利怕曼对杂志快节奏的要求。迪斯尼说：“ 美国新闻记者总是慢条斯理地写文章，你得先读完桔燥的三千个字，才能体会出文句中表达的是怎么一回事。在《自我》杂志上，你应该先有这么一层理解，你只要看了标题、小标题，框出来的引句和图片说明，基本上你已经读了全篇文章。要不要花

时间详读全文，就全随你了，至少你已经得到了文章的传达效果。”

运用这种手法，《自我》的广告和发行都立即大有起色，迪斯尼对自己已经走上正确方向充满信心。新闻出版界很快就注意到《自我》杂志重振青春魅力的突出表现，报章杂志开始纷纷报道康德·纳斯特旗下出现一颗耀眼的英国新星。其后不久，迪斯尼接到一通纽豪斯打来的电话。

“我真盼望你能跟亚历克斯好好合作……。”纽豪斯告诉她。

“为什么我要跟亚历克斯合作呢？”她不解地问。

“嗯，你知道，亚历克斯觉得被你冷落了。”带点腼腆的语气，士毅这么回答他的新星总编辑。

迪斯尼后来才知道，她犯的最大罪状，就是媒体上有关她成功办好《自我》的种种报道，却都不曾提到利伯曼的名字，以及未曾提到利伯曼在《自我》改版方案中的角色与功劳。事实上，《自我》杂志的展现新貌，利伯曼涉及甚少。但是迪斯尼的好友们向她暗示，若想在康德·纳斯特高层存活，必须尊重利伯曼。

“安莎，去看看利伯曼，就说你要他参与，你在乎他的感觉。”公司一名高级主管建议。

“狗屁！”迪斯尼回答，她管不了那么多，她情愿承当后果。

对士毅·纽豪斯而言，他与利伯曼之间的情谊，没有任何其他的关系可以比拟。犹如长大的孩子对年老父母的关切，他对曾经教诲他这么多年的这位老人，可谓已善尽保护之责，有时候，甚至出以一种防卫性的态度来关照利伯曼。虽然士毅在康德·纳斯特有那么多高级主管辅佐，但他好像永远不可能考虑请利伯曼走路。当利伯曼的爱妻塔蒂娜年老体衰之际，纽豪斯请了一位私人护士日夜照顾，由此可以明显看出他对利伯曼眷顾之深。利伯曼对公司成长的历史，意义至大，对士毅个人成长的历史，意义似乎更大。他不能让他在不情愿的情况下离开。

有一次，迪斯尼和利伯曼言谈之中发生冲突，她以惯有的尖锐语气质疑利伯曼，一位年近八十的老人，怎么有资格指教她年轻妇女真正要看什么——《自我》杂志锁定的读者对象是介于二十八岁与三十二岁间的女性，当利伯曼坚持非要干预的时候，安莎·迪斯尼终于失去耐性。

四十四岁的《自我》总编辑大声质问：“亚历克斯，你到底对三十岁的女人了解多少？你怎么能知道她的希望、恐惧和欲望是什么？你和这类女性根本完全没有接触。”

利怕曼给问糊涂了，但他决心要做回答。他喃喃地说：“但是，塔蒂挪的护士……，我常和她聊天。”

迪斯尼顶撞回去：“她只赚一万五千美元年薪，而且常被责骂。我的意思是，她不是我们取样的读者群之一，你懂吧！”

不久之后，为了挑选下一期《自我》封面照片，两人再度发生冲突；这一次纽豪斯也在场。在这次交谈中，利伯曼非常有自信地宣称，他挑的一张照片比迪斯尼选的那张要好，应该做下期的封面。

迪斯尼间谊：“有什么证据？”

利伯曼解释说，前一晚他把两张《自我》封面的备选照片带回家去。塔蒂娜的护士挑出她喜欢的一张。

迪斯尼大声说：“这是我一生中所听过最荒谬的后。”她接着拿出一大堆《自我》的研究资料，并陈述市场调查中的读者情况，以及强调杂志锁定

的发行对象。

利伯曼满脸惊愕地低声辩解：“噢……研究调查。我不能……我不能。我很抱歉，我不能相信研究。真的，我不能相信研究。谁在乎研究？”

迪斯尼反驳他：“好吧！假若你不相信这套，那你为什么要付钱请人去做？”她转眼看纽豪斯。士毅坐在椅子上，一言不发，好像不敢惊扰利伯曼说话。

到了一九八九年八月，她上任刚满一年，纽豪斯亲自出面要求迪斯尼离职。从利伯曼在康奈迪克的家中走出来以后，士毅便在路上决定，反正迪斯尼住处不远，不妨顺道告诉她这件事。这的确是太出乎意外，安莎·迪斯尼竟在自己家的大门口被老板草率地通知撤职。

当两人会面刚开始的时候，纽豪斯不着边际地劈头便说，他有多么抱歉，又说他敬重迪斯尼当总编辑的才华。他的语气极像一个被逼迫做传话的人，一副言不由衷的模样。

“士毅，让我们面对事实，”迪斯尼打断他，她非常了解，无论再说什么都已多余，局势看来她的命运已被决定，“这是你的公司，有你的名字在上面。假若你真的认为我是优秀的总编辑，那么，问题到底出在哪里？你亲口承认过发行数字长红，广告客户一致喜欢。我们这里到底出了什么问题？”

纽豪斯答不上来，他显然被这项自己非做不可的倒霉任务给搞得痛苦不堪。

迪斯尼接下去说：“很明显地在我和亚历克斯两人之间得有一个滚蛋，现在显然不会是亚历克斯。我了解这点，我们不必再往下谈了。”

士毅只能点头，并当场谢谢她。然后他便显得手足无措，随即仓皇离去。

《自我》是公司里发行量徘名第三的杂志，取代迪斯尼职位的是一位惯于取悦男人的女性作家。一九八九年九月奉派接掌《自我》的亚历山德拉·潘尼（Alexandra Penney），是为《魅力》和《时尚》杂志经常撰稿的作家，也是畅销书《如何与男人做爱》（How to Make Love to a Man）的作者，纽豪斯聘她到《自我》之前，她从未编过杂志。

她和前任的迪斯尼作风完全不同，潘妮懂得如何应付康德·纳斯特的高层男士，她竭力吹捧利伯曼，在外人面前把一切功劳都记在老头子身上，真是灌足迷汤。据说，潘妮自己并不养狗，却在一九九二年三月一个晚上，她在自己住的公寓里为士毅的爱犬举办一次生日宴会，邀来其他朋友养的七只狗客人，共同庆生。狗儿们喝 EVIAN 矿泉水，主人们享受鱼子酱，马屁拍得可谓别开生面。

一直到九十年代初期，虽然数度公开的表示希望减少权责，但事实上利伯曼的影响力仍是历久不衰。

真正开始普及于九十年代美国大众传播媒体，并且具代表性的，是所谓的“纽豪斯理念”（The Newhouse Concept）—— 把广告诉求和编辑内容混杂在一起的一个奇怪手法。萨姆·纽豪斯开创以广大群众为对象，并在特定地区以垄断手段将所有权集中的现代化报业报系现象；而士毅·纽豪斯则以一部分特定读者为对象，推广高级精致的专业杂志，影响所及，可谓成为九十年代美国媒体趋向专业分工的先驱。

就如同士毅所言，杂志不再是办给每一个人读，而只针对少数想读的人。父子所处的时代不同，经营的兴趣也不同，但都能开创美国新闻事业的新风气，意义同等重大。

第五章 我的朋友罗伊

权力是罗伊·科恩（Roy Cohn）的兴奋剂，如果科恩在一个地方嗅出有权力的味道，连他那双正打瞌睡的眼睛都会立刻睁大，灵活地转动，整个人因此立即变得聪明活泼起来。

在里根政府上台之初，科恩借他私人举办的总统就职前宴会，展现他政治掮客的特殊才华。他邀请许多联邦参议员、州长、白宫高级助理，和他有权势的朋友，以及律师事务所客户，一大票人参与盛宴，大肆吹拍逢迎，营造人际关系。在他的办公室里，刺眼的挂着六张里根总统签名照片，炫耀到了极点，谁也摸不清他的底细，大家都认为罗伊·科恩来头不小。

里根当选连任之后不久，一九八五年某一天晚上，科恩又摆盛宴广邀贵宾。嘉宾名单中包括他最好的一个朋友——这个人和罗伊认识有很长一段时间。当国务卿乔治·舒尔茨（GeorgeSchultz）莅临时，科恩趋前迎候，就像以往任何场台一样，都只见罗伊一个人说话，他那位最好的朋友却是一言不发。

科恩热切地向国务卿介绍说：“ 您认识这位士毅·纽豪斯，纽豪斯报系集团的老板。 ”

虽然有科恩的居中介绍，有亿万身家、影响力巨大的纽豪斯，似乎都对舒尔茨毫无作用。

当被问及是否认识士毅·纽豪斯时，国务卿一时愣在那里。

舒尔茨回答：“ 不。 ”

科恩当时是否对国务卿的答复感觉惊讶，纽豪斯当时是否做了什么表情，有关这次会面，没有留下任何的记录。科恩和纽豪斯是将近四十年前在霍拉斯·曼恩中学的同学，也许在科恩主办的庆祝里根总统连任餐会上，老同学能聚在一起就已经够令两人满意了。正像以前很多场合一样，科恩又再一次把重要人物介绍给他最好的朋友士毅。

政治掮客

终其一生，科恩是一名登记有案的民主党人，但是和保守的共和党人在一起时，他反而觉得轻松愉快，像现在的里根，以前的麦卡锡参议员。科恩一生中，充满这类矛盾、诡异，以及大大小小的利益输送。对一些与他交往密切的朋友来说，当然也包括士毅·纽豪斯在内，和他在一起感到轻松愉快，是他魅力的一部分；对于讨厌他的人而言，这是他个性上的缺点之一，这种矛盾的两极化批评，使得罗伊·科恩成为一个非常危险的人物。

在往后的一年半里，科恩在纽约因一大串违法罪状，被取消律师资格，其中包括盗取顾客金钱。根据法庭文件显示，科恩不仅向总统、参议员提供协助与建议，他的顾客中还包括许多黑手党头目以及纽约一大堆行径如同骗子的政客。他总是公开地表示反对同性恋，在已婚朋友面前永远否认自己有什么特殊的性趣。事实上，他总是与不同的年轻男子经常接触，最后终于使他染上爱滋病。爱滋病毒在科恩身上迅速蔓延，一九八六年四月不治病逝。

罗伊·科恩一生中，士毅。纽豪斯的友谊是他少数拥有的资产之一。一九五四年因麦卡锡参议员国会听证风波，科恩被迫离开政府公职，开始在士毅父亲老萨姆出资的一家私人公司工作。他死前在医院病床上接听的最后一通电话是士毅打去的。

士毅一生极少朋友，真正的密友更少。罗伊·科恩可说是对士毅的家庭以及他的事业王国最亲近的一个人了。士毅和罗伊的长期友谊，是士毅一生所有关系之中最复杂难解的一项。两个人都是家境富裕的犹太孩子，从小就是好友。纽豪斯的父亲曾雇用科恩做公司的顾问，双方交往因而更密。在士毅刚离婚，并且与家人相处不睦的那段痛苦时间里，两人友谊愈深。

科恩利用纽豪斯的名字、金钱，以及其他种种支持作为筹码，替自己或是他的客户换取利益。他运用纽豪斯的报纸打击他的政敌，让他们在报上“好看”，而对那些他有所需求的人，他又能在纽豪斯的报上替他们制造新闻或是修改新闻。当一些新闻感触敏锐的记者们开始察觉并着手探寻科恩生意交往的底细时，他运用纽豪斯的权势，压制记者们的追究。而纽豪斯的一家人碰到棘手问题的时候，总是向狡黠而又熟悉政治内幕的科恩求教，并要求解决办法。

罗伊和士毅在霍拉斯·曼恩中学同学期间，罗伊似乎永远跑在士毅前面。士毅害羞而又紧张，罗伊聪明又反应快，口才相当好，非常风趣，在校时两人便结成好友，这份友谊往后维持数十年。

科恩自小喜爱政治，他暑假期间也特别选课，所以五年就把中学念完，十六岁进哥伦比亚大学，二十一岁由哥伦比亚法学院毕业。他说：“即使最讨厌我的人都说：我们必须承认，这小混蛋真是聪明绝顶。”

当士毅因为承受不了心理上的压力，屡次考虑自杀的那段灰暗日子里，帮助他、安慰他的是另一位同学阿拉德·洛文斯但。从这一点推断罗伊·科恩可能是一个对别人的感觉漠不关心的机会主义者。洛文斯但的妹妹桃乐丝从小就讨厌罗伊，她说：“罗伊从少年时代开始就是一个卑鄙的家伙。我哥哥阿拉德虽然不至于故意躲他，但他们不是朋友。士毅自己闯出名堂之后，罗伊才巴结上去。以我来看，罗伊烂透了，他永远都是那样。”

不过，任何别人的观感都不重要，重要的是老萨姆的观感。萨姆是士毅一生中最大的权威，而萨姆对罗伊印象非常好。萨姆觉得罗伊对他羞怯而又经常迷糊的儿子而言，应该是一个好榜样。老纽豪斯认为罗伊能用务实而又思路清晰的方式表达自己的想法。罗伊的冲劲和对政治的敏锐，使人对他又爱又怕。

在罗伊二十一岁时，他担任纽约南区法院助理检察官，从此开始他的法律生涯。他先是处理小案子，很快地就被奉命处理较大案件。他经常向新闻记者透露一些线索和内幕资料，搏取记者的欢心。不久就被记者们捧成专办有组织犯罪大案的名检察官。当时美国全国弥漫恐共思潮，对共产主义及其对国内安全构成的威胁惊惧万分。罗伊成为专门追查共党分子的检察官。他参与起诉十一名美国共产党领袖的纽约大审，以及将罗森伯格夫妇（Eihel and Julius Rosenberg）共谍案定谳，这两件举世瞩目的大案，使他有机会更上层楼，与参议员约瑟夫·麦卡锡（Joseph McCarthy）共事。

一一九五二年一月，二十五岁的科恩被选任为美国参议院“常设调查小组委员会”（U.S.Senate’s permanent investigations subcommittee）的首席法律顾问。这是后来世人称之为“麦卡锡时代”的主要活动舞台。“麦卡锡时代”在美国历史上是一段黑暗日子，一大批人陆续被传召到国会去，为他们的政治信仰公开作证，受尽屈辱折磨。由于这些听证会，很多无辜者不但失去工作，名誉也被毁于一旦。科恩是麦卡锡的头号大将，经常在听证会时与麦卡锡耳语，提供具有伤害性的凌厉问题，建议参议员来询问作证的

共党颠覆可疑分子。麦卡锡对科恩犹如电影情节般清晰的记忆力，以及严酷和攻击性的质询手法，推崇备至。麦卡锡参议员曾说：“罗伊是我平生仅见极少数非常干练的年轻人。”

科恩在这位威斯康辛州共和党参议员权势最巅峰时与他共事。可是他做了不到两年，一九五四年发生“麦卡锡陆军案”听证案，导致参院群起责难麦卡锡，科恩因而去职。

与麦卡锡共事之际，科恩与激烈反共的联邦调查局局长胡佛频频联系，并且很快交成朋友。胡佛常常向麦卡锡的小组委员会提供有关建议，并且把联邦调查局档案里的机密资料透露给参议员。

最强烈亲麦卡锡报纸之一是当时纽豪斯报系中最大报《纽瓦克纪事星报》。即使后来全国许多报纸开始质疑麦卡锡手法的时候，《纽瓦克纪事星报》仍然坚决地留在亲麦卡锡阵营之中。

科恩卷进的政治风波，还包括和罗伯特·肯尼迪的交恶。而士毅·纽豪斯则一直与他维持友谊。麦卡锡挑选科恩担任参院调查小组委员会首席法律顾问的时候，一起竞争那个职位的罗伯特·肯尼迪落选，这件事严重伤害了也是豪门之后小肯尼迪的自尊心。罗伯特虽然终于出任该小组委员会总顾问法朗西斯·弗拉那冈（Francis Flanagan）的助理，但对科恩的一箭之仇耿耿于怀，永远记恨在心，尤其科恩在麦卡锡委员会听证中，所使用毫不留情式的凌厉质询手法，引起众人非议，更是火上加油地刺激小肯尼迪的仇恨，他们两人的心结，纠缠多年，到罗伯特·肯尼迪遇刺去世为止，从来未得化解。

麦卡锡被听证事件搞得恶名昭彰。科恩看出大势已去，于是在被许多愤怒的参议员撵走之前，一九五四年夏天，他自动辞去小组委员会法律顾问的职位。事后他说，“到华盛顿，是我一段痛苦的教训，眼见多年来苦苦挣得的声誉毁于一旦。这只因为我与麦卡锡参议员共事，而他却成为所有不愿共产主义曝光的人一致的仇视象征。”二十六岁的科恩心理受到创伤，转而求助于士毅·纽豪斯的家人与朋友。伸出援手帮助他的是纽豪斯家的长期友人亨利·加芬克尔（Henry Garfinkle）。

报恩

加芬克尔早期创业的历史与萨姆·纽豪斯发迹的故事类似。二十年代，加芬克尔大约十三岁时，开始在斯塔腾岛街角和渡轮码头上贩卖报纸。当时该地主要日报《斯塔腾岛前锋报》老板萨姆·纽豪斯注意到加芬克尔沿着渡轮港边的小生意。纽豪斯了解发行派报系对他报纸的重要性。他拿出三千美元不收利息的一笔贷款给加芬克尔，鼓励他在渡轮码头上设立他自己的第一个报摊，吸引往返曼哈顿旅客的报纸生意。像萨姆·纽豪斯一样，亨利·加芬克尔出身纽约下东区贫民窟俄国移民家庭，八个孩子之中居长。两人都是五尺刚过的矮个子，做事只按自己想法，但冲劲十足。一位曾与他共事的朋友在《华尔街日报》首页一篇有关加芬克尔的专访文章中说：“亨利有双重个性。他的生意个性亲切仁慈，客人来头愈大他愈客气。他真正的个性却是残酷无情。”

加芬克尔事业上的巨大冲动和野心，使他在纽瓦克机场、港务局，以及其他交通要道上，陆续买下许多报摊。最后他一跃而成为整个大纽约以及美国东北部大部分地方、报纸和杂志分销网的大老板，身家千百万美元。加芬

克尔对萨姆·纽豪斯一直心存感激，感念给予机会使他能白手起家，加芬克尔说：“我们是最好的朋友，任何时候，他需要我帮他做任何事，我都义不容辞。”

离开麦卡锡委员会几个月之后，一九五五年，科恩出任“联合新闻公司”（Union News Company）总顾问——“联合”是加芬克尔当年利用纽豪斯贷款，在斯塔腾岛买下的起家地盘。罗伊·科恩加入的时候，这家“联合新闻公司”已成全国最大报摊与餐馆经营者之一。

离开麦卡锡不到一年，科恩运用他精明厉害的法律手腕，经由一件繁复的股票持有人法律诉讼案件，帮加芬克尔取得“美国新闻公司”（American News Company）的控制权。这是一家有九十一年历史的老公司，自称是全世界最大的杂志批发商。加芬克尔将公司重新整顿，改名为“安可普全国服务公司”（An-corp Nationa15erviCes，Inc，），从而取得在美国东北地区，近于垄断的报纸杂志发行经销地位。

纽豪斯家族也因为加芬克尔的帮助而获利至大。对于任何新闻事业，尤其是一家正准备向美国杂志业进军的公司而言，与最大发行经销公司保有友善关系，是极端重要的。杂志特别依赖报摊上的零售业绩，它可以扩大发行量，然后从而提高广告价格。加芬克尔深知自己握有的这份力量，拼命地用它来赚钱，即使是最大的报纸杂志也不能不买他的帐。根据联邦有关主管单位的资料，加芬克尔向报纸杂志不法的强索规费，俾能将他们的刊物在各个报摊上陈列在比较好的位置。一九七一年联邦贸易委员会对“安可普”公司提出民事诉讼，由于它不法收取规费，索赔五十八万五千美元的罚款。联邦贸易委员会调查人员指控，从一九六五年到一九六九年，加芬克尔的公司，每月向《纽约时报》收取二千五百元，每周从《纽约每日新闻》收取五百元。联邦贸易委员会稍早在一九六四年曾公布法令严格禁止此类规费，加芬克尔的公司恶性违反，所以依法起诉索取罚款。

加芬克尔报摊后面还隐藏了另一股见不得人的力量——一向纠缠在纽约报纸杂志分销点上的犯罪分子。根据《华尔街日报》的一项调查，加芬克尔六十年代与犯罪家族波兰诺（theBonnano crime fami1v）手下组织犯罪分子有所来往。《时代周刊》后来在加芬克尔去世时的讣闻上指出——“对于有关他雇用黑社会人物在发行战中保护报摊的指控，他一贯地予以否认。”

不过，与所有其他媒体公司老板不同，纽豪斯家族得到加芬克尔的特殊优待。其中部分原因当然由于亨利·加芬克尔与萨姆·纽豪斯几十年的交情。他们经常一起外出度假，家人们也都相互交往熟悉。而在工作上，双方实质交往的关系更加密切。萨姆被加芬克尔视为生平第一位大恩人，纽豪斯一九五九年买下康德·纳斯特旗下所有女性杂志时，他无形中得到加芬克尔极大的回报。因为和加芬克尔的公司及其法律总顾问罗伊·科恩之间的情谊，《时尚》、《魅力》、《家与园》等杂志在报摊行销上所获的助益简直无法估计。由于他们的好友掌控全美国 50%的零售报摊，纽豪斯家族收购原本赔钱的康德·纳斯特公司的五百万美元投资，很快就已回收并有盈余。加芬克尔事后说：“让我坦白地告诉你，假如你把某一份报纸或者是杂志，放在每个报摊前面最醒目的地方，你知道会产生什么效果。”

与罗伊·科恩熟识的人说，如此生意来往为罗伊和士毅·纽豪斯的友谊加添了另一层关系，使他有更多机会接触纽豪斯王国的内围。

无论是在麦卡锡手下任职期间，以及随后从一九六三年开始的十年之

间，紧接而来达三次极具戏剧化出庭受审，纽豪斯父子都毫无动摇地忠诚支持罗伊·科恩。当时科恩牵涉在一件五百万美元股票诈欺案中，被控妨碍司法及伪证罪。一九六四年他的第一审，因陪审员意见未能一致而无法裁决，第二审，庭上撤销对科恩的控罪。一九七一年，被控行贿、共谋、对“证券及交易委员会”（Securities and Exchange Commission）提供不实文件，但是科恩再一次被判无罪开释。在这三次审讯中，证词中牵扯出科恩的一些朋友，包括不少黑社会人物，像在拉斯维加斯开创“沙漠酒店”赌场（Desert lnn Casino）的摩伊·达利兹（MoeDalitz），在司法当局眼中，达利兹是黑手党老大维多·吉诺维斯（Vito Genovese）的“地下老板”；以及迈阿密帮的密亚·兰斯基（Meyer Lansky）。尽管联邦政府调查得非常严密，三次审判中，科恩都能无罪脱身。他说，政府对他所做的调查是罗伯特·肯尼迪当美国司法部长之后，因个人恩怨而搞的“雪恨”报复，这话其实也不无道理。

科恩后来在他的自传中说，“人生中有许多重大的困难时刻，我幸运地交到好朋友，慷慨地借钱给我，使我安然脱离困境。对我最好的一位就是萨姆·纽豪斯，出版王国的创办人，我至交好友士毅的父亲。记得有一次我去看他时，自己紧张畏缩得像一只猫。他问我有什么困难。”

科恩说，他告诉老纽豪斯：“我破产了。”

科恩回忆说，萨姆微笑地看着他，“告诉我你需要多少。罗伊，不要怕，给我一个数目。”

科恩告诉萨姆他需要二十五万美元，萨姆立即开支票，给他那个数字。（有关那次会晤的另一种记载，科恩说他要求萨姆·纽豪斯“至少三十万，或者四十万”。而他得到一张五十万美元支票。）

这个在经营出版事业上一向小气出名的人，如今却出手如此大方，倒是吓了科恩一跳。他满怀惶恐地告诉老纽豪斯他不知道将来是否有能力还这笔贷款。

“你永远不必还我，”纽豪斯回答说，“你已经用友谊还报给我了。”

周遭的朋友和许多事业上同事们都说，科恩用职业上或个人的利益输送方式，向纽豪斯一家人偿还他的欠债。六十年代，科恩以纽豪斯公司法律顾问名义帮这一家人处理许多问题。科恩与工会关系密切，认识一大堆工会人物。所以，当时正被工会层出不穷的罢工事件困扰着的纽豪斯父子，更把科恩看成重要助手了。

机会主义者

对纽豪斯父子而言，科恩还有另一个角色——扮演士毅的老大哥，他是老萨姆替性情不稳定儿子挑选的朋友。那个时期的朋友们都知道，老纽豪斯付钱给科恩，就是要他帮忙照顾士毅。“就如同请一位门客，专门看住士毅不要出事”，有一位朋友这么说。

罗伊·科恩常把自己的好朋友介绍给士毅，一小圈谈得来的朋友常常聚在一起。春夏之季的周末带同家人到马场骑马，晚间共同饮宴。纽约的冬季，天寒地冻，他们会结伙到南部避寒。常去的地方是古巴哈瓦那。当时卡斯楚还没上台，罗伊因为曾经为巴蒂斯塔政权处理过与美商的法律案件，古巴政府视他如上宾。每当这群朋友前往度假，不仅由机场开始提供车队，还至少派四名宪兵全天候维护安全。

有罗伊的地方总有欢笑，朋友们都喜欢他，士毅的儿女们更把他看成比

父亲还亲近的伯伯。罗伊一直单身，虽然常和女人混在一起，但是朋友们没有人会相信如此一位雄辩滔滔的名律师，本身真正的性趣却是一个同性恋者。他曾自称与“哥伦比亚广播公司”（CBS）名电视记者芭芭拉·沃特兹（BarbaraWalters）交好。但在后来 CBS“六十分钟”节目中一项介绍科恩的报道里，记者摩利·塞弗（Morley Safer）仅只略微带过沃特兹的名字，指出“他不是那种会结婚的男人”。

在科恩处理的法律案件中，他也擅长离婚案的审理，因而他时常需要给纽豪斯家人提供建言。士毅的媳妇卡洛琳·纽豪斯后来提及科恩对这个家族深入的特殊了解。罗伊曾私下向卡洛琳解释士毅·纽豪斯家族历史中许多神秘故事，“使我因而能够和我公公谈话沟通，很少有人能和他沟通的。我公公是一位极端害羞而又刻意保护自己的人。罗伊替他主持我们的订婚仪式。在我们的婚礼上，是他和我哥哥出来致辞。我公公不会做这些事，他学过怎么演讲，但对他而言却困难万分。”

无论是和记者透露一些内幕，或和纽豪斯属下员工谈判，以及向士毅的子女提供友善的建议，罗伊总是语带权威，使大家不得不相信他的确是士毅最好的朋友。他了解士毅的长处和短处，永远不会把它们搞错。科恩曾说：“他最怕在公众场合露面。每当他必须要做五分钟公开演讲时，他却要花四到八个星期准备预习。假若我邀他参加一个聚会，他打电话来的开场白总是‘我必须要参加吗？’”

罗伊·科恩是一个眼光独到的政客，他深深体认传播媒体是美国生活方式中非常微妙的一项永久性力量——不仅能无远弗届地深入群众，还能赚取亿万财富。科恩了解他最好的朋友在这股无比力量上的崇高地位。他甚至也跟着反复申述纽豪斯所谓的“地方自治”理念。

罗伊·科恩一九八二年告诉《华尔街日报》说：“事实上，纽豪斯父子可以轻易成为美国新闻出版界最大的力量，就像掀两个按钮一样简单。可是这与他们‘地方自治’理念冲突。”

由于他个人的沉默寡言，大多数人都以为士毅承继了他父亲“地方自治”的办报哲学。许多奉承拍马屁的记者都在文章中指出，这项理念意指纽豪斯只对报纸杂志业务经营方面有兴趣，记者和编辑们可以在版面内容上自由发挥放手办报，不受老板的干预，萨姆·纽豪斯曾经这么教训他的孩子：“我的兴趣在于发行成功的报纸，不在制造帝王。我没有兴趣去逢迎阿谀权贵换取利益。因此我避免和他们有这类牵扯，不和他们的主张或者组织勾结，以保障我报纸的独立与完整。读者们看报时，明眼人一眼就能看出这家报纸已成为某人的传声筒，那是不正常的生意。”

但是罗伊·科恩则完全不同，他全心全意地利用纽豪斯报纸的新闻版面，帮助他的朋友打击他的政敌。虽然他表面上也承认所谓“地方自治”这种理念，但基本上，科恩对新闻媒体的观念是非常现实的。他这种彻头彻尾机会主义式的观念源自他的导师——参议员约瑟夫·麦卡锡。结交上层权贵对科恩而言事关重大，终其一生，科恩都在努力巴结全国新闻媒体最具影响力的发行人、老板，以及高级编辑。他信得过的深交友人，还包括五十年代专栏作家沃尔特·温契尔（walter Winchell）；七十年代后期至八十年代初期，科恩的影响力遍及默多克《纽约邮报》小道消息专栏到《纽约时报》的头版要闻。前《时代周刊》法律记者、编辑以及改写科恩自传的西德尼·蔡恩（Sid-ney Zion）都承认，科恩曾是他们消息最佳来源之一。科恩也以同类

手法向其他新闻记者略施小惠，并透露各种消息，从这一点可以反映出科恩政治掮客生涯的另一面。科恩与媒体问的共生是建立在互利的关系上。撇开意识型态和友谊不说，罗伊·科恩之所以能够结交到美国高层政客，是因为那些政客们认为科恩能替他们影响新闻媒体。

一名曾和科恩共同设法，来影响纽豪斯报刊某项新闻立场的共和党人士，看到科恩操纵新闻界的手法，能把它们像泥巴一样照自己意思捏塑，简直惊佩极了。这名政治家指出：“纽豪斯父子是那种只懂赚钱的人。当他们买下报纸的时候，报纸都一面倒向现实。他们永远赞成当权派，无论是民主党或共和党当权，他们乐于向当权派叩头奉承。如果有新闻发生，对当权派造成威胁，他们就尽可能淡化或不登。就本质而言，纽豪斯只问——报纸赚不赚钱？这是他们仅有的考虑。但是科恩有能力改变他们父子这点，在威逼利诱之下，纽豪斯父子都会被科恩操纵。”

操控媒体

科恩在纽豪斯公司能翻云覆雨的最早一个事例，发生在六十年代初期，肯尼迪政府请他帮忙，而科恩也愿意趁机攀权附贵。事情是牵涉肯尼迪总统在国会里最重要支柱之一，众院多数党领袖海尔·博格斯（Hale Boggs），博格斯的家乡选区在路易士安那州的新臭尔良。因为他支持约翰·肯尼迪的民权法案以及其他很多自由派法案，博格斯被当地日报《新奥尔良比开恩时报》保守立场的言论，抨击得灰头土脸。肯尼迪总统深知，如欲争取其他南方民主党议员支持他的法案，博格斯的众院领导地位至极重要。因此他非常担忧《新奥尔良比开恩时报》的批评可能对博格斯造成政治伤害。

在一次涉及博格斯遭遇困难的白宫会议里，肯尼迪的心腹新泽西州众议员——也刚好是罗伊·科恩生意友人——尼尔·加拉格尔（Neil Gallagher）献计，提出一项解决困难的办法。贾拉格向总统建议，新奥尔良这家报纸最近刚被萨姆·纽豪斯收购，罗伊·科思和纽豪斯家极熟。加拉格尔自告奋勇代表博格斯去找科恩，设法影响纽豪斯。

在肯尼迪政府里，任何找科恩帮忙的想法都是天大禁忌，尤其罗伯特·肯尼迪对科恩更是恨之入骨。一九六〇年民主党全国代表大会上，科恩支持的是约翰逊而非肯尼迪，并竭尽全力帮约翰逊争取总统候选人提名。也就在讨论加拉格尔建议的时候，罗伯特·肯尼迪和他手下一批司法部律师及联邦调查局干员，正在进行一项可能将科恩以刑事起诉的犯罪调查。加拉格尔知道侦办科恩案进行得如火如荼，也从科恩及其圈内朋友处感受到压力，无不希望肯尼迪政府放弃对罗伊·科恩生意往来的追查。假若纽豪斯愿意的话，这将是对各方面都能蒙利的一次秘密交易。

罗伯特·肯尼迪激烈反对找科恩帮忙。但是政府中冷静思考得失的一派获胜。于是由总统下令说，派加拉格尔去和科恩谈判此项解决办法。

加拉格尔说，“我当时并不知道罗伊在纽豪斯组织里的正式头衔是什么，但我知道他对纽豪斯先生确实具有影响力。”他打电话给科恩，说明这桩买卖，当罗伊听说有机会摆脱对他锲而不舍的司法追查，罗伊显得十分兴奋。“罗伊回电话说，下次我去纽约时两人理应共迸晚餐。当周末我去了纽约，他告诉我纽豪斯会在新奥尔良的报纸上支持博格斯。”

加拉格尔回忆在晚餐席上，科恩对他表示已经亲自跟士毅·纽豪斯谈过有关支持博格斯的事。“罗伊说纽豪斯将可能帮忙，不过他对地方报纸的编

辑立场一直没什么兴趣，因为他已将官交给地方编辑了。但是士毅心中对博格斯存有尊敬，觉得可以支持博格斯和他在民权法案上的立场。”科恩并请博格斯看看明天《新奥尔良比开恩时报》的社论，假若他仍不满意社论的新立场，纽豪斯家族愿意再改一个他喜欢的说法。

纽豪斯报纸的言论版面上，不久就反映出对国会议员博格斯在众议院表现的赞誉及支持。包格士自己当然更明白和罗伊·科恩站在同一阵线的好处。科恩后来说，他亲自向博格斯提到请总统放弃司法部对他的追查。但是罗伯特·肯尼迪想将科恩定罪并绳之以法的想法始终没人能劝阻得了。

科恩在自传中回忆这段往事，“我接到海尔·博格斯的一通电话，博格斯是我的一位朋友，也是总统的朋友。”博格斯告诉他，总统无法劝阻他弟弟，或是当时承办此案的联邦检察官罗伯特·摩根索（Robert Morgenthau）停止进行起诉科恩的努力。科恩在自传中写道：“我说‘海尔，你知道，我并没什么本事跟你讲大道理，但是如果美国总统约束不了他的弟弟，我看他也搞不出什么大名堂。’”

对那些知道这则海尔·博格斯插曲故事的人来说，最值得重视的是科恩在纽豪斯组织里惊人的影响力。能在媒体中有一言九鼎的亲密关系，是任何具有野心政治家所梦寐以求的。加拉格尔众议员在新泽西的选区，被另一份纽豪斯报纸《纽瓦克纪事星报》所垄断，他自然更加领悟这个道理。

蔡恩对罗伊能左右纽豪斯报系集团而换取政治利益的能力，也是感受颇深。蔡恩说：“罗伊以种种不同的方式，利用纽豪斯的关系来加强自己的力量和势力。全国各地都有纽豪斯的报纸、纽豪斯的电视台、纽豪斯的全国性杂志与星期增刊。虽然不一定真能“一个众议员选区一份纽豪斯报纸”，但是实际情况也相差不远。假如你是一位参议员、众议员，或者是政党领袖，甚至任何一个罗伊·科恩想接触联系的政坛人物，如果不接他的电话，你就甘冒吃不了兜着走的危险了。”

从联邦调查局企图人他于罪的三次审判中全身而退之后，罗伊在纽约市和全国政界更是全力拓展他政治权力掮客的角色。其中涉及不少被人垢病的作为。《斯塔腾岛前锋报》一名二十六岁年轻记者丹·詹尼森（Dan Janison）曾经试图揭发，并明查暗访地写成文章，本想领先各报一鸣惊人；当然，这项企图最后还是被罗伊和士毅的权势力量给压下去。

罗伊·科恩表面上是一个充满权力欲望，而且能够呼风唤雨、雄辩滔滔的大律师。除了士毅·纽豪斯可能很早就察觉之外，很少朋友能够想象他是同性恋者。直到一九八六年他因爱滋病而卧床垂危，他仍然否认他的同性恋性趣。他临死前，士毅几乎每天都到医院探视，或者每天至少和他通一次电话。他去世后，新闻报道全都引述他自己的说法—一他罹患的是肝癌，但是后来经证实，他死于爱滋病。

科恩在临终前修改了遗嘱，把一件珍爱的法国现代雕刻家的收藏作品，一尊大理石男子头像，送给他一生最好的朋友士毅·纽豪斯。

有将近四十年之久，罗伊·科恩给士毅·纽豪斯的，除了友谊，还有各种忠告和建言。土毅也自始至终地对他忠实——不论罗伊多么不择手段地利用纽豪斯家族谋取的利益，也不论这个家族多么依赖罗伊解决困难的问题。总而言之，罗伊·科恩给世人留下的是一个不光彩的传奇故事，也是贪婪、犯罪，侵蚀美国生活的一项证言。

面对那尊大理石雕刻艺品，士毅说：“我不知道它价值多少，但罗伊拥

有过的任何东西，对我而言都深具意义。”

第六章 扼杀新闻自由的黑手

在《克利夫兰平原商报》（Cleveland Plain Dealer），士毅·纽豪斯只是一个熟悉的名字。记者和编辑们仅能模糊地认出他是他们报纸的老板，纽豪斯报团创办人的儿子。对大多数克利夫兰的新闻记者而言，士毅·纽豪斯是一个隐藏在遥远的纽约曼哈顿摩天大厦里的神秘人物。只有很少数克利夫兰报社员工，能偶尔看到他们亿万富豪老板惊鸿一瞥的现身。

在八十年代后期担任《平原商报》评论版编辑，后来担任执行编辑的比尔·吴斯登戴克（Bill Woestendiek）回忆说：“看见过他两次，他不常在商报那里。看到他时，顶多只是打个招呼，我从没跟他开过会。”

沃尔特·鲍丹尼契（Walt Bogdanich）是另一个《平原商报》里从没见过士毅·纽豪斯的记者。鲍丹尼契原来任职该市另一家竞争的日报《克利夫兰新闻》（ClevelandPress），一九七九年十一月才跳槽到《平原商报》来。很短一段时间里，鲍丹尼契就变成《平原商报》最好的采访记者之一。他是一个身材颇高，喜爱研究问题的年轻人，鬈曲的深棕色头发，深眼眶，留着落腮胡子。很多难跑的新闻都是他的杰作，很快就赢得杜里其他编辑和记者们的信任，鲍丹尼契绝顶聪明，思路清晰，任谁也骗不了他。

他出生于芝加哥，在邻近的印地安那州盖瑞城长大。他在俄亥俄州立大学新闻系读书时，对公共事务采访报道最感兴趣。他注意到克利夫兰的政治诡诈贪污横行，于是他对克利夫兰非常神往，想去一显身手。他每天开车从俄亥俄州哥伦布市的郊区前往克利夫兰，寻找井阅读大批有关文件与法庭纪录，研究“卡车司机工会”

（Teamster3union）及一些有组织的犯罪，与克利夭兰市政体制等三青之间的关系。由于长久的深入研究，他看出克利夫兰各方面力量互动的模式，这项认知使他很容易就在《克利大兰新闻》找到一份记者工作，他干了两年半。

鲍丹尼契回忆说：“卡车司机工会、组织犯罪案件和贪污横行把我吸引到克利夫兰。它是一个彻底腐败的城市，非常具有挑战性。”鲍丹尼契知道《新闻》报财务情况不好，当《平原商报》有意挖角，他立即决定跳槽。

鲍丹尼契进《平原商报》之后，采访工作进行顺利。一直到贾琪·普瑞赛（Jackie Presser）成为采访对象时为止。芝加哥和纽约两地黑手党头子们一致椎派普瑞赛争取出任全美国最大工会“卡车司机全国总工会”主席的职位。从一九八一年中他第一次被派这项采访任务的那一刻起，和接着下来的好几个月，鲍丹尼契卷进一则内藏极大阴谋的新闻故事，比《平原商报》有史以来刊载过的任何阴谋都较具震撼性。这个故事说明了士毅·纽豪斯与罗伊·科恩友谊中最黑暗的一面，也暴露科恩对纽豪斯报纸的腐蚀性影响。科恩在暴徒流氓与纽豪斯手下高层干部之间，所扮演的掮客角色，几乎毁灭了鲍丹尼契记者的声誉，并且永远改变了他的一生。许多年后，当整个事件在联邦法庭真相大白，并得知当时纽豪斯和他的高级编辑，竟然容许让黑手党逐宁逐句口述，而他们几乎原文照抄的写出一篇讨好贾琪·普瑞赛的新闻，再刊登在他们报纸的头版。如此丑恶荒谬之事，连鲍丹尼契都大吃一惊，难以置信。

普瑞赛事件

有关贾琪·普瑞赛的故事，只是《平原商报》八十年代好几桩掩藏幕后见不得人的丑事之一。读者迄今无从得知所有事件的全貌。要了解普瑞赛事件，必须先了解它所以发生的背景：那就是士毅·纽豪斯企图在克利夫兰稳占一个垄断的报纸市场——这将能替纽豪斯报业王国增添千百万美元的收益。士毅·纽豪斯在克利大兰所做一连串新闻道德上的妥协，以及其他在法律上有疑义的行为，后来引起联邦当局对他所策划的一笔交易，进行反托拉斯法刑事侦查。总而言之，由于《平原商报》四周充满了权谋操纵和编辑立场妥协的气氛，九十年代初期，许多优秀记者忿而离职，并且开启广告客户过分干预新闻判断的大门。《克利夫兰平原商报》是全美国第十二大日报，所发生的事件影响颇为深远。对于关心媒体正派风格的美国人而言，这是一项有力警告，从此可以得知媒体如何被污染，如何在专业立场上向金钱权势卑屈让步。在这个美国城市日益增多的报业垄断时代，克利夭兰的教训尤其重大。在克利夫兰所搞的卑劣手法，使士毅·纽豪斯和他的助手们永远不再值得公众信赖，使他旗下的报刊注定永远像一艘破船，不能承载民主社会里新闻言论自由的重大责任。

在纽豪斯新闻王国里，家族每一成员包括士毅在内，都得监督其中一部分事业。《克利夫兰平原商报》是士毅负责督导的报纸之一。士毅习惯于搭机飞往这些报社，停留一两天，听取当地的主管简报业务，然后把有关资料汇报纽约的纽豪斯公司总部。星期四通常是士毅飞往克利夫兰的日子，这一惯例行程已经行之多年，即使在他接掌康德·纳斯特担任最高主管之后仍是如此。康德·纳斯特一位前任发行人彼得·戴蒙狄斯说，萨姆·纽豪斯和儿子士毅有一个约定，如果他想到康德·纳斯特去做杂志工作，唯一交换条件是，他必须答应每个星期三夜里要飞夫克利夫兰，星期四处理《平原商报》工作。飞回纽约拉瓜迪亚机场，士毅星期五早上会准时出现在他康德·纳斯特办公室里。戴蒙狄斯说：“星期四他从来不会在纽约，此事行之多年，即使是连萨姆去世后也是如此。”

士毅的叔叔诺曼也负这份克利夫兰产业的责任，他比土毅去得稍勤。除了纽豪斯叔侄幕后查看之外，从外表看，《平原商报》日常业务推动似乎全由发行人托马斯·瓦尔（ThomasVail）主持。

瓦尔出掌《平原商报》是在一九六三年，当时报纸刚熬过为时一百二十九大的罢工事件而进行改组，他接掌时情况对他相当有利且大有可为。当时他年方三十六岁正值盛年，瓦尔征召了一批对深入追踪报道有兴趣的新闻新血液，决心要把生命活力重新注入年华老大沉沉欲睡的《平原商报》。瓦尔来头不小底子又硬，他是靠金矿起家百万富豪李勃帝·荷顿（Liberty E.Holden）的外曾孙，老荷顿在一八八五年买下《平原商报》，将它由一个摇摇欲坠的周刊，经营成美国中西部最具影响力的日报之一。一九一二年荷顿故世，报纸遗留给他五个子女以及他们的后人。但是到了一九六七年，掌控报纸股权的“森林城出版公司”（Forest City Publishing Company）决定接受萨姆·纽豪斯空前巨款出价，将报纸卖断。当时的“森林城出版公司”是由好几位家族成员和信托人共同拥有，大家正嫌盈余不足且分红太少，而纽豪斯又出了天价。《纽约时报》以头版篇幅报道这则有关《平原商报》以五千万美元易主的新闻，指出：“这是美国报业史上，为了单独一家报纸而付出的最高价格。”

如同其他纽豪斯所属报纸一样，《克利夫兰平原商报》表面依旧维持地

方自营——瓦尔仍然高居主管职位——但是报纸的财务已经牢牢地落人纽约大老板手享中。报纸易主之后，瓦尔对前来采访的记者们表示：“ 包括业务、人事。编辑政策在内。《平原商报》的全部控制权仍交到我的手里。 ”

《平原商报》是俄亥俄州最大的日报，但是与许多美国大城市不同，克利大兰仍有两家日报，一九八一年两报为争读者与广告客户，曾陷入一场劳民伤财的业务大战。在这段时间里。《平原商报》与财务困难的《克利夫兰新闻》之间的激烈竞争。对克利夫兰的读者大众而言是项好消息。两报争奇斗胜，更能满足读者对了解这个复杂工业城市内情的需要。对急于想替《平原商报》写出好的深入报道，像对鲍丹尼契等年轻记者而言，两报竞争也是大好消息。开始听到有关贾琪·普瑞赛贪污的谣传，他当时是克利夫兰地区性卡车司机工会主席，也是未来全国工会主席的可能人选。总编辑戴大·何克拉特（Dave Hopcraft）决定派鲍丹尼契与另外一位记者玛莉·简·伍奇（Mairy Jayn Woge）搭档，调查此项谣传的真相。

任何有关卡车司机工会和犯罪组织的大新闻，尤其是牵涉贾琪·普瑞赛，似乎很自然的都该由鲍丹尼契主跑，他自己也极感兴趣。根据他以往采访经验，他知道跟普瑞赛打交道相当困难。这个圆滑而又了解媒体的工会领袖，专门雇用两名公夫人员应付记者，对鲍丹尼契这类刁钻之人则尽可能地予以挡驾。

普瑞赛的父亲也曾是卡车司机工会势力很大的领导人物，因此父子二人俱是克利夫兰权力结构中的重要角色。而鲍丹尼契出身劳动阶级家庭，对普瑞赛的过度贪婪习性，先天上就极端反感。和普瑞赛的高收入相比，工会下层会员之所得实在微不足道。所以当总编辑何克拉特指派鲍丹尼契这项采访任务时，他不仅乐于接受，并且急切地想把普瑞赛的肮脏行径公诸于世。不过，鲍丹尼契被蒙在鼓里的是，《平原商报》高级主管早已和普瑞赛有所密商暗通款曲了。

几个月来，普瑞赛、他的律师们和他的公夫人员对于玛莉·简·伍奇的跑新闻手法大表不满，并私下向何克拉特提出抱怨。他们认为她态度偏颇报道不公，决心将她赶出采访普瑞赛的新闻路线。伍奇五十多岁，是一位精力充沛的女记者，她对卡车司机工会迷宫一般错综复杂的组织结构已经了如指掌，有时她似乎比联邦调查局还知道得更多。鲍丹尼契回忆说：“ 她到处都有联系 ”，他帮玛莉·简核对查证新闻稿的细节，并且帮她润饰文字，因为这争议性高、众所瞩目的新闻必须行文审慎。

可是这两位记者都不知道何克拉特已经跟普瑞赛及其手下人员暗中谈了好几个月。他指派鲍丹尼契参加这条新闻路线的采访，主要原因在于何克拉恃与普瑞赛对伍奇有一项共同的疑虑。假若伍奇和政府调查人员大过亲密，或是和想把普瑞赛赶出工会的工会内部反对派分子太过接近，她的新闻就无法写得公正，所以何克拉特认为，加派一名记者参与是一项谨慎的做法。“ 贾琪过去好多年来一再地跟我讲这些事情，说玛莉·简和他敌人之间如何如何有所关联 ”，何克拉特告诉《克利大兰平原商报》前记者詹姆斯·尼大；而尼大在一九八九年他替卡车司机工会头子普瑞赛写的传记里也首次叙述了《平原商报》和普瑞赛之间的联系。“ 他们很明显地认定她被政府利用，或是被想 削弱贾琪力量而攫取领导权的工会反对派分子所利用。我也认为她是那种能被别人利用的人。可是谁也利用不了鲍丹尼契。 ”（现在在克利夫兰从事公关业务的何克拉特拒绝作者访问，不过他表示愿意证实尼夭的说法。

他说，“詹姆斯·尼夫书中说的正确。”）

两位记者的合作好比如虎添翼，很快就证实了贾琪·普瑞赛是联邦调查局的线民。他潜伏在卡车司机工会中卧底，并且爬升至全国性的领导阶层，这条经证实的新闻实在太过敏感，就连鲍丹尼契熟识且信得过的联调局探员也显得十分不自在。两位记者访问了好多位执法单位工作人员，所有访谈内容全都录音存证，避免发生任何可能的小误解。有时候鲍丹尼契听完玛莉·简的访问录音之后，会向他自己的联调局消息来源查证。经过一阵努力，鲍丹尼契已完全确信普瑞赛的线民身分。他们两人很快地写出一份分上下两篇的系列报道，上篇十一九八一年八月在他们的报上刊出。

在上篇报道中，他们详述普瑞赛如何从卡车司机工会所聘请来改善工会形象的一家拉斯维加斯公关公司，收取三十万美元回扣的故事。报道所根据的资料，是该公关公司一名合伙人的宣誓证词，而且内容符合其他有关的访问与文件。上篇报道刊出之后，有关收取回扣一节最关重要，促使司法部立即采取行动进行刑事调查。第二天，《平原商报》刊出系列报道的下篇，陪衬在旁边的是一则小新闻稿，是普瑞赛否认曾经收受回扣的指控。

这下篇报道，后来被证实比上篇对普瑞赛和两位撰稿记者，都造成更大的麻烦和困扰，在鲍丹尼契和伍奇的文章上面，被冠以头版头条大标题：“尽管被控违法连连，普瑞赛仍是联邦线民”。根据联邦政府消息来源以及法院文件，文章详述贾琪·普瑞赛及其已过世父亲威廉·普瑞赛从一九七一年开始，如何充当联邦国税局线民，而贾琪·普瑞赛在七十年代后期便担任联邦调查局的线民。这两篇资料栩栩如生的报道立即被全国各地报纸普遍转载，《平原商报》高层主管似乎非常得意。

文章刊出之后，发行人瓦尔在采访组办公室见到鲍丹尼契，高兴地对他说：“干得好！”

自食前言

消息一旦曝光，尤其有关普瑞赛政府线民角色证据确凿的报道，无论在联邦执法机构，或是黑手党高阶层，都造成一股极端关注的汹涌暗潮，这上下两篇文章，犹如一面巨大的铜锣，猛力敲击之下，首先只让近距离的人觉得震耳欲聋，但它的余音袅袅，历久不衰。文章刊出后几个月之间，它导致一连串的副作用，直接影响到好多个黑手党高级头目，罗伊·科恩，以及纽豪斯自己。而这项不可思议的怪异关系组合引发《平原商报》另一篇头版新闻——出现在有关普瑞赛贪读新闻爆发一年多之后——报纸居然掉头来质疑自己记者鲍丹尼契和伍奇报道的基本正确性。

多年以来在黑手党圈内一直有许多谣言，怀疑贾琪·普瑞赛是政府线民，绝对不能信赖。黑手党在芝加哥的头目们相信这项说法，他们反对有一天要把普瑞赛抬成卡车司机工会全国总工会主席的构想。对黑手党来说，卡车司机工会拥有千百万美元退抚与福利基金，而且内部贪读横行，是可以用来支诗黑手党种种不法行径的大财库、大肥肉，这个工会绝对不能落人信不过的人的手里。

但是看来这个工会早晚会落人普瑞赛之手。一九八一年，卡车司机全国总工会当时的主席弗兰克·费西蒙斯（Frank Fitzsimmons）因癌症去世。由芝加哥黑手党秘密支持并完全掌控的罗易·威廉斯（RovL. Williams）继任。另一个觊觎此一职位的可能竞争者就是贾琪·普瑞赛，普瑞赛的支持者中包

括和克利夫兰黑手党有长期关系，并且认识普瑞赛极久的麦希·洛克曼（Maishe Rockrnan），和另一个势力更大，纽约吉诺瓦斯（Genovese）犯罪家族头子，绰号“胖汤尼”的安东尼·萨勒诺（Antbony“Fat Tony，，Salerno）。这两个黑手党大亨要普瑞赛只是因为他们觉得能够控制他。

普瑞赛似乎时来运转，罗易·威廉斯刚接任总工会主席不久就不幸地被联邦起诉。威廉斯和其他一批卡车司机工会领袖被控同谋行贿一位联邦参议员。到了一九八二年春天，黑手党头子们一般都确信威廉斯必将人狱服刑，他们得另觅接班人。卡车司机全国总工会主席宝座的大门再一次为普瑞赛敞开。

值此之际，普瑞赛铆足全力地增加自己政治资源，包括他成功地策动卡车司机全国总工会在一九八〇年支持里根竟选总统。当选之后，里根有恩必报，便指派普瑞赛为其总统交接小组成员。普瑞赛想要继承工会的大统，剩下来有待解决的少数问题之一是，他被怀疑为政府线民的身分。为了化解这份疑虑。麦希·洛克曼亲自前往芝加哥，自己私下向当地黑手党头子乔伊·艾奥帕（Joey Aiuppa）保证，他认识普瑞赛多年，肯定知道他绝非政府线民。洛克曼承诺，普瑞赛值得信赖，可以像罗易·威廉斯一样掌控于股掌之上。几天之后，芝加哥表示愿意勉为其难地予以支持。不过，假如能有什么办法，《平原商报》有关普瑞赛是联邦调查局线民的报道必须加以澄清。

在纽约的一次秘密会议中，黑手党讨论了这个问题，普瑞赛的两个教父，麦希·洛克曼和“胖汤尼”萨勒诺都主张设法减除报纸报道所造成的压力。

萨勒诺经常流连在纽约东哈林区一一六街一个“帕玛男生社交俱乐部”，不仅监视黑手党许多高利贷和包赌行为，也监控卡车司机工会的活动。事实上，在这个俱乐部中，所有黑手党活动，都被联调局探员秘密录影存证。政府执法人员后来在这个俱乐邵中，查获萨勒诺身边带有一份卡车司机工会的会员名录。

在萨勒诺俱乐部附近一家餐馆里，联调局人员录得一段对话，洛克曼问萨勒诺：“你认识谁和《平原商报》有联系吗？”

将近七十岁的纽约黑手党头于说：“我不认识。噢，等一下，让我想想。”

根据联邦法院后来的证词，萨勒诺叫他一个高级助理打电话给罗伊·科恩。多年来，科恩一直担任萨勒诺的特别顾问，指导这个黑手党头子从事违法行为中如何钻法律漏洞。科恩甚至允许萨勒诺利用他曼哈顿寓所——也是他的律师事务所——作为黑社会人物们聚会之处，认为他的寓所安全有如天堂，不会有政府录音监视。

和科恩通过电话之后，萨勒诺高兴极了。像往常一样，科恩再一次表示，这件事他能想出点子来。萨勒诺告诉来访的克利夫兰黑社会头目洛克曼及其幕后老板安吉罗·洛那多（An-geloLonardo），他们的运气简直好极了。科恩不仅是萨勒诺的律师，他也是《克利夫兰平原商报》老板的律师。洛那多后来在一九八七年一次法庭审讯中以政府证人的身份作证指出：“安东尼·萨勒诺问罗伊·科恩他认不认识《平原商报》老板，或者他自己是否跟《平原商报》能扯上什么关系。科恩说：‘哈，我正代表他。’汤尼告诉罗伊·科恩说，他要跟他谈一件事。”

萨勒诺在电话中没敢提普瑞赛的事，他害怕他的电话会被政府录音。这个纽约黑手党大亨邀科恩、麦希·洛克曼和他自己会面，联邦调查局人员将这次会晤用秘密摄影机全程录影存证——会谈地点就在科恩办公室里。在科

恩办公室里，克利夫兰来的洛克曼说明《平原商报》文章给贾琪·普瑞赛造成的困难。洛克曼提出要求，要《平原商报》同样以头版位置刊出文章，撤销先前的文章指控，并要强调普瑞赛不是政府的线民。

尽管科恩过去确实运用影响力左右过纽豪斯报刊的编辑内容，但是现在面临的这项要求实在强人所难，连科恩都感棘手。他是一个翻云覆雨的高手，他并不在乎一篇报道文章的内容有没有真实性。可是这次的问题性质实在不同，它不是要求报纸支持某一项政治主张，也不是科恩卖面子拜托报纸登出一篇什么稿子。事情明摆着，黑手党现在要求美国一家主要报纸，去否认一件完全真实的报道，等于是，要求科恩运用对纽豪斯的影响力，要纽豪斯去破坏自己报纸的可信性。

洛那多后来告诉联调局人员，和萨勒诺、洛克曼会晤结束时，科恩向两人保证：“他会跟他的客户谈撤销先前指控文章的事。”（洛那多困在克利夫兰地区指挥黑社会谋杀、贩毒等罪名，被判终身监禁，后来在纽约一九八七年政府起诉歹徒的审判中，成为一名联邦的重要证人，指证萨勒诺及其他黑手党人物的罪行。）

这项所谓的“自食前言”事件（“retraction”）一旦由罗伊·科恩挑起头来之后，整个谈判大体由三个人负责进行——在纽约康德·纳斯特大厦里上班的，纽豪斯的律师查尔斯·沙宾（Charles Sabin）；普瑞赛的笔师约翰·凯利马可（John Climaco）和《平原商报》总编辑戴夫·何克拉特。科恩现在则骑虎难下，知道自己有“责任”需要在报上登出一篇符合贾琪·普瑞赛要求的文章。根据何克拉特后来告诉作家尼夫的资料，黑手党这项“自食前言”的要求，关键仍在纽豪斯。何克拉特回忆说，“整套把戏是这么玩的——凯利马可逼科恩，科恩逼士毅·纽豪斯，纽豪斯逼沙宾和诺曼·纽豪斯。”据报道，十毅“开始时老大不愿意”，但是最后终被说服同流合污。

传达士毅指示的，是他那位性情和善，爱打领结的叔叔诺曼·纽豪斯。他告诉何克拉特必须在报纸头版上刊出一篇有关普瑞赛的文章。诺曼很随和，总是唯命是从；诺曼原本住在纽约，后来举家搬到新奥尔良，他负责督导的家族事业包括必须每周一次视导的《平原商报》，《新奥尔良比开恩时报》和纽豪斯在南部地方其他几家小报。萨姆·纽豪斯有一次在家庭会议上，决定他们之中必须有一人搬到南方去监督在那里的财产，诺曼回忆说，“他们都盯着我看，于是我说‘我愿意去’。所以不到一个星期，我便带了一家人搬下来了。”

为务期办好此事，纽豪斯派他的律师飞往克利夫兰，并和发行人瓦尔、总编辑何克拉特共进晚餐之际，重申普瑞赛对有关收受三十万美元回扣一事的否认，也否认是政府线民。受不了报社老板们以及士毅·纽豪斯贴身律师的庞大压力，何克拉特说，假若政府能宣布放弃对有关回扣丑闻的调查，他愿意替普瑞赛登出一条扳回面子的新闻。这符合《平原商报》的一项惯例：如果有人在刑事案件上获无罪开释，报纸用原先报道刑案时同样大的版面篇幅，予以报道无罪判决的新闻。何克拉特用了一项极不寻常的手法，他亲自打电话给司法部组织犯罪部门当时的主管大卫·马古利斯（David Margolis），并且劝服他在一几人二年七月致函普瑞赛的律师，通知他：他们的调查已经结束。事实上，鲍丹尼契和伍奇的两篇精心报道，竟被他们自己总编辑暗中与外人联手而遭破坏。政府对普瑞赛收受回扣案中上调查，真正的原因是这类案件为时七年的法定追溯效期刚刚届满。其实这并不是何克

拉特真正在意的问题，他是受到上级长官压力，务必要在《平原商报》上登出一篇有关普瑞赛的更正文章。

丑陋的交易

一九八二年十月份的一个星期四，《平原商报》有关普瑞赛的新闻处理，在方向上做了一百八十度的急转弯，从报业一项真正具有意义的胜利，变成让许多人为之痛心疾首的腐败悲剧。那一天，何克拉特把鲍丹尼契叫到一边，他们讨论是否就政府对贾琪·普瑞赛涉嫌收取回扣案的调查进展写点最新消息。

何克拉特告诉他的记者说：“我听说调查已经结束，他们决定不对他起诉。”他没有说出他怎么得知这项消息的。

“是呀！我好像也听说这件事。”鲍丹尼契这么回答。

“好吧，或许我们应该写点东西。”

鲍丹尼契同意。他补充说，“我听到的消息是说，他们中止侦察的理由是，在法定追诉有效期之内他们弄不到证据。”在当时，鲍丹尼契觉得他们既然写了那么多有关普瑞赛的负面报道，现在就联邦调查的进展写点新消息也是公正合理的。鲍丹尼契告诉他的总编辑：“别担心，小事一桩，这是该做的公平事。”

于是鲍丹尼契回座写稿，叙述该案不了了之的原因。鲍丹尼契写好之后，将底稿送请总编辑过目，何克拉特当向谢谢他写的这篇文稿。自此开始，事情发展得非常不合常理，且十分诡异。

何克拉特研究这篇稿于花的时间比通常处理这类新闻稿要长得多，最后，鲍丹尼契等得不耐烦了，自己踱步到他桌前查询。何克拉特表情显得忧虑而又焦急。

“纽豪斯很注意这篇稿子……，纽约总部很注意这篇稿子……，”何克拉特告诉他，“我们需要多写一点。”

“多写点什么？”

鲍丹尼契奉命把这则新闻稿再加把劲。他照办之后又把稿子交上去。何克拉特随后在他稿子上增添更多细节，又胡乱引述许多普瑞赛律师凯利马可的话，删掉鲍丹尼契所写为什么政府中止调查该案的一些理由。当鲍丹尼契最后看到“新版本——何克拉特修改后的文章，他勃然大怒。他后来这么告诉他的朋友们：“它变成完全不同的一篇文章，简直就是道歉启事。”

鲍丹尼契后来得知，联邦调查局当时也非常紧张，不希望普瑞赛的政府线民身分曝光。涉及好几桩正在进行中的刑事侦察案件，他是一条好线索，其中一桩调查，最后导致他长期教父麦希·洛克曼的被起诉定罪。正像黑手党歹徒之间没有所谓的道义，在《平原商报》新闻王国里似乎也少有道义存在。

第二天，鲍丹尼契对他的编辑、主编们大声呼吁，必须坚持原先报道的立场。他跟他们争辩说：“这是一篇从头到尾完全捏造的故事。”

何克拉特及其他高层编辑安抚盛怒的鲍丹尼契，要他信任他们的判断能力。有一位编辑告诉他：“我们正在处理这件事。你静下来，别再嚷叫。”

那时已是星期五的下午，鲍丹尼契知道，记者们都快下班回家了。如果《平原商报》编辑们刻意要登如此一篇稿子，鲍丹尼契和他的记者同事们将没有时间表示反对。就在那一刻，他有一种非常恐惧的感觉，觉得自己陷在

一个并不完全理解的庸俗戏剧阴谋里，是个彻底失败的受害者。他再一次走到何克拉特桌前。

“你为什么这么干？你知道这是不对的。我拿录影带和法庭文件给你看。”鲍丹尼契无奈地抗辩。

“我知道你有，沃尔特，”何克拉特回答，语气并非全不同情，“但是我现在没有兴趣看。”

《平原商报》其他高级主管们也没人有兴趣看鲍丹尼契的证据，鲍丹尼契了解他们两难的处境，就在一年前，这一批编辑们全都支持他，现在他们奉了纽约报社老板的命令，必须自食前言，把早先的报道翻案重写。在此以前，鲍丹尼契一直认为何克拉特和其他编辑们，都是一心想把工作做对的正直新闻从业人员。但是现在他猛然体会到，他对他们的忠诚信赖已遭背叛，而自己一向努力建立的名声也即将毁于一旦。他决定把有关普瑞赛新闻报道的来龙去脉一五一十地告诉新闻部一位颇有影响力的朋友，于是“掩饰”一词有如野火燎原一般迅速传开。新闻部的大办公室里，记者们三五成群地聚在一起，忿忿不平地议论如此荒诞怪离的事，使得整个下午新闻部的工作完全停止。大家窃窃私议以后所得到的共识是：一项狡诈的交易正在进行之中。

流言传到编辑台，编辑们恨透了鲍丹尼契。一名主编跑到他桌前，面带怒容他说：“我告诉过你，千万不要公开说什么。”

鲍丹尼契回答说：“喂，你自己看，搞到这步田地，每个人都各自行事……很显然地，我坚持正派做法。你们马上就要登出这篇歪曲事实的报道，而我仍然坚持真相必须让大众了解。”

星期六一早，在《平原商报》页数繁多的周日版截稿之前，鲍丹尼契赶到报社去，再找何克拉特和一批职级较低的编辑们理论。编辑中只有一个人站在鲍丹尼契的立场，支持他的观点。虽然有一阵子总编辑似乎也开始有点动摇踌躇。很明显地，形势比人强，对于这些纽豪斯手下的编辑们来说，问题在于：拒绝听命，只有被炒鱿鱼或是自动辞职，否则只能俯首贴耳遵命行事。他们陷于两难困境，良知与现实，无所适从。鲍丹尼契下午离开新闻部回家的时候，他们仍是犹豫不决。

一整晚，鲍丹尼契不断地从外面打电话到新闻部问新闻出来没有。星期六夜里，他终于知道周日版的《平原商报》印出了头版，那则新闻登出来了，但没有署他的名字。头版上的新闻简直集误导之大成，在有关普瑞赛是联邦调查局线民身分的相关报道中，更是完全胡说一通。何克拉特要求司法部的组织犯罪部门主管马古利斯写的那封信，在新闻中被特别突出地引用。信上说：“司法部认定本案业已到此为止，不再继续调查，谨此奉闻。”有关普瑞赛涉嫌收受贿款三十万元一事，先前已经两位记者查证确凿，但在新版本的翻案文章中，《平原商报》引述普瑞赛律师凯利马可的话说：“本人接获国税局及司法部告知，贾琪·普瑞赛从未充当线民。”

普瑞赛看完《平原商报》的报道，私心大悦，它只差那么一点点，就如同是一份正式更正和书面道歉了。

对《平原商报》员工而言，这件事已经造成难以善罢甘休的局面。他们对纽豪斯控制下的领导阶层作为至为反感，大约五十位《平原商报》记者、编辑和其他员工在他们自己报纸的大门口高举示威标语，高喊示威口号，表达内心的不满和抗议。员工们对领导阶层不顾道德不讲道义的卑劣行为，愤怒到几乎情绪失控。报纸原有一句广告口号：“新闻发生，我们把它整理在

一起”（“when the news breaks，we put it togcther”），示威的标语牌上改成、“新闻发生，我们道歉”(“when the news breaks，we apologize”)，报纸还有一个宣传口号“本州最大报纸”（“the State’s biggest newspaper”），示威者高喊改成“俄亥俄最大的耻辱”（“Ohio’s largest。shame”）。

有关纽豪斯在这件事向黑社会屈服的原因，少数人认为普瑞赛威胁要告报社诽谤，而打这种官司所费不赀。八十年代之中，无数诽谤官司，报社动辄赔款以百万元计，致使像纽豪斯报团这种以赚钱为底线的媒体，尽可能避免走上法庭。事实上这种解释并不合理，普瑞赛极不可能敢为该案出面打官司，那会逼得他自己在法院供认出更多不合法的秘密，造成他不可能在法律上赢得诉讼。很多记者们同意另外一项解释，卡车司机工会负责每天把《平原商报》运送到订户门口，而普瑞赛掌握工会，所以纽豪斯心存忌畏不敢得罪。对于大多数想不通他们报纸为什么会表现得如此怯懦卑屈的记者们，这个说法好像言之成理。鲍丹尼契和记者们虽有耳闻罗伊·科恩在某个程度上涉及这件事，但是他们绝对想象不到，这项“自食前言”且几近更正道歉的怪事，追踪到源头，竟是在两个黑手党头子要求之下策划出来的。

于是，在纽豪斯、黑手党歹徒和联邦执法当局三方面错综复杂互动关系的大力协助之下，廓清了贾琪·普瑞赛登上下一任卡车司机全国总工会主席宝座之路。一九八三年四月，罗易·威廉斯以企图行贿联邦参议员霍华德·康农（Howard Can-non）罪名被判有罪——联调局几年以前因为得到政府秘密线民普瑞赛之助，乃能成功地起诉这件刑案。不久之后，普瑞赛接掌全国总工会，也为企图掌控这个工会的黑手党歹徒们营造了新的活动空间。

一九八六年，普瑞赛因为在他克利夫兰地方工会，用不存在的“人头”员工薪资名义，贪污公款七十万美元，被联邦执法单位以勒索和挪用公款罪名起诉定罪。同年，里根总统的有组织犯罪委员会，在一份冗长报告中指出，如果没有纽约黑手党头子安东尼·萨勒诺的大力支持，普瑞赛不可能攀上卡车司机全国总工会主席的宝座。在他候审之际，普瑞赛仍然支领工会八十多万美元的年薪。在组成陪审团审理该案之前，他因脑癌猝逝，也算逃过一场必然的牢狱之刑。虽然《平原商报》竭力予以掩饰，八十年代后几年，透过一连串迅雷不及掩耳的司法行动，联邦当局终于开始把盘据于卡车司机全国总工会高层的组织犯罪分子永远消除。在有关普瑞赛捏造的假新闻发生的几乎同时，美国司法部官员正进行另一项刑事调查。这一次调查，直指《平原商报》本身，案件性质同样那么黑暗。

弄虚作假

这是一件反托拉斯法的刑事调查，可惜华府司法部高级官员并没有追查得那么认真，根据两名负责侦办该案的地方联邦检察官的说法，甚至是“处理不当”。此案对纽豪斯新闻王国而言，涉及数以百万元计的营收。政府当时正在调查纽豪斯想独占克利夫兰日报市场的企图，这事不仅将对克利夫兰市影响深远，而且攸关《平原商报》唯一竞争对手《克利夫兰新闻》的生死。不过，政府的处理手法太过拙劣，致使功亏一篑。

八十年代初期，约瑟夫·柯尔（Joseph E. Cole）忽然以救世主的姿态出现，好像从什么新闻天堂里下降，来挽救克利夫兰不要成为一报独占的城市。柯尔是一个六十五岁的秃头胖子，生产钥匙的商人，最近出资买下濒临

停刊的《克利夫兰新闻》。光听他说话，似乎他能起死回生，把报纸救活。至少，他到处大言不惭地表示他能。的确，没有一个人会想到柯尔会秘密地和士毅·纽豪斯搞一项扼杀自己报纸的丑恶交易。

柯尔扬言绝不向纽豪斯的大报《平原商报》低头。一九八一年五月，柯尔在“克利夫兰商展暨经营会议”年会上，当着三百位企业主管发表主题演说。他模仿他的政坛英雄约翰·肯尼迪的口吻畅谈未来。他呼吁大家正视“新的观念和新的危险、新境界与永久性的危机、痛苦和继之而来的成就”。

连好莱坞的编剧家都无法替柯尔写出更好的剧本。他在演说中强调争取新闻自由，理性的讨论，由两份都把克利夫兰市最佳利益放在第一考虑的日报，透过良性竞争，充分地以不同观点反映市民每日生活，柯尔高举他声称属于他的一面大旗，大声疾呼：“我绝不坐视我们社会最伟大的力量之一陷于沦亡。克利夫兰是一个了不起的城市，绝不能忍受一城一报的羞辱。”

几个月以前，柯尔表示要买垂死的《克利夫兰新闻》，扬言他热爱他的城市，以及一城两报的理念。经营了一百零二年之后的斯克利普·霍华报系（Scripps Howard）决定卖掉这份赔钱晚报，当约瑟夫·柯尔以唯一买主身分出现时，据说该报每年亏累五百万美元。当他听说《克利大兰新闻》待售，柯尔打电话给斯克利普公司老板谈成交易，他以大约一百万美元买下《新闻》并且承担所有债务，他告诉他的生意伙伴——是的，这是一项冒险，但却是一项非常值得的风险。柯尔是个钥匙商人，他在全国各地“施乐百”百货公司（Sears）和五金材料行遍设小小的钥匙复制机器，他大部分财富靠此积累。

五十年代柯尔遇见约翰·肯尼迪，他立即把登记共和党人的身分转成民主党。肯尼迪竞选总统的时候，他捐了不少钱一九六八年，他大力支持韩福瑞。一九七二年他仍然支持前副总统，捐了一笔二十五万美元的贷款。随后他成为民主党全国委员会财务小组主席。一般人认为柯尔的政治野心是非常强烈的，而他也不忌讳让人知道。拥有一份报纸是满足这个求名欲望的另一种方式。

“让我告诉你这一点——我将依据最高道德标准来经营《克利夫兰新闻》，”柯尔收购报纸时告诉一位杂志记者说，“我很清楚这一点，为了要使《克利夫兰新闻》成功，最重要的是把它办成一份有报格的报纸，我知道不能把我个人利益涉人报纸的经营。”

在大言不惭他讲这些冠冕堂皇大道理的同时，大家都不知道一项事实，柯尔早已私下与他的对手士毅·纽豪斯接触，并且提出一个合并二报的计划，士毅后来在有关听证会上作证指出，柯尔几乎在购买《克利夫兰新闻》的同时，即已向他提出合并计划。

一九八〇年十二月，刚刚买下《克利夫兰新闻》不久，柯尔与纽豪斯在佛罗里达州棕榈滩碰面。这次会面是柯尔首先主动邀约。

士毅·纽豪斯后来回忆此事，柯尔告诉他，“你看，在这个行业上我是外行，我并不真正了解报纸。不过我用了一些人在那里替我做事，他们告诉我有些报纸在竞争的市场上可以合作。我不知道它确实是怎么回事，你不认为我们应该在克利夫兰商议吗？”

纽豪斯听了无动于衷，柯尔进一步逼问。

“我知道你一定也有跟我们一样的问题，它难道不是互利的吗？”柯尔再问。

纽豪斯后来说柯尔的初步试探太过含糊，没有明确说出他心里想的是哪

一类型的“合作”。事实上，士毅·纽豪斯的早报在发行、广告上都大幅超越《克利夭兰新闻》，他似乎成竹在胸地守株待免，静等《新闻》必然关门的时刻。

以后两年之中士毅改变了主意。他付两千二百五十多万美元向柯尔买下《克利夫兰新闻》的订户名单，换来柯尔关掉该报的承诺——关掉城里唯一竞争的另一份日报。士毅·纽豪斯与柯尔之间一份秘密的两页协议，不仅补还柯尔为《新闻》所做的投资与所有损失，还付他一笔可观的巨额利润。士毅和他家旅拥有的新闻王国终于获得长久寻求的目标——独占克利夫兰报纸市场，以及随之而来，高达价值千百万美元的财务新盈余。

士毅·纽豪斯消除唯一竞争报纸的秘密交易，被另一家城外小报《艾克隆·毕肯新闻》（Akron Beacon Journal）揭载出来之后，联邦政府开始着手进行一项刑事性反托拉斯法调查。假如被起诉并判有罪，纽豪斯和柯尔两人都将面临三年徒刑和十万美元罚款。因为当时纽豪斯正在纽约努力改善形象，致力于《浮华世界》的复刊和收购另一本杂志《纽约客》。如被定罪判刑，公共形象将受严重伤害。一九八五年一期《商业周刊》一篇有关文章的标题是：“纽豪斯共谋扼杀《克利夫兰新闻》吗？”

但是，永远不会有人能找出正确答案。对于《克利夫兰新闻》倒闭原因的联邦调查工作，后来无故中止了，政府未曾以任何罪行传讯过纽豪斯。

《克利夫兰新闻》有一百零三年历史，停刊时仍是全美国排名第二十一位的最大报纸。对于不深入察究真相的媒体和公众而言，该报夫门的原因一方面是经济条件，一方面是社会对电视的依赖度日益大于印刷媒体，却没有注意到扼杀《新闻》的幕后两只黑手士毅·纽豪斯和约瑟夫·柯尔。

从本世纪初开始，美国各大城市部存在有好几家互相竞争的报纸，直到今日，新闻传播才演变到由少数报阀专制掌控，其问的发展，可说是一段颇为崎岖的历程。沃尔特·李普曼（Wal-ter Lippmann）一九二二年曾在一篇文章中说，“报纸的编辑与发行，目的是为买报纸的群众服务，没有他们的支持，报纸无从存在。报纸可以怠慢广告客户，可以攻击财势雄厚的银行或是铁路运输系统的利益，但是假若和阅报群众偏离脱节，它就失去赖以生存的重要资源。”竞争的环境瓦解了，竞争对手消失了。只有像纽豪斯《克利夫兰平原商报》这类的报纸，才敢对它所服务的群众采取一种“爱看就看，不看拉倒”肆无忌惮的骄横态度。

九十年代，美国人对传播媒体有一种深度不信任感，经常怀疑并指责报纸掩饰很多重要消息，不让公众知道大多；的确，我们可以从纽豪斯身上，具体而微地看到所有的这些弊病。他在克利夫兰的报纸里窝藏了黑手党的歹徒、贪赃在法的工会、唯利是图的广告客户，以及种种见不得人的秘密。读者调查不断地显示，公众对于只能买到被歪曲的新闻而普遍反感。他们相信今天的报纸已经沦为金钱权势财团的自家工具，对有财势者的利益重视远大于那些平凡读者的利益。如果发生使亿万富豪为之受窘的事，新闻界通常会手足无措，或是听而不闻。媒体如果深入检视纽豪斯在克利大兰的作为，就会清楚地发现这一现象，《平原商报》的卑劣作为正是绝佳实例。当纽豪斯面临政府另一次更大的法律挑战“——这次矛头直指家族财富的心脏——新闻界则将再一次虚应故事，视若尤睹，而且还颐指气使地扬扬自满。

第七章 逃税高招

在萨姆·纽豪斯即将去世前的一个夏天，整个家族趁休假聚在一起举行庆祝活动。空旷的草地上有微风吹拂，传来阵阵年轻人的嬉笑声，气氛轻松自在。一点也看不出纽豪斯家族即将发生巨大变动的任何迹象。不过，由于当时一项小小的动作，却使纽豪斯家人今后永怀不忘，证明萨姆对他们的生活有多么重要。

那一天，萨姆的弟弟泰德脸上一直挂着感恩的微笑，注视众人由各处赶来，齐聚在他康奈迪克州宏伟的夏日宅邪。他不习惯在家人中成为注意的焦点，但那大的场合，几乎每一位纽豪斯家族成员、姻亲、情侣全都到齐，一大家人祝贺泰德和他太太卡洛琳结婚二十周年纪念。

不久，家人和他们的客人们被邀请到餐厅，餐桌上备满山珍海味，奇蔬异果。在全家族人都注视下，泰德举起杯子，首先敬酒，绝大多数人都微笑地盯着当天的女主角卡洛琳。但在那一刻，家庭往事涌上心头，泰德充满感恩，他觉得必须饮水思源，先向使这一切成真的那个人致敬。“敬萨姆。”泰德说，他举起杯子，骄傲的看着他的大哥老萨姆·纽豪斯。

没有任何更好的方式可以表达对他的感念，他已八十多岁，忙碌终生精心策划每一笔交易，白手起家地建立家族庞大财富，使后代于孙永远不会遇到他和他那一代弟妹们所曾挣扎过的那种贫困艰难。对大哥赐予整个家族能够享受的豪华生活，泰德的确心存感激。所以，即使在自己结揖下周年纪念的日子，泰德把大哥看得比妻子还更重要，似乎言之成理，毫不造作。

深谋远虑

在纽豪斯所有家人中萨姆或许是最具家庭责任感的人。他为家人所创造的生活条件，的确非常了不起。像在这种场合，老一辈的家人总是先想起要向他的伟大成就致谢。谈吐温和的泰德就是回忆起他们兄弟小时候，过的那段赤贫生活和所受到的反犹太压迫。年轻一代，甚至孙辈，不再有人有过那种经验。他们在公园大道奢侈的华厦中成长，进最贵的私立学校，在家族事业里保证有工作等他们去做。

特别是士毅。他似乎对父辈艰苦奋斗起家的往事缺乏一份基本的体会。事业成功，个性独断者的子弟身上，经常可以发现浮华不实的心态。士毅那段情绪不正常的日子，似乎持续得比其他人更久。士毅不仅没有他父亲的那份踏实感，有时候甚至表现得自暴自弃，令他父亲窘恼不已。他与第一任妻子的离婚事件更是搞得一塌糊涂，她有很长一段时间禁止他接触子女。此事尤其使士毅父母深深失望。这个情况，不禁使人想到有关纽豪斯家族今后的继承问题：他们将是单传的家族王朝，能够一代代承续下去，还是成为多人继承四分五裂的另一个败落家族。

不过，当士毅一旦遇到维多利亚·德·拉梅尔，这个问题有了部分答案。她是一位很有品味的黑发女子，一九七三年四月与士毅结婚。他们的婚姻使士毅的生命获得相当大的一份安定感，也结束了他的浪荡形象。虽然他与子女之间仍然保持一段距离，但是这第二次婚姻，为士毅即将接掌的纽豪斯新闻王国，构成一项稳定的基础。

维多利亚与士毅前妻简·弗兰克是截然两种不同典型。当她嫁给四十六岁丈夫的时候，维多利亚是一个端庄成熟的女性，对艺术与文化鉴赏能力颇

高，和士毅的兴趣相投。她在纽约曼哈顿“乔治·布拉齐勒图书出版公司”（George Braziller）担任高级编辑，经常出人士毅和康德·纳斯恃公司编辑们也常出现的相同社交圈子。她念大学时成绩很好，是荣誉毕业生，这点和她丈夫不一样。她曾和法国人瑞言斯·狄·罗米尔公爵结婚，后来宣告仳离。她对建筑兴趣浓厚，素养精深，因此得以参加负责监督纽约市建筑审查事务的“市艺术协会”（Municipal ArtsSocietv）。该协会的成员还包括杰奎琳·肯尼迪·欧纳西斯。她也写过一本有关她心仪的建筑大师的专书。维多利亚有一项遗憾，她一直无法跟婆婆蜜芝相处得像简·弗兰克那般亲密。部分原因大概是她从未替她生过孙子。但是她对丈夫、对他们的共同生活却是非常用心。对正准备承接更大责任的士毅而言，这是一股十分重要的稳定力量。

七十年代之中，虽然士毅早已进入中年，在工作上，又能把康德·纳斯特旗下诸杂志办得日有起色，虽然他已再婚，并且成为家庭内重要成员，但他看来仍然不完整——他只不过是一个儿子。

这个情势终于改变。一九七九年八月二十九日萨姆·纽豪 斯以八十四岁高龄去世，遗留下美国传播媒体中，由私人家族拥有的最大一份事业。这份遗产包括三十家日报，其中又包括在纽瓦克、克利夫兰、新奥尔良、波特兰，以及雪城等几个大部会中几近垄断的大报，还有销路广大的星期日增刊《巡游》。家族所有的康德·纳斯特杂志群，还有很多家电视台、有线电视分销网路，简直有如一座一望无际，挖之无尽的巨大金矿。没有任何一位美国传播出版事业大亨，连普立策·赫斯特都比不上，像萨姆·纽豪斯的“前锋出版事业公司”，遗留给子孙规模如此庞大、业务那么多元化、盈利那么丰沛的一个王国。

萨姆撒手而去对整个家族所有成员都是一个转折点，但对长子士毅影响最大。虽然感情上非常悲恸，父亲的去世反倒使士毅终得解脱。他现在可以放手地照自己意志处理家庭事业，将它推上一个父亲生前无法企望的新境界。

在八十年代期间，他父亲一度曾经梦寐以求，盼能拥有的出版事业瑰宝，像《纽约客》杂志、“兰登书屋”（RandomHouse）现在已经不再是不能企及了。它们不仅能提升身价格调，壮大声望气势，而且更是稳固的财源。十年之中，他大手笔地将数以百万美元计的价格，不断购人曾经都是珍贵无价的传媒之宝，显示出士毅愿意。也敢花大钱的投资眼光。到八十年代末期，士毅和弟弟唐纳德的财富价值，比许多知名的富豪大亨要超过数十亿美元。两兄弟合在一起，他们拥有全美国最大的私有财产。

士毅有财力买下“兰登书屋”，能大笔投资使《浮华世界》起死回生，这些巨大支出，如果没有他父亲生前在遗产税上未雨绸缪的精心设计，即非不可能，至少会大为吃力。萨姆·纽豪斯生前最后一项成就，是他有意无意地布置好一套极其高明精妙的逃税计谋，使美国联邦政府为之束手，无法向纽豪斯王国追讨到将近十亿美元的欠税和罚款。此事本身是一项精密复杂的策略，有如豪赌一般且被执行得大衣无缝，又加上政府方面对案件处理不当，不仅省下了大笔税全，也大幅巩固了纽豪斯家族的财富，得以续传未来子孙。

联邦追讨纽豪斯欠税官司的过程中，必须公开出庭作证，其中牵涉许多财务的隐私，为纽豪斯及家人带来很多不安及困扰；但是最后受窘难堪的反而是国税局及手下大批联邦律师、稽核及作证的税法专家。在案子尘埃落定，

看出整个结局的严重后果之后，著名的税法律师理查德·柯维（RichardCovey）说，“本案代表联邦国税局一项意义极端重大的挫败”——这是自美国联邦税法颁行以来，美国政府在税务法庭上最大的失败之一。

对纽豪斯家族而言，打赢这场税务官司，得到今人侧目的胜利，主要关键之一在于士毅·纽豪斯敢厚着脸皮公然说谎，有本领否认一则几乎每一个人都确信不移的事实：萨姆·纽豪斯生前是这项庞大家族产业的主要所有人，不论他是否与家人有任何形式的磋商，他永远是最后定夺的拍板者。可是士毅·纽豪斯居然当庭矢口否认这众人皆知的事。他敢说萨姆·纽豪斯并不全盘掌握他的王国，其荒谬程度就像质疑亨利·福特是否真正地控制他的汽车公司，或者教皇是否统治天主教会一样严重。

不过，作为父亲遗产的执行者，士毅和唐纳德·纽豪斯兄弟真的讲了这种荒谬证同。士毅和他弟弟在庭上宣誓作证指出，他们的父亲并未真正负责一切，每一项生意上的决定，都是家人集体共同研商后的结果。他们的证同当然又完全符合手下律师们提出的税务理论。财税专家们听了只能摇头兴叹，并且惊讶他们的无比智巧与机诈。

经济学家保罗·萨缪尔森（Pau1 Samue1son）后来针对此事提出看法：“当然，整个策划的精妙处在于纽豪斯家族可以左右逢源，两面取巧。为了现避财产按值纳税的目的，他动了手脚之后，公司价值大幅降低。但是有朝一日家族如果要卖资产，名义分散的股票又将汇集成整体，公司净值立即恢复到市场原价，这是易如反掌的操控。”

不过，在法庭之外，纽豪斯家族欠税案件所蕴含的深远意义，几乎没人注意。由于新闻媒体有意无意地甚少报道，对公众而言，该案之审理结果有如水中涟漪过眼即逝。这种新闻界齐效金人三缄其口的做法，让我们了解新闻界的真正力量，这是一个重大的教训。就像存在一则大家共同遵守的不成文规定，或是一项君子协定：财大气粗的新闻界大亨，其财务状况，整个新闻界都不得深究，不使它曝光；绝不像处理里莱奥娜·韩斯莱（Leona Helmsley）、伊梅尔达·马科思（Imelda Marcos）和（烂股票大王）迈克尔·米尔肯（MichaelMilken）或者其他更加卑鄙的有钱大户，那样迫不及待地公诸于世。

理查德·波勒克（Richard Pollak）在《国家》（TheNation）的一篇文章中说：“美国税务法庭和纽豪斯报纸在华府的办事处距离甚近，但是派驻在那里的记者们，似乎故意漏掉这条重要的税务官司。我们可以由此看出报纸在新闻判断上的不公不义。纽豪斯报团所属二十六家报纸数以百万计的读者，应该仔细研读政府指控纽豪斯家族逃漏遗产税，逾十亿美元的有关文件，他们将会觉得意义重大。”

萨姆·纽豪斯几十年前就开始心怀叵测地布置并且仔细研议，终于老谋深算地设计完成此一逃税高招，因而使得继承他财产的儿子们，不必为付巨额遗产税而出售任何家族财产。但是在美国税务法庭赢得这场官司，还必须有士毅和唐纳德以及手下律师群沉瀣一气的通力合作。其中最重要的一点，纽豪斯十余亿元逃税案，对整个家族而言是从来不曾有过的生死挑战，它将父与子、这一代和下一代的命运紧密地结合在一起。

障眼法

组成纽豪斯新闻王国的中心事业是“前锋出版事业公司”，公司的原始

章程经过几十年以来陆续增删修订，已经变得面目全非，几乎到了没人能够了解的杂乱程度。而这正是萨姆老奸巨猾所做的手脚。

一大堆附加条款和小字但书，章程中已经完全看不出老萨姆所一向强调的家族生命共同体、血缘关系，以及家人之间应有的相互忠诚。

在二十年代初，纽豪斯私人拥有的公司首次申报公司章程。在往后几十年中，这份文件随着事业扩展，更多的子侄家属参与，顺应环境需要而不断地修订。年轻时的萨姆·纽豪斯勤奋努力勇往任事，帮他的朋友也是启蒙导师赖查勒斯律师将一份奄奄一息的小报《贝昂尼时报》搞到转亏为盈，从而展现了他办报纸的天分。一九二二年他说服赖查勒斯律师与他合资买下《斯塔腾岛前锋报》。两年之后，纽豪斯收购了赖查勒斯所有的股权，并以“斯塔腾岛前锋公司”名义申报公司章程。这就是“前锋出版事业公司”的前身。

《斯塔腾岛前锋报》强调地方新闻，并且极愿配合当地读者和广告客户的种种需求，不久就变成一项赚钱生意。尽管处于经济大恐慌时代，纽豪斯投资意愿强烈，他把赚得的利润完全投人事业的扩充，从三十年代初期开始，收购好几家其他报纸，首先是附近的《长岛新闻》。一九三六年，纽豪斯第一次将公司章程予以重大修改，设计了三类普通股票。所有的投票权都集中在他自己名下所属的A级普通股。这项公司章程在往后几十年中，不断顺应时势需要而做增删修订——一九三八年、一九四九年、一九五二年，到一九五六年再改——最后将两个弟弟诺曼和泰德安排成公司的“优惠股持有人”（preferred stockhollers）。他们持有的优惠股虽然是一笔很大的财富，但是有关公司政策的投票权与所有普通股票仍然全归萨姆·纽豪斯所有。由公司股票的划分和投票权来看，毫无疑义地由萨姆主控一切。不过，一九五六年的修订章程中规定，仅有的五名优惠股持有人——士毅、唐纳德、他们的母亲蜜芝、叔叔诺曼与泰德——在公司自愿出售时，对卖或不卖拥有表达意愿的投票权。

公司所有权的涵意复杂难懂，而且从来甚少被人提及，士毅长大后，读到《时代》杂志一篇有关纽豪斯公司股票分为两类的文章时，连他自己都吃了一惊。在一九七九年萨姆去世以前，从来没有任何一个家族以外的人或是公司员工，想去解读公司章程的意义与价值。

父亲去世六个月之后，士毅与其他遗产受托人向联邦国税局申请缴纳遗产税，将萨姆·纽豪斯在“前锋出版事业公司”拥有股权的总值估算为大约一亿八千一百九十万美元。根据这个数字，他们申报应缴纳的净遗产税只有四千八百七十万美元。他们父亲所有事业情况都在士毅和唐纳德宣誓过的附件资料中说明。

但是当时许多媒体事业分析专家都认为，纽豪斯家仅在纽瓦克和克利夫兰两家业务鼎盛的日报，其价值就不止一亿八千一百万美元——还没计算其他二十多家日报、一大堆杂志与广播、电视事业。纽豪斯向国税局低估遗产税申报税额，根据的理论在于：家族成员共同拥有事业王国的所有权。仔细研究分 析家族财务结构之后，美国政府初步结论认定：纽豪斯的说法纯属虚构，不足采信。

处理这件案件的过程中，国税局表现一如往常的典型颟顶态度，拖了长达三年都还没估算出确实的数额。一直到一九八三年，政府才公布对纽豪斯家族财务报表的冗长查核。国税局指出，在萨姆·纽豪斯去世时，他所有的资产总值应是十二亿美元。因此国税局认定两兄弟短报遗产税六亿零九百万

美元。

政府更采取进一步行动。国税局指控，纽豪斯的遗产税申报，是故意欺骗，以民事欺诈论处，应另加 50%罚款——三亿零四百万美元。当此一税务争执闹进联邦税务法庭审理时，包括利息在内政府追讨的总额超过十亿美元——是美国政府有史以来，向一个家族追讨的最大一笔遗产税。

很讽刺的是，随着案情的升高，引起许多媒体分析专家的关注，很多迹象显示，政府又犯了第二个重大错误，它大幅低估了纽豪斯财产的真正价值。国税局邀请以专家身分出庭的证人之一詹姆斯·柯拔克（James Kobak），在该案开审之前发表了一份报告，结论认为纽豪斯玉国的真正价值是国税局估计价值的几乎两倍。根据柯拔克的算法，“前锋”公司普通股——在萨姆·纽豪斯去世时全部都归萨姆拥有——公平的市场价值不是国税局最初估计的十二亿美元，而应该是二十一亿美元。柯拔克的报告指出，国税局不仅应该把纽豪斯财产的真正价值加倍，欠税数额也应估算得更高。换句话说，纽豪斯家人应缴税款十二亿元，而不是国税局说的六亿零九百万美元。

柯拔克的新估算，使纽豪斯家人只申报遗产税四千八百万元的企图更显得不通。依据美国说法规定，大多数美国人去世时，大约要把三分之一遗产缴给山姆大叔。如果柯拔克估算得正确，比较起来就十分令人震惊：纽豪斯家人所申报的数字，仅 只是纽豪斯王国净值的 2%。同时，在一九八九年欠税案审理之际，纽豪斯王国在没有庞大税负的情况下，财产净值更暴升至将近一百亿美元。

柯拔克后来解释他以国税局专家身分为该案做证的理由时说：“我认为政府的做法是对的。我们都知道谁拥有那家公司，那是一项不争的事实。我认为政府是对的。那是萨姆·纽豪斯耍的欺诈手段。”

但是欺诈得逞。事实上，政府想依据柯拔克报告重新估算纽豪斯财产净值，并且加偌追讨欠税数额的要求，被主审法官约翰·威廉斯（Judge B. John Williams，Jr.）驳回。因为，法官说国税局送件时间已经太迟。纽豪斯的律师申诉说，马上就要开庭，现在才送来报告，他们根本来不及研究准备；威廉斯法官同意这个理由。开庭之前的这项决定，似为整个案子后来的发展方向预示征兆。

一九八九年一月，代表国税局的律师罗伯特·谢立德（Roberi Shillidav）缓慢地、义正词严地在华府联邦税务法庭上，解释纽豪斯家人所搞的这场逃税豪赌数字有多大，范围有多广。他代表政府做全案的开场说明，当时法庭中除了法官、双方律 师及有关人员外，几乎空无一人，但是空气中，充满了谢立德对他所认定的欺诈手法表现出来的愤怒。将近十年前土毅·纽豪斯和弟弟申报父亲遗产税时，使用的逃税策略是老纽豪斯几十年前就暗暗预留的一个伏笔，主要关键在于他把家族公司的章程多次修订，而改得让外人摸不着头脑。谢立德指出，纽豪斯的计谋就是要在自己死后子孙不必缴纳应缴的大笔遗产税。

谢立德律师说：“计谋的关键就是混淆。手法很卑鄙，很黑暗。像魔术师变戏法一样，让人看不懂。”

谢立德指出，戏法巧妙之处就在“前锋出版事业公司”一九五六年第五次或者第六次的章程修改上。他说，“他搞的障眼法就是，要开始和联邦国税局进行一场在未来遗产税上的豪赌。”

一九五六年章程修改的结果，老纽豪斯让五个优惠股持有人，拥有公司

自愿出售时表示意见的投票权。这个人是他两个儿于、妻子和两个弟弟。审判期间，纽豪斯的律师们从未解释一九五六年章程修改的理由，他们说不论萨姆·纽豪斯奇妙地修改公司资金结构的用意何在，它将永远是个无法可解的谜，答案已经随他一同人土了。

但是对谢立德而言，章程的修改一点也不神秘，它再清楚不过。他解释说，萨姆·纽豪斯是一个“奸商中的奸商”，他决心要使公司在自己死后，完整地保留在子孙手中。

一九五六年章程修改，虽然在字面上看，给予家中优惠股持有人，有自愿出售的权利，但是优惠股的股价，被故意地定成一个很低的固定数字。所以，事实上，在萨姆·纽豪斯有生之年，家人不可能想卖股权。而一旦老萨姆去世，任何人若想拥有普通股以及它的投票权，则又必须获得优惠股持有人一纽豪斯家人——的一致同意，否则无法完全掌控“前锋公司”。

对谢立德和国税局而言，他们确认一九五六年章程修改乃是一项老谋深算的诡计，设计得让外人以为——至少在逃避遗产税的目的上——优惠股持有人和普通股持有人老萨姆，是地位平等的公司共同所有人。这项修订使士毅和他弟弟得以据而声称，萨姆拥有的遗产比公司总共价值要低得多。

谢立德律师坚持他的观点：“这项计划是使普通股和优惠股看来完全平等，但事实绝非如此。”他说“前锋出版事业公司”全部的权力和金钱都是萨姆·纽豪斯一人掌握，终其一生都是如此。但是在他死后，他的子孙却要求政府相信他的公司是：经由集体决策过程而由家人们共同经营，不同股票的所有权之间没有任何差别。谢立德整个研究了案情并且深入查阅有关文件之后，这项障眼法没有影响他的立场。他多年之后在接受一项访问时，强调纽豪斯公司章程似是而非故布疑阵，“从某一个角度来看，不管是一九五六年或是其他任何一个日期，人们会得到这么一个矛盾的结论：萨姆从开始就一人掌控公司，后来又忽然改变了做法，不再一人掌控了。”

谢立德的任务是推翻纽豪斯的税务理论。尽管他如何洞悉内情、如何慷慨陈词，面对如此一件极端复杂的重大税案以及纽豪斯律师团锋锐的辩词，政府方面似乎在资料上准备不足。

这件案子之所以刚巧由谢立德代表国税局提起诉讼，原因起于国税局内部的一项办案规则。根据政府作业办法，因为纽豪斯死于佛罗里达州他的冬季别墅，所以由国税局南区分局承办案件，虽然他成年之后绝大部分时间都是纽约居民。他的遗产税是向佛罗里达州杰克森维尔的国税局办事处申报的。一九八三年末，案子分发给谢立德处理，他当时是在亚特兰大上班的特别出庭律师。

谢立德一九七〇年从佛罗里达州立大学法学院以优异成绩毕业之后，大部分律师生涯都在国税局服务。先后己有十年之久，他历任不同的法律职位，负责督导有关税务稽核与审查的法律技术问题。从一九八〇年开始，他成了国税局非常少数能在联邦税务法庭处理案件的专案律师之一。能够上达这个法庭的案子，通常都是案情非常重大的，或是牵涉数以百万美元计的公司欠税案，焦点都在联邦税法的细密解释上。一九八八年尾本案开审时谢立德四十六岁，他被授以全权处理。纽豪斯案件的成败，都由他一个人承担，不受别人的干扰或节制。

起初，谢立德不认为纽豪斯的案子非上法庭不可。从一九八二年起，以及随后的两年之中，他每隔一段时间就会和纽豪斯家人聘用的律师们会晤，

希望能在庭外达成和解。以他独特的方式，谢立德表示愿意不伤颜面地解决问题，纽豪斯律师团事后也都同意他的想法颇具君子风度，也很专业。纽豪斯聘请的是华府专办与媒体有关税务案件的“道·罗恩斯·朗恩”（Dow Lohnes Long）律师事务所的律师们。谢立德耐心地听取对方律师的说法，他们认为国税局没有理由以蓄意欺诈而另加50%的罚款。纽豪斯兄弟另外又聘请了一位独立的财务分析专家以第三者的立场估算出遗产的总值。对方律师据此强调说，国税局仅只根据不同的估算价值就课征罚金，过去从来没有如此法律先例。

谢立德同意他们的观念。事实上有关罚金的决定与他毫无相于，他接到案子时罚金就已经在里面了。为了展现诚意，谢立德接受纽豪斯律师的意见，同意一九八六年十二月法庭宣示，免除三亿零四百万元罚款和利息。

这是政府最后一次让步。谈判继续进行，而谢立德决定以后不再做任何进一步的退让。

对双方律师来说，剩下的问题只是环绕在萨姆·纽豪斯普通股在公开市场上的价值，以及申报遗产税数额是否反应真正价值。纽豪斯律师团辩称，普通股拥有的投票权根本不具特殊意义，因为优惠股持有人掌控了公司的关键。他们声称，萨姆·纽豪斯的普通股和他家属持有的优惠股大体上是一样的。他和持有优惠股的家属们同样地按比例分配股息，没有他们的同意，他无法卖掉公司，任何有正常头脑的人，都不会未得优惠股持有人之事先同意，而愿意购买萨姆·纽豪斯的普通股，所以，它的价值远比国税局估算的要低得多。

谢立德根本不接受这种说词。在以后的几个月中，双方都聘请专家加强各自的立场，希望说服对方妥协；但是谢立德反而愈益相信纽豪斯申报的税额绝对不公平。萨姆·纽豪斯握有的普通股，并不反应他对公司全盘控制的说法，看来是荒谬的。谢立德在法庭上他的开场声明中解释说，“在这里，‘控制’一词的涵义是普通股拥有整个投票权的控制。它意指对合并的控制，它意指对公司前途、命运，对收购，以及对公司整个生命源流的完全控制。”

要决定到底谁在负责，法官只需翻阅萨姆·纽豪斯生前自己亲口说过的话。在留给他子孙的回忆录中，老纽豪斯形容自己的角色是一个做决定的人。萨姆·纽豪斯写道：“作为一家之长——自我十三岁起就承担了这个地位——在做任何最后决定时，要负起最大的责任。”

假如纽豪斯兄弟敢掷骰子，愿意打这场官司，谢立德有信心赢得赌博。如果想赢官司，士毅·纽豪斯和他弟弟就必须出庭接受讯问，他们得说服法官：他们的父亲——白手起家创造了庞大家产的人——并不曾完全掌控一切。谢立德认为他们绝对讲不出这种话。

“请报姓名以便记录。”

“小萨缨尔·I·纽豪斯（Samuel I Newhouse，Jr.）。”

“你目前做什么工作？”

“我是前锋出版事业公司董事长，康德·纳斯特出版事业公司董事长，我可能还有很多其他头衔。”

一九八九年一月一个阴沉的日子，士毅·纽豪斯，一个瘦小而又几乎完全不起眼的男子，坐在灰暗的证人席上，举右手宣誓一定会说真话。尽管他面无表情地刻意掩饰，自他父亲去世十年之后，士毅·纽豪斯已经成为全美国最有钱、最有势力的传媒巨子。

“本庭讯与萨姆·纽豪斯先生的财产有关，请问你与他的关系？”

“我是纽豪斯先生的长子，”他回答道，“我也是他财产的法定执行人。”

在华府联邦税务法庭的这次听证会上，士毅·纽豪斯的证词不仅只于保卫他父亲的遗产，也不仅只于说明如何累积如此庞大的媒体财产，并且还要规避纳税。他的证词也需要说明他经营这份事业的动机、出发点，以及他的家族王国如何能如此戏剧化地快速成长，在这个法庭上，他将被要求必须诚实无欺地、一五一十道出家族事业的种种细节——除了家人之外，这是一个高度禁忌的话题。关注此项隐私权，家族律师要求庭上存封记录，以免报业大亨宣誓的证同曝光，流入新闻记者或是竞争对手的手中。威廉斯法官以必须遵守宪法第一修正案的理由，驳回辩方律师这项要求。

纽豪斯告诉庭上，一九四八年他二十一岁时开始进人家庭事业中工作，在《长岛新闻》编写讣闻。他自称以毛头小记者的身分，设法弄到邀请，每周三次参加早晨九点钟他父亲和两位叔叔共同商讨决定公司大计的会议。当时诺曼叔叔是《长岛新闻》的总编辑。

在作证席上，士毅·纽豪斯把自己当年情况，说成是一个混身带劲目标坚定的年轻人，这幅自述的形象与从四五十年代就认识他的印象实是大相径庭。法官问道为什么从大学休学，士毅回答说，“我和弟弟每人都只念三年大学，我们都没有耐心傻等拿雪城大学的学位，我们都急于赶快开始工作。”唐纳德后来作证时表现得更加坦率，庭上问他大学主修什么，他干脆回答，“享受快乐时光。”

问完士毅个人历史以后，纽豪斯的律师团开始为遗产税的辩护打点理论基础。他们将这个主要案子交由一位名叫阿尔伯特·杜库斯（Albert Turkus）的律师处理。杜库斯出身哈佛大学法学院，曾经一度在“拉尔夫·纳德税务改革研究所”（RalphNader’s Tax Reform ReserarchGroup）工作。根据社库斯设计的“一致同意”理论，士毅·纽豪斯在作证时必须强调纽豪斯家族事业是由成员们全体共同决策，老萨姆只是集体之中与众平等的一员。这段说法，纽豪斯和他的律师群，事先已经反反复复演练得十分纯熟，来到庭上，自然就表演得天衣无缝。

杜库斯问道：“纽豪斯先生，令尊是否曾经有过向家族其他成员命令一项决定之事？”

这么直接的问法，倒是让纽豪斯听了几乎愣住。不过，他马上想起他该有的回答。

“没有，事情是——我从来不记得他曾命令什么生意上的决定。那完全不符合他的个性。他——我们事业的基础是共同管理，噢，那种一致同意的观念，任何的——他从来不会命令一项决定。”

这种说法会让很多曾经在萨姆·纽豪斯手下长时期工作的朋友听了大惊失色。不过，在宣誓作证的情况下，他儿子对有关家族事业管理方式的说明继续进行，没有受到任何干扰。

“纽豪斯先生，请你告诉庭上，你什么时候获悉你是前锋出版事业公司股权持有人？”

士毅回答说：“当我第一次拿到股息支票的时候，我才知道这件事。”

“你什么时候开始知道不同类型股票之间有什么不同的权益？”

“是的，我知道。”

“请你向庭上说明一下，好吗？”

“噢，我无法清楚说明是什么时候，不过，就在《时代》杂志开始就这个问题做文章时，大家开始注意我们，在那些文章中提起股票的不同类别，我才第一次知道——那是——那是股票之中有所区别。”

这位年已六十一岁的传媒王国的嗣子，继续叙述他成长的故事，满头刚硬的银灰头发似乎根根竖立。

纽豪斯解释他在五十年代第一次拿到他的股息支票，那时他将近三十岁，结了婚有孩子，已经在空军服役两年，参加过无数次家庭会议，家庭事业中几乎每一件事都经过集体讨论才共同做出决定。不过，士毅在作证中说溜了嘴，在家庭拥有的亿万美元事业中，到底谁拥有什么，他还得从《时代》杂志的文章中才能略知一二。好在庭上似乎没注意这件事。

士毅·纽豪斯声称他不记得，也没特别关注前锋公司不同类型股票有何不同的说法，居然非常贴切地符合了他律师们的辩词理论。他的律师团辩称，假若纽豪斯公司不同股票之间的差别不具特殊意义，那么萨姆·纽豪斯完全掌控的普通股就不能依公司资产的全额缴纳遗产税。国税局固然认为这种法律论点似是而非模棱两可，但它似乎也是飘浮在法庭上的一个试探气球。

“纽豪斯先生，一九七九年八月二十九日令尊去世的时候，你对前锋出版事业公司的所有权问题有什么了解？”

他的儿子说：“他不幸过世是我们的重大损失。他在公司的经营上，以及所有权问题上，都曾经是一个有力因素。他做了很大的贡献，现在我们剩下四个——我们五个，新的情况是，我们有五个人共同拥有公司。父亲去世当然情况不同了，不过，这是既成事实，我们五个人——。”

他开始糊涂了，喃喃地语焉不详。杜库斯灵活地迅速打断他的话，“先生，对每一成员之间所有权的比较，你有什么了解？”

纽豪斯一脸茫然地盯着他的律师。“我必须说我从来没想过每一个人的股份数字和他们所占所有权的百分比。以我所了解的程度，我好像心里从来不曾有过这个问题。我觉得它和我们的工作全然无关，我们注意的是怎么把事业经营好。”

税务律师杜库斯决定，干脆单刀直人把问题引上正题。“纽豪斯先生，在那个时候，关于公司的股票，有些是所谓普通股，有些是所谓优惠股，你觉得两者之间有不同意义吗？有什么不同意义呢？”

“我不觉得有什么不同意义。”纽豪斯回答。

杜库斯就投票权问题又问同样的话。

纽豪斯再一次表示：“在有关公司的所有权上，在有关公司的营运上，我不觉得有任何不同之处。”

回忆父亲的风格，士毅·纽豪斯指出，父亲绝非出版界几十年来一致公认的那种一呼百应、一言九鼎的霸道人物。他说，无论是否把赚来的钱投人事业，或者如何发放股息，或者做任何家族事业的决定，萨姆·纽豪斯从来不是狮子，而是一头乖顺的羔羊。

“他不是一个独裁者，”上毅·纽豪斯作证说，“他——在这件事和所有任何其他事情上，他是集体讨论的一部分。”

对以后几乎任何一个有关家族事业的问题，纽豪斯都成竹在胸般地有他预存的标准答案，可是当他垂头坐在证人席位上，样子就显得很不相衬，就像一个不心甘情愿的人被逼着做预演，让其他人觉得被耍得昏天黑地。

纽豪斯在回答其中一个问题时说：“我们没想过股票。我们从来没想过

公司的合法性，以及公司的法律问题。我们就那么样的一起工作，家庭事业嘛，所以我可以告诉你，我们当时的确认为大家都是平等的，而我一直也认为我们都是平等的。我们从来没有感觉家人之中有什么不平等。”

国税局的律师给搞得垂头丧气。谢立德和他的助理霍华德·列文（Howard Levine）在交叉质询时，似乎从来没有威胁到纽豪斯振振有词一以贯之的说法。总而言之，难道这么一位对所有经营细节都关注备至的发行人，会不了解公司股权结构的基本性质吗？问题的本质并未得到解答。在整个听证会上，仍是一团未解之谜。

列文提出问题：“请你告诉庭上一九七九年八月二十九日你的财产净值。”纽豪斯的律师在回答之前立刻提出反对。

杜库斯反驳说，“法官先生，反对。”杜库斯趁胜追击，他辩称纽豪斯无法说出自己的净值。“要求他说出自己的净值，需要他提出他并不专长的专家证词，所以——。”

这有点太过分了，连威廉斯法官都觉得受不了，他已经偏向于纽豪斯的说词。他不接受列文的这种问法。

法官说：“我想可能有人能够说出自己的净值，就像他们能说出他们所拥有的财产价值一样。可是我不认为这种事还要再找专家来作证。”

双方继续针锋相对地辩驳，最后成廉斯法官宣布退庭午餐。听证会重新开始，纽豪斯再次面临许多有关他由前锋出版公司支领薪水的细节。文件中显示，当萨姆生病不能视事时，包括士毅在内的其他家人，立即因为工作负荷加重而提高薪资。一九七八年，士毅·纽豪斯年薪二十三万九千五百元，第二年父亲过世，年薪升到四十万七千八百五十九元。

列文律师最后问他：“好吧，请你告诉庭上你的薪水为什么大幅增加？”

士毅·纽豪斯答复说：“一九七九年父亲开始不那么活跃，当然，中风之后就完全动不了啦，最后，他终于过世。你注意到所有的薪水上升，我认为我们这批家属体认到我们必须一起分担他留下的责任，由于责任加重，所以薪水跟着增加，这是理所当然。”

列文跟着又问：“在令尊去世时，他被公认为媒体财产最内行的估价专家之一，这事对吗？”

杜库斯立即提出异议：“反对，庭上。他是指一般社会大众都这么认为？或者是引述某个特定消息来源？他怎么会假设证人知道——。”

威廉斯法官点头表示同意：“列文先生，我想你应该说得更具体一点。是一般社会大众？还是其他媒体老板们认为？”

列文回答：“是一般社会大众，庭上。”

咸廉斯法官继续问他：“是指出版事业？还是另外一群人呢？”

国税局的律师似乎也给弄得迷惑了。列文回答说：“我想我是指以上所提的所有的人。他是否被一般媒体事业界公认为媒体财产最内行的估价专家？”列文看看证人席。

纽豪斯低声说：“我不知道。我们做我们的生意，我们做得相当好，有些事情我们做错，另一些事情我们做对，我只是不知道人们怎么认为他。”

两位政府律师谢立德和列文，在纽豪斯的宣誓证词里一直没有找到破绽。

纽豪斯反倒抓住机会，解释公司章程修改的目的只是希望维持家族事业于不坠，可以一代代地传承下去，绝对没有任何逃税的企图。

纽豪斯告诉庭上说：“很多家庭由于家人不和而四分五裂，导致卖掉报纸，这种事我们看得太多，太有经验。几乎我们所有的每一家报纸都是从有问题的家庭手里买下来的。因此，我们自己早已心生警惕，他山之石，可以攻错。我们家族的事业未来绝对不容许发生类似的事。我们的律师为我们想出股东一致同意的办法，据以修订章程，它可以达成许多目的，但其中第一个也是最重要的目的，就是维持未来公司的稳定。”

为使纽豪斯家产完整元损，大家长拥有的一份当然愈小愈好，如此可以尽可能地少缴遗产税。

纽豪斯对家族事业情况了解得相当深入，对答如流，表现出奇地好，使两位政府律师十分沮丧。在交叉询问将近尾声时，他们挑出另外一件事情，希望这回能逮住他。列文律师利用的是老萨姆·纽豪斯一九七六年以一亿五千万美元并购“布斯”（Booth）媒体集团的事，要求士毅一步一步地详细说明家族的决策过程。国税局律师希望从这一项收购密西根州报团，以及也属于布斯的《巡游》周日增刊的事件中，证明出萨姆·纽豪斯是决策的真正主角，证明这项大家一致确知的事实。

“你也参与了那件购并案？”列文提出质问。

纽豪斯回答：“我当然参与了决策。”

“好，……。”列文说，他紧紧盯着纽豪斯，等他说出有关详情。

纽豪斯先用一种无奈的滑稽眼神回看他。然后，他用一种极端厌烦的倦怠声调说，“好吧，要详说这件事，有点像要我形容什么是爱……”

回护

等到轮到国税局邀请的主要证人之一约翰·卡菲（JohnCoffee，Jr）出庭作证时，政府提控的这件案子已经显得有气无力了。在卡菲的眼里，纽豪斯似乎到了赢家的边缘，即将成功地逃漏掉一度被估算为十亿元的遗产欠税。准备了好几个月，等待了许多年，国税局的这件案子已经支离破碎，卡菲也无力回天了。不过，他仍然坚信纽豪斯是在设法逃避应缴的巨大遗产税。

卡菲担任哥伦比亚大学法学院专任公司法的教授，他曾经分析过许多私人公司中复杂的内部股权移转案件，经常在有关税务审判中以专家身分应邀作证。从某一个角度而言，他有如一位验尸法医，一位专门检视家族公司遗产的法院会计师，对卡菲来说，纽豪斯公司股权转移的机制和股票类型不同，虽然看来复杂，但其底线清楚不过：萨姆·纽豪斯掌控公司一切决策。

卡菲后来解释说：“他可能是爱兄弟的人，不过他一个人独占了所有的投票股。”

在证人席上，卡菲教授说，应以公司实际价值的总额课征遗产税，而不是纽豪斯计算出来的小零头。他详尽地分析了纽豪斯新闻工国的财务结构，在交叉质询时，他对公司的透彻了解令人印象深刻，而他仍然坚持自己的看法。

不过，这项助力看来不够。卡菲感觉到他的证词对庭上影响甚少，这个情况使他既尤奈又备感挫折。卡菲稍早曾和谢立德打过交道，问他本案可否协助和解，却被谢立德断然拒绝，他觉得谢立德非属同济。

让卡菲感觉最紧张不安的，是谢立德与法官威廉斯之间，在本案审理过程中发展出来的敌对关系，随着案情的升高，两人敌视愈甚。

当然，在理论上，法律案件的决定应该依据事实与法理，不容渗杂任何个人的个性。但是威廉斯法官似乎无法掩饰自己对谢立德出庭表现不佳的轻

蔑。审讯结束几个月之后，卡非回忆说：“他们是我在这种案件上所见过最强烈的个人冲突。通常，法官对政府一方特别有一份尊重，尤其在税务法庭上。”

威廉斯法官并不如此。威廉斯本身曾是国税局的律师，对国税局的内部作业十分熟悉。尽管他曾有任职政府的经历，咸廉斯法官毫不避讳地表示出来他对国税局律师，尤其对谢立德的不满。卡菲感觉得到法官对他个人的尊重，但是他十分惊讶威廉斯对谢立德的态度。卡菲说：“在审讯过程中，咸廉斯法官曾经多次公开陈述类似这样的话，‘我手上是一件十亿元的大案，他们竟给我派来这种律师。’”审讯期间，威廉斯至少有六七次激怒地大声抱怨国税局律师表现拙劣。

两人冲突最严重的一次是威廉斯当堂申斥谢立德。

威廉斯法官直指谢立德并责备说：“你对这个案子根本缺乏了解，你对这个案子的准备更是不够，简直不可思议，简直不可思议。这是我当法官以来见过的表现最差劲的律师。国税局局长派你来代表政府起诉这个案子，真是令人不可思议。”

威廉斯法官停了一下，看着惊愕不止的整个法庭，“你还有什么话要说？”

谢立德耸耸肩，“没有。”

“好吧，我想我说完了，你请坐。”法官说。

如此一来，政府向纽豪斯追讨十亿欠税的案子急转直下再也翻不过身来。尽管威廉斯法官个人的态度对这件政府大案多少有所影响，但是基本的问题，还是国税局及其律师在策略及法律决定上所犯的错误。政府一而再、再而三，一连串错误的步骤和错误的估计，使纽豪斯的律师团有机会在法庭上尽得上风。

辩方纽豪斯的陈述，主要依赖华尔街股市专家和出版界巨子，提供“前锋出版事业公司”在公开市场上价值的实际评估。媒体大王鲁珀特·默多克和美国最大报系“甘奈特公司”（Gan-nett Co. Inc.，）负责人道格拉斯·麦考金德（Douglas McCorkin-dale）同意出席作证，说明假若外界有人愿意购买，默多克和麦考金德都指出，萨姆·纽豪斯拥有的一千股有投票权A级普通股的价值，应比整个公司的总值小得多，尤其是可能的买主无法很容易地收购家族其余的优惠股，优惠股有权决定出售与否以及还有其他有关规则。麦考金德说：“仔细了解它的整体结构之后，我们不会有兴趣卷进这么一个复杂的情势，而且还可能引起法律纠纷。”

鲁珀特·默多克自愿义务地替纽豪斯出庭作证。澳洲出生的媒体大亨告诉庭上，他与士毅·纽豪斯兄弟的关系不仅只是生意上的往来，双方之间颇具友谊。

默多克承认在好几处媒体市场上，他和纽豪斯家族是竞争的关系。仅仅几个月之前默多克买下老牌图书出版公司“哈泼·罗”（Harper＆Row）并以之与他的英国出版公司合并组成新的公司“哈泼·柯林斯”（Harper Collins），是纽豪斯的“兰登书屋”的强劲对手。默多克也指出他和纽豪斯在杂志市场上也竞争得很厉害，双方经常争取相同的一批读者。其中最引人注目的，是默多克旗下一份妇女杂志《米拉贝拉》，是以它创始总编辑之名命名的，士毅将她从《时尚》总编辑职位上解聘之后，默 多克立即雇用她创办《米拉贝拉》。

尽管这种友善的竞争关系，默多克还是帮忙地在证词中表示，假若不能与家族其他成员事先取得某种协议，他不会付一分钱买纽豪斯的普通股。

他被问道：“请你向庭上解释你为什么没有兴趣买这种股票？”

澳洲传媒大王以非常权威的声音说：“我们没有兴趣购买任何一个公司里的少数股权，除非有特殊的战略目的，以之为跳板，下一步能够买下整个公司。”

默多克和甘奈特公司主管的证词，完全符合纽豪斯律师团提出的理论基础——萨姆·纽豪斯有投票权的A级普通股价值，远较国税局所主张的价值要少，他的家人已经公平地申报了税额。正如默多克在作证时提出的许多合理而实际的怀疑，谁愿意去买所有权这么复杂的家族企业中的一部分股权呢？

在审讯过程中，谢立德和国税局邀来的证人，一直无法克服这些怀疑。

审讯结束之后，威廉斯法官花了将近一年时间终于整理完成，并公布他的报告。他在报告中提出的各点结论，后来许多法律学者都认为颇能言之成理，而且内容中，一点都没提到整个审理过程所充斥于法庭的火药味，对谢立德律师和国税局的证人们，也毫未表示有任何不满。不过，威廉斯法官在这项遗产税案报告中的见解和决定，对美国政府而言，无疑地是一项灾难。

一九九〇年二月二十八日法官公布的长达一百页的判决书，对士毅·纽豪斯、弟弟唐纳德和更年轻一代纽豪斯孙辈们来说是一场全面胜利。他们运用复杂的手法，堂堂正正地继承了祖父遗留下来的庞大家产。简单地说，威廉斯法官同意纽豪斯律师的立场。他判决“前锋出版事业公司”在萨姆·纽豪斯去世时价值大约十五亿美元，但是他个人拥有的一千股普通股只值一亿七千六百万元。因此，家人应缴遗产税四千八百万元，几乎正是十年前纽豪斯家属申报的数额。

威廉斯法官的判决不仅使国税局输掉纽豪斯一案，它也为国税局今后判定有钱大户私有公司的价值时，留下一个麻烦头痛的判例。从此以后，国税局必须使用更加精细的办法来决定一家公司在公开市场上的价值，如果真有愿意的买主，假若不能全盘掌控公司，他一定把其中部分股权价格尽量压低。

根据威廉斯法官的意见，有关各种不同类别股权的各自权利和义务，现行法律规定得非常不明确，要决定像纽豪斯这么大笔财产的真正价值，必须把浩繁的法律费用计算在内，否则难于理出头绪。

有些观察家们认为，法庭对纽豪斯案的如此判决，对美国每一个有钱家族事业而言，将造成一个令人气恼的现象，大家群起效尤，重新设计财产税计划——运用反复修订章程、增删条款的手法，把资金结构搞得令外人觉得复杂难懂。纽豪斯这方面当然对官司的结果大表欣幸。整个案子审理过程中，都一直旁听关注的纽豪斯家会计师保罗·席勒（Paul Scherer）回忆说：“没有一个人真能说明法官为什么会这么判。不过，这是一个有关财产税的里程碑式的案子。我所读到的有关本案的评论，每一个人都有不同的看法，不同的意见。”

萨姆·纽豪斯当年设计这么混淆的章程时心里到底是什么打算，如今已经与他一起化成尘埃。不过，在职业会计师的学术期刊上，他现在地位崇高，大家认为他是解释税务法令的厉害人物。对哥伦比亚大学公司法教授卡菲而言，萨姆·纽豪斯的居心绝对让人厌恶，他用这种令人困扰的手法对付国税局，只会令罗伊·科恩那种人觉得兴奋骄傲。卡菲说：“他们两个人故意地

设计出这套战略。二十年之间章程修改十一次，在财务结构上、在用词遣字上，无一不改。从来没有一个正常的公司，会在基本结构上如此一再修改。”

国税局曾经一度做过如此大规模的详细调查，但是事后无功而返，使纽豪斯的家产如今已经净值上涨超逾一百亿元，安全无损地进入九十年代。

当这个案子冷冷冰冰地通过法庭的考验，绝大部分财产保存下来，使纽豪斯公司得以更加大肆扩张。先后收购了“兰登书屋”和《纽约客》杂志，以及其他事业。如果他们缴纳应缴的遗产税，这些后来的收购行动即使不是不可能，至少会进行得困难些。

纽豪斯家族十亿美元逃脱遗产税案，并未引起新闻界应有的关注。所以，士毅的亲自出庭，向庭上宣誓作证，详述家族决策过程种种细节，并没有为他带来任何个人的窘困。

默多克那天在庭上作证指出，如果不先买下所有的优惠股而仅只收购前锋公司的普通股，对任何人来讲都是“一个非常糟糕的生意决定——”，这个证同完全符合纽豪斯的盼望。默多克说完，穿上大衣准备离去。

当他走出法庭门口，他微笑地向纽豪斯招呼点头，士毅正和儿子韦恩一起看证人名单。

默多克说：“纽约见。”随即钻进等在法庭外面的礼车，扬长而去。

第八章 “兰登书屋”的新主人

那天的晚宴非常特别。一九八〇年二月宣布成交的时候，士毅·纽豪斯邀请和他最接近的一批亲友，参加一项私人庆祝活动，祝贺他新的并购成果——他得到了“兰登书屋”。那是他父亲费尽一生心力，都无法得手的东西，在萨姆·纽豪斯去世不到一年，士毅和弟弟唐纳德居然轻易地将之收入囊中。

三十个人聚集在曼哈顿东区丽晶酒店，一处士毅最喜欢的日本餐馆，在那里，纽豪斯可以得到完全的隐秘。极少数被邀请来陪他庆祝的外人之一，是长期担任“兰登书屋”董事长的罗伯特·伯恩斯坦（Robert L. Bernstein），一个身材高大但很害羞的人，他在图书出版界颇有声誉。

晚宴上的客人，很多都是蜜芝·纽豪斯的好友。她已七十六岁仍然十分活跃，穿着一袭缀满金属亮片的礼服，有如参加百老汇首映典礼的盛装，她看来十分愉悦，但甚少发言。那么快就能顺利买下美国地位最高的图书出版公司，士毅喜形于色，只见他喋喋不休，比往常的话讲得更多。

在首席桌上，罗伊·科恩整晚都是聚会的重心。他讲了好几则幽默的小掌故，看起来非常为他好友的幸运高兴，似乎同沾喜乐。怕恩斯坦和妻子海伦对科恩的负面形象早有耳闻，但没有因他的出现，而对纽豪斯收购“兰登书屋”的企图产生任何疑虑。罗伯特·伯恩斯坦后来回忆说，“我记得他那天晚上很可爱，早就有朋友告诉我，科恩就是那个样子。”

那天晚上，笼罩晚餐席上的气氛充满节庆意味，回想起来有点像庆祝士毅·纽豪斯终于从幕后走向台前。

从那一个时刻开始，纽豪斯家族的新闻王国正式属于士毅，由他负责经营，弟弟唐纳德顺从地支持他。“兰登书屋”是他雄心壮志的大胆宣示。在此之前，纽豪斯家尽管财大势大，却无法得到像这样高水准与高品味的一件财富。拥有全美国最顶尖的图书出版公司之一，不仅为纽豪斯家族形象添加一份书香气息，也是一项稳定的滚滚财源。在报业世界里，“声望”和“品质”是从来不曾和纽豪斯名字连在一起的两个形容词。即使是康德·纳斯特冠冕上的珠宝、精心巧制的《时尚》杂志，纽约艺文圈也嗤之以鼻不屑一顾，认为只不过是虚夸的精美广告而已。终其一生，萨姆·纽豪斯四处寻访钻营，无论如何希望买到像《纽约客》、《华盛顿邮报》，甚至《纽约时报》那种高声望高品质的传媒，但每一次都被坚拒，从来不能得逞。那份心愿似乎只能期待在儿辈身上实现。

四十二岁的士毅·纽豪斯非常急切地想展现自己的不同风格。在他父亲故世不到一年之间就能买下“兰登书屋”，的确吸引了全世界新闻媒体的一致注意，并使纽豪斯的名字有如破茧而出，跃上枝头。如此一来必然会破坏他隐姓埋名的规矩，士毅对此的确表达关怀。但是并购“兰登书屋”是一项明确而必须的重要讯号，也让世人知道，第二代有心把萨姆·纽豪斯原来不计生冷、有报就收的家族企业提升层次，使能鲤跃龙门，更上层楼。

判若云泥

收购“兰登书屋”也是一项个人胜利。从前不论人们如何怀疑士毅接管家产的能力，所有的疑虑将从今一扫而空。以七千万美元由“美国无线电公司”（RCA Corporation）买下“兰登书屋”、处理得又干净又利落，手法之圆熟连他父亲都会自叹不如。八十年代，“兰登书屋”的资产净值大幅升高，到八十年代结束时，上涨不止十倍。这是士毅处理的第一件巨额交易收购案，

纽豪斯并购“兰登书屋”的行动，在他家族内部引起戏剧性的骚动，也震惊整个大众传播事业圈。此后，大家对他留下不易磨灭的深刻印象。

由跨国公司经营的其他大规模图书出版事业，市面上只剩下少数几个，于是，纽豪斯的“兰登书屋”把卖书的生意，推进一个前所未有的新时代——出版的新书销售业务，必以百万册计算，而且要有万人空巷的效果。不再是以前纽约文化出版界的艺文高雅格调，而是更像好莱坞的票房轰动效果。无论是曼哈顿四季酒店午餐桌上，或是长途电话上，士毅总不忘提醒他的高级主管，出版成功之要诀在于：不论付多高的代价，就是要出版来头最大的书。这项新的书籍出版公式，造成整个出版公司上下员工内心的极度不平衡，几乎把“兰登书屋”原来所有的价值观都给重新定义。编辑们像“铁打的衙门流水官”，五日京兆般地迅速来去，谁都干不长久。由于基本精神的变异，最后，终于导致罗伯特·伯恩斯坦的去职。美国最著名的出版公司到底怎么了？这是新闻媒体界和出版事业内部辩论不休的题目。但是，在九十年代，大多数人都会同意，“兰登书屋”的现况和士毅·纽豪斯十年前购并时的原样，已经面目全非。

在罗伯特·伯恩斯坦来说，他开始时绝对没有想到后来会发生那么大幅的变化。一手经营“兰登书屋”十五年的伯恩斯坦，当初易手之际，只是想找一个他能信得过的老板。当年“兰登书屋”的主人本尼特·赛尔大（Bennett Cerf）安排与亚佛瑞·克诺夫的出版公司合并。那真正是君子协议，两个人握握手，一切都成定局。大家心里只有一个真挚的共同目的，尽可能出版最精致的书。当八十年代初期他寻觅可能的买主时，伯恩斯坦知道，事情不再像他想的那么单纯了。

伯恩斯坦出身哈佛大学，是赛尔夫个人亲自挑选的干部，负责“兰登书屋”在本世纪后半期里五十年的经营，早在几个星期之前，伯恩斯坦就知道了他挚爱的出版公司即将上市求售。自从一九六六年，公司就由 RCA 拥有，RCA 当年付了一笔很好的价钱给赛尔夫。RCA 主管隔行如隔山，从来不知道要怎么经营“兰登书屋”，所以一向放手给伯恩斯坦，由他负责营运。伯恩斯坦的自主权由于 RCA 的求售，立即受到威胁。

开始求售不久，伯恩斯但接到一通纽豪斯的电话。他知道 RCA 委托的经纪公司把这件“兰登书屋”待价求售的事和纽豪斯家族接上线。但是纽豪斯两兄弟都坚持，他们在签下任何有关协议之前，必须先和伯恩斯坦见面详谈。伯恩斯坦同意和两位纽豪斯兄弟在泛美大厦的俱乐部同进午餐。

伯恩斯坦事后回忆说：“我必须说纽豪斯兄弟处理这件事非常高明。他们告诉我，只有在‘兰登书屋’工作人员完全同意的情况下，他们才会买这个公司，他们要求我先探询大家的意见。”

伯恩斯坦自己做了一点调查工作。据他了解，当时一九八〇年，士毅和他弟弟唐纳德都还不算出名，即使在纽约曼哈顿媒体圈子里，也没有太多人知道他们。传媒界一般公认他们父亲只要报纸赚钱就可以了，对编辑立场不甚干预，儿子们的做法应该仍是肖规曹随才对。这和东主 RCA 给予伯恩斯坦的自由经营情况似乎非常类似。纽豪斯是一家私人拥有的公司，这是吸引伯恩斯但的另一个原因。无论出版生意的起起伏伏，伯恩斯坦认为“兰登书屋”最好属于像纽豪斯这种私人公司，免得像现在的情况要向董事会答复一切问题，每一季还得向股东们提出财务报告。

一九八〇年二月有一天，RCA 董事长埃德加·葛理菲斯（Edgar H.

Griffiihs）通知伯恩斯坦，“兰登书屋”卖给纽豪斯已经成交。怕恩斯坦私下庆幸能有如此一个新东家。

第二天，“兰登书屋”易手一事，成了全美各大报纸头版大新闻，报刊杂志上再度提起有关纽豪斯第二代也将采取“编辑自主”的神话。《纽约时报》在头版新闻上指出，“根据图书出版界高阶层人士的看法，值此许多作者和编辑们，对图书出版事业日趋商业化普遍感觉尤奈之际，纽豪斯以其编辑自主政策，将是‘兰登书屋’的适当东主。”

伯恩斯坦尤其感到欣幸，自以为找到了一个好老板，从此可以依照理念放手地经营这家出版公司。几个月之后，他才知道自己的想法真是大错特错。

书香的天堂

有将近半个世纪之久，“兰登书屋”几乎就是本尼特·赛尔夫自己的书屋。他的朋友和同事们都很高兴地体认到，它更像他个人能表演发挥的舞台。

早在一九二五年，刚从哥伦比亚大学毕业，年轻的赛尔夫和他同学好友唐纳德·克罗佛（Denald S. Klopfer）开始以他们锐利的眼光和处事的热诚出版书籍。他们最早出版的一套书是重新设计过且印刷精致的古典文学作品，定名为“现代文库”（Modern Library）丛书，为以后发展成的“兰登书屋”奠立了坚实的基础——它将高文学格调的经典作品，与老少咸宜的通俗读物合而为一，树立了“兰登书屋”以它为传统的独特品味。

赛尔夫个子不高，脸上总是带着微笑，架一副牛角框的眼镜，非常懂得交友之道，朋友们很容易喜欢他。“兰登书屋”最具才华的编辑之一杰森·艾普斯汀（Jason Epstein）说：“本尼恃把‘兰登书屋’经营得有如演艺事业，只是稍稍保守一点，从某一个程度看，公司似乎有些粗陋。可是本尼特有他的品味，他知道公司旗下作者名单中拥有菲立普·罗斯（Philip Roth）和威廉·史泰隆（William Styron）是多么重要，他绝不流于凡俗。其他出版家即使没有任何一个这样的作者，也晓得一千种致富之道；柯尼特·赛尔夫却不晓得。”

在赛尔夫和克罗佛手下做事，无论编辑和作家都享有尽情发挥才华的自由，他们出版的作品百家杂陈，威廉·福克纳（William Faulkner）、约翰·奥哈拉（John O ’Hara）、罗伯特·潘·沃伦（Robert Penn Warren）、安·兰德（Ayn Rand）、詹姆斯·米契纳（james Michener）和马塞尔·普鲁斯特（MarcelProust）尽皆网罗在内。赛尔夫似乎有一份天赋的本领，能够察觉叫好又叫座的作品。他了解公众的兴趣和阅读习惯，照他自己所形容的，他能推出一批书籍，使在书店里剜览的读者“任意挑选”（“at randOm”）就能买上一本。“现代文库”的经典作品，到一九七一年赛尔夫去世时，已经售出五千万册。另外还有好几种赛尔夫设计出版的书也部长期畅销，成为公司的金矿。

赛尔夫曾经勇敢地下了一项决定，和政府打官司，直接挑战联邦政府的出版品检查制度。那是一个具有里程碑意义的法律讼案，结果使詹姆斯·乔伊斯（Janles Joyce）的作品“尤利西斯”（Ulysses）得以在美国出版，也使“兰登书屋”初露头角的声名大噪。出版乔伊斯这本力作的官司引起全球关注，“兰登书屋”成了争取文艺表达自由的无畏先锋，一个与文学诸圣同一立场的出版家。乔伊斯小说末尾叙述的所谓“脏话”，被联邦法官判决为“诚挚而严肃的企图，为了观察和描述人性而思维出来的一项新的文学手

法”。“兰登书屋”终能于一九三四年在美国出版乔伊斯的小说。经由法庭官司的轰动，不仅使这位爱尔兰作家一夕成名，世人也对敢于向政府猥亵禁令挑战的年轻出版家刮目相看。

对于很多美国人而言，本尼特·赛尔夫是以长期播映的电视现场表演“我的立场”（“What My Line？”）担任主持人而闻名。但是他真正的成就在于结合文学创作的才华精英，把“兰登书屋”创办成美国伟大的出版公司之一。

二次大战之后，赛尔夫和他的公司坐落于曼哈顿中心麦迪逊大道上，有如宫殿建筑一般古朴的“维拉大厦”（VillardHouse），就在圣柏垂克大教堂的后面。大厦内部有意无意地营造出一种雅致的书香气氛。当五十年代中期，杰森·艾普斯汀刚由另一家出版公司被网罗到“兰登书屋”担任编辑时，他向老板娘表达了他的快乐心情。当时也在“兰登书屋”担任编辑的菲莉丝·赛尔夫回忆说：“杰森·艾普斯汀一进门就喊，他进了安乐乡。它真是最醉人的场所，他觉得自己就像进了美丽的天堂。”

罗伯特·伯恩斯坦是从“西蒙·舒斯特”（Simon＆Shuster）出版公司跳槽到“兰登书屋”的，和艾普斯汀几乎同时进公司，他对“兰登”也有同样一见倾心的感受。他是公司里一颗新星，后来职位升迁快速。任用艾普斯汀和伯恩斯坦反映出赛尔夫的理念，他认为经营一个出版公司和经营一个冠军棒球队非常类似。他相信一定要培植像阿尔伯特·爱斯肯（Albert Erskine）、罗伯特·鲁米斯（Robert Loomis）、乔易·福克斯（Joo Fox）以及罗伯特·葛特利布（Robert Gottlieb）这种具有才华的第一流编辑，合力创造一份崇高的事业，才能保证“兰登书屋”继续不断地发展和成功。他聘用伯恩斯坦，是借重他推销通俗读物的商业专才，而聘用艾普斯汀，则是借重他对文学鉴赏的慧眼以及寻访重要作品的才识。“杰森·艾普斯汀是我高档读物的编辑，罗伯特·伯恩斯坦是我大众读物的编辑。”赛尔夫曾一语道破地公开表示。

到了一九六五年，“兰登书屋”已经发展成一家产品内容多元化成熟的出版公司，包括六十年代初期购并的“阿尔弗雷德·克诺夫”与“诸神”（Pantheon）等表现卓越的出版单位。那年赛尔夫六十七岁，他决定卖掉“兰登书屋”，从公司总裁身分退下；他挑选伯恩斯坦继任。赛尔夫在回忆录中说：“我们有一个资历完整的人选，一个适当的继任人选。”那一年，赛尔夫和亨利·鲁斯的“时代生活公司”（Time-Life Company）接触，谈判出售合并之事，双方均表同意。可是联邦司法部出面干预，认为“时代生活公司”是一家大规模的出版商，两者并购之议，违反“反托拉斯法”的规定，政府必得依法阻止。后来“美国无线电公司”RCA 老板大卫·沙诺夫（David Sarnoff）表示愿意照赛尔夫的开价承购，这项交易一拍即合。合约内容非常优厚，条件中讲明仍由赛尔夫的班底经营“兰登书屋”,RCA 不干预其出版业务。

伯恩斯坦担任公司总裁的任期中，他一向保持赛尔夫和唐纳德·克罗佛留下的传统，给编辑极大的自由创造发挥空间。不过伯恩斯坦似乎命中注定总是有人在后面监督他；到他一九七一年逝世为止，赛尔夫一直担任“兰登书屋”董事长，对公司的营运关注不减。赛尔夫承认，虽然对伯恩斯坦有充分信心，自己却很难完全卸下对这份事业的责任感，有时候，免不了仍插手公司事务。在附属于 RCA 的年代，伯恩斯坦要向葛理菲斯等一批对图书出版

经营，毫无了解、毫无兴趣的顶头上司们简报公司营运状况，自己感到苦不堪言。所以一九八〇年纽豪斯买下“兰登书屋”，伯恩斯坦以为今后只面对一个老板，外界又盛传他“编辑自主”的政策，心中顿感舒坦多了。两年后，伯恩斯坦告诉《华尔街日报》：“在 RCA 时代我有五六个主管，RCA 有八十亿生意，我们仅只占四千万元，他们根本不重视。”伯恩斯坦和 RCA 之间有一项特别的争议，久久不能解决，但是纽豪斯接掌之后，几个星期内就处理掉了。他迅速批准伯恩斯坦的建议，买下“佛西特图书出版公司”（Fawcett Books）。“佛西特”是一家专门走群众路线出版平装本小说的出版公司，伯恩斯坦希望用它来搭配“兰登书屋”冗长的大牌作者名单，以及价格昂贵的精装本出版物。伯恩斯坦心怀知遇感恩，以为这个新老板不仅立刻进人情况而且果断有为。

士毅·纽豪斯谦称自己对图书出版事业许多方面都所知有限，他处处表现出热切的学习意愿。在出版业界主要的专业期刊《出版家周刊》(Pulbishers Week1y）一篇专访中，士毅·纽豪斯形容自己只是伯恩斯但经营“兰登书屋”的一个“顾问”。他说，“我希望和他经常碰面，洽谈有关问题。我在年轻时代有能力从基本上做起，先学报纸、再学杂志。现在不行了，年纪大了，但是，我希望能够体会充斥于图书出版事业之中的机会和活力。”纽豪斯声称，他主要兴趣在于“出版事业的庸俗面”，例如印刷、发行、市场和其他与财务有关的事务。许多不太了解纽豪斯企图的编辑和作者们，闻言如释重负。

伯恩斯坦一向是一个心安理得的人，对公司里搞阴谋毫无兴趣。他对于纽豪斯所提的问题都知无不言，并且还鼓励他直接找编辑们谈话。伯恩斯坦回忆说：“我从不企图影响他对出版事业的看法，希望他发展出自己的观点。”他的理论是：纽豪斯了解出版愈多，在他庞大王国多元事业的相互竞争中，“兰登书屋”就能受益愈大。

每个星期二下午，纽豪斯和伯恩斯坦在四季大酒店一家牛排屋中同进午餐。他们快速地检讨有关公司业务的各种备忘录和报告，纽豪斯用一本黄页记事簿记下要点。伯恩斯坦提到这项午餐汇报表示：“时间很短，很快。谈公司里各个部门发生的事，谈人事、谈买书、谈上星期里出版界大体发生的事。如此每星期例行的谈一次，他当然可以完全掌握出版事业的全貌。”

有纽豪斯的充分支持，伯恩斯坦把公司主持得很好，“兰登”快速扩展，业绩由一九八〇年购并时的二亿元，升到八十年代结束时的将近九亿美元。在伯恩斯坦领导下，“兰登书屋”成了美国正派书籍出版的主流力量之一。然后又把竞争方向扩张到通俗小说、当代传记、历史、小品文等非小说性的散文文学，以及知名作者的其他类别著作。为了提高盈利，伯恩斯坦把并购来的“佛西特”图书公司与它既有的“拜兰汀”图书部（Ballantine Books）合并，组成美国最大通俗读物的出版者之一。他又成立了“维拉”图书部（Villard Books），向“纽约时报公司”买下“时报”图书部（Times Books）。他也扩大“兰登书屋”为《读者文摘》、《美国汽车协会公路地图》（AAA Road Atlas）等较小出版商的代理发行业务，又请儿童读物与畅销书作者灌制录音带和录影带。

到了八十年代中期，“兰登书屋”的盈利逐年稳定上升，利润高达 15%——在图书出版业一般利润要低得多的情况下，这是了不起的成就。而“兰登”成了纽豪斯手上值得骄傲的一个金库，财源滚滚而来。一九人五年纽豪

斯接受《纽约时报》一项访问时，难得他讲了一句大话，“我认为（我买下兰登），是我们这一时代最划算的买卖。”

鸿沟显现

虽然公司业务蒸蒸日上，财务上成就非凡，伯恩斯坦与纽豪斯之间由于基本个性迥异，从来未能建立真正的友谊。时间稍久，伯恩斯坦了解到两人交谈时的哪些话题能谈，哪些禁忌话题不能谈。“兰登”的业务能谈，《浮华世界》或是其他康德·纳斯特杂志的事务却绝对不得触及。楚河汉界画得十分清楚，不得逾越。

尤其，谈论家庭状况是个犯忌的话题。有次两人结伴公务长途飞行，伯恩斯坦试着谈及双方家庭生活。伯恩斯坦幽默的表示自己是个“孝子父亲”，并骄傲地述说三个儿子们各自的成就，以及日渐增多的孙辈。纽豪斯也有三个孩子，现在均已开始成年，但是他却绝不愿提及他们。当纽豪斯被问及类似话题时，交谈迅即中止，弄得十分扫兴。

在每周一次“四季酒店”的午餐汇报上，士毅偶尔会带侄子思蒂芬·纽豪斯（Steven Newhouse）参加，他是他弟弟唐纳德的儿子。思蒂芬在纽豪斯家第三代中，被大家一致看好，将来父亲和伯叔辈一旦放手，他将是最可能的接班人选。当长辈们讨论公事时，纽豪斯家的下一代一向都是静待一旁不敢插嘴。

士毅年轻时就懂得这个道理，每当父亲和叔叔们谈论报纸事务时，他总是静静地坐在旁边。现在情况亦复如是，士毅在“四季酒店”和有关人员讨论“兰登书屋”的业务时，思蒂芬永远一育不发。他的沉默使伯恩斯坦非常惊异。他回忆说：“思蒂芬从来不说一个字。你无法从他口中听到任何意见。有很多次，整个午餐过程里他只是坐在那里，从头到尾不发一言，真是奇怪极了。”

士毅·纽豪斯和伯恩斯坦的不同，不仅存在于两人的个性，他们对出版事业的目标以及所应扮演的社会角色也完全不同。纽豪斯家族对出版事业的观点，历来一向都是很直截了当的。士毅曾经以坚定语气说过：“我不喜欢搞慈善事业，我认为我的生意每一件都要弄清楚收入和开支，要有利润，这样才能稳定，叫人安心。赔钱的生意不会稳定，而且也没有机会改善品质。”

可是伯恩斯坦对图书出版的看法，除了需要赚钱之外，还有一层比较高贵的目的，他是一个重视传统的人，有时候他会出版一些虽然不赚钱，但是他认为值得出版的书。另外一些书，明知可以赚钱，但会损害公司声誉，他也拒绝出版。伯恩斯坦非常服膺启蒙师父赛尔夫对出版事业的看法：“我们所追求的不是盈利，而是声望。”他相信品质和声望与“兰登书屋”的成功息息相关。他在“兰登”的经营上采取多无化手法，分设了十多个不同出版部门，分别负责出版小说、传记、食谱，以及儿童读物等不同性质的书籍。“不是要一座山，而是要一群山脉。”他告诉他的编辑们，“一家出版公司是为作者服务的公司，帮他们编辑，帮他们推广，最重要的是需要爱护他们。”“兰登”出版过一套以“苏斯博士”（Dr，seusse books）为名的丛书，是孩子们床头上重要读物，风靡了好几十年，也是“兰登”稳定财源之一。它的作者泰德·言索尔（TedGeisel）就是伯恩斯坦最忠诚的崇拜者之一，他称誉伯恩斯坦是“我们的凯撒大帝，我们的教皇”。

由于伯恩斯坦对出版事业持这种敬爱的态度，自然使得他也积极从事于

言论自由与人权的争取。像“赫尔辛基观察组织”（Helsinki Watch）、“人权观察组织”(Human RightsWatch)“言论自由基金”(Fund for Free Express)等国际性组织的成立，伯恩斯但都是有功劳的。七十年代初期，担任“美国出版家协会”主席期间，伯恩斯坦发起全球性的努力，保护作家与新闻记者，使不受政府的暴力与虐待。

七十年代中期，他访问当时的苏联，会晤过不少异议分子作家，他们有些人曾经下狱。一九七五年伯恩斯坦夫妇前往挪威首都奥斯陆，参加诺贝尔和平奖颁奖典礼，获奖人安德烈·沙卡洛夫（Andrei D. Saknarov）无法出席，由妻子雅莉娜·邦纳代表宣读丈夫撰写的讲稿。伯恩斯坦个人与世界上著名的异议分子像贾可波·提摩曼（Jacobo Timerman）和纳但·沙兰斯基（Natan Sharansky）等人的情谊，使“兰登书屋”有机会出版许多畅销书，因而名利双收。由于了解并信任伯恩斯坦，沙卡洛夫仅简单地和他握手就达成君子协定，将他的回忆录原稿以走私方式偷偷运出苏联，文托给伯恩斯坦，由“兰登”的“克诺夫”图书出版部发行。伯恩斯但对世界人权问题用心良苦，关注备至。有一次，“克诺大”一名经理向他请示瓦克拉夫。哈维尔（Vaclav Havel）的书稿“给奥加的信”（Letters to Olga）应以什么方式给酬。伯恩斯坦显出他少见的不耐烦。他大声下令，“他现在关在牢里，把监牢给买下来！”哈维尔是捷克的政治异议作家，当时正在坐牢，后来当选捷克总统。

伯恩斯坦热心从事人权活动，办公室也经常出入有关人物，一些人权团体每月一次的会议，就利用他的办公室举行。他为争取人权自由常常各处旅行，从未事先向纽豪斯报准。一些了解纽豪斯心态的人知道，他不可能对“兰登”董事长的这么多外务表示满意。

基本上，纽豪斯一向坚称自己与政治无关。如果在政治上有任何能够看出来的倾向，纽豪斯永远赞成现在，无论现况为何。伯恩斯坦自己判断，士毅在私底下是支持像里根那样的保守派。纽豪斯偶尔也会出现在政治性场合或募款会上，但是仅只现身而已。他约束自己绝不和任何政府打交道，不去设法影响，也不占它好处，不管民主党还是共和党执政。过去从来不曾有过一个纽豪斯的主管像伯恩斯但一样，在国会委员会上公开作证，反对里根提名的国务院人权与人道事务助理国务卿人选。“纽豪斯家族基金”总是小器地少量捐助慈善事业。伯恩斯坦希望获得纽豪斯对他的支持，常鼓励纽豪斯做大手笔捐款。事实上，纽豪斯家族就是因为享有印刷出版自由，能够表达他们要表达的任何言论，才有机会赚得百十亿家财。他更认为纽豪斯看在他曾为“兰登书屋”赚来大批钞票的面子上，至少也应该捐一笔钱给人权组织，表示对他个人努力方向的道义支持。谈过一两次之后，纽豪斯终于在一项人权筹款晚餐上买了一桌。

自此之后，而人间的不和日益明显。从较宏观的角度看，这正象征着过去经营出版事业的理念与出版事业今后趋势之间的不同。虽然伯恩斯坦公开场合上仍然对纽豪斯表示支持服从，但私下他已经表示，原先对他的看法和他所谓编辑自主的承诺，全是自己一厢情愿的错误判断。“兰登书屋”不再是本尼特·赛尔夫和他继承人罗伯特·伯恩斯坦理想中的那种具有道义承当、能开创风气、追求声望的出版事业，而是纽豪斯拥有的赚钱工具之一。

辞退

到八十年代中期，纽豪斯对图书出版事业的了解自认已有足够信心，他开始一连串地提出种种构想，他的构想就从交办事项开始。

在伯恩斯坦不表同意的情况下，纽豪斯安排“兰登”在一九八五年出版了房地产巨子唐纳德·特朗普（Denald Trump）自吹自擂的《交易的艺术》（The Art of the Deal）一书。出版之后，倒是洛阳纸贵，成为“兰登”的畅销书。几年后再出特朗普的续集《高处不胜寒》（Surviving at the Top），新书正要上市之前，刚巧传出特朗普资金周转不灵的财务大危机，该书遭池鱼之殃，销路甚惨。

纽豪斯又要求“兰登书屋”的编辑，为曾替他们家族服务过的两个律师，出版自传或回忆录，一个是克拉克·柯立福（Clark Clifford），另一个是罗伊·科恩。表面上看，似乎都是好主意，但是后来事实证明，这两本书为“兰登”带来莫大的困难与窘境。

八十年代后期,士毅 纽豪斯建议出版柯立福回忆录‘总统顾问’(Counsel to the President），柯立福历任杜鲁门、肯尼迪、约翰逊三位总统的高级助理，是一位深具影响力的华府律师。他曾经一度想替纽豪斯家族购井《华盛顿邮报》，但没买成。可是在柯立福回忆录正式出版之前，因为卷人“国际商业信贷银行”（Bank of Commerce and Credit lnternational，BCCI）国际性金融丑闻案，使他一世英名一夕扫地。他后来被纽约曼哈顿地方检察署以刑案起诉并且枝判有罪。惟柯立福因风烛残年健康太差未能出庭应审，可是 BCCI 案使柯立福的政治家形象已变得虚伪而不同于往日的风光。

至于科恩的回忆录，虽然稿子已经整理得接近完工，但是由于科恩在内容上有许多挟私人恩怨而恶意攻讦他人的情况，害得“兰登”在最后一刻打消出版的原意，临时叫停。

对这些由纽豪斯倡议出版的书，伯恩斯但持相当保留的态度，但又不能不勉强应命，两人之间的嫌隙日深。

在他们每周一次的午餐工作汇报上，纽豪斯故意地一再提高业绩标准，一步比一步逼得愈紧，责成伯恩斯坦达成更好的业绩要求。很明显的，纽豪斯已希望换人主持“兰登书屋”，想用他自己的方式经营出版公司。经过好几个月的努力抗拒，伯恩斯坦觉得自己根本无法达成盈余数字要求，体认到“兰登书屋”已经不再是他能经营的事业了。一九八九年十一月，历经很长时间的不断摩擦，终于宣布伯恩斯坦即将卸任，继任人选却尚不明确。正像两人本质上的不同，伯恩斯坦称他的离职是“辞职”，而纽豪斯则称之为“退休”。

纽豪斯一如惯常地闪烁其词，简单而阴柔地说，“我们觉得这是正确的事。”他并表示不记得是谁先提起伯恩斯坦要走的话题。

伯恩斯坦非常珍惜自己穷其一生在出版界建立起来的声誉，对于被逼去职，他保持君子风度绝不口出恶言，甚至也不提自己与纽豪斯之间存在的基本观点不同。宣布辞职之后，他只是说，“这是该走的时候了，士毅和我之间没有严重的分歧。”去职一年多以后，对于士毅·纽豪斯如何改变了“兰登书屋”的本质，伯恩斯坦仍然保持缄默。伯恩斯坦离去之后，坐落在东五十街的“兰登书屋”已是国际性的出版事业王国，不复是杰森·艾普斯汀当年在古朴的“维拉大厦”创建“兰登”事业时的那个——志同道合的学院式正派工作场所。

罗伯特·伯恩斯坦在他董事长办公室，当着一批大约六十位的高级编辑，和他妻子海伦的面前，宣布他要离开他挚爱的公司。在他离职之际，他只和一位作家讲了内容稍微深入的一段谈话，“从最初加盟开始，我一直觉得“兰

登书屋”是一个很特殊的地方，是一个所有的好作品、新思想，以及那些从世界黑暗角落里奋战求生的作品和思想，都能将它们的价值出版上市的地方。尤其在这个虚伪和商业主义横流的时代，我笃信这层意义比以往任何时候都益形重要。”

伯恩斯坦去职后一星期,士毅 纽豪斯宣布他选中对手出版公司‘班腾 双日·狄尔”的（Bantam Doubleday Dell）老主管艾伯托·维塔尔（Ajberto Vitale）继伯恩斯坦接掌“兰登书屋”。维塔尔被人公认是处理数字优于文字的人，纽豪斯希望他把“兰登”属下十多个不同的出版部门重新整顿，使能一呼百诺地更具竞争能力，堂堂进入九十年代。上任之际，维塔尔也表达了对伯恩斯坦的敬意，他说：“自从罗伯宣布退休的时候开始，从大家流露出来对罗伯的敬爱和祝福，看得出来他已经是美国出版事业的传奇，更重要的意义是，他是‘兰登书屋’所有工作同事心目中的传奇人物，永远受到大家的肯定和景仰。”

在“兰登书屋”内部，大家也稍稍松了一口气，纽豪斯毕竟挑选了一个圈年人来接替伯恩斯但，而不是小报专栏上所传言的全国棒球协会主委彼德·尤怕罗斯（Peter Ueberroth），或是士毅的三十二岁侄子，那个一言不发的思蒂芬。

可是好景不常。维塔尔新官上任三把火，他在“兰登书屋”业务中首先要削减的部门，正是伯恩斯坦最钟爱的“黑暗角落”——以出版好作品好思想为传统的“诸神”部门。当他采取行动时，维塔尔才体会到，在纽豪斯的“兰登书屋”里，愤怒、反抗和关切的情绪有多么深广。

第九章 重塑美国出版事业

史塔兹·德克尔（Studs Terkel）记得，当他最初听到这个想法时，认为有些不可思议，可是进而深思之后，豁然觉得简直妙极了！用非常生动的笔法，比照描写一个中国小村庄的方式，向读者栩栩如生地介绍芝加哥的生活。

六十年代中期，德克尔是芝加哥地区广播电台“脱口秀”节目主持人。“兰登书屋”旗下部门“诸神出版部”负责人安德烈·希夫林（Ande Schiffrin）在电话上向他提出建议。希夫林说，参照詹·米铎（Jan Myrdal）的书《来自一个中国村庄的报道》（Report from a Chinese Village）的写作方法，详细报道芝加哥人的生活方式。

他接受了编辑的构想，写出一本轰动一时的畅销书《形形色色一条街——美国》（Division Street：America），他生动地描述横越芝加哥心脏地区的一条街，以及捕捉居住都市中美国人们的心声。这本书奠立德克尔在文坛的一席之地，他也从此对希夫林言听计从、忠心耿耿。“我之所以能有今日作家的成就，一切都归功安德烈的指点，”德克尔说，他总共写了六本由“诸神”出版的书，包括一九八五年获普立策奖的《圣战·二次世界大战口述历史》（The Good War·An Oral History of worldwarⅡ）。

德克尔的文学经历，是许多希夫林一手培植出来的作家们典型故事，他们心怀知遇，从此成为“诸神”旗下有如家人般传统的一部分。希夫林的父亲开创这项传统，儿子后来沿袭下去。一九四二年库特·吴尔夫（Kurt wolff）和妻子海伦创办了“诸神出版公司”，第二年杰奎斯·希夫林（Jacqures Schiffrin)加盟——三位知名的出版界先驱都是由纳粹占领下的欧洲逃亡赴美。杰奎斯是名作家安德烈·吉德（Andre Gide）的密友，“诸神”在出版事业上的成功，以及树立了思想先进的美誉，杰奎斯功不可没。

一九六一年本尼特·赛尔夫买下“诸神出版公司”将之纳入“兰登书屋”旗下。他并且慧眼赏识希夫林的儿子安德烈，请他负责经营这份极富声誉的出版事业。当时它已经出版过布瑞斯·巴斯特纳克（Boris Pasternak）的《齐瓦哥医生》（Dr. Zhivago）和乔伊·艾当森（Joy Adamson）的《生本自由》（BornFree）等巨著。赛尔夫在回忆录中说：“我们挑选最理想的安德烈·希夫林经营‘诸神’，安德烈在海外有非常重要的人际关系，又有卓越的判断能力。我们呵护‘诸神’成长茁壮，目的在出版精致的书。我们并不刻意地要求它出版畅销书，但是每隔一阵子，总会碰到一本大赢家。他们表现得非常好。”像阿瑞耳·杜夫曼（Ariel Dorfman）、芭芭拉·爱荣瑞吉（Barbara Ehrenreich）、乔治·肯南（George Kennan）和诺姆·庄斯基（Noam Chomsky）等知名作家都公认“诸神”是勇于出版偏激性观念或煽动性政治言论的全国性书商。“它的品味不流入凡俗，”麻省理工学院教授庄斯基说，“当然，任何一本不合常轨不落俗套的书，总是会找到某一个出版商出版，但是‘诸神出版公司’对出版这种书视之为常态。‘诸神’鹤立鸡群独树一格，是因为希夫林使它独树一格。”

“诸神”风云

在“兰登书屋”的世界里，“诸神”出版部有如一个小村庄般遗世独立地独处于大厦二十七楼，希夫林带领手下一批年轻精英编辑使之自成格局。

连上二十七楼的电梯也是独特的一部，与其他“兰登”编辑所使用的电梯不同。

公司里其他部门高级主管对“诸神”在编务及财务上享有的自由程度，心态上显然感觉不平衡。纽豪斯对“诸神”到底有什么想法，外人不得而知。希夫林的妻子是维多利亚·纽豪斯的朋友，大家偶尔会有社交往来，所以对这种别人侧目的情况还没有什么特别的警惕心。不过，当罗伯特·伯恩斯坦被迫去职之后，“诸神”出版部很快就成为艾伯托·纶塔尔第一波整顿计划的开刀对象。维塔尔是一个只懂赚钱的经理型人物，纽豪斯雇他来就是要削减成本开支。一九八九年伯恩斯坦离职那年，“诸神”是赔钱的。可是大多数了解‘兰登书屋’那一年财务收支状况的人都知道，与“皇冠”出版部（Crown Books）的问题，或是许多先忖大笔头款而后市场很差的书约比较，“诸神”的亏损数字不大。真正使维塔尔生气的，是希夫林对“诸神”赔钱所持的那种毫不在乎的倔做态度。希大林说话时温文儒雅，与其说像大公司主管，毋宁说更像一位大学英语教授。他回忆这段住事，“‘诸神’一向希望出版最好的书，即使其中有些会赔钱。但是维塔尔来了以后，公司的气氛大不相同。他觉得我们会对其他出版部门引发不良后果。”

上任两个月之后，维塔尔向希夫林摊牌，要他把“诸神”新书出版名单由一百二十本减成四十本，工作人员也要按此比率裁减。希夫林断然拒绝，并且一怒辞职。对这件事双方各执一词。希夫林说维塔尔告诉他，要“诸神”出版的书单里包括有右派的书，也要有左派的书。维塔尔否认有这样的说法，他说：“百分之百的不正确，我是就事论事。‘诸神’出版部的问题绝对是最令人刺眼的。任何部门都可能有赔钱的一年，但是连续几年下来，……这对别人不公平。”

纽豪斯和“兰登书屋”新来的董事长维塔尔，没有料想到气走希夫林的严重后果。罗伯特·伯恩斯但去职所引起的群情哗然被压抑下去，主要因为伯恩斯坦本人不愿大事张扬。很久以后，伯恩斯坦仍然认为抱怨自己处境并不光彩。（有些编辑认为伯恩斯坦拿了纽豪斯一笔大钱，同意在某一段时间内保持沉默，但是伯恩斯坦公开表示他决不会签这种可耻的闭嘴协议。由于伯恩斯坦在人权和言论自由上众所周知的严正立场，纽豪斯可能也不敢提这种要求。）

希夫林情况不同，他和老板在高职金协议中约定，一年之内不向新闻界发表任何公开谈话。事实上，纽豪斯花钱买得希夫林的缄默。但是他手下一批感情已经水乳交融般的编辑和许多著名的作家，则另有一番看法，他们决心不让他如此不明不白地悄悄隐人暗夜。希夫林手下编辑在集体请辞之前，在公司总部大楼里发动了自己的游击战争。他们将自己一方的说词以发新闻通稿方式，电传给各个新闻单位，并且分头打电话给相熟的新闻记者，他们把维塔尔描述成只懂收支数字的庸俗小人，一心只想毁掉“诸神”及其尊崇文学的传统。维塔尔虽然有点高傲，但也还算是一个和蔼的人，他对接手经营“兰登”一事，自感任务重大，希望有所作为，认识他的人也都惊异他居然被形容成如此不堪人耳的恶棍。维塔尔虽然是个行政首长，他对编辑们仍给予相当大的自主权。

“请神”内部群情激昂，矛头虽然指向维塔尔，但是真正愤怒的对象，是后台大老板纽豪斯和他经营“兰登书屋”的基本作风。纽约的文坛在几个月间，先后看到伯恩斯坦与希夫林扫地出门，大家认定“兰登书屋”出事了，

金字招牌已逐渐灰暗。

挽留辛普森

大约三百五十名作家、文学出版经纪人，和许多“诸神”编辑们，在“兰登”总部门外高举标语示威游行。曾以畅销书《比利·巴斯盖》（Billy Bathgate)获得一九九〇年三月‘全国书评人协会’著作奖的作家杜特罗(E.L. Docotorow）高呼抗议口号，直斥“诸神”的人事闹剧使“兰登”自毁长城。杜特罗宣称：“将他们只图赚钱的标准加诸于‘诸神’出版部，即使不具审查钳制言论自由的意图，但压制言论是一项实际后果。言论自由是美国生活方式的一部分，这扇门被纽豪斯的手法紧紧关闭。”

早在十年之前，一九八〇年的三月，杜特罗就曾在联邦参议院反托拉斯小组委员会作证，警告政府正视传媒巨子购并掌控出版事业的危机，以及它将窒息美国生活方式中不同意见得以自由表达的严重后果。

以文学艺术家敏锐的先知见解，杜特罗似乎早已看出像纽豪斯之流的出版商，对文化所能造成的恶劣影响。他警告说：“出版事业是一个高效率的、赚钱的机制，购并被整体掌控经营，必将妨碍此一机制的正常运作。品味被改换、应该复杂的被简化，且只雇用唯命是从能赚钱的人事，因而逐渐改变书籍的本质，另外创造出似书而非书的印刷品。正如今天的食品工业，加添人工味道，包装得有利于快速销售和大量分销，并且在广告上告诉我们，豆子和糕饼就像母亲亲手做的那么好吃。”杜特罗的先见之明，现在已成事实一一摆在眼前。

“兰登书屋”最著名的作家之一詹姆斯·密契纳（JamesMichener）从一九五〇年开始，有三十三本书由“兰登”出版。他对伯恩斯坦突然被撤职，对“诸神”在处理员工辞职事件的手法表示高度反感，纽豪斯为了安抚这位衣食父母的反弹情绪，特地亲自率同维塔尔前往华府，在一同旅馆房间里会晤密契纳，向作家解释他自己的立场。三个人经过两个半小时的谈话，密契纳的态度变得和缓，燃起对纽豪斯的同情之心。

在“诸神”出版部事件中，纽豪斯另一次插手的事也与其衣食父母有关。他想留住公司里另一个能赚大钱的名字——漫画人物巴特·辛普森（Bart Simpson）。

维塔尔在希夫林离去后不久，在他办公室里约见“诸神”出版部一批高级编辑，他们每人都提出一封辞呈。维塔尔个子矮小，方方的脸有点像老虎狗，一双蓝眼睛，说话带点意大利的欧洲腔调。有关“诸神”的震撼性新闻几乎大天见报，也是人们茶余饭后的谈话资料。维塔尔鉴于事态严重，于是有改变立场争取停火的打算。

他对这批递上辞呈的编辑们说：“我不会接受你们的辞职请求——至少不会马上接受。”他冷峻的欧洲式表情显现权威，语意中也表示他可能会重新考虑。维塔尔向大家保证“兰登书屋”根本没有什么改变，他叫大家回家去，洗个澡冷静下来重新考虑。编辑们却完全无动于衷。

有一个人反唇相讥：“假若万事正常，毫无改变，为什么把安德烈免职？”

维塔尔面对这么一群希夫林手下大将，大都是三十多岁的年轻编辑，个个留长发，满脑子属于新一代的偏激思想，双方对峙的局面十分尴尬。他原本有缓和局势停火之意，如今狼狈之下敌意陡升，双方言词你来我往，演变成愤怒的恶言相向。这种情况维塔尔和纽豪斯原来并不那么在乎，但是当他

们发现“诸神”编辑之中辞意最坚的竟是温蒂·伍尔芙（Wendy Wolf）之际，反应立即不同。

就像安德烈·希夫林当年培植史塔兹·德克尔的写作才华一样，伍尔芙发掘了麦特·格洛宁（Matt Groening）在漫画上的无比才气。他的作品出现在纽约著名的周刊《村声》（The Vil-lage Voice）上。以伍尔芙为编辑，“诸神”出版部出版了一本格洛宁的漫画集，书名就用《村声》上原来的漫画题目“邪恶生活”（Life in Hell）。格洛宁随后又创作出另外一套漫画人物，名字叫“辛普森一家”（The Simpsons）。这批漫画人物搬上电视，成为最叫座且风靡一时的卡通电视剧集，而“诸神”出版部又据以改编成书，正准备一九九〇年圣诞节前后假期推出上市。他长期的知遇编辑温蒂·伍尔芙有意去职，麦特·格洛宁带着他身价千百万美元的卡通创作人物——厚脸皮的辛普森——当然也一定会随她而去。想要留住这棵摇钱树，士毅·纽豪斯打定主意要刻意笼络劝服伍尔芙留下。

从维塔尔办公室不欢而散地出来之后，伍尔芙立刻接到大老板的电话。

“喂，我是士毅——你愿意来我这谈谈吗？”纽豪斯问她。

伍尔芙有点犹豫，终于同意去他康德·纳斯特大厦办公室谈话。在长达四十五分钟的讨论里，纽豪斯毫不保留他说出他认为‘兰登书屋’在伯恩斯坦主持期间经营得有多糟糕。伍尔芙听了虽感惊异，但是不为所动。

她回忆说：“他说他要整顿‘兰登书屋’，事实上几年前就该做了。在我听来这是对罗伯特·伯恩斯坦非常冷酷的批评，而罗伯是出版业界最受尊敬的人物之一。于是我体会到，它的原因并不全在金钱，还有权力和控制上的因素。”

正如伍尔芙所理解的，纽豪斯追求的只有一件事。伍尔芙回忆说：“他们想留下的唯一编辑，就是拥有辛普森的那一位。”尽管纽豪斯亲自恳谈慰留，温蒂·伍尔芙终究铁石心肠，拂袖而去。

无可否认的，在并购不到十年，纽豪斯已经彻底改变了“兰登书屋”的组织建构，并且也不断地改变它的基本方针。一度认为纽豪斯会放手任由伯恩斯但来经营“兰登”的那些人，如今，都大为惊异“兰登”的改头换面。纽豪斯表示，改变“兰登”经营方式的重要原因之一，是公司变得太大，需要更多的直接督导管理。进入九十年代，“兰登书屋”出版公司不能再像伯恩斯坦主张的那种一群山脉，群峰竞起，而要像纽豪斯说的，成为一座大山，纽豪斯自己就是峰顶。

不管得到了什么，但是“兰登”的独特风格品味，像杰森·艾普斯汀年轻时所醉心讴歌的《安乐乡》，却将永远绝迹。《国家》杂志主编维多·纳瓦斯基（Victor Navaskv）评论说：“每一个人都说‘兰登’与其他大出版公司不同。即使在士毅·纽豪斯并购之后，也不会搅和降低文化素质。事实上，‘兰登书屋’现在已经和其他出版公司水准一样。”

骄奢淫逸

脱衣舞娘在台上仅着小布带昂首阔步，不时抚弄裸露的胸部，作家凯思·马诺（D.Keith Mano）礼服的领带仍然端正，他露齿而笑，并还算清醒地拿着一叠一元钞票，在厅中来回走动。

马诺向不懂，或还没开始这么做的人们解释，“给小费的钱”，塞在“上空”舞女吊袜带里的钱，表示赏心悦目。

欢迎光临明星俱乐部（Star Club）！“兰登书屋”一群高级主管们慌乱

地报以微笑回应。

一九九一年八月一个又湿又热的晚上，脱衣舞厅变成了庆贺新书出版的场合，脱衣舞表演成了书商另一种娱乐方式。

“兰登书屋”董事长艾伯托·维塔尔和他手下编辑们包下曼哈顿一家脱衣舞厅，并开出版界风气之先，用惊世骇俗的怪诞手法庆祝马诺一本新小说的出版。书名很恰当，就叫“上空”（Topless）。马诺白天是《花花公子》（Playbov）的特约编辑，对如此一场别开生面的酒会乐不可支。他已经把小说的电影版权卖得五十万美元，现在他正帮忙收钱支付当晚的舞厅帐单。

虽然士毅·纽豪斯没有现身，但是绝大多数“兰登书屋”的高级主管和编辑们都露了面。维塔尔甚至还携同妻子出席。马诺花十年工夫作资料研究写成这本小说，那大晚上的八名舞女也是他亲自精心挑选的。她们在台上骚首弄姿，乳浪臀波，直跳到一丝不挂为止。

通常新书发表会都是在一家餐厅或是曼哈顿知名的酒吧举行。有时候出版公司也会别出心裁地找其他型式的场所，希望 耍点噱头取胜宣传。但是绝对从来不曾有人做过类似这种事。一位女作家因工作关系不得不来参加，她说：“这是我写作生涯中最奇怪的一夜。一群裸女疯狂地舞动，可是任谁也不敢正眼多看。整个场合尴尬而不搭调。”

“兰登”出版部发行人哈洛德·埃文斯（Harold Evans）很迟到场，一个人前来没带妻子蒂娜·布朗。他蜻蜓点水般应酬一下，旋即离去。公司另外一位女主管卡洛·史耐德（GarolSchneider）几乎整晚都用手遮住眼睛。杰森·艾普斯汀似乎也乐不起来。出版界奉之为圣经的《出版家周刊》摄影记者赶来拍照时，艾普斯汀强颜欢笑的挤出一副假笑。周刊在下一期的报道上，登出一张艾普斯汀笑脸的小照片，夹在两张脱衣舞娘大胆展示的大照片之间。

在这次脱衣舞庆会前不久，“兰登”公司在拉斯维加斯主办了一项以“冰上裸女”为题的人体素描晚会，招待参加“美国书商协会”（American Booksellers AssoCiaton）年会的代表们。显然，“兰登书屋”的编辑们，已经从康德·纳斯特集团那里学得几十年前就懂的小秘密。性增加销路、性是好卖点、性能赚钱。公司现在愿意追求以性爱和暴力为主题的大套头书，这是一项新的发现，“兰登书屋”以前想也不敢想，想也不会想的——当声音卓著的“艾弗瑞·克诺夫”（Alfred A. Knopf）发行人桑尼·梅塔（Sonny Mehta）同意以“佳酿”出版部（Vintage）名义出版《美国惊魂》（American Psvcho）时，“兰登”这项新的心态暴露无遗。

这本描写纽约华尔街一名精神病患者的小说，作者是当年二十六岁的布瑞·伊斯顿·衣理士（Bret Easton Ellis）。他先前一本小说《比零还少》（Less Than Zero），叙述有关在洛杉矶一 群雅痞族的生活方式。衣理士《美国惊魂》的原稿原先已被“西蒙·舒斯特”（Simon & Schuster）出版公司接受，后来又被拒绝。“西蒙·舒斯特”过去一向被认为是“兰登”公司规模较小的竞争对手，而且在出版事业的正派经营风格上比“兰登”要差一截。虽然已经为《美国惊魂》一稿付出三十万美元头款，据说“西蒙·舒斯特”上层主管读稿之后，对其栩栩如生的暴力描写仍然觉得恶心不已。

事实上，生动的描述暴力还不足以说明“西蒙·舒斯特”宁 愿赔掉三十万头款也不肯出书的理由。在书中，衣理上的精明年轻男主角——柏垂克·白特曼，一个注意穿着、迷恋高级服饰的角色，似乎是《绅士季刊》杂志（GQ）

典型读者——喜欢用“迷死”（Mace，一种小型喷筒里内藏着能使人暂时麻醉的化学药剂）制服和他约会的女性，把她绑起来，咬掉她的乳头，再把饿鼠放在她下体啮咬。为了好玩，白特曼把女子的头颅和双臂用刀切下，然后用电锯支解她剩余的尸体。

当“西蒙·舒斯特”出版公司拒绝出书时，衣理士和他的经纪人大为光火。“西蒙·舒斯特”以故事内容匪夷所思太过虚构为拒绝的理由。桑尼·梅塔却以“宪法第一条修正案”为由赶来抢救。”克诺夫”出版部有出过十九位诺贝尔文学奖作家作品的辉煌纪录，梅塔不敢冒天下之大不韪过于莽撞行事，他用了也是由他负责督导的另一个出版部门“佳酿”的名义，以平装本方式出版了这本小说。梅塔在出书说明会中指出：“衣理士先生的新书，具有震撼性的描述和匪夷所思的曲折情节，我觉得此书理当出版。我们以原书平装本正式发行《美国惊魂》，希望能以最迅速方式吸引更多的美国读者。”他的敏捷反应使他立即卖出二十五万册《美国惊魂》。明眼人一看即知，梅塔纯粹是个只想赚钱的机会主义铜臭商人。

梅塔在“兰登”工作很久，在伯恩斯坦负责“兰登”时代，梅塔曾被传说差点丢职。但是他凭借着在纽豪斯公司里，所必须具备的存活政治手腕和市场行销才干，终于屹立不倒并且脱颖而出。

阿吉·辛·梅塔（Ajai Singh Mehta），他喜欢别人喊他桑尼（Sonny），是一个非常注意时髦的男人，爱穿黑色的休闲服装，偶尔在办公室里脱了鞋，只穿袜子在室内走动。言行经常神秘兮兮，什么事都藏在肚子里不和外人畅谈。“兰登”旗下的作者之一史普定·格雷（Spaulding Gray）说，“他像一只蜥蜴，少靠外力而能自求生存。他冷静、冥想、只听、不说。”晚间，常在曼哈顿夜生活圈子里出没。《老爷》杂志（Esquire）在一篇文章中形容他是一个社交圈里的夜猫子，“吃得很少，喝得很多，好像能彻夜饮酒而不醉，同伴们酒醉失态之际，他反而大乐。”

梅塔是一位印度外交官之子，自幼有机会全球旅行，后来在英国剑桥大学受教育。他曾经主持伦敦“潘恩”出版社（PanPublishing House），出版大众市场或高级品质两种不同类型的平装读物。一九八七年，克诺夫（Knopf）出版部发行人罗伯特·葛特利布离职，推荐梅塔接任，当时“兰登”董事长伯恩斯坦没有采用自己的人，反而接受葛特利布的推荐人选。

葛特利布解释说：“桑尼是一位真正爱书的热情读者。其次，他热爱卖书生意；第三，他有一份非常强烈的独特风格。他是一个特立独行的人。‘克诺夫’出版部就有这么一份风格，我考虑到这一点，所以我不能替‘克诺夫’找一个没有独特风格的人。”

梅塔傲岸自负，不拘细节，连打给他的电话也常不回复，于是逐渐引起许多人的不满。

有时候在私下场合里，梅塔也直言不讳地表示他对伯恩斯坦的不悦。传言很盛，说伯恩斯坦正在悄悄地寻觅人选接替梅塔。

梅塔在“克诺夫”的职位正在岌岌可危之际，所谓“人算不如天算”，伯恩斯坦被迫去职，维塔尔接掌”兰登书屋”。梅塔涸辙之鲋竟得起死回生，他立即大声疾呼，响应支持“兰登书屋”新老板的赚钱第一政策。

梅塔在生意上眼光独到，对读者的兴趣与市场的了解也都十分深入。“克诺夫”出版部出版的《内战》（The Civil War）原拟定价四十元，梅塔决定将它改定为五十元，这本书非常畅销。由于定价的提高，使公司增加数百万

元的收入。

梅塔是个走大众化市场路线的出版商，他将平装本小说的市场竞争手法，带进精装本图书的世界。他注意封面的艺术设计、纸张品质，以及新书的广告。

梅塔推销手段表现得最成功的一次是一九九一年出版女作家约瑟芬·哈特（Josephime Hart）的色情小说《伤害》（Damage），往后好几年之中，出版界竞争对手们仍在称赞《伤害》一书的漂亮生动设计，奉之为出版业的经典教材。《伤害》的版本尺寸比一般的书本稍小，封面封底设计得十分精致，使人一见之下有与众不同的感觉，在大多数书评还没出现之前、《伤害》已经高居《纽约时报》畅销书排行榜两个星期。出书之前，梅塔亲自署名写了一封信给全国书商，提高大家的注意力。信上他盛赞《伤害》是他“克诺夫”编辑们历来读过“最震撼、最难忘、最色情的小说”。这本书的内容是否真的那么好并不是重点。重点在于他写推荐信在先，然后又在《纽约时报》书评上破天荒地登了两页版面的大广告，使《伤害》未出书而先轰动，然后一炮而红。多数书评作者们读完此书后，反应平淡，有不过尔尔之感。一位“兰登书屋”编辑表示，“他写推荐信时把自己的声誉孤注一掷地赌下去，书的封面包装非常漂亮，再加上出人意外的特大广告，对一本内容平凡的书而言，这是相当成功的推销手法。”

哈特的小说新书出版庆功会，在梅塔自己的公寓里举行，士毅·纽豪斯亲自莅临，这是梅塔的另一项胜利，纽豪斯对出版公司的重大改变欣喜万分。和贵宾约瑟芬·哈特合照时，他高兴地咧嘴大笑。当初签约时，只预付六万美元头款，梅塔把《伤害》捧成畅销书，使公司赚进千百倍利润，真是市场天才的杰出表现，桑尼·梅塔证明了，他完全对上了纽豪斯的口味——个在英国受过教育，又能深入了解美回大众中场的编辑人才。

一九九〇年十一月，纽豪斯选派哈洛德·埃文斯担任“小兰登”出版部（Little Random）发行人。埃文斯是《浮华世界》总编辑蒂娜·布朗的丈夫。一位了解内情的编辑事后告诉《纽约》杂志说：“士毅要哈洛德接这项工作。他要安插自己人到‘兰登’来。”听到这项人事消息，“兰登书屋”董事长维塔尔张大的嘴巴都快拖到地板上了。蒂娜·布朗是纽豪斯在康德·纳斯特的爱将之一，派她丈夫接掌“兰登书屋”的主力部门“小兰登”，当然是纽豪斯有意进一步把“兰登书屋”康德·纳斯特化。也有一些编辑私下怀疑埃文斯的能力是否够格。

埃文斯六十二岁，原本是康德·纳斯特旗下《旅行者》杂志的总编辑，调来接掌“小兰登”有如连升三级，虽然他对纽约图书出版市场所知有限。

不喜欢他的人把他说成全靠妻子蒂娜·布朗的裙带关系起家。“兰登”一名主管回忆说，“士毅对他言听计从。哈洛德和蒂娜是国王的右手。”从上任开始，他就明白表示不要维塔尔过问他的工作。他告诫手下编辑们，不许和维塔尔谈任何财务问题。

埃文斯完全服膺纽豪斯的大套头书理论，他也敢于大手笔花钱。接掌‘小兰登”没有多久，埃文斯宣布了好几笔大交易，包括据说是五百万美元的合约，出版马龙·白兰度的自传。一九九三年纽豪斯和埃文斯、维塔尔一起努力，说服波斯湾战争英雄的参谋首长联席会议主席柯林·鲍威尔将军（ColinPowell）签约写回忆录，鲍威尔将军得到六百万美元预付头款。埃文斯说，图书出版事业就像石油工业，因为“假若你一旦钻到石油，你必然早

已钻过十到二十口干井。”记者出身的埃文斯转行出版界之后，工作表现大体是成功的。在他上任头两年半中，“小兰登”出版部销售总额上升 16%。好几位新作家签了书约，一九九二年有十九本书登上《纽约时报》畅销书排行榜，包括《浮华世界》作者盖尔·施海（Gai1 Sheehy）有关更年期的一本书《静静的变迁》（The Silent Passage），曾名列排行榜几乎整整一年。这些统计资料非常让纽豪斯高兴，一九九三年又签下他长期聘约。在图书出版的战场上，埃文斯证明了他是能征惯战的好手。

多媒体时代来临

“兰登书屋”的老旧声誉如今已经褪色。它不再是本尼特·赛尔夫时代被公认为文艺界自由派神圣护卫者的出版公司了。在士毅·纽豪斯拥有主权的经营之下，再加上像桑尼·梅塔这类主管的影响，一度令人骄傲的各个出版部门，如今充斥了夸张的促销手段，低俗的恐怖内容、性爱的刺激、对女性施暴栩栩如生的描述，都被公司认可，并且在大众市场上，以它们牟取暴利。当然，公司里像“克诺夫”这些高水准的出版部门，仍在出版许多众所公认的好书，出版的数量也仍遥遥领先。但是“克诺夫”已经不再有从前那种一枝独秀的崇高地位，它现在跟所有其他的出版公司已经毫无差异。洛杰·史特劳斯（RogerStraus）谈梅塔任内的表现说：“我认为他表现得卓越。但是‘克诺夫’已经不复原样。”

在“兰登书屋”内部，一些阅历丰富的老编辑们——他价受过如今被称之为老派美国图书出版事业的洗礼——对于自己成为新的纽豪斯世界的一员，觉得彷徨无主，似乎难于适应。办公室里好像到处都残存本尼特·赛尔夫，以及后来罗伯特·伯恩斯坦种种指导原则的影子，但是实质的工作精神却都被士毅·纽豪斯改弄成完全种不同的景象。一九六四年就进公司服务，现在是“克诺夫”最受尊敬编辑之一的艾许怕·葛林（AshbelGreen），回忆往事有着无限感慨地表示说：“我刚来时，老板教导我们不必费心去跟‘双日’（Doubleday）、‘西蒙·舒斯特’竞争。我们的工作是去发掘好书，出版之后希望能够卖得不错，现在我们则是天天和人家竞争大套头书。”

从这个角度来看，桑尼·梅塔就完全不同了，他是世界上纽豪斯所能找到的最完美编辑。他在出版公司里，历经无数次人事整肃砍头事件都能存活下来，并且培养出他自己的血腥胃口——在书的内容上，也在公司内部政治上。他说他的刚强来自天生。他原籍是印度锡克族人，他说：“我们从不放弃，绝不投降，锡克人是好战的民族。”梅塔对他自己，以及他卖书对象的美国民众都不存任何幻想。他提到《美国惊魂》那本书说：“我也认为它是一本丑恶的书，但是它描绘当前美国社会丑陋的一角，总还有它中肯之处。”

桑尼。梅塔的特殊在于他的求存之道，以及他能适应变动不居的大众口味，和公司内部政治的每一次突然地震。梅塔伟大的能力之一，是他能替迈克尔·克里奇顿（Michael Crichton）这种已经成名的作家，在市场上推销出更多的书。克里奇顿一九九〇年由“克诺夫”出版了一本小说《侏罗纪公园》（Jurassic Park），一九九三年夏天，以同名拍成的电影票房卖座鼎盛，打破任何纪录。在电影上映之前，纽豪斯的“拜兰汀”出版部已经印好了七百万本平装本的小说。到一九九三年年中《侏罗纪公园》电影全美推出时，它已经在《纽约时报》畅销书排行榜连续上榜四十八周。“拜兰汀”乘胜追击，另外又推出三十万本《侏罗纪公园的摄制》，也是洛阳纸贵一扫而空。

作者克里奇顿大红大紫，在他给“克诺夫”写的另一本小说还没完成之际，经纪人林恩·奈斯比（Lynn Nesbit）已经以四百万美元替他卖出电影版权。

在交叉影响的媒体世界里，克里奇顿平装本小说销售的成功，和思蒂芬·史匹柏（Steven Spielberg）电影的成功，有着共存共荣的密切关系。而经纽豪斯改造之后的“兰登书屋”，就像电影里硕大无比的恐龙，任何见得到的东西都能香食下肚。

在八十年代后期和九十年代初期，桑尼·梅塔代表了纽豪斯对“兰登书屋”计划的一部分。他似乎完全掌握到康德·纳斯特训练出来的纽豪斯心性。他懂得欣赏一本精致书刊的华美艳丽，却又永远强调必须赚钱。现在，梅塔体会出“兰登书屋”已经是跨国性的大企业了。进入九十年代，图画出版事业已经不断并购成一个更大的媒体，畅销的小说、传记，如果再拍成电视或电影，将好莱坞和出版商的所有权结合在一起，简直所向披靡，无人能挡。士毅·纽豪斯是一位能控制这种美国文化生活中史无前例发展性的少数人之一。

“兰登书屋”是萨姆过世后士毅自己决定买下的生意。经营十多年之后，不仅使“兰登”彻头彻尾地完全改变，自此，他也发展出自己一套秘密且独特的商业手法。这个原本羞怯的亿万富豪嗣子不再是躲在幕后名不见经传的人。从经营“兰登”的经验中，他把自己磨练成世界媒体里一位能够呼风唤雨的厉害角色，使人既敬且畏。

将别人的公司依自己想法重新塑造，他改变了美国图书出版事业的基本动力与传统形貌。但是，必须等他决心证明自己也有创造全新事物能力时，最伟大的个人声誉和满足才会显现。

第十章 金发美女才高志大

白宫的门开了，里根总统神采奕奕地走进地图室，庄严尊贵得犹如帝王。

起初还有点低语和走动声，可是当总统与里根夫人踏进室中之后，屋子里完全寂静下来。总统预定欢迎阿根廷总统来访的国宴时间已近，他似乎显得有些急躁。南茜·里根站在总统身边，她穿了一袭高贵典雅的晚礼服，挂了一串珍珠项链。少数有关人员伫立在旁观看《浮华世界》摄影师拍摄里根夫妇的照片。《浮华世界》是一本华丽但是财务困难的新杂志。

一九八五年春天，里根总统正值声望的巅峰，如今，却正为一本鲜为人知的杂志而耽误正事，这项安排他本来可以摆摆手就推卸的。蒂娜·布朗不仅深知这种可能性，也深知这次安排对她杂志前途的重大影响；她三十一岁，是一个很容易被人误认为大学刚毕业的金发美女。白宫随从人员对眼前发生的事已经显然不悦。

就在几分钟前，白宫负责接待新闻记者的官员对《浮华世界》摄影师哈里·班森（Harry Benson）做了严格的指示。一名白宫助理告诉班森：“你只能在这间屋子里拍照。当总统进来以后我们会给你一小段时间，他们必须尽快高去，所以你千万不得拖延。”助理和新闻官员立即出去。当他们陪侍里根夫妇进入地图室，助理们注意到他们刚刚出去的那几分钟里，班森把室内地毯卷起并堆在墙边，仔细地在地板上拉了电线接到他的照相器材上，又在墙上挂了一张很大的背景白纸，简直把白宫变成他私人的摄影棚了。班森看得出人家眼光中的愤怒不满。但是他们不敢在里根总统前面说什么，他们或许已经用眼神表示有些事并非先前的计划。

对蒂娜·布朗而言，这件事不仅关于一次摄影采访的成败。在纽约《浮华世界》她总编辑办公室里，她已经提心吊胆了好几个月，担心士毅·纽豪斯会因赔钱太多，以财务困难的理由而关掉这本杂志。《浮华世界》在士毅一心企盼下，不惜重金大张旗鼓地堂堂复刊。但几个月之间，就赔了一大笔钱，具体的数字已经是高达两千五百万美元。一九八三年复刊以来，杂志已经换掉两位总编辑，而布朗接掌编务近一年，还是丝毫不见起色。除了极少数忠实的客户之外，绝大部分广告均已撤走。编辑内容被批评者讪笑为杂乱而无章法，尽管他新聘来的英国明星总编辑一再恳求，士毅对这个烂摊子的不耐烦，日益增加。

里根的魅力

布朗认为到白宫拍这套里根总统伉俪照片对《浮华世界》的生死存亡攸关重大。她决定在总统和第一夫人进场时她必须亲自在场督导。布朗要确知摄影过程中一切细节都是按照计划进行的——一位美国杂志总编辑订出如此一套计划真是匪夷所思，可说是令人大开眼界。她重金礼聘的苏格兰籍哈里·班森是在这个行业中最好的自由撰稿摄影师，不但心思灵巧且眼光独到。班森出身伦敦舰队街英国报业大本营，二十年前随“披头四”乐团来美采访，自此留美未归。他知道怎么和总统手下新闻助理们斗智，拍到他想要的照片。

班森细心有礼地请里根伉俪走到他投什好的拍照位置。时间恰到好处时，班森打个手势，站在布朗旁边《浮华世界》的助理轻按一台小录音机，音乐顿时悠扬响起。

“月光照在她身上……”

是弗兰克·辛那屈，他是里根最喜欢的歌星好友，南茜·里根对辛那屈的喜爱犹胜里根一筹。歌曲题目叫做《一张笑脸的南茜》(Nancy with a Smilng Face）。曲于原先是献给瘦皮猴自己的女儿，自从里根当选总统，辛那屈由民主党变成共和党之后，在一次白宫庆会上，他极尽逢迎地唱出这首歌，献给第一夫人。班森把这段音乐拿捏得正是神机妙算，总统和第一夫人脸上立刻现出笑容，他请求两位开始跳舞，他们马上踏着狐步旋律翩然起舞。

班森照相机的闪光灯此起彼落，拍下里根总统伉俪各种不同的镜头，他要他们笑，他们就笑，他要他们斜一点他们就斜一点。有一瞬间，总统看了一下手表，记起就在邻近厅堂中等候他的南美洲国宾。他有点犹豫地说：“我现在应该到那边去了。我必须到那边去。”不过，里根夫人似乎那一刻完全陶醉了，觉得意犹未尽欲罢不能。她继续拥着丈夫跳舞，步子不停。

歌声醇厚低沉，“拥抱我笑脸的南茜，我神魂颠倒……”

“这首歌美妙极了，不是吗？”班森以赞赏的口吻对第一夫人表示。希望把注意力集中在音乐上，好让他继续拍照。

里根夫人愉悦地回答他，“对，真是好极了。”

同一刹那，未经班森任何指点，南茜·里根把腿在身后微微扬起，在她丈夫开心的笑容里，她摆出一个非常优美的姿态。那个镜头——里根夫妇舞姿翩翩相互拥在对方臂弯里——后来成为《浮华世界》的封面。

班森等待音乐停止的那一刻，即将是杂志内页中两面对页的另一张生动照片。他在那一片刻，忽然悟到另一个灵感，他看准了里根这一对好莱坞老夫老妻。班森回忆说：“我要一个真正近距离镜头，那个时代的明星们，电影结束时总是男女深情拥吻。所有二流影片总是那么剧终。”音乐柔柔地停了，班森牢牢掌握住那一刹那，近距离拍下里根夫妇相拥，含情脉脉微笑凝视对方，也拍下了两张脸上历经风霜的细纹。那个时刻终于来临——他拍下他要的热吻镜头。

整个摄影过程中不敢惊扰班森的蒂娜·布朗现在可高兴透顶。离开白宫的时候，她谢谢班森，然后各自分手。第二天早晨，班森送来冲洗好的照片，布朗知道她手上拿到一张王牌，她能说服土毅·纽豪斯，要他再多支持《浮华世界》一小段时间。

几个星期之后，一九八五年五月，布朗在加州，应邀在墨夫·格里芬(Merv Griffin）电视节目上，述说有关她即将出版的杂志——里根总统夫妇的封面故事。当她打电话回纽约，同事告诉她士毅要尽快地见她。听到这项意外的要求，她紧张极了，她马上就从杂志社亲信口中得知，士毅似乎已经受够了。他要在“国殇日”之后结束《浮华世界》。布朗电话请托一位主要广告客户支持者，务必劝服纽豪斯刀下留人，至少在她赶回纽约之前，不要做任何莽撞的重大决定。布朗在多年后回忆说，“我还不知道，杜里每位同仁都临时被指派改调到其他杂志任职。”有个真实性极高的谣言表示，士毅已经决定派布朗回伦敦出任英国版《时尚》杂志社的总编辑。

当她由洛杉矶搭夜航班机红着眼睛抵达纽约，并在士毅办公室里见到老板。他告诉她他的决定。“我要把你派回英国，你当那里《时尚》的总编辑，因为这边已经弄不起来，”纽豪斯解释说，“我想我们必须停止再往水里扔钞票。”

他简直放弃一切起死回生之路。有超过两年时间，公司在新闻界里大肆宣传《浮华世界》重现江湖。士毅·纽豪斯和亚力山大·利伯曼把康德·纳

斯特的整个声誉，都孤注一掷地赌于《浮华世界》的成功上。《浮华世界》是士毅投注最大并从头干起的新事业，他甚至把大部分的个人颜面都投资进去。但是杂志的摊子愈搞愈烂，在蒂娜·布朗尚未接下总编辑之前，士毅曾说过，“这真是一场灾难。”

布朗当时不愿意不战而降。她知道有更多广告会陆续进来，还有许多正在设计推出的故事——包括里根封面报道在内，她有把握会令人耳目一新。她必须说服纽豪斯再维持一小段时间。“请你让我们再出几期，我们能把它办好。我们能扭转这个颓势。”布朗恳求他，并举出一大堆现在扼杀《浮华世界》为时稍早的理由。

布朗的先见之明被证明是正确的。那一个月的《浮华世界》——一九八五年六月那一期，以第一夫妇相拥跳狐步为封面故事。头条标题“里根随爵士起舞”——引起全国媒体极大关注。小报专栏大肆捧场，里根的敌人则破口大骂。蒂娜·布朗曾经形容吉瑞·齐普金（Jerry Zipkin）是南茜·里根少不了的左右手，在照片登出之前，第一夫人已经急着要齐普金去打探，《浮华世界》处理这批白宫照片的态度上不上路。《浮华世界》向第一夫人的询问人员保证，务请放心，整期《浮华世界》的版面几乎全都献给了总统伉俪和他们的好友们。

一九八五年六月号的《浮华世界》终于出刊，它的内容有待后世深入探究。那一期杂志内容有加八十年代的百科全书，可以从中看出十年里人性的贪婪，以及社会上攀权附贵的无耻。《你想坐在她旁边的女人》是一篇图文并茂的文章，介绍社交场合中最受欢迎的六十五位女名人，内容强调她们个人的财富与世系家谱，文章完全出自布朗的手笔。这一期里的每个名字，都是社交圈的名流淑媛，一篇一篇的专栏不厌其烦地详加吹捧。布朗一向刻意结交宠络的丽莎·史密斯也在这期的照片中出现，她穿着晚礼服大跳踢达舞。譬如，布略克·阿斯托（Brooke Astor）、诺曼·梅勒（Norman Mailer）、可妮里亚·葛斯特（Cornelia Guest）、罗伊·科恩、黛安·索耶（Diane Sawyer）、鲁珀特·默多克、贝尔·柏力（Bill Paley）、琼·菜丽叶·巴克（JoanJuliet Buck）、白翠·布洛明戴（Betsy Boomingdale）、比尔·布莱士（Bill Blass）。南·金普纳（Nan Kempner）、塔琪·席奥多拉可普罗斯（Taki Theodoracopulos），还有吉瑞·齐普金等他们都上了杂志。

一篇由极右派文坛健将威廉·布克莱执笔的隽永文章，将整本杂志的内容都贯串起来，他赞美总统和第一夫人的永隽爱情，布克莱说：“当人们好奇地想知道，这期《浮华世界》封面上这对拥舞的男女到底是怎么一回事，人们必须先把自己的政治理念放在一边，然后才能体会他们的鹣蝶情深。”

当然也有专门在社交圈鸡蛋里挑骨头的人，像《左报》（Left）的亚历山大·库克本（Alexander Cockburn）就刻薄地表示这本新杂志的面貌，“正像把《纽约客》搬到洛杉矶去编印发行一般不合时宜。”

里根上封面的这一期《浮华世界》在书报摊上抢手极了，使得杂志由亏转盈起死回生，蒂娜·布朗和老板士毅·纽豪斯都高兴万分。布朗后来提到她这记总统奇招，“让纽豪斯先生在黑暗的隧道里见到一线曙光。”

在那十年之间，举世普仰风范的里根总统伉俪救了《浮华世界》，杂志也忠实纪录那十年世情的冷暖和美丑。摄影师哈里·班森说得中肯，“从某些程度来看，我想里根年代是跳舞的年代，我们把自己跳进了不景气。”

黎明前的黑暗期

从他初进康德·纳斯特公司开始，士毅就听说《浮华世界》的光辉历史。它在三十年代美国经济大恐慌时期，在美国人民必须警惕度小月的时候关闭，但是宫辉煌岁月的鲜活记忆让亚力山大。利伯曼觉得历久弥新。他最早期的一批启蒙导师——尤其是弗兰克·克劳宁雪德（Frank Crowninshield）——都是当年《浮华世界》盛世的功臣。纽豪斯在《浮华世界》重新问世时脾释说：“从一九三六年开始，康德·纳斯特公司里的每个人都希望《浮华世界》能够复刊。”利伯曼的这个想法比任何人都更真切。

一九四一年利伯曼进公司服务时，《浮华世界》已经停刊五年。一九一三年时，原名叫做《服装和浮华世界》（Dress＆VanltyFair）的杂志在风雨飘摇中出版五期之后，改名《浮华世界》，从此由克劳宁雪德担任总编辑。原始名称《浮华世界》据说在十九世纪八十年代和九十年代是个类似警察报道的刊物，这个老名称后来被人用三千美元买断。据克劳宁雪德回忆说：“老的《浮华世界》是一本不登大雅之堂的东西，从来进不得正经俱乐部或淑女闺房。”新出的《浮华世界》，当时似乎定位于专供有钱人阅览的奢侈刊物。

衣着举止都恰如其分的饱学之士——克劳宁雪德，在二十世纪二十年代把每一期都办成歌颂那些‘能使生活脱苦求乐’绅士淑女们的杂志。沃尔特 李普曼（Walter Lippmann）论政，乔治·詹·纳森（George Jean Nathan）负责戏剧，桃乐赛·派克（Dorothy Parker）和罗伯特·班其莱（Robert C. Benchley）撰写娱乐性稿件。写《查泰莱夫人的情人》的劳伦斯（D.H.Lawrence)经常为杂志撰稿。其他投稿者还包括托马斯 伍尔夫(Thomas Wolfe）、艾略特（T.S.Eliot）、詹姆斯·乔伊斯（JameSJoyce）、伍特豪斯（P.G. Wodehouse）、诺尔·柯瓦（NoelCoward）、约翰·奥哈拉（John O’Hara）以及安德烈·吉德（Andre Gide）等等。杂志不惜工本费，以彩色精印，转载高更·马蒂斯和梵高等欧洲绘画大师的作品，也刊出爱德华·史泰钦（Eduard Steichen）和西席奥·毕顿（Cecil Beaton）杰出的摄影作品。二十年代和三十年代初期，几乎艺文界每一个重要的名字都和《浮华世界》有过关联，不管是写过毕加索的葛图特·史坦因（Gertrude Stein），短期担任过主编的克莱欧·鲁斯（ClareBoothe Luce），或者是发行人康德·纳斯特（CondeNast），都曾经让包括乔治·葛斯温（George Gershwin）、哈里·胡迪尼（Harry Houdini）、玛歌·芳婷等知名人士在内的忠实读者兴奋着迷。克劳宁雪德曾经说过，“我对社会的广泛兴趣——在一个谁都不把势利小人看在眼里的伟大时代，来自我对金钱、社会地位所能带来的东西有太多的喜爱：绘画、刺绣、善版书、漂亮服饰、舞蹈、园艺、乡间建筑、精致的烹调、美丽的女人。”克劳宁雪德和他的杂志成为美国人最喜爱的一对珍宝——精致的人和以精致文化为内容的杂志。

可惜好景不长，到了一九二九年，《浮华世界》广告减少，九万读者的发行量下降。美国经济景况愈差，人们已经少有闭情赏玩前十年岁月中使《浮华世界》得能流行的风花雪月。有关政治经济等严肃的文章社论开始抬头。到一九三六年，《浮华世界》被并入《时尚》杂志，不过，在往后的许多年里，《时尚》杂志里还保留《浮华世界》的名字。

虽然缅怀往日光辉，念旧之心强烈，但士毅·纽豪斯复刊《浮华世界》的决定，真正的基本动力是非常现实的，他的市场调查统计资料显示，整个富裕的婴儿潮这代人，都希望有一本属于他们自己的杂志。垂涎《纽约客》

杂志高级读者群及丰沛广告来源的纽豪斯，认为这项实际需要，将可以为他的新杂志抢来一批类似《纽约客》性质，但年龄更轻的读者。八十年代初期，纽豪斯决定放手一搏时，他对利伯曼在编辑内容上神奇能力充满信心。一九七九年成功地创办《自我》杂志，随后又并购改版的《绅士季刊》，种种顺利的经验使纽豪斯认为这项新的大胆计划——表面上看是复刊一本旧杂志，事实上无异创办一份全新杂志，似乎值得冒险一试。《浮华世界》的复活似乎正把利伯曼的才华派上用场：一本严肃探讨艺术与文化的杂志，个是一般普通的服装杂志。在筹备工作上，不惜任何投资。

此后一年半的时间里，在第一期复刊号问世之前，士毅·纽豪斯光在开办费上就已经花掉一千五百万美元。刚开始时，他下令进行详细的市场调查。全国各地收入较高的读者，被问道他们喜欢阅读哪一类的文章。康德·纳斯特派出大批业务代表接触并说服广告客户，务必捧场在一九八三年三月第一期复刊号上登广告。总共拉到破纪录的一百六十八页广告，其中包括许多当年曾在老《浮华世界》上登广告的厂商。《浮华世界》新上任的发行人约瑟夫·柯尔（Joseph Corr）说，“我真是满心喜悦，一身光彩。”一家直接把广告寄给销售对象的广告公司，寄出超过一千万份征求订户的广告给有订阅潜力的读者，假若愿意订阅《浮华世界》，第一期免费寄送到家——《自我》第一期的出版用过同一宣传手法。纽豪斯非常自信地宣称：“康德·纳斯特公司财力雄厚，我们一点也不怕开始时必将面临的赔钱情况。要赔就赔，但它终究会好起来的。”

市场和广告都搞定了，新的《浮华世界》编辑内容到底如何却仍然没有弄清楚。这份即将复刊的杂志，好像大家都把注意力摆在财务方面，反而疏忽了编务内容。要找一个可以配合财务方向的言论方向，是完全不同的另一回事。马克·克里门斯负责的研究报告，向纽豪斯和利伯曼说明，假若办一份以艺术、文学、大众文化和政治为主的杂志，潜在的读者非常广泛。克里门斯回忆说：“从一开始，我们就按纽豪斯的指示，去找一个正确编辑内容方向。每一位编辑都对杂志内容如何有自己的想法，见仁见智。但是我们做研究调查的目的，在于确保不得走上错误路线。”

当利伯曼接受他的继女芳辛·杜普莱西斯·葛蕾（Francine du Plessix Gray）建议的总编辑人选时，是开始走上错误路线的第一步。利怕曼的继女本人是一位很有成就的记者和作家,她崇拜《纽约时报》书评版主编理查德·洛克（RichardLocke），推荐他出任《浮华世界》总编辑。洛克曾在“西蒙·舒斯特”出版公司担任书籍编辑，时任“全国书评人协会”（NationalBook CriticeCircle）主席。士毅约谈洛克时对他资质敏锐印象深刻，他说：“我认为这对担任总编辑非常重要。”但是洛克自以为是的粗率个性，使不喜欢他的人骂他傲慢自大，有些人甚至幸灾乐祸地偷偷给洛克算命，说他在第一期出刊以前就会下台。

不管怎么样；洛克毕竟是《浮华世界》五十年来第一位总编辑，他雀屏中选，等于是直接继任弗兰克·克劳宁雪德。

洛克似乎从开始就没把杂志的编辑方针弄对。他聘用詹姆斯·伍考特（James Wolcott）进编辑部时对他宣称：“这不是一本摆在咖啡桌上的刊物，它是一本随着时代潮流发展的文化杂志。”伍考特听得一头雾水。

虽然编辑部门工作人员都是洛克经手招揽聘用，但是他们不久就发现，真正当家做主的是亚力山大·利伯曼，而不是他们的新总编辑。洛克告诉《新

闻周刊》书评人沃尔特·柯雷蒙士（Walter Clemons）新出版的将是一本作家的杂志。然后，他以高薪将柯雷蒙士挖角到《浮华世界》来。

柯雷蒙士见到第一期的大样，封面故事是一张理查德·艾福顿（Richard Avedon）拍摄的芭蕾舞星米凯尔·巴瑞史尼可夫（Mikhail Baryshnikov）照片时，大吃一惊，恍然大悟，原来利伯曼才真正握有生杀大权，这哪像一本作家的杂志呢？他说，“我第一个念头就是，假若我早先能见到这张封面照片，我是无论如何也不会来这家杂志工作的。”当柯雷蒙士拿一份复制的杂志大样给他老同事《新闻周刊》艺术主任过目时，他立刻判断出谁在负责《浮华世界》的编务。

艺术主任告诉他：“噢，我知道他们在干什么——它是一本‘快书’（fastbook）。”这是柯雷蒙士一项痛苦经验的开始。他回忆说：“那是我从未听过的一个名词。“快书”一词是艺术主任的术语，它意指一本你可以很快翻阅的杂志，可以从头翻到尾，也可以从尾往前读，也可以从其中的任何一页开始读。他说那是典型利伯曼产品，因为你无法分辨何者为文章、何者为广告。所以，它是广告客户的最爱。”

公司在好几份高级杂志上做全版广告，宣传《浮华世界》即将上市。当有人批评杂志内容似乎没有重点不着边际时，利伯曼答辩说：“对我们这种高水准杂志来说，指导读者哪些是内容重点，有点自贬格调。”当有人质疑洛克担任总编辑的资格和才干时，利伯曼又回答得高深莫测，“我们甘冒风险。”利伯曼的一位友人告诉记者说，“他自认能把艺术与商业有如婚姻般地结合在一起，并且非常引以为傲。”

第一期《浮华世界》终于出版，纽豪斯在他东区豪宅里，为杂志的三十位工作人员举办一项盛大的宴会以资庆贺。曼哈顿文坛上许多知名人士都在邀请之列。大多数撰稿作家虽然拿了纽豪斯的优厚薪酬却都从来没见过老板，更少有人曾经与他交谈，整晚宴会上利伯曼谈兴最高。比丈夫士毅更善于社交的维多利亚·纽豪斯也周旋于宾客之间。

新闻界对《浮华世界》复刊号的反应，简直糟糕透顶，恶评如潮涌至。纽豪斯庆功宴上的欢乐气氛为之灰飞烟灭。正如《新闻周刊》后来所描述的，几乎如同宣告讣闻一般，“从来没有一份杂志受到如此粗暴的欢迎。”对新版《浮华世界》的评论，犹如故意想把初生婴儿置于死地。

《基督教科学箴言报》批评它“印刷精美但毫无内容，精巧而肤浅”。《华尔街日报》说这本新杂志“自我夸张、自我纵容到了令人惊异的程度”。《华盛顿邮报》说它“语无伦次，乱七八糟”。《时代》周刊的评语比较不刻薄，但它指出《浮华世界》还没有找到它的风格，不过少不了的，它也顺道踢了它一脚，“新杂志内容中，最生动的一篇新闻报道是旧文重刊詹姆斯，凯因（James M. Cain）有关马里布（Malibu）海滩的一篇特写——一九三三年首次在《浮华世界》上刊出的。”“新共和”（The New Republic）的书评人亨利·费尔利（Henry Fairlie）评论复刊号的《浮华世界》是在灵魂上怀疑人类的诚意与善意，而“心态上糟乱成一团”。“这本新的《浮华世界》，无论直接地说还是譬喻地说，都是（广告重镇）麦迪逊大道的产品，是一家出版公司、公司会计人员和广告客户集体智慧运作下的产物。”

0217 这也许是最残酷的一段话。费尔利接着说，“人们看了之后，不由得对《纽约客》产生更大的敬意，两者的广告客户大体类似，但是人家把它处理得那么好，内容是内容，广告是广告，泾渭十分分明。”

即使连广告客户也觉得复刊号恶心至极。一家广告公司主管乔治·鲁易士（George Lois）说：“第一期太让人震惊，简直是坏得不得了。我跑遍全城几乎问过每一个人，到底懂不懂这本杂志是怎么回事，大家都说不懂。”第一期复刊号广告页数创了纪录，但是第二期预定要进来的广告却大幅下降。想要收回庞大的投资，似乎需要更长久的时间——假若有机会收回的话。

对士毅·纽豪斯和亚力山大·利伯曼而言，这种恶评汹涌如潮而来的情形，使他们狼狈尴尬万分激动。利伯曼将它归咎于新闻界自己事前的过分期盼。他说新闻界见到第一期内容和编排之后，失望之余于是开始报复，“主要是一种反纽豪斯心态。”纽豪斯则以冷静态度面对新闻界的恶评，他负气地说，即使五年后杂志还有赤字他也不会担心。他说，“当我们复刊《浮华世界》时，我们从未自信我们能出版一本完美无缺的杂志。很明显的，要办成一份精致的、没有瑕疵的成熟杂志，我们还有一段长路要走。”

在康德·纳斯特公司内部，新闻界对新杂志的不良反应，使工作人员扰攘不安了好一阵子。原先对总编辑洛克优柔寡断迭有反感的员工，现在发现他“躺在战壕里，瘫痪了，讲不出话来”。发行人约瑟夫·柯尔说他的总编辑“急躁”。不过，也有部分工作人员认为并不全是洛克的错，他应该有机会再试几期。

全面覆没的第一期出版一个多月以后，第二期的出刊也没有任何好转迹象。五月初，洛克被召唤到士毅·纽豪斯办公室。尽管士毅在新闻界面前表现得冷静自信，但是《浮华世界》一开始就往下坡走的严重情势使他深感不安。他已经投下太大的资本，此事只许成功不能失败。洛克被告知已遭撤换，要他两天之内把办公桌清理干净。当天下午工作人员午餐后回来上班时，洛克召集大家宣布他被免职。接替他总编辑职位的是《时尚》杂志特写编辑，六十八岁的里奥·勒曼。勒曼是利伯曼的老友，和他同样在一九四一年加入公司。勒曼与洛克个性有如两极，完全不相同。他是一个愉快和蔼，普受同事们尊敬的老编辑，他喜欢轻松的娱乐性故事，也喜欢严肃的文学评论。他深知与利伯曼相处时自己的地位。同事们发现，总编辑勒曼看过的稿子都放进一个内部送件的纸盒子，再送往利伯曼办公室。一名康德·纳斯特公司主管告诉《纽约时报》，勒曼的人事任用是“永久性”的。

但是公司内部熟知人事变迁型态的人，都知道老好人勒曼只是一个过渡性总编辑，一旦纽豪斯和利伯曼能找到一个真能使他们脱离困境的人选，也就是勒曼下台的时候。毫无疑义地，《浮华世界》不久将有一位真正的新总编辑上任。唯一的问题在于这个人到底是谁。

真正的高手——蒂娜·布朗

在新泽西一家酒吧里，一位穿着性感暴露的歌舞女郎随着播放的滚石乐团摇滚音乐，一面骚首弄姿翩翩扭摆，一面哼唱，“我不能得不到……满……足。”

酒店的广告看板上介绍这位新来的歌舞女郎，花名叫“英国妞”。大胆暴露只差没有全裸的姑娘真实身分说出来，可真叫人大吃一惊。她是英国《综合》（Punch）杂志的驻美记者。她在午餐时间的中午场歌舞表演时，台下观众各式各样人都有；三个建筑工人看了新来的歌舞女郎一眼，又转回头去打他们的撞球。

刚满二十二岁的蒂娜·布朗是一位心性灵慧满怀大志的年轻记者，她在

新泽西这家小酒吧里初次献唱时，事实上在英国早已成名。为了深人体察七十年代中期美国的社会现象，她不惜“牺牲色相”化妆采访。许多年以后她回忆往事，“我就是想到美国来，我告诉《综合》说，‘我会给你们写五篇专栏特稿’，想当好那种特派员，什么低三下四的事都得做。我在《村声》杂志上看到新泽西州哈肯色（Hackensack）要找歌舞女郎的广告，立即应征。”

名字叫大爱德（Big Ed）的酒店老板，在她首次登台前对她保证，“你屁股长得真棒。我们就是要挑身材丰满的歌舞女郎。”

大爱德的同伙，另一个名叫安吉罗的当地人可就挑剔多了。他告诉新来应征的英国姑娘说，“老实说，我们本来可以用你当上空舞娘的，可惜你下肢摆动旋转得不够熟练。”安吉罗凭着她来自英国的背景，一时来了灵感，给她取个花名“英国妞”（Union Jackie）。她自己心存戒慎小心翼翼，知道她计划底细的人也都替她捏冷汗。布朗终于得以全身而退，并逃回她住的皇家旅馆，很快地写下她在新泽西州亲历色情舞女生涯，饱览美国众生相的第一篇专栏特稿。

在七十年代后期，她为《综合》和《星期日伦敦泰晤士报》撰写许多有关美国社会富庶堕落面的特写故事，这些文章后来收集在她出版的两本文集里。布朗幽默而又犀利的文笔，加上她对时代思潮的一种神奇感应能力，引起《闲谈》杂志（TheTatler）的注意，一九七九年六月，聘她担任总编辑。有三百年历史的《闲谈》，那个时候已经几乎沦为古迹一般，只剩下一万个订户。当年二十五岁的蒂娜·布朗体认出《闲谈》的潜力，于是将杂志大肆修饰，并将它定位为英国社交纪事刊物。时值铁娘子撒切尔夫人执政，查尔斯王子新娶王妃黛安娜。一九七九年，布朗以她特有的坦率和智慧的态度，告诉一位英国记者说，“我认为流行会周而复始，二十年代的一切事物都将重新出现。社会将有新的蓬勃发展，生活方式将返回精致而拘礼。

把《闲谈》从原先阴郁沉闷、枯燥无味的贵族阶级行事历，奇迹式地转变成一本生动、刺激、专门报道明星名流生活方式，以及玩世不恭社交性评论的多样化杂志，蒂娜·布朗的声誉一夕而起，跻身能使刊物起死回生的荣誉编辑排名榜。她有各种精巧花招，譬如说，为了想采访摩纳哥卡洛琳公主，她写了一封极尽谦卑的信介绍自己，伺机将信塞进公主新买的鞋盒里。布朗融合了舰队街大报和类似《城乡》（Town＆Country）等小报的手法，游戏人间一般的花样百出，很具喜感效果。她东耍一招西耍一招，没人能够幸免被她作弄。那几年之中，她靠米尔斯·查普曼（Miles Chapman）、莎拉·盖尔斯（Sarah Ciles）、克里士·贾瑞特（Chris Garrett）等一小群朋友帮忙，与她共同经营《闲谈》——这些朋友们后来都在《浮华世界》里找到工作，他们都是她忠实的班底。她在许多年以后回忆说：“规模小、人手少，我们根本没办法清楚地分工，事实上几乎都是集体创作。没那么多作家撰写稿子时，有时候我们会用很多假名字。如果没有充裕的预算，你只能用克服困难的办法埋头苦干。”

平民少女黛安娜·史宾赛一夕间成为新的查尔斯王妃。这件英国皇室的天大故事，一下子把《闲谈》升格为伦敦社交论坛的急先锋，而且因而出尽风头。新王妃是布朗最钟爱的报道对象，她常在私下场合恶作剧地模仿黛安娜的滑稽言行，她本人长得也有点像黛妃。布朗后来在她第二本书《生命像派对》（Life as a Party）里写道：“黛安娜从一个羞怯的少女转变成风华绝代的艳姬，转变的本身就充满喜乐和惊奇。她是一位上流社会里的灰姑娘，

为了保持苗条而忍饥挨饿，染成好莱坞式的一头金发，进出伦敦最好的美容院化妆做脸，在歌剧院炫耀裸露的香肩，她不顾皇家古老传统的服饰标准，也不在乎令人厌烦的小报专栏喋喋不休，她我行我素而能风范天成，……我喜欢用黛安娜的转变来比拟《闲谈》杂志的转变，以它为重建《闲谈》的标竿。”

在往后的三年中，诚如她自己的回忆，布朗在旅行的飞机上学会了如何编辑，体会了运用美工艺术技巧吸引读者注意的重要性。她在《闲谈》几乎枯竭的血管里，注入富有生命浆液的故事，而使《闲谈》的发行量由不足一万份跃升到四万读者。新闻界有许多人崇拜她，疯狂地赞誉她在总编辑岗位上的卓越表现。她后来解释说，“当初我刚把它接过来的时候，《闲谈》就像呆头呆脑枯燥乏味的灰姑娘，我给她规定了饮食，给她穿上名牌衣饰，送她到芭芭拉·蒂利（Barbara Daly）美容院化妆做脸，也给她介绍过坏朋友——她曾经短期地服食药物（现已完全戒除），然后她快乐地嫁给康德·纳斯特。”事实上也真是一桩好婚姻。

士毅·纽豪斯和亚力山大·利怕曼对这位年轻总编辑本人的才华，以及她只手扭转《闲谈》命运的优异表现，不但印象深刻而且倾心极了。一九八二年四月，纽豪斯从《闲谈》老板，澳洲人盖瑞·鲍嘉（Gary Bogard）手上买下了杂志，他得了一笔大钱欣然离去。不过，那个时候，蒂娜·布朗似乎厌倦了编杂志的生涯。她仅留下多做了几个月，一九八三年三月，她离开《闲谈》杂志，自由自在地旅行写作。但是，她仍属纽豪斯公司工作人员，名义是《浮华世界》的顾问。在洛克和勒曼相　继主编《浮华世界》那段凄风苦雨的日子里，偶尔会见到蒂娜·布朗出现在杂志的纽约办公室里，大家都知道她是一位待人和善、深具才华的年轻女子，说话时掩饰不住她的英国口音。根据工作人员们的说明，当时并没人想到有一天她会接掌这份杂志。可是布朗是个有心之人，她仔细地衡量过《浮华世界》，对它的症状颇有心得，甚至私下已经理出头绪并浮现构想，应该如何使这份杂志再创生机。

对她来说，如何演出一场好戏使得大家注意，永远是一桩重要的事。布朗从她交游广阔的父亲身上学得对戏剧化事物的敏锐感触。乔治·韩伯利·布朗（George Hambley`Brown）是一位英国电影制作人，他的第一任妻子是好莱坞女星玛琳·奥哈拉（Maureen o ’Hara）。后来在英国“松木电影制片厂”（PinewoodFilm Studio）里，蒂娜·布朗的父亲邂逅她的母亲蓓蒂娜·寇尔（Bettina Kohr），她当时担任劳伦斯·奥立佛（Laurence（）livier）的新闻秘书。他们的女儿克莉斯蒂娜·韩怕利·布朗（Christina Hambley Brown）——她喜欢把名字缩短成蒂娜—— 童年时,她一直在大西洋两岸电影明星和社交名流圈里长大。她喜欢静听像彼德·尤斯提诺夫（Peter Ustinov）这类访客的谈话，而且听得入迷。她父亲是那种慈祥而又溺爱子女的父亲，他发现女儿灵敏的反应，聪慧的智力，以及崇尚自由的精神。但是小蒂娜念书总是有问题，她先后被三所不同的私立寄宿学校退学，女校长们对她这种接二连三发生的事都大为光火。她父亲只得反唇相讥：“这么有天赋的孩子你们都教育不好，你们一定自惭形秽吧。”

后来，布朗终于在牛津大学的圣安妮学院入学，她在学院里学得当作家和编辑的技能。和她一起参加大学杂志编采工作的同学回忆说：“她那么漂亮、那么有趣，既年轻又娇滴滴的，和她谈话的男人没有一个敢梦想她会记得他们说过的话，更想不到有一天她会在校刊上用他们的话来对付他们。”

透过一系列的机遇和她当时尚未完全成熟的才干，伦敦《泰晤士报》（TheTimes）选她为“最有希望的”女记者，并在一九七四年派她到美国去实地采访，撰写一篇有关女权运动的报道。在《泰晤士报》，她遇见哈洛德·埃文斯，他是报社里非常活跃的总编辑，一位比她年龄大了一倍的男人。她回忆说：“我的天，我立即陷人情网，毫无转圜的余地。他是历来最性感的总编辑，举止优雅，简直就是报界的尼津斯基（Vaslav Nijinsky）（俄国芭蕾舞星）。”他俩很快就同居了。一九八一年他们在《华盛顿邮报》总编辑宾·布莱德雷（Ben Bradley）和他作家妻子莎莉·奎恩（Sally Quinn）坐落于汉普顿（Hamptons）的夏季别墅里，举行正式结婚的仪式。婚后布朗立刻飞回伦敦《闲谈》杂志任职。

了解如何与年长男人相处，对蒂娜应付康德·纳斯特世界至有裨益。一九八三年十二月，她出掌《浮华世界》的机缘终于来临。士毅打电话给她，请她尽快赶来与他及利伯曼共进午餐。布朗不久抵达纽约，正赶上一场冬季大风雪。在他们谈话之间，士毅决定请布朗担任总编辑。在这项安排之下，士毅说里奥·勒曼将离开总编辑职位改任编务顾问。经过她的观察，她知道利伯曼是《浮华世界》真正管事的人。蒂娜·布朗郑重地向纽豪斯提出，假若要她接任总编辑，他必须先答应她，工作绝对不受干预。她没有直说出来，但是语意非常明确，《浮华世界》今后不再容许亚力山大·利伯曼操控。杂志的艺术主任鲁斯·安赛尔（Ruth Ansel）回忆说：“她说得坦率无比，‘你要我思想？那你就必须让我思想而不受干扰。’蒂娜胆大心细地赌了下去。士毅可能假装说好，但是如果出了问题，利伯曼会立刻出现。但事实并不如此，他真的叫利伯曼撒手不管。在勒曼任职时期，天天出现在《浮华世界》编辑部的利伯曼不再下楼督导。杂志由蒂娜和她手下工作人员全权负责。我们三星期内就把新一期的刊物编好，发展成今天大家所认识的《浮华世界》。”

在康德·纳斯特王国里，没有一个总编辑，至少在过去四十年中没有，为了争取杂志主控权不受亚力山大·利伯曼的督导，而敢采取这么强硬的马基维里式谈判手法。极少数总编辑，像《魅力》的鲁斯·惠特尼（Ruth Whitney），或是《绅士季刊》的艾特·库珀（Art Cooper），由于编务娴熟精巧，业务又能大笔赚钱，就比其他角色较小的总编辑自由得多，较少受利伯曼的主控。许多年来，纽豪斯在康德·纳斯特公司里采用利伯曼的弱势总编辑政策，他们只管工作细节与日常例行业务，每一份杂志的大方向则全权委请利伯曼负责掌握控制。

这次的安排完全异乎往常。纽豪斯决定让蒂娜·布朗全权操控《浮华世界》，主要原因在于赏识她能把一份奄奄一息的杂志，办得起死回生的技巧和能力。这也显示出，拥有清新且强烈独立思考能力的年轻蒂娜·布朗，是士毅为公司未来着想而聘用的主刊总编辑，利伯曼有一大会老得不能管事，这位完全是为了跨代接班预做准备。安赛尔说：“他是一个极高明的扑克玩家，也是一个精明的政客，当他看到别人手风好，他不但不难过，反而会大声喊好，并且立刻变成她的随从供她驱使。他能把一个潜在的敌人转化成战友，而她也正有这样的能力。她体认到假若能够控制他，他是一个极大的助力。利怕曼的问题在于，你很难控制他，因为他是一个巨人。”当被问到和曾经主导过两位《浮华世界》总编辑的利伯曼彼此间的关系，蒂娜·布朗回答说，“他十分明智地授权给我，并请我完全按照自己的意思办事。”此后，利伯曼不做任何幕后的干预。

至于蒂娜·布朗能跃登《浮华世界》总编辑宝座的原因，一般人的反应是：绝少有人存有杂志前景能够好转的幻想，更完全没有人有任何可能成功的预期。连里奥·勒曼那么有经验的杂志编务老手都只能干九个月。新闻界绝大多数的内行人都认定《浮华世界》非垮不可。一位前任编辑向《新闻周刊》记者说，“你知道有谁还在读它？”这句重话对杂志的新任发行人大卫·欧布瑞斯基（David O ’Brasky）而言，听起来又刺耳又要命。他在选定布朗当总编辑前一个月，接替寇尔出任发行人。广告客户一九八四年的广告预算绝大多数早已定案，《浮华世界》看来真是应验了大家的看法，似乎非垮不可。在它第一期复刊号创下一百六十八页广告的破天荒纪录之后，一九八四年七月最糟的一期，《浮华世界》的广告可怜到只剩十四页。蒂娜·布朗了解问题的严重性，她积极设法希望改变大家对杂志未来的看法。布朗后来回忆指出：“自己披挂上阵已是一件时髦的事。我觉得首先必须赢得新闻界的好感。”

爱是她的诉求主题。从她上任第一天开始，自我促销的努力从未稍停。娇柔、能言善道，也是风情万种的蒂娜·布朗，开始安排接受一系列的媒体访问，促销她自己和她的杂志。这两个形象很快就合而为一。她告诉《华盛顿邮报》说：“假若你不喜欢我的样子，你就不会喜欢我的杂志。你一定会迷上它。我有一个充满悲天悯人胸怀的长影子，总有一天会笼罩你。”她真的放下了身段，破釜沉舟地大干一场。

力挽狂澜

接掌杂志的编辑大权之后，布朗精心挑选组成了美国杂志有史以来最坚强的人事阵容。她宣布她“上任第一天第一道命令就是组成她稳定的作家班底，让杂志能有自己的独特风格，使得读者耳目一新”。剑及履及，说到做到，她立刻拔出康德·纳斯特的尚方宝剑，撤免了“前朝”遗下的一批不适任人员，她并表示她的杂志将是一本“具有强烈阳刚气的读物”，内容精致而洁净。一九人四年五月号《浮华世界》是她努力的第一期成果，封面故事似乎总结了蒂娜·布朗的自我期许：一张女星黛瑞·汉娜（Daryl Hannah）华丽绚烂的照片，她手捧两座奥斯卡金像奖，把眼睛都挡住了；照片上的大标题是“金发美女才高志大”（Blonde Ambition）。

趁纽豪斯仍在慷慨之际，蒂娜·布朗开始网罗纽约最好的杂志作家，签下以前所未有的优厚合约，其中有好几位得到六位数字的报酬——几乎是当时大多数杂志稿酬的两倍。即使“沧海遗珠”忍痛割爱的稿件，也付相当不错的“退稿费”（Killfees），布朗深信，假若想得到她想要的有关富豪名流引人入胜的报道，她必须付出最高稿酬给最优秀的作者，让他们能够周旋在上流社会圈。在这方面，士毅和他父亲萨姆就不相同，他愿意为有才华的编辑作家们花大钱。《纽约》（New York）杂志的两位顶尖特写作家盖尔·施海和玛莉·布瑞纳（Marie Bren-ner）都看在高薪合约的面子上跳槽过来。布瑞纳是布朗最亲信的心腹之一，新闻界公认她加盟《浮华世界》使蒂娜如虎添翼。施海特别推崇布朗不断求新求变的心态。施海说：“蒂娜有勇气承认自己所知有限，她不懂的东西，她非弄懂不可。她之所以能成为一位好总编辑，理由就在此。”蒂娜最伟大的一次运作，可能是劝服摄影大师安妮·赖布维兹（Annie Leibovitz）从《滚石》（Rolling Stone）杂志投奔过来。几乎每一期的刊物，赖布维兹都提供风格与众不同的特写与照片，使《浮华世界》得以树立令人永难忘怀的特殊风貌。

如何能够办好《浮华世界》同仁们见仁见智，但是蒂娜·布朗知道士毅·纽豪斯的意见是唯一真正有分量的。一九八五年中，纽豪斯告诉一名来采访的记者说：“继续支持这份杂志在我来说不是问题。我希望它表现出财务好转的动力。”士毅不愿意在时机尚未成熟的情况下过早撒手，他已经为《浮华世界》投下太多金钱以及他个人的心力。布朗许多年后回忆说：“士毅不是一个轻易言退的人，这是他一项了不起的个性，他觉得他有个正确的直觉，他能把《浮华世界》办好，一方面在财务上成功，一方面又能恢复杂志往日的荣耀，这是一件值得努力的事。”

不过，士毅并购《纽约客》杂志，引起蒂娜·布朗私下深切的不安。这是她个人的秘密，她极少向同事或朋友公开提及。她担心老板会对她失去兴趣。无论如何，《浮华世界》复刊的前提就是要跟《纽约客》一较长短，争取一批几乎完全类似的读者群；士毅·纽豪斯对《纽约客》垂涎已久，但是当年他无法买到。把两份杂志做个比较，布朗只能狠下心来说大话：“我办这本杂志的目标，就是要开发类似《纽约客》的市场，但是读者年龄比《纽约客》的更年轻。”

但是底线却十分清楚。士毅现在拥有了父亲多年企盼却无法到手的世界知名杂志，他为什么还要继续承受《浮华世界》的大幅亏损呢？虽然发行数量有所进步，但是到一九八五年初，《浮华世界》已经赔了大约三千万美元，而且这个数字还在持续增加。

蒂娜·布朗害怕纽豪斯的支持承诺维持不久，她忧心如焚。她不停地查询有关杂志的命运，以及如果杂志不能尽快转亏为盈她就会给撤职的谣言。纽豪斯也被布朗的优惧弄得不胜其烦。于是他学着每次都用最简短的话来回答她。“不，我不会，不，你也不会”，有一次布朗追着他进人健身房，纽豪斯这么回答。

当然，蒂娜·布朗的忧惧是有道理的。事实上，一九八五年五月，士毅·纽豪斯买下《纽约客》后仅仅两个月，《浮华世界》真正濒临关门的命运。对新闻界的追询，却仍然坚决地予以否认。譬如说，布朗向《新闻周刊》媒体评论员乔纳森·艾特（Jonathan Alter）重申纽豪斯的保证，购买《纽约客》，与《浮华世界》的命运，是两件“完全不相关的事”。可是大家心里都很清楚，这两件事息息相关。

在纽豪斯家族历史上，有关的事例不胜枚举，家族把竞争对手买下，然后在两者之中择其弱者予以扼杀。在目前这个问题上，纽豪斯直觉地了解，他无法同时维持两份争取相同读者群的杂志。这不牵涉个人的好恶，而是纯就市场销售观点来看。

蒂娜·布朗费尽心机恳求纽豪斯的承诺，至少再试几期。但是这种求存的空间似乎并不够大。她必须立竿见影地尽快把情势扭转，否则她将一败涂地地被迫回伦敦去。

为了一九八五年六月号《浮华世界》里很夫妇跳舞的封面故事，她用了自己的私人关系请得威廉·布克莱亲自执笔撰文。布克莱曾与布朗的丈夫哈洛德·埃文斯合作编辑亨利·季辛吉的回忆录。他七十年代访问伦敦时第一次和布朗及埃文斯共进晚餐，他回忆说，“她打电话给我，大概她知道我和里根夫妇私交极熟。我在社交场合认识她，不过我和哈洛德是多年老友。”

另外一则由蒂娜·布朗挑选，而引起读者高度兴趣的报道，是有关克劳斯·范·布洛（Claus von Bulow）涉嫌杀妻的故事。社交名流克劳斯·范·布

洛被控企图谋杀妻子桑妮（Sunny），给她注射致命药物，使她陷入昏睡长期不醒，案情轰动整个社会。布朗深入报道这个故事，并将它分成上下两部分，上篇在一九八五年八月号上刊出。故事情节包括金钱。性和谋杀，是现实生活中的侦探小说。由好莱坞剧本作家也是小说作家的多 米尼克·邓恩（Dominick Dunne）执笔撰文。他交出一篇剖析范·布洛个性与心理的长篇大论，令读者震惊战栗。这篇文章的写作手法，变成今后《浮华世界》的典型风格。邓恩以第一人称谈话的方式写这篇报道，从许多不同角度分析范·布洛的一生。先从他女儿十八岁生日派对开始，到他父亲被控为纳粹同路人受审，然后详细检视他与桑妮的婚姻，以及他的继子女责骂他是不知悔悟的谋杀者原因。邓恩不是道听途说的凭空揣测判断，而是亲自拜访范·布洛，并在他平白的生活环境里观察他，和他深入聊天。与他交谈之后，邓恩说：“不论每一个人对他有罪或清白的看法如何，大家都不能否认他是一个非常迷人的男子，他具有一种欧洲式上流社会的优雅。”

布朗将范·布洛故事中种种悬疑、震惊的效果发挥得淋漓尽致，不仅提高杂志在高水准读者群中的知名度，也增加了麦迪逊大道上广告客户们的好感。她以不落俗套的手法经营杂志内容，使《浮华世界》的整体风貌，缓慢地逐渐浮现。精巧的图片配上小说体裁的深入报道，图文并茂地介绍明星名流的生活方式，内容既清新且经常出人意外，使读者觉得每一期《浮华世界》里都可能找到一些想象不到的新东西。

在她企图说服纽豪斯的过程中，有关范·布洛的这篇文章至关重要。她收到摄影师赫尔穆特·牛顿（Helmut Newton）所拍克劳斯·范·布洛身穿油亮黑皮外套照片时，蒂娜·布朗知道这批照片将对她的杂志死里求生有着无比的价值。时间已近傍晚，老板纽豪斯已经下班，她叫助理将照片立即加印一套，送到楼上纽豪斯办公室里，“从他门缝底下塞进去，他明天一早五点钟就会看到，他一定会相信，我们能把杂志办好。”布朗事后回忆说，“非常感激他的英明远见，他决定再给我们一次机会。”呈送范·布洛照片时，她附了一张私人短笺：“亲爱的士毅，你 看我们有多棒！”

在范·布洛杀妻案的报道激起读者热烈回响之后，蒂娜·布朗趁热打铁地立即推出下一个新卖点。这一次是黛安娜王妃。在以黛安娜为主题的这一期杂志上，大部分内容完全符合康德·纳斯特的英国热传统心态。去伦敦旅行一趟回来之后，她亲自执笔写了封面故事，标题是：“灰姑娘的传奇”，她在文章中对黛安娜冷漠的丈夫，写了一些不尽高雅的评论，而且预言此项婚姻将难能长久。以头戴钻石后冠的黛安娜照片为封面，那一期《浮华世界》在书报摊上多卖出十万本，并且逼得查尔斯王子伉俪不得不接受电视访问予以澄清。美国人对英国王室的崇敬向往，加上电视上接着报道查尔斯王子和黛安娜王妃的生活，使得《浮华世界》总编辑蒂娜·布朗继里根跳舞、范·布洛杀妻之后，再攻下一城。蒂娜当然是芳心大悦，她妙语双关他说，“今后十年内，我们每年都要做一期英国皇室的专题，对读者而言，他们是活生生的肥皂剧。”

士毅·纽豪斯对《浮华世界》前途的疑虑一直持续到一九八五年九月，杂志刊出有关范·布洛的下篇报道。就在几个月之前，布朗还安排了另一项努力，企图阻止纽豪斯关闭杂志的意愿。在布朗教唆指使之下，《浮华世界》当时的广告主任道格拉斯·庄士敦（G. Douglas Johnston）说服纽豪斯，让他相信更多的广告正在源源而来，并且陪同他参观广告排版室，让他看到具

体证据。布朗回忆说，“道格拉斯·庄士敦知道这是他一生最重要的推销行动。他刚刚上任不久，他必须将我们能办好这份杂志的观念让纽豪斯接受。”

布朗也恳求狄克·肖特维帮忙。一年多以前，纽豪斯拜托他非常信得过的朋友，即《时尚》杂志发行人肖特维以监护人的身分，督导《浮华世界》业务并且提供建言。他在《浮华世界》有副社长的名义。蒂娜·布朗几年之后回忆说，“狄克·肖特维那个时候在康德·纳斯特公司里有相当大的影响力。他和士毅关系非常密切。”蒂娜·布朗打电话到他家里，告诉他听到的消息，肖特维听了非常惊异。

布朗在电话里说：“我对这份杂志非常敏感，我想士毅可能正想把它关掉。”

肖特维向她保证：“噢，蒂娜，我不相信会有这种事。”

“他叫道格拉斯·庄士敦这些人去《纽约客》接受面试一你说这是什么意思？”布朗反驳说，她列举为安排新工作而接受面试的员工名字。她也提到她和康德·纳斯特公司另一位副社长级人物帕梅拉·范·赞特（Pamela Van Zandt）的谈话。布朗说，“她告诉我，我已经被冻结了，不能雇用任何新人。”

“好的，蒂娜，”肖特维最后说，“明天早晨七点钟我会在士毅的办公室。”

第二天早晨，肖特维从来不曾对他朋友如此直率。肖特维告诉纽豪斯，“假如你要关掉，就把它关掉。不要把一大堆人都吊在半空中。”肖特维告诉他，蒂娜·布朗是《浮华世界》总编辑的正确人选，但是那份杂志需要一个更好的发行人。

纽豪斯十分震怒。他撤换过许多总编辑，也撤换过许多发行人。他现在确信，接替约瑟夫·柯尔的现任发行人大卫·欧布拉斯基是不称职的。

纽豪斯反问说：“好吧，你说该怎么办？”

肖特维说，他认为应该换掉欧布拉斯基，把发行人的职位给庄士敦。他接着说，“给蒂娜一次信任投票，并告诉她杂志全权交给她。”

纽豪斯点头称是，肖特维回到自己办公室，他立即联系庄士敦，提示他人事可能有所变动。

一小时之后，纽豪斯打电话到肖特维办公室，声音听来十分轻快。

纽豪斯宣布：“好啦，已经做好了。”

肖特维回答说：“做好了什么？”

纽豪斯告诉他：“我已经把欧布拉斯基免职，职位给了道格拉斯。我也打了电话给蒂娜请她好好干下去。”

士毅答应再给她两年，蒂娜说她是很实际的人，不须两年的证明时间，只要六个月就足够了。

让布朗最印象深刻的是纽豪斯对编务的直觉，以及对她准备推出的主题故事所做的判断。他能正确地指点出来什么主题能让杂志卖钱。在所有媒体都紧紧盯住每季业务报告的情况下，士毅的亲自参与是《浮华世界》得以继续发行的重要因素。布朗说：“士毅了不起的地方，是他了解编辑内容的构想可以扭转业务发行。假若编辑内容的构想够好、够热，趣味性以及新闻价值也都十足，销售量的整个情况就会完全不同。这个情形真正的转变了《浮华世界》的命运。它使杂志成功，也使我们高居于成功的地位。从那个时候开始，人们重视这份杂志，每个月都非看不可。”

蒂娜·布朗确认《浮华世界》的前途已经足够稳定，在她接任总编辑一

年半之后，她终于敢在杂志前页上第一次发表“编者的话”。布朗白纸黑字地委婉说明：“有鉴于这份杂志刚复刊时的风雨飘摇，再等它一段时间，请读者拭目以待看看它是否还能存在。”当然她不会告诉读者士毅·纽豪斯差那么一点就把《浮华世界》关掉。“在我们能够安度险滩、杜绝种种杂音之前，我不觉得有特别的需要让自己跑到前台来。”

蒂娜·布朗孜孜不断地努力工作，不屈不挠地奋斗求生，终能化解极大的危机，使康德·纳斯特公司内部喜爱批评的人，以及外面新闻界想看热闹的人统统跌破眼镜。她首先技巧地拒退利伯曼企图控制的野心，然后又能锲而不舍他说服纽豪斯，使得经费不致中断。现在《浮华世界》不仅已经稳定下来，而且似乎还有持续看好的趋向。大家用布朗上任前与上任后来划分《浮华世界》的历史。

在往后几个月中，《浮华世界》的成功益加明显，士毅·纽豪斯也开始修正他原先犹豫的立场，在一项访问中，纽豪斯强调，蒂娜·布朗的做法，“非常接近从一开始就存在于我心里的想法，”虽然复刊之后，有一段时期杂志表现得漫无头绪杂乱无章。士毅心里却有一份诚恳的想法，他非常感激布朗成功地挽救了《浮华世界》。这是他历来最大的一项投资方案，一心想重振杂志往年的光辉历史，希望能与当时他求而不可得的《纽约客》一争长短，但是眼见大笔投资即将全数泡汤，自己的美誉也将受损。面临如此重大失败之际，却有蒂娜·布朗的出现，力挽狂澜，反败为胜。如今这两份强势杂志他都拥有了，士毅志得意满之余，并决定将它们分开经营，相互争妍。蒂娜·布朗以她卓越才华和对文宣的敏锐天赋，帮助士毅重新定位家族企业，使之令人刮目相看。从此不再有人敢说纽豪斯族下事业层次不高且形貌晦暗。

最重要的一层意义在于，布朗为一份垂死刊物注入新生命的才华与能力，制衡了利伯曼在纽豪斯王国中的权力，使她自己在王国未来的发展上更具价值。纽豪斯后来说：“工作一旦交给蒂娜负责，我们立即步上正轨。我们当时拚命想找一批新的工作人员，但是方向不对无所适从，《浮华世界》就是在等一位可以适任的总编辑。从她上任开始，情况变得非常清楚。她有能力掌握《浮华世界》的精神，并且根据新的时代意义予以重新诠释。”

蒂娜·布朗从别人对待她的态度上，明显看出前后的不同。亚力山大·利伯曼不但不敢破坏她的成就，而且到处大力地夸赞她的成功。她也偶尔在杂志上白纸黑字地推崇利伯曼艺术造诣，或者他对妻子塔蒂娜的挚爱。这位老前辈人前人后的大肆恭维布朗，他说，“她是一位最优秀的协调高手，对新闻有无比敏感的直觉，又能用最适合杂志的手法予以表达，”他绝不会忘记补充一句话，“她永远都在成长，永远都在学习吸收。”一九八五年夏秋之季，《纽约时报》正式宣布蒂娜·布朗反败为胜”成功地扭转了《浮华世界》的方向。广告客户和新闻界，以及其他报刊也纷纷学样，佳评如潮此起彼落，蒂挪·布朗现在是全城最大的光彩，是纽约文坛一颗耀眼夺目的明星。人情冷暖下的前倨后恭，布朗心有戚戚。她后来回忆说，“我想假若你能在纽约熬过第一年侥幸不被踏死，整个情势就有可能改观。曾经想整死你的那批人，能忽然变得非常善良。前后两个阶段截然不同，虽然仍是那么同一批人。如果你在纽约能侥幸进入第二个阶段，让大家知道你有本事熬过第一阶段，世界上没有比这更加甜美的经验。”

顺应潮流

千百万电视观众看到约迪·福斯特（Jodie Foster）的名字被喊出来，她轻快地走上台去接受她最佳女主角的奥斯卡金像奖，这是她一生中最光辉的一刻。

在曼哈顿家里，杰西·科恩布卢特（Jesse Kornbluth）正在打盹，电视实况转播的奥斯卡颁奖典礼仍在进行。坐在电视机前，他几乎已经睡着了，却突然觉得有人提到他的名字。他回忆说，“电视开着，我快睡着了，忽然醒过来觉得有人喊我。接着电话开始响起来。”

他醒来后才知道，约迪·福斯特接受奥斯卡的致谢词中，特别感谢他鼓励她争取“沉默的羔羊”

（The Si1ence of theLambs）一片中联邦调查局女探员克拉丽斯·斯塔林（ClariceStarling）的角色，影片囊括一九九二年奥斯卡多项大奖。最佳女主角决定在颁奖典礼上，特别提到科恩布卢特的名字，是一项非常高姿态的感激回馈。

早在一九八八年，他刚参加《浮华世界》工作不久，科恩布卢特写了一篇介绍福斯特重返影坛的封面故事。福斯特童星出身，后来由于谋刺里根未遂的约翰·欣克利（John Hinck1ey）在案中供称她是他的梦中情人，于是约迪被搞得声名大噪而尴尬万分。约迪·福斯特因而暂别好莱坞跑去念了几年那鲁大学。现在她回来了，正在为一部新片做推广宣传。在接受科恩布卢特访问中，福斯特非常诚恳且知无不言，从此两人维持友好关系。

科恩布卢特除了当记者外，暇余也写电影剧本，《浮华世界》刊出福斯特封面故事之后不久，科恩布卢特收到一本赠送给新闻界试阅的托马斯·哈里斯（Thomas Harris）小说“沉默的羔羊”。他读完之后，立刻写一封短信给福斯特，鼓励她考虑书中的角色。他的短笺说，“这个角色是你的，只有你能演她。”同时，他也联系导演乔纳森·戴米（Jonathan Demme）和拥有小说电影版权的制片人，毛遂自荐愿意为他们改写剧本。导演及制片婉谢了科恩布卢特编写剧本的自荐。但是他们显然接受他的另一项建议，挑选约迪·福斯特担任女主角，换掉了原先属意的米歇儿·法伊弗（Michelle Pfeiffer）。自此《浮华世界》的作家与福斯特失去联系两年多的时间，一直到一九九二年奥斯卡颁奖之夜，福斯特致谢时提到科恩布卢特的名字，使他一夕成名举国皆知。

电视转播金像奖颁奖之后好几天，在《时尚》杂志创刊一百周年盛宴席上，蒂娜·布朗觉得十分好奇地问道，“你给约迪·福斯特做过什么？”科恩布卢特开心地大笑说，“我替约迪·福斯特所帮的忙，是你每天为别人做的一半也不到。”

科恩布卢特借此夸大了一点他对蒂娜·布朗的崇敬。到了九十年代初期，布朗已经成为全美国最红的总编辑。她是《浮华世界》成功幕后的天才与动力。布朗现在是全国新闻界中大名鼎鼎的一员，言行极具分量，但是，对科恩布户特这些作家而言，蒂娜·布朗是一位宽宏大度的导师，她有一份非常稀有难得的优点：一位懂得珍惜并尊重作家的总编辑。

科恩布卢特在《纽约》杂志工作多年，专门写些特写稿，在社交圈也跑得颇有名气。一九八七年他赶在截稿之前写出一篇有关艺术家安迪·沃霍尔猝逝极为深入详尽的封面报道，蒂娜·布朗读了之后，地下定决心给他一份合约，薪酬是《纽约》杂志的两倍——她运用类似这种令人无法抗拒的诱因，

为杂志吸收大批的一流写作人才。他受聘之后，蒂娜·布朗邀他一同午餐，并讨论他的第一次采访任务。科恩布卢特建议在东区一家他很熟悉的餐馆用膳。

两人人座之后，蒂娜拿出一个大信封，从中抽出一张八乘十寸的照片。没错，一看就是费伊·唐娜薇（Faye Dunaway）戴着太阳眼镜的照片。

布朗说，“这是摄影记者哈默特·牛顿拍的封面照片。你愿意写这篇文章吗？”

科恩布卢特谦敬地回答说，“蒂娜，你很清楚我愿意为你好好工作。你不必跟我这么客套，交代我做就行了。”

作家都非常在意老板的礼遇，偏巧蒂娜常有这一类的温馨举动，因此，大家都对她敬爱有加，愿意死心塌地地为她效命。除了薪水高、出差待遇优厚之外，她常请作家或记者们到她家中聚餐，或者在他们受聘时送上一份礼物，并附一张亲笔欢迎卡片。科恩布卢特曾表示：“蒂娜是一位相当体贴作家的总编辑，她付给作家的薪酬并不按他们该值多少，而是按照他们维持生活开销需要多少，然后，她要求他们写出她想要的东西。”

布朗反应快捷、辩才无碍。一位颇具声望的钟表制造商有一次问她：“请你告诉我，《浮华世界》和《城乡》有何不同？”布朗快速锐利地答道：“《浮华世界》的读者对象是有思想的富人（the thinking rich），《城乡》的读者对象是有铜臭的富人（thestinking rich）。”

每月一期的《浮华世界》，销路上下起伏的主要原因，在于当期封面故事和内文特写的欢迎程度。因此造就了明星名流之辈的深入报道，成了《浮华世界》最主要的风格。从这里可以看得出来，美国媒体对好莱坞内幕新闻的依赖日益增加。要想吸引读者并增加发行，从而尽可能地提高广告价位，用明星名流照片上封面，已经变成必须的惯例；最好是金发的、漂亮的，或是刚拍了一部卖座鼎盛电影的大明星。蒂娜·布朗似乎深切体会到，以明星名流为封面卖点，正符合纽豪斯办《时尚》杂志的理念：为了市场的需要，编辑内容无异议地可以妥协。

不可讳言的，使用十足挑逗状的小明星半裸照片当封面，是蒂娜·布朗业务成功的主要因素。她解释说：“把她们放在封面上只有一个目的：她们的曲线美妙万分——并且可以卖得出钱。”在私下聚会里，她们是布朗和她的同事们相互取笑而又沾沾自喜的灵感源泉。

根据康德·纳斯特公司的老传统，《浮华世界》对重要的广告客户都得小心翼翼地伺候。提娜·布朗声称，“我绝不歧视广告客户，把他们当成二等公民，”她说，其他刊物的编辑拒绝和广告客户打成一片，乃是“编辑部的自命清高”。事实上，蒂娜·布朗的态度对杂志的承接广告助益至大。一九八八年一月，《浮华世界》当时的发行人道格拉斯·庄士敦向《广告时代》（Advertising Age）吹嘘，“她和业务部的关系，比康德·纳斯特任何其他编辑部更密切。”

在《浮华世界》杂志的篇幅里，可以很明显看出布朗曲意奉承广告客户的情形。在相距很短的一段时间里，杂志刊出几乎完全类似的封面照片，一九八七年一期刊出服装设计大师加尔文·克莱因（Calvin Klein）和他妻子，标题是“风格高雅的夫妇”（Partners in style）；一九八八年一期刊出另一位服装设计大师伊夫·圣洛朗（Ralph Lauren）和他情人的照片，这次标题只有一个字母之差，“风格高雅的伴侣”（Pardners in style）。两张封

面照片和他们惯用的广告照片，在诉求上几乎完全一样：加尔文·克莱因的照片冷酷、洁净，具都市味；圣洛朗的照片粗扩，有西部味。新闻界不少人批评这种做法有点太过分。

这种向《浮华世界》广告客户示好的明显动作，杂志内部部分人员私下挖苦布朗，并表示不以为然。当然，也有部分人员替她自圆其说，认为这是一种必须的罪恶。布朗偶尔也会公开说出她不得已的苦衷。在一九八六年里，她曾在编辑会议时表示说：“假若你办的是一份逗趣杂志，你当然得去找像特朗普这类人物。他就在高楼之上，你可以尽情地去开大老板的玩笑。但是，有一个你得承认的商场事实，你不能开加尔文·克莱因、唐纳德·特朗普或蒂法尼（Tiffany）这类大主顾的玩笑。”《哥伦比亚新闻评论》（Columbia Journalism Review）曾经指出，布朗在杂志编辑内容上向广告客户攀交情并严重放水，捧场的马屁文章不仅是前面所提到的加尔文·克莱因和伊夫·圣洛朗封面故事，还包括其他重要广告主顾，像吉詹尼·佛莎斯（GianniVersace）、比尔·布拉斯（Bill Blass）、乔治·亚曼尼（Giorgio Ar-mani），卡尔·拉格飞（Karl Lagerfeld），甚至还包括唐纳德·卡兰（Donna Karan）的继孙女。当然，化妆品女王雅诗·兰黛的（Estee Lauder）儿子朗努·兰黛（Ronald Lauder）的马屁更是非拍不可的，他当时是美国驻奥地利大使，后来，曾以共和党候选人身分竞选过纽约市长。《浮华世界》登了一篇描述过火的特稿，标题是“我们驻维也纳的神仙：朗努·兰黛大使”。用封面故事和大篇幅特写文章换取巨额广告费，乃是蒂娜·布朗能使《浮华世界》转亏为盈反败为胜的一项重要手段。《哥伦比亚新闻评论》的文章有段结论说：“蒂娜·布朗把这项策略运用得太极端了，对一些政府官员批评得有如打击恶棍，对能给她广告的大亨却侍奉得有如太上皇。”

尽管在手段上有过分逾越道德之处，在编辑内容上又显得过分迷惑偏差，但是我们不得不承认，《浮华世界》忠实地反映了八十年代的时代精神。在那个时代，美国所有主要新闻媒体内容上，充斥对财富、权力，以及能翻云覆雨人物的崇拜向往。八十年代中期，大规模的媒体公司不择手段地攫取前所未有的庞大利润，不断地收购、兼并，完全不顾及过分贪婪的穷凶极恶形象，更不管社会上贫富之间差距鸿沟的拉大。华尔街上炒卖烂公债、烂股票的、欺诈银行贷款的人，以及只要长袖善舞能够敛财致富，就可能在《浮华世界》版面上亮相，被棒成英雄人物般受人膜拜。对《浮华世界》的读者而言，美国这块土地上，似乎每一个人都满脑子塞满消费的花招。美国国家的风格、社会的价值，都掌控在一小撮人手里，全由他们决定他们之中许多人都是蒂娜·布朗的熟悉朋友——然后用汤匙一匙匙地喂给饥渴的大众。《国家》杂志分析他自己的编辑内容时说，“只有平凡、最无足轻重的人物，才会在我的杂志里昙花一现。”接着，他又挖苦《浮华世界》说，在“《浮华世界》上，同样的一批面孔可以月复一月，年复一年地永远出名下去。”虽然遭受如此的批评，《浮华世界》的手法却不约而同地被许多杂志，甚至大报广泛地抄袭，它成为那个时代最具影响力的刊物之一。一九八九年《新闻周刊》提出的观察：“一本炽热的杂志乘着时代思潮的风势而来，它既解释文化又反映时代。布朗尽得先机地掌握了八十年代的神髓。她随波逐流，甚至在她报道新闻时也都懂得顺应时势而为。事实上，布朗现在有资格和机会为颓废的美国下界定，正像弗兰克·克劳宁雪德的《浮华世界》能捉住二十年代神髓一般。”

取材无限延伸

到八十年代末期，士毅·纽豪斯已经深信，在布朗负责之下《浮华世界》的前途大有可为，在历经多年有尝艰辛的惨淡经营之后，杂志不久就可以开始回收他历年投下的资本。纽豪斯承认说，“《浮华世界》唯一能让我产生信心的原因，就是蒂娜·布朗。”在布朗建议之下，纽豪斯同意投下巨大资本为《浮华世界》安装卫星传版设备，提升到在截稿的最后一刻，也可以收到最新消息和图片，大幅提升杂志的新闻性与可读性。《浮华世界》的发行量不断上升，由原来的每期二十二万份，增加到九十年代初期的将近一百万份，每期广告通常维持在一百页以上。新闻界的苛评逐渐减少，读者们的赞誉日益增加。于是蒂娜·布朗开始扩充内容，在五花八门的报道中，容纳更多内容比较严肃的新闻性文章，固然仍是好莱坞明星的封面、血腥谋杀情节和匪夷所思的外国暴君故事，现在也开始增加很多有关政治、经济、社会问题的深入报道，例如：非洲大陆的饥馑、爱滋病毒的蔓延。《浮华世界》编辑重点转移到正经报道的例证之一，是一九八八年盖儿·施海一系列有关总统候选人的特写，她在文章中经常使用心理学的分析。当施海从心理学角度刮析当时民主党候选人中领先群雄盖瑞·哈特（Gary Hart）爆炸性的性丑闻时，全国为之轰动，一夕间洛阳纸贵，她把候选人人格问题搬上台面，变成以后新闻媒体主流俭视总统候选人的重要条件之一。

布朗意识到社会态度的时移势转，从八十年代俺没一切的雅痞思潮，美国变成一个外债累累的国家，深受折磨也颇觉懊悔。一九八八年《广告时代》杂志推选她为“年度最佳杂志总编辑”时，她发表获奖感言时指出：“我在里根年代的金钱文化中成长，我想我的杂志也反应了那种时代精神。我们就要开始报道无家可归的新闻，以及会写些性质较严肃的文章。写过了轻松有趣文章之后，严肃文章对社会、人心更具影响。”不多时，黑人牧师杰西·杰克森（Jesse Jackson）和苏联领袖米契尔·戈尔巴乔夫都挤在好莱坞漂亮明星之间上了《浮华世界》封面。布朗说：“虽然杰西·杰克森封面那期卖得不好，但是那种封面故事是我们应该做的。”

性和暴力等报道固然是吸引读者的重要因素，布朗却开始缓慢地努力改变杂志的题材取向，朝着更趋严肃、能够反映时代的主题前进。她网罗了彼德·鲍育（Peter Boyer）和李丝莉·班尼兹（Leslie Bennetts）等第一流工商、文化记者参加《浮华世界》行列，这两个人原来都在《纽约时报》工作。好莱坞亮丽的面孔虽然仍是封面照片主题，但是在内页文章里，已经出现鲍育对“新力”（Sony）“有线电视新闻网”（CNN〕、华德·迪士尼公司等传媒巨子之间幕后交易的详实剖析。

李丝莉·班尼兹也是一位才华扬溢的作家，她除了写特稿报道女权运动者葛罗莉亚·史坦涅（Gloria Steinem）、舞蹈明星格里戈里·海尼斯（Gregory Hines）之外，她也写非常严肃的新闻性文章，诸如大主教会里教士们的恋童癖，以及联邦缉毒总署署长成廉·本尼特（William Bennett）政策失败原因等复杂的主题。

布朗以她的智慧与风格，以及对安排戏剧化情节的敏锐感觉，把过去人们对《浮华世界》的恶评转化成夸赞。布朗自己也常常喜欢夸说，《浮华世界》现在是纽约的最畅销读物，亨利·季辛吉也好，沃伦·比提也好，都会将它从头读到尾。在出版界，从前从来没有一个人能把一本二十年代的“死

书”咸鱼翻身，变成一本八十年代活生生的读物。士毅·纽豪斯想让《浮华世界》复活的梦想终于实现。

当一九九二年新闻界中地位崇高的“全国杂志奖”（NationalMagazine Award）颁发时，《浮华世界》囊括七个奖项，包括班尼兹写的有关天主教教士恋童癖的报道。布朗邀请全体同仁参加一次庆功宴。她在宴会上说，“当我们的竞争者不得不坐下来仔细读我们杂志的时候，他们必须承认我们的内容果然不同凡响。”顿时欢声雷动，全场起立表示敬意。

李丝莉·班尼兹另外一篇用意非常严肃的深入调查报道，最能说明蒂娜·布朗当时决定采取的新方向。“凤凰之家”（Phoenix House）是一个全国知名的戒毒基金会，南茜·里根一度是“凤凰之家”重要赞助人之一。李丝莉的文章揭发了前第一夫人的伪善，她暗中设法竭力阻止“凤凰之家”筹备在加州戒毒中心的成立。里根夫人在她白宫岁月中最有名的公众服务是反毒运动，教导孩子们说“只要说不！”（“Just say on！”），然而，里根夫人竟然屈服于她富有邻居们的压力，他们对加州“凤凰之家”将带来种种不受欢迎的人物表示反对。班尼兹的文章暴露出南茜·里根伪善到了极点。蒂娜·布朗听到这篇报道的角度，她完全同意。班尼兹回忆说：“我只有十天时间要赶出这篇‘凤凰之家’的文章，包括要飞去加州实地访谈和记录。”

这篇严厉抨击南茜·里根的报道，在《浮华世界》来说，是一项一百八十度的大转变。一九八五年的一期，它刊出一篇里根夫妇深情拥吻的救命封面文章。一九八九年，里根总统卸任时，杂志还登出一张充满感性的挥别照片。

里根夫妇离开政坛后骤失权势，蒂娜·布朗对他们的态度顿时冷淡下来。班尼兹的批评文章刊出之后，造成前第一夫人极深的窘困，为了自圆其说，蒂娜·布朗不得不紧抱‘凤凰之家’，以及为自己献身的志业。一九九〇年三月，布朗决定由《浮华世界》在洛杉矶为“凤凰之家”办一场盛大的筹款餐会，餐会的主题订为“只要说好！”（Just say Yes！）与里根夫人的伪善怯懦正面抗衡。整个筹款餐会非常成功，影坛名流尽皆到齐。这不仅是蒂娜·布朗个人事业上的重大成就，也使“凤凰之家”有如浴火重生，成为未来十年内慈善工作的宠儿。

深入了解，也一直仔细观察她的人已经开始担心，有些事情恐怕快要发生了。从布朗的日常工作习惯上看得出来，她度周末的时间比以前更长，她把更多的工作责任分别交给其他主要编辑。在《浮华世界》几乎所有的表现都极成功的时候，她却对这份工作开始感觉倦怠。杂志的发行量继续大幅上升，编排恰到好处的内容故事不断吸引源源而来的广告，一点也不受当时经济不景气的影响。纽豪斯为《浮华世界》投资的总额，据估计有七千五百万美元——其中至少有一半是布朗来接总编辑之前花掉的——仍未完全回收。但是一九九〇年，杂志已经收支平衡，摆脱了过去多年赤字的噩梦，五年之中的转变非常可观。在当年最困难的时候，布朗临危受命，终于完成士毅的心愿，重新恢复一本杂志的往日荣耀，并且将它呈现给新一代的读者。正像布朗自己预期的一样，杂志已经完全反映她的构想与声音。

由于她的具体成就，蒂娜·布朗被公认是美国历来最好的编辑之一。即使是许多不友善的对手，如今也都承认这个事实。一九九一年她应邀参加‘美国报纸发行人年会”，对大会发表演讲，陈述美国报业的弊病所在。蒂娜·布朗的朋友和手下干部们开始预料，正像她在《闲谈》杂志攀上成功巅峰之际

的她飘然引退，她也必然将离开《浮华世界》。大家一致认为，以她的高度寸华与无穷精力，她需要另一项挑战。好莱坞是她常被谣传的出路。她的朋友巴瑞·狄勒（Barry Diller）就曾向她提过个职位。布朗自己承认她谢绝过好莱坞两项邀请。大家觉得《浮华世界》已经容不下布朗的雄心壮志，她必须有更大发展。

媒体评论员艾德温·戴蒙德（Edwin Diamond）一九九一年底时说：“蒂娜·布朗正迎向比《浮华世界》更艰巨的工作。我敢向大家保证，在士毅·纽豪斯甩掉她之前，她会先甩掉他。”毫无疑问地，士毅·纽豪斯听到了这些话，于是也暗自盘算自己应该怎么做。

士毅了解《浮华世界》复刊成功，不仅完全掌握并发挥了康德·纳斯特的魅力，也是他一生事业之中迄今所获致的最高成就，这一切都来自布朗的才华与努力。所以，在她想要离去之前，他必须迅速决定有些改变。他曾经承诺过，他的两个杂志《浮华世界》与《纽约客》将永远维持两个性质截然不同的刊物；但是现在他将要做的决定，使他无法维持他原先的庄严承诺。

《浮华世界》攀上成功的顶峰，却也面临最大的灾难。蒂娜厌烦了。

第十一章 《纽约客》和士毅

在任何一出莎士比亚的戏剧里，通常总有一段小插曲，以它作为剧情后来发展的预兆。士毅·纽豪斯十足戏剧化地接收《纽约客》杂志，激起美国新闻界的一致震惊与关注，似乎一出莎士比亚式戏剧的所有要件全部齐备了，不能免俗的，当然也会有一段预警性的插曲。在他收购《纽约客》的前几十月，杂志偶发了一场小祸事，似乎在预警即将来临的大变动。事件牵涉一位《纽约客》的作家阿拉斯泰尔·李德（Alastair Reid），他大部分时间在国外采访，然后，冉将稿子电传回来。

李德是土生的苏格兰人，有一天他在耶鲁大学向大学部的学生演讲。他想说明一个颇具哲理但是不易讲解清楚的观点——有经验的作家们偶尔喜欢在后辈学生面前耍点噱头。这个观点如果在报纸杂志的编辑室里向同事们宣讲，可能会立即受到批判。但这是在长春藤学校的课堂里嘛，学生们确实能够了解他想表达的卓越观点：读者需要更深一层的真相，所以记者不应仅仅以搜集事实为满足，还需要追寻洞察内情。李德强调说：“ 以相当程度的正确性报道还是不够的，有时候我们需要摆脱事实的局限，不必规矩地拘泥于事实。事实只是我们整体理解的一部分。 ”

作为这项伟大真理的一部分，李德承认他在为神圣的《纽约客》撰文之际，有时候会故意模糊事实与虚构的分际，目的要使读者把事情看得更清楚、更生动。李德从他实际工作经验中举出四个事例来作说明。譬如说，在《纽约客》刊出的一篇题目叫“ 巴塞罗那的来信 ”（Letter from Barcelona）文章里，李德描述了一家西班牙酒吧（但那家酒吧早已不存在了）；在计程车上的一段对话（事实上是在别处发生的）；以及其他一些情节与描绘，读起来非常贴切并适合他文章的内容，但未必都是真的。

在这次演讲里，李德这段把事实与想象混人非小说类文章中，自命清高的自白，基本用心在于启发年轻学生对新闻报道作更进一步的思考，但是却被一个生性多疑的学生录音记录下来。这个学生不久就当上了《华尔街日报》记者。一九八四年年初，这个耶鲁出身的记者在《华尔街日报》头版写了一篇特稿揭发李德这项非正统的新闻写作观点，并且立刻引起广泛回响和极大的争论。从某些角度来看，反应的程度很难预测，毕竟，《华尔街日报》头版特稿不是一件小事。不过，李德的自白也绝非秘密，几个月以前，他的确在大学讲堂里公开陈述过。至于美国新闻界，对编造谈话内容和故事细节的做法也绝非完全陌生。但是《华尔街日报》刊出的有关李德在《纽约客》上编造新闻的文章，的确构成一则新闻学上意义深远的调查报道。美国报纸与期刊立即全面跟进，显著地予以报道和评析。第二天《纽约时报》头版头条的标题是：“ 《纽约客》记者自承，报道中编造故事 ”，它增强了事件的新闻性，并且也造成全球轰动的效果。

往后的几个星期之中，无论是媒体评论员，或道貌岸然的编辑，也还有一些令人讨厌的小人物，对李德“ 离经叛道 ”的理论纷纷发表意见，几乎完全一致地予以谴责。对另外一批别有居心的人而言，这是一个千载难逢的攻讦时刻：高高在上一言九鼎的《纽约客》跌得鼻青眼肿。在美国新闻事业圈子里，为了事后被发现编造虚构故事，许多报刊还曾经发生退还普立策奖，并将涉案的专栏作者或是声名显赫的作家革职的做法。虽然发生在物欲横流的八十年代中期，而这件事所以能造成如此轰动，原因是这类的文章出现在

读者最尊崇的《纽约客》身上。新闻界早已公认这份杂志与众不同，不可能发生如此的丑闻。将近六十年来，《纽约客》一批大众所崇仰的作家与编辑们，把杂志办得如同鹤立鸡群般自成典范。从早在二十年代和三十年代的哈洛德·罗斯（Harold Ross）、佩雷尔曼（S.J.Perelman）、詹姆斯·瑟伯（James Thurber），以及他们在“艾贡肯酒店”中（A1gonquin HJotel）总是一起共进午餐开始，到六十年代和七十年代，越战与水门案时期的约翰·厄普代克（John Updike）、塞林格（J.D. Salinger）、雷切尔·卡森（Rachel Carson）、约翰·麦克菲（John Mcphee）等等，个个都表现卓越贡献良多。在被铜臭污染了的新闻事业中，《纽约客》是少数坚持文学品质原则的最后堡垒之一，是作者的纯净天堂，《纽约客》的篇幅中，字字珠玑，千金不换。如今李德自供编造了部分内容，无异自毁形象，有如掷石击破神圣教堂的巨大窗户玻璃。《纽约时报》写了一篇社论，半开玩笑他说，“世界未日似乎近了，真理事实源头的《纽约客》居然自承捏造事实，甚至还振振有词地想自圆其说。他们居然把虚构的情节当成事实来报道。”

威廉·肖恩（william Shawn）自一九五二年就担任《纽约客》总编辑，杂志刊登的每一句内容都经他亲自审阅核可。他 通常对杂志任何一位作者如果和外界发生纠葛，总是采取袒护的态度，这一次事件也不例外。他从风波一开始，就公开地替李德辩解，但是肖恩对《纽约客》坚持报道事实的宗旨也丝毫不敢马虎。他曾亲笔写了好几十封信给投书抱怨此事的订户，向他们重申《纽约客》的正确方向仍在他全盘掌控之中。

之后，肖恩同意由发行人署名发表一项通告，强调杂志的基本写作原则今后不容再有违反：一是我们不容许虚构内容。二是我们不重新编排事实发生过程的先后顺序。二是我们不编造谈话内容。

一九八四年夏天在媒体界激起一阵茶余饭后话题的李德事件，其实只是即将笼罩整个《纽约客》杂志一场大风暴的小预兆——美国历来最佳杂志的《纽约客》马上就要易主，一连串似是而非、故意误导的声明，将完全掩盖住并购所有权，以及改变杂志未来方向的真实意图。

以后的两年之中，《纽约客》将发生许多重大变故：原来拥有杂志的家族和一些主要持股者将被赶走，传奇式的总编辑肖恩将被迫“辞职”，士毅·纽豪斯亲手挑选接替肖恩的新总编辑罗伯特·葛特利布引起绝大多数工作人员的公愤，大家联合写了一份正式的陈情书，要求他不得进入《纽约客》的大门。而一度曾是最佳期刊、广告业绩鼎盛的《纽约客》也将发生其他一系列问题，引起媒体界普遍惊异，眼看着它编辑内容水准与广告收入一起大幅滑落，不知它将如何自我整顿，才能进入九十年代。

以一亿八千万美元购并《纽约客》，士毅·纽豪斯完全运用了他家族的传统手法。和他父亲当年惯用的方式一样，首先，他发觉一份由家族企业主控的刊物出了问题，然后千方百计地设法谋求占有，最后开出一个对方无法拒绝的价钱将它一举买下。萨姆·纽豪斯一生刻意营求，买下许多经营不善难以为继的报刊，在斯塔腾岛、克利大兰，和其他许多地方都有，但是他永远无法染指像《纽约客》这种出版事业中的瑰宝。一九八五年四月完成交易的时候，士毅·纽豪斯终能买下多年前他父亲企盼万分却无法到手的《纽约客》，他沾沾自喜地认为，这是自己的一项重大成就。

在李德使用某一种程度的欺骗手法之际，他被新闻界抨击得体无完肤，认为是一项不可饶恕的罪恶。但是，在财大气粗的媒体大亨似是而非的言行

里，却经常轻易地被社会宽容。使用了许多障眼手法之后，士毅·纽豪斯才能如愿买下《纽约客》。譬如说，在买下他第一批17%股权的时候，纽豪斯理直气壮地公开告诉《纽约客》记者，他无意寻求《纽约客》的全部控制；可是事实上，他早就已经告诉经纪人，他希望买下这家杂志。纽豪斯也曾发布书面声明，表示他“愿意”维持现有的人事，现有工作人员的工作职位，不受公司所有权转移的影响。但是不久之后，妞豪斯新任命的《纽约客》人行人思蒂芬·弗罗里欧（Steven Florio）一口气就解雇二十多位广告业务、主管和推销员。弗罗里欧原任纽豪斯公司另一杂志《绅士季刊》发行人，以严苛的人事处理手法闻名。

很明显的，最误导外界的一项说法是，杂志所刊出的一篇有关《纽约客》本身未来方向的短文。据说完全是出自总编辑肖恩的善意手笔。文章出现在纽豪斯正紧锣密鼓收购这家杂志的时候。肖恩向读者们保证，在纽豪斯主控之下《纽约客》将一切营运如常，无论是探讨文艺、评论政治，都将一本初衷，实事求是地追寻真理。但事实上，纽豪斯接手之后，《纽约客》编辑内存顿失往日一言九鼎的权威地位，似乎变得随波逐流；而 广告也同时大幅下跌。六十多年来，《纽约客》第一次迷失了自己的方向。

彼德·弗立希曼（Peter Fleischmann）对纽豪斯家族第一次出价企图收购《纽约客》杂志的经过，记忆犹新。当时，他还没来得及把酒喝完就赶紧一口回绝。

时间大约在六十年代末期，弗立希曼尚未从父亲瑞奥（Raoul）手上接管公司。萨姆·纽豪斯打电话邀请小弗立希曼到他公园大道寓所一叙。弗立希曼回忆说：“那天很热，他要我过去喝一杯。”在没有告诉父亲的情形之下，彼德·弗立希曼下班后到纽豪斯家拜访。

事实上，老纽豪斯的感觉没错，《纽约客》杂志内容的确有些变化快要发生。

多年来亲自主持杂志发行与广告业务的瑞奥·弗立希曼，现正放缓工作步调准备退休。瑞奥刚开始是家面包店的小老板，但是瑞奥不喜欢继承烤面包的生涯，就在一念之间，他和打桥牌的搭档哈洛德·罗斯（Harold Ross）一起创办了《纽约客》杂志，罗斯担任创刊时的总编辑。弗立希曼投资七十万美元，他努力地勤奋工作，使《纽约客》的财务状况平稳度过刚开创的那段艰苦岁月，并且争取到曼哈顿精英分子的喜爱。杂志以幽默而玩世不恭的写作风格，加上谑而不虐的漫画插图，逐渐走上成功之路。罗斯以前曾在报社工作过，是一个做事卖力的人。虽然，有时他对自己杂志刊出的一些文章似乎并不完全了解，但却是一位绝对精明的总编辑。在确定杂志内容以及确定读者对象方面，他更近乎一位天才。就像一匹被投注很大的冷门马，《纽约客》对罗斯和公司而言，从开始就是一场赌博，经过多年以后，还是持续那种情况。

一九二七年就进入《纽约客》工作的詹姆斯·瑟怕（JamesThurber）后来在他的回忆录《与罗斯共事的岁月》（The YearSwith Ross）一书中说：“即使你消磨一整晚和罗斯在一起，你还只能见到他极少的一部分。他的思想一刻也不停，如同在半空中灵活的飞跃，有时低眉沉稳，有时高亢澎湃。谁也无法捉住他的完整形貌。我苦苦思索了六年，我方才发觉如何正确描述哈洛德·罗斯，我必须写出他谈话方式和生活方式——总是从一个峰顶飞跃到另一个峰顶。”虽然罗斯和弗立希曼不常说话（罗斯的高级助理赫利·杜

克斯〔Hawley Truax〕必须在编辑和业务两部门之间充当联络人，并经常居中联系，否则谁都不知道对方正做什么。）但是杂志的业务却出奇地蒸蒸日上，纽约市最好的厂商和大百货公司都在《纽约客》登广告。一九五一年罗斯不幸去世，许多人都担心杂志可能一蹶不振。

但是在五十年代和六十年代，弗立希曼和他的新总编辑威廉·肖恩秉持了罗斯遗留下来的传统，使《纽约客》在编辑内容上和发行广告业务上，两方面都保持成功。对于从二次大战战场上回来的那一代，《纽约客》早就是他们长期的伴侣，那时候，杂志紧缩成短小精悍的“战时版”送到前线。战争结束部队回家之后，才又看到充满广告的“厚胖版”。一九六六年，《纽约客》财务的成功达到巅峰，全年共有六千一百四十三页广告。另外因为内容不适合或是版面挤不下等理由被拒登的广告价值有七十五万美元，如此一来，使得人数很少的股东分得破纪录的股息。《纽约客》一向坚拒举债、赚了钱也不作任何扩充。读者是精选的一批对象，除了优待大学学生之外，订价从无折扣。有很长一段时期，杂志上不登自己的电话号码。杂志的作者约翰·布鲁克斯（John Brooks）半开玩笑他说，“作为一个商业机构，这种做法真是不可思议。”

到了六十年代后期，已经八十多岁的瑞奥·弗立希曼将经营杂志的日常工作交给他的独子，四十五岁的彼德负责。彼德是二次大战的退伍军人，具有绅士风度，脸上总有淘气的笑容。彼德·弗立希曼原在银行界做投资业务，五十年代时父亲就把他召回家族事业，熟悉工作准备有朝一日接班。父子两人对《纽约客》有着相同的共识——它是一个以简洁的贵族方式角度放眼人生万象的杂志。布伦丹·古尔（Brendan Gill）在他《纽约客工作》（Here at the New Yorker）一书中，描写彼德·弗立希曼是一位“英俊、和蔼而又幽默的中年人，他有着一双蓝眼珠。以及灰白的头发，永远保持传统的礼貌和风度”。

彼德·弗立希曼早就决定自己要办这份杂志，不会将它卖给任何人。不过，他想去听听萨姆·纽豪斯到底想要说些什么。

萨姆·纽豪斯在书房里接待弗立希曼，他对从别的家族手上买下报刊很有经验。如果对方有兴趣听他说话，愿意收现款卖公司，机会有成交希望。

弗立希曼已经在媒体界专业期刊上，看到有关纽豪斯有意收购《纽约客》的传言，如今亲耳听到他正式提出有意要买，他立刻打断老萨姆的话题，请他不必继续说下去。

他后来问忆说：“时间很短，我还来个及喝完他给我的那一小杯酒。我斩钉截铁地表示没有兴趣卖杂志。好像过有一个星期的时间，我才记起并跟我父亲提这件事。”有关康德·纳斯特公司旗下的妇女杂志，像《时尚》、《淑女》、《魅力》等等，弗立希曼轻蔑他说：“我一本也没读过。”

士毅·纽豪斯的亲信兼好友，《时尚》发行人狄克·肖特维记得在六十年代末期，小纽豪斯第一次向他提到这个话题。当时两人同乘计程车，士毅问他：“假若你能买《纽约客》，你买不买？”

肖特维回忆说，回答这个问题当然非常容易，“当时正是《纽约客》的全盛时期，我说我会像拚命一样地赶快抢着买。你为什么这么问？”

纽豪斯回答：“噢，我也会愿意的，但是我父亲不要它。”肖特维说，自此以后，就不曾再听过士毅提过这个话题。

二十年之后，彼消此长，时移势迁，另一个年轻的纽豪斯再打电话给弗

立希曼的时候，《纽约客》的情况已经大不如前了。一九八四年，士毅·纽豪斯比起他父亲当年的条件，已是不可同日而语。而彼德·弗立希曼还受喉癌和其他病痛缠身，他对杂志的掌控本来就很松散，现在更是每况愈下，自己也不知道明天会发生什么。弗立希曼说，事前唯一的征兆是在一九八四年夏天，他突然发觉《纽约客》一部分公开上市的股票价格发生异常的浮动，每股竟然涨过一百三十元。弗立希曼说：“股票上下起落很大，我知道有事正在发生。我猜大概是纽豪斯搞的，但是我没办法查出什么证据。”

十一月份一通电话证实了弗立希曼的怀疑，当时他正坐在杂志社董事长办公室里。来电话的是士毅·纽豪斯。纽豪斯告诉他，“我想出价买一些你杂志的股票。”

弗立希曼喉部手术之后须靠助讲器说话，说话的声音有点像机器人，使得对方很难听懂他说什么，尤其是在电话里。他们简短的谈话沟通得十分困难。弗立希曼忧心自己的健康问题。从而也使他难以坚持一个好的价码。

弗立希曼回忆说：“我拒绝他提出的要求，可是在第二天，他就将股票市场上能买到的通通买走。”他想阻止已经来不及弗立希曼的困境早已存在十年以上，他至少知道其中一部分原因。一九六九年他父亲去世之后，弗立希曼为了支付他不能逃避的庞大遗产税，被迫重新安排家中财务。因此，他们的家族只能握有公司 32%的股权，其中他自己所占的大约 25%。在创办初期，《纽约客》有时候以股票折价支付作者薪酬，后来也曾以股票作为奖金发给业务部有功人员，弗立希曼家族拥有的股权因而逐渐缩水。但是当时大家都不在意，因为这些持有少量股票的都是“自己人”，大家对《纽约客》所有权，和弗立希曼家人是一样地忠心耿耿，矢志不二。

不过，七十年代初期，付清父亲遗产税之后。彼德·弗立希曼警惕到，如果有人财力够大，又碰上适当时机，就有可能将这份家业从他手里弄走。不过他总觉得并不会有这么一个人存在。

有人出价想买《纽约客》的事，过去曾经发生过好几次。六十年代初期，“哥伦比亚广播公司”（CBS）广播网董事长威廉·派利（William Paley）一再接触弗立希曼父子，但是没有谈出任何结果。七十年代中期，华尔街的投资者沃伦·布菲特（WarrenBuffett）买下公司 16%的股票，他拼命拜托弗立希曼替他安排和总编辑威廉·肖恩一起吃一顿午餐，俾得借机当面请教办好这份杂志有何困难之处。弗立希曼事先和肖恩串通好，要设法尽力打消布菲特的热情。与肖恩同迸午餐之后，布菲特打电话给弗立希曼说：“彼德，现在我了解要经营你这份杂志，真的有一大堆非常困难的问题尚待解决。”《纽约时报》报道说，肖恩给某位人士上了一课，强调经营《纽约客》需要维系一份“微妙易碎”的平衡，分寸拿捏非常困难，轻不得也重不得，这是一朵小小的文学奇葩，如果想以它赚钱，绝对是一项高度危险的投资。布菲特听了，自然是知难而退。

虽然部分股票在纽约股票交易所公开买卖，但是《纽约客》仍像私人公司一般地被经营，没有人敢冒险尝试购买。

弗立希曼接到他电话的第二大，纽豪斯买下公司 17%股权的消息被正式宣布，使《纽约客》编辑部的许多人大为吃惊。作者和编者们已经习惯被屏除于编辑、业务两个部门中间的那道鸿沟，一点都不知道公司主控权存在的问题，一旦知道，为时已晚。

以他们长期惯用的手法，纽豪斯家族向新闻界保证，这绝非敌意接收的

开端。《纽约时报》第二天报道说：“掌控纽豪斯家族事业的“前锋出版事业公司”董事长士毅·纽豪斯，在一项书面声明中指出，此一股权收购行为纯为投资目的。他并补充表示‘前锋’没有计划要去控制《纽约客》，或去影响它的经营。”

事实上，纽豪斯很快地就采取动作争取杂志的主控权。由于杂志董事会本身的不合，特别是在菲立普·麦辛格（PhilipMessinger）这部分，给了他无比的助力。麦辛格有很长一段时间，对公司的财务处理方式表示不满。麦辛格和另一名主要投资人威廉·雷克（William Reik）都觉得彼德·弗立希曼搞砸了公司好几件投资计划，并且他和杂志的社长乔治·格林（GeorgeGreen）相处不睦，而使葛林在一九八四年五月辞职离开《纽约客》，投奔到赫斯特旗下的杂志去工作。

在六十年代后期，麦辛格开始买进《纽约客》的股票，他觉得股票当时的价钱偏低，以后一定会大涨。七十年代中期，当沃伦·布菲特知难而退地将所持股票脱手时，麦辛格立刻买下不少，最后，他占有公司 13%的股权，仅次于弗立希曼的持股比例。在葛林担任社长期间，麦辛格的《纽约客》股票为他赚进数百万美元，所以葛林的辞职，使他对弗立希曼非常光火。他在董事会上和弗立希曼公开对阵。从这批股票上赚过大钱之后，麦辛格担心如果任凭弗立希曼掌舵胡搞，后果将不堪设想，也许应该急流勇退地把股票赶快卖掉。

威廉·雷克是个股票经纪人，担任“潘恩·韦伯”（PaineWebber））投资部经理，芮克多年来替自己和客户陆续买进《纽约客》的股票，一九八四年，他已经掌握 14%的股权。他平日作风有点附庸风雅，喜欢《纽约客》的文学形象，觉得当一个杂志的大股东是件体面的事。

由于葛林社长辞职，麦辛格和芮克俩都认为弗立希曼非常不对劲，于是同萌退意。而正在这个时刻，纽豪斯一心一意地全力收购《纽约客》的任何一张股票。

陆续的十二多年来，不知婉拒了多少有意收购《纽约客》的人物，其中，弗立希曼唯独认为纽豪斯是最不恰当的买主，万般不愿把杂志交到他手上。不仅因为纽豪斯旗下报刊被弗立希曼认为层次不高，就连纽豪斯致富所玩的游戏规则，也不是弗立希曼欣赏的那套办法。假如说纽豪斯是个直截了当以赚钱为唯一目的的商人，弗立希曼则是谨言慎行的彬彬君子。那个时候他也刚好听说联邦政府国税局，正在和纽豪斯家族的狡计逃税闹上法庭坚苦缠斗，企图追讨应缴的庞大遗产税。对于弗立希曼而言，讽刺的是当他依法缴纳遗产税之后，弗立希曼必须重新安排家族紧缩的财务情况，因而使他对《纽约客》的股权进一步的减少。彼德·弗立希曼不胜悲苦地扼要说明：“我不顾一切的困难，依法全额缴纳了我父亲的遗产税。我是一个诚实无欺的人。但是，当他们父亲死掉的时候，我不认为他们肯如此依法行事。”

在谈判收购的过程中，纽豪斯希望尽可能地顺利接手，如今，显然是剩下最后的一道障碍。有一天中午，他邀弗立希曼到他摆满现代艺术品和现代家具的寓所午餐。两个各怀心思，都显得很审慎，谁也没多说话。弗立希曼回忆那次会面表示：“我想他喜欢邀人吃午餐。但是我可一点也没胃口跟这个家伙享用午餐。我们直接走进餐厅，他并没有带我上楼参观他的艺术收藏。”

弗立希曼太过做岸固执，就是问不出口他真正想知道的问题：纽豪斯为

什么如此坚持地要买《纽约客》？这是一份弗立希曼的祖传家业，也是他唯一懂得经营、赖以为生的工作。他太想知道这个原因。他的妻子珍妮（Jeanne）曾表示说，“但是那不是彼德的格调，依他的个性他问不出这个问题。”珍妮并说出她个人对这个问题的看法，“我想，纽豪斯是为他母亲而买的，将它放在她的咖啡桌上。他父亲从前也想买，为的可能也是同一个理由。它是一件典雅的礼物，一个身分地位的象征。”

尽管工作人员们对抗被纽豪斯接收的恳求不断，他自己也曾向包括石油大王继承人戈登·格蒂（Gordon Getty）在内的许多亿万富豪求过救兵，但是，弗立希曼逐渐失去挽救杂志的信心。当时，他形容纽豪斯说：“他家产有五十亿，甚或一百亿？我绝对斗不过这么大一笔金钱的人。在这个情况下，你唯一所能做的，就是尽可能争取到最高的价钱。

肖恩永远的伤痛

弗立希曼失去这份至爱的杂志，所带来的痛苦感觉从未稍减，直到他一九九三年因癌症病逝。在他的讣闻中，曾引述了弗立希曼的话，“祖传事业被人劫收是一件无法承担的剧痛。六十年来，一直有一个弗立希曼在负责《纽约客》，而现在江山易主、人去楼空。”不过，唯一能稍有释怀之感的，是纽豪斯总共付出大约一亿八千万元，其中弗立希曼家族得到四千万元。一九八四年夏天，彼德·弗立希曼和妻子珍妮以及其他家人总共拥有二十多万股，股票一夜之间风涨到每股一百三十元，翌年冬天，纽豪斯为了接收《纽约客》，愿意每股付二百美元。假若彼德·弗立希曼还有什么值得骄傲的地方，那就是他达成了尽可能卖到最高价钱的心愿。

珍妮·弗立希曼是一位观念非常正统且诚挚的女士，她对纽豪斯的评价和她丈夫的看法完全一致。她说：“彼德为其他的持股人争取到最大的利益。他也为自己所得的一大笔钱做了最好的处理。他把得来的大部分钱都捐出去了。他说他讨厌那种‘不义’的肮脏钱。”

一九九二年一个冬夜——大约是《纽约客》易主的七年之后，也是他去世前一年——彼德·弗立希曼对纽豪斯如何谋夺这份杂志的经过细节，仍然记忆得一清二楚。在他家中每一个角落，似乎都存在着他失去家业的种种回忆。那天晚上当他们夫妇谈到《纽约客》的被接收时，手中正拿着印有《纽约客》知名漫画人物“厄斯塔斯·蒂利”（Eustace Tilley）图像的高脚玻璃杯，啜吸饮料。壁炉边、沙发上都堆满书籍，他们的靠枕上也有厄斯塔斯的形貌。刚开始他们谈话时，彼此间还维持着平顺的口吻，但是当他们谈到早自一九二五年开始就是祖传事业的《纽约客》被劫夺时，脸上充满着愤怒与不平，尤其是接收杂志的人是他们最看不起的士毅·纽豪斯。

当晚谈话将近结束的时候，彼德·弗立希曼承认：“这件事使得肖恩先生心灵受到巨创。而我的心也因此滴血，同样地受伤严重。”

“我非常感激各位对我的美言，也很荣幸地接受这个奖，”士毅，纽豪斯站在纽约华尔道夫·阿斯托里亚（Waldorf—Astoria）大酒店讲台上，紧张地念他准备好的讲稿。大厅里坐满出版界的高级主管，纽豪斯正发表接受杂志出版界极具声望的“亨利·约翰逊·费希尔奖”（Henry Johnson Fishcr Award）的谢辞，“我为什么能得奖，我值不值得获奖，都是另外一回事。但是至少在一方面，我是追随在过去许多得奖人之后，增添我个人一些光彩。我对出版事业兴趣浓厚，从中也发现许多乐趣……，今晚就是出版界给我的

乐趣之一。”

举座皆知士毅·纽豪斯短短几年之中诸事顺遂，他的事业很快地跃升成为美国出版业的重镇。首先，他成功地使《浮华世界》复刊，现在，透过他精心设计的手段，终义如愿以偿地买下《纽约客》，然后，在一九八六年一月的这个晚上获颁“费希尔奖”。由于他深知总编辑肖恩稳健高明以及他在文坛上的声望地位，所以，当时的迹象显示，他有意让《纽约客》一切如常地继续经营。

纽豪斯向在场观礼的杂志业具影响力的人物表示：“当我回忆三十五年以来从事新闻出版事业的历程时，首先想到的，就是那些曾经与我同甘苦，共患难的朋友和同事们。但是，我尤其敬佩三位伟大的新闻界前辈，他们对我都有重大的影响。”

很自然的，他所提的第一个人是他父亲———手开创家族报业王国的萨姆·纽豪斯。第二个影响他的人是康德·纳斯特编务总监，士毅在杂志事业上的启蒙导师亚历山大·利伯曼。然后士毅提出他的第三个名字。

“我敬佩的第三位新闻界前辈是我新近才结识的。当我去年有幸买下《纽约客》杂志时，我得到罕有的一个机缘，能得以和令人崇仰的总编辑威廉·肖恩共事。在他的杂志公司里，肖恩先生的大名是独特超凡的。他被形容为全美国极少人可以认识的人，我十分确信此言不假。他手下作家之一哈洛德·布罗奇（Harold Brodkey）称他为拿破仑和圣法兰西斯（St. Francisof Assisi）的综合化身，我也确信此言不虚。”

“有幸与肖恩先生接触，令人印象深刻且永志难忘。他思想精密，辩才无碍，他从不浪费一个字、一分钟。这么一位才华横溢的君子正是《纽约客》精神的具体表现。这三位伟大的人物，使我体会杂志的出版是令人回味无穷、意义深远的事业。”

这天晚上，纽豪斯对肖恩所无限尊崇的感觉，充其量也只不过是昙花一现的过眼云烟。

几乎正好是一年以后，纽豪斯蛮横地将肖恩免职，并且未如肖恩所坚持希望的，在他离开之前，先确定接替《纽约客》新总编辑的入选。总编辑的交替过程不仅不顺利，而且充满忿怒和怨恨。七十七岁的肖恩离去时，自觉斗败被黜，心情岂止伤痛而已。

当纽豪斯接收《纽约客》时，肖恩曾经礼貌、但是坚定地表达《纽约客》种种原则，希望它们能维持不变。他以国务院外交官的口吻对《纽约时报》记者说，他希望在他自己和新老板之间“建立相互尊重的关系”。肖恩说，“我希望我们之间能有君子协定，共同把工作做好。”他并且曾拒绝手下编辑作者们的建议，在杂志卖给纽豪斯的合约上，加入保障编辑权独立的条款。

肖恩告诉他们：“你可以写出一份冠冕堂皇的文件。假若制定合约的人，甚至在文件上签字的老板都不去遵守，你又能怎么办呢？假若他们愿意，他们自然可以遵守。问题不在文件的约束，而在于老板的真正意图。”

士毅的真正意图永远让人无从捉摸。至少在他的公开谈话中，对肖恩个人以及他经营《纽约客》的能力，纽豪斯具有无限信心。纽豪斯告诉《华盛顿邮报》记者说：“我希望他继续主编这份杂志已经很久。肖恩先生与《纽约客》已是密不可分了。他在总编辑的位子上，想做多久就待多久。我不会换杂志的名字，我也不会换掉肖恩先生。”

威廉·肖恩个子不高，秃顶、大耳朵，个性刻板严肃，脸上鲜少有笑容。

一九五一年十二月创刊总编辑哈沼德·罗斯去世，他就继任总编辑职务。《纽约客》先后好几代的作家都对他敬爱有加，作家无论发生了什么问题，在生活上或稿子上的，他似乎总能找出办法帮他们解决。即使在罗斯生前，肖恩已经受到同仁们的忠诚支持。他对自己的职务热诚无比，通常每天工作十五六个小时，每周六天或七天。他休假的地方不在湖畔或山水间，而是在他家里的书桌前面。他觉得在家上作比办公室少受干扰。他编稿熟练，有需要改动的字句或段落，笔力千钧，总是改得让作者心服口服。

二次大战之后，他眼光独到的努力扩大《纽约客》的视野和内容。他极力推介约翰·赫西（John Hersey）详述原子弹巨大爆发力量的一篇特稿，并且说服罗斯将一九四六年一期的杂志整个篇幅完全刊载赫西的“广岛”，使得读者无不触目惊心。杂志已经脱离二十年代以介绍明星名流生活花絮，或刊载曼哈顿富豪闲谈琐事为主题的旧时风格。成为二次大战之后，符合成长中的新一代美国读者，所要求更广更深的读物内容。

肖恩决定《纽约客》将继续刊出对重要题材或新闻性问题深入报道的长文。一九六二年发表雷切尔·卡森（RaChelCarson）的《沉寂之泉》（Silent Sping），全文之中义正词严，有如环保人士的一纸正式宣言，使得往后几十年中，环境保护将是千百万美国人民全心投注的大志业。然后，《纽约客》又陆续摘录了八百多本好书，大大地扩展了读者的心灵与视野。学者汉纳·阿伦特（Hannah Arendt）说：“行为与判断有如圣人，肖恩具有完美无瑕的道德尺度。”另一位作家托马斯·怀赛德（Thomas Whiteside）说，肖恩鼓励他找寻内容复杂的问题，深人研究之后发为文章。他因而写出有关揭露枯色化学药物（A-gent orange）和其他许多有毒化学品危害生态环境的有关报道，使举世为之震惊。怀赛德后来以他在《纽约客》上发表的新闻性深入报道，荣获一九八六年“麦克阿瑟基金”三十万美元的“天才奖”。一九五〇年二月即加入《纽约客》，曾与肖恩合作过多篇文章的怀赛德说：“他永远诲人不倦。”对怀赛德和许多其他作家而言，肖恩是战后一代《纽约客》的神髓，是《纽约客》编务成功以及与广告发行量增加，随而财源滚滚的关键人物。怀赛德说：“在肖恩主持编务之下，《纽约客》不仅成为一本优良的清流杂志，而且是美国生活方式中一股道德力量。”

根据同样的精神，乔纳森·谢尔（Jonathan Schell）一九八二年在《纽约客》上发表以“地球的命运”（The Fate of theEarth）为题的一系列专文，探讨核于扩散将为人类带未的潜在浩劫。当时正值里根主政初期，核武竞赛进行得如火如荼，谢尔适时推出新书，引起世人注目，好战者犹如受到当头棒喝。《地球的命运》立即成了畅销书，也给肖恩带来莫大的喜悦与安慰。从许多方面来说，肖恩视谢尔如同自己的儿子一般。谢尔和肖恩的演员儿子华理士·肖恩是哈佛大学同学，毕业后他参加《纽约客》工作行列。一九六七年他发表三篇有关越战的文章，分别报道三个遭到战火洗劫的越南村落——边树、广南和广定（Ben Suc，Quang Ngai，and Quang Tin）。由于文笔生动报道翔实，不仅造成轰动，而且激起美国知识分子反战的良知。在整个尼克松政府时代，反越战成了《纽约客》的一贯政治主张，鼓吹可谓不遗余力。

肖恩过于强调新闻性的深入报道题材，逐渐也引起负面性的批评。八十年代开始，这类反映愈多。《时代》杂志媒体记者托马斯·格里菲斯（Thomas Griffith）在一篇有关文章中，首先 恭维肖恩任内的建树，然后指出杂志的

新闻性内容，对一般普通读者来说，太过深奥、太过严肃呆板。

在纽豪斯接收之前，董事会里已经有些人催促彼德·弗立希曼为他们七十多岁的总编辑物色接班人。但是弗立希曼十分慎审，避免激怒肖恩。由于肖恩曾因为偶尔的小事闹得不愉快，多次威胁不干，害得弗立希曼不敢轻易造次。他与其他几位董事认为肖恩的存在对杂志的财务关系重大，一动不如一静，找接班人的事不妨能拖便拖。

纽豪斯在一九八五年“来意不善”的并购之后，肖恩和他的手下同仁，便突然面临许多不开心的现实情况。肖恩在“都市闲语”（“Talk of the Town”）专栏的一篇文章中大胆直率地宣示，他绝不向纽豪斯低头，拒绝在他挚爱杂志的原则标准上做任何妥协。他写道：“《纽约客》商业经营的所有权或可以易手，但是《纽约客》的基本构想——《纽约客》的传统、《纽约客》的精神——从来不曾为任何个人所拥有过。它是不能被买卖的。它存在于许多作家、艺术家、编辑和编辑助理们的心底深处，他们为了文学、新闻、美学、道德原则的共同理想，而结合在一起工作。”

纽豪斯对肖恩这篇“独立宣言”反应出奇地平淡，熟知他行事习性的人，对他这种反常的举止都颇感惊异。

纽豪斯当然要解决肖恩接班人的问题，他只是隐忍不发，准备伺机而动。等待了几个月之后，一九八七年初，他迅速地采取行动。所发生的结果，将在多年以后对《纽约客》产生深远的影响。

肖恩曾经一再表示，他的继任人应该从杂志内部现有工作人员中选拔。从某一个角度来看，在肖恩主控下的《纽约客》是类似专制独裁和校园民主的一种混合体。杂志上出现的每一个字都需要他的核准，没有编辑会议，没有什么编辑作业流程的讨论。但是在他选拔接班人的决定上，他却强硬地坚持，必须由劳资双方共同协议来决定人选，如此才能确实统御得住杂志群中难以驾驭的编辑作者。

一九八六年年底，肖恩看出来纽豪斯正在急于指派人选。报上出现许多有关这项人事的谣传，说士毅正在考虑的人选有好几个，包括纽豪斯旗下“兰登书屋”，“克诺夫出版部”总编辑罗伯特·葛特利布。肖恩表明反对葛特利布的立场，他说编辑部人员绝不会接受任何一个外来者。他告诉纽豪斯他心目中接替自己的入选是小说编辑查尔斯·麦格里斯（CharlesMcGrath）。

麦格里斯是一个态度友善，受大家欢迎的中年人，他在《纽约客》已经辛勤工作了很多年。但他是否能胜任新职则是另外一个问题。他耶鲁大学毕业，那年三十九岁，一九七三年到杂志杜来工作，从阅稿编辑的基层做起。同事们都肯定他是一个循规蹈矩的老好人，但也有人怀疑他的才华能力，怕他承担不下如此重责大任，认为如果由他接班，他只会肖规曹随，不太可能走出任何新路。媒体评论员艾德温·戴蒙德在一篇预测有关人事变动的文章中指出：“麦格里斯在很多方面都很不像肖恩，他唯一的相同处，是以一种《纽约客》的传统方式，几近隐遁般默默为杂志奉献。他肯定能够坚持传统的《纽约客》形貌内容。可是，问题在于肖恩的手下同仁，以及肖恩的杂志，是否也是属于纽豪斯的。”

当肖恩告诉纽豪斯他已经决定由麦格里斯接替他的职务，老板初步反应似乎表示满意。但过不久，纽豪斯邀请麦格里斯同进午餐，交谈之后，他开始改变心意。他决定应该派罗伯特·葛特利布来领导《纽约客》。长期担任著名的“克诺夫”出版部总编辑，葛特利布曾为好几位《纽约客》作者编过

书，包括雷娜塔·阿德勒（Renata Adler）、珍妮·马尔科姆（Janet Malcolm）和乔纳森·谢尔。大家认为他是一个有智慧、有能力的编辑。对于一位很多人都认识，或是曾经共过事的总编辑人选，的确应该不会有太多的反对。纽豪斯征询葛特利布的意见，他很快地表示接受。一旦决定了人选之后，纽豪斯唯一剩下的困难是如何把这件事告诉肖恩。

一九八七年一月十二日下午，纽豪斯没有事前知会《纽约客》任何人员，径自直接造访肖恩在杂志社的办公室，并当面正式通知他这项人事决定。当圣诞新年假期中，纽豪斯把总编辑职位口头上给了葛特利布的时候，肖恩尚蒙在鼓里，还正准备把麦格里斯的办公室搬到他办公室附近，以便他可以逐渐取代自己更多的工作与责任。纽豪斯走进他十九楼办公室时，肖恩茫然不知他突然造访的目的。士毅认为对一位他颇为尊重的总编辑而言，这项会晤应该纯属礼貌性的知会。

纽豪斯告诉肖恩他对麦格里斯并不满意，他马上就要正式宣布接替的人选。

根据几个消息来源的说法，当时纽豪斯直截了当他说，“我已经请了罗伯特·葛特利布担任新总编辑。”然后，他递给肖恩一份他已经签了名的备忘录，文中说明肖恩将于三月一日起“退休”。

肖恩听得哑口无言，但在两人会晤期间仍能尽量保持冷静。他试图劝说纽豪斯打消任用葛立柏，或“任何外人”的决定，纽豪斯态度坚决，不为所动。事后曾和肖恩谈话的同事们说，七十九岁的老编辑神情惊惶满脸无奈。他后来知道，纽豪斯和他会面之前，有关他“退休”的一纸声明早就已经发给新闻界了。声明中，纽豪斯推崇肖恩是“他那一个时代中最佳的总编辑”。

文件当然不提他去职的被迫性质。

当天在下班之前，肖恩已经写好短短一份告别书，文辞清澄恳挚，和纽豪斯那种冷酷绝情不啻天渊之别，仅只是临时而写成的短简，肖恩却试图总结他数十年来，为所热爱的杂志工作的经验与心得。

在这混乱的时刻里，我五味杂陈而茫然不知所措，几乎静不下心来和诸位道别……我们用诚实和爱心完成了我们的工作。《纽约容》……，曾是最高雅的杂志，或许可称它是空前最伟大的杂志，但是这份工作上的成就比起我与诸君之间的情谊，它的意义变得微不足道。真正最重要的，在于你我曾经共同工作……，我们曾经永远不断地努力，企图发掘事实、传播真理。

威廉·肖恩担任《纽约客》总编辑三十五年之后，肖恩被扫地出门，他想替杂志挑选一位接班人的希望也都化成泡影。

失去原来的风貌

纽豪斯和肖恩见面的第二天，一百多位《纽约客》工作人员聚集在一间大编辑室里，群情激昂，大家想了解杂志今后何去何从。就《纽约客》的传统标准而言，这种集会是史无前例的。

邀集这项集会的人表示说，此事与肖恩完全无关，绝对没有受他教唆，但他们坚持请他到场，并向大家讲话。会中肖恩毫不逾越身分，他扼要地简述总编辑换人的发展经过。对于纽豪斯他始终保持礼貌和应有的尊重，丝毫没有恶言相向。

很多《纽约客》作家，对纽豪斯这项决定表示忿怒和不解。

约翰·厄普代克（John Updike）告诉新闻界说：“我很惊异，原来以为

接班的事已经在《纽约客》内部解决，似乎讲好是麦格里斯接任。”厄普代克和部分同事态度比较平和，他们愿意稍安勿躁，给葛特利布一个表现自己的机会。

但是大部分工作人员，尤其是平 H 和肖恩关系密切，例如资历较深的作者丽莲·罗斯（Lillian Ross），主张大家应该立场一致反对纽豪斯的入选葛特利布，并且决定组成一个反对小组，草拟一封正式函件提出此项要求。虽然葛特利布是致函的对象，但副本送给纽豪斯，也分致各个新闻单位。许多同仁纷纷致电给熟识的作家和漫画家，争取他们同意在抗议信上联名。这封信函分为三段，第一段说明他们集会的缘起：“对于这种将一位新总编辑强塞给我们的手法，我们强烈地一致表示悲痛和忿怒。”这封抗议信有如独立宣言，签名的人员比拟自己为法国大革命的仁人志士，希望挺身而出，维护争取肖恩所坚持的原则。

“《纽约客》得以达到当前崇高的声誉与地位，绝非遵循正统杂志出版与编辑方法就能幸致。我们有一份与众不同、强烈的执着信念，唯有由氏期共事的同仁中产生总编辑，方能确保杂志之一贯性、和谐性与独立性。”

抗议书最后一段说得非常明白，受文者表面上固然是葛特利布，真正的对象却是纽豪斯。“我们向你保证这些不悦和不满绝不以你为对象。我们之中许多人都认识你，并钦佩你在‘克诺夫’的卓越工作纪录。我们敦促你与我们的老板纽豪斯先生咨商之后，撤回你对这项职务的接受。”抗议书总共有一百五十四位作者、漫画家和编辑联署签名。也有像厄普代克等部分人员不愿参加联署，有人因为认识并且喜欢葛特利布，有人认为这么做于事无补，反而会把情况搞得更糟。整个事件中，肖恩表现得比往常更为平静，他虽然没有签名，但显然并不反对这项对纽豪斯的正式抗议。许多人认为，同事们表现的这种衷心支持，使他在伤痛中还能感到无比的安慰。

全国新闻界对《纽约客》因人事纠纷引起的内部风潮保持高度关切。在万众期待之下，葛特利布第二天提出答复。肖恩与他在“艾贡肯酒店”午餐时间会晤。两人相互久仰，却从未谋面。葛特利布指出他在“克诺夫”出版部曾经编过很多《纽约客》作家的书，像珍妮·马可姆、雷娜塔。阿德勒和乔纳森·谢尔等。他说，“‘克诺夫’和《纽约客》共有这么多相同的作家，很明显的，我的水准和判断能力不会和肖恩先生相去太远。假若我们两人的确太过不同，我不认为纽豪斯先生会选我接替。”

新任总编辑交出一封他自己的复函给老总编辑，请他转告诸位同仁。他对同仁们的感受表示谅解与同情，但是葛特利布坚定地加上一句：“我的确愿意接任新职。”

《纽约客》的人事风波闹得举国瞩目，纽豪斯深感窘困。在康德·纳斯特王国时，如果有人自觉失宠，只能自己默默认命。纽豪斯完全不习惯《纽约客》编辑部这种与老板公然对抗的做法，因而对肖恩深表不满。他曾当面怒斥肖恩，“以你的职务立场，你有责任制止此事发生。”

一九八七年二月十三日，在《纽约客》服务奉献六十年之后，肖恩在没有任何仪式的情况下，凄苦地踽踽离去。朋友们和杂志同事们在出版界专业期刊《万象》（Variety）上登了整页篇幅的广告，公开感谢他的贡献与成就。肖恩羞辱地突然被黜，可以说是在工作与情感两方面都受到重创。他完全失落了，他完全不了解纽豪斯到底是怎么样的一个人——只在一年之前，他还公然推崇肖恩的重要性，将他比拟成自己的父亲和利伯曼。虽然不再影响自

己所挚爱的杂志，肖恩仍努力化解自己的痛苦感受。他后来在一封写给丽莲·罗斯的信中说：“我从未经历过，也个准许我自己存有报复的想法。我宁愿克制自己的痛苦与失望，努力平衡我的生命，而不愿逞一时之快，纵容自己有复仇的念头。”

即使很多年之后，肖恩的羞辱去职事件，仍使许多当年亲近他的同事们气愤难平。也许纽豪斯认为他不得个展示他的权力，告诉大家谁是真正的老板。但是这次事件，使太多的人对他的评价大打折扣。肖恩视之如子，一度希望由他接班的乔纳森·谢尔，随着少数编辑部同仁一起辞职表示抗议。谢尔回忆说：“我们知道纽豪斯的不良纪录，但是当时大家希望他遵守他的承诺，不做出令人意外的任何举动。纽豪斯蛮横地硬闯进来，不顾我们的强烈抗议，仍然硬把葛特利布压在我们头上，我们仅有的合理希望完全幻灭。对我而言，我所了解的《纽约客》已经寿终正寝，而且手法如此狡诈，完全是透过金钱的肮脏力量。我无法与他同流合污。”

纽豪斯指派康德·纳斯特杂志集团中《绅士季刊》发行人思蒂芬·弗罗里欧（Steven Florio）接任《纽约客》的发行人。他并没有被正式地介绍给杂志的新读者，但是，他一进来就有大动作产生。

纽豪斯和他新派任的发行人思蒂芬，在一九八七年底发动一项广为宣扬的电视广告攻势，这笔筹划了数百万元的预算宣传专案，要给《纽约客》注入新的生命活力。纽豪斯所要的新读者，是在电视机前长大的一代。因此杂志的广告代理摄制了一系列四段电视广告，企图透过视觉形象具体表现《纽约客》所载文章的实际内容。

电视广告中有一段，一个快被冻死的矿工，被另外三十矿工同事抬进一间小木房中。几乎冻僵的矿工为了取暖吞下不少炸药，别人不知道而碰到了他的身体，却立即轰然引起爆炸。待尘烟落定，幸存的矿工之一，穿着墨绿夹克，戴假胡子和八字长鬓，电视观众不认识他，他就是《纽约客》的发行人弗罗里欧。

在《纽约客》经理部门的老规矩上，士大夫观念很重，认为发行人抛头露面并非光彩之事。乔治·格林当年就尽量避免这类场面。现在纽豪斯当家，经济挂帅，一切向钱看。弗罗里欧指着他初次亮相的电视镜头，骄做地告诉一位记者说：“那就是我！”

《纽约客》的文章内容，竟要具体形象化地上电视广告来促销杂志，这个新奇的观念在肖恩强调编辑内容诚信无欺的时代，简直匪夷所思。现在《纽约客》的内容被用作促销电视广告的画面，果然在纽豪斯接手之后，杂志的风格变得迥然不同。

弗罗里欧被纽豪斯指派担任《纽约客》发行人的时候，他刚满三十六岁。他曾把《绅士季刊》的发行与广告办得有声有色，使之转亏为盈。纽约大学主修市场推广的弗罗里欧，先前是到《老爷》杂志（Esquire）工作，表现良好后，升任副社长兼广告主任。一九七九年春天，纽豪斯并购《绅士季刊》不久，挖他跳槽出任发行人。到《纽约客》上任之后，弗罗里欧告诉业务部人员和新闻界，他能比照以往成功经验把《纽约客》的业务彻底整顿。他认为广告部门员工又懒散又颟顸，就像活在不事生产的乡村俱乐部的气氛之中。他上任一周年的时候，《纽约客》原有业务部人员大多数不是免职、退休，就是辞职走路。弗罗里欧后来说，“我像用一支消防水龙头，把他们全部冲走。”

开始的时候，电视广告费似乎花得值得，《纽约客》的广告由一九八四年纽豪斯接收时的三千五百页，跌落到一九八八年的二千三百页。现在，一九八九年，回升大约 5%。发行也由纽豪斯接收时的四十八万份，增加到一九九〇年的六十万份。由于八十年代后期至九十年代初期，世界整个经济衰退的现象影响纽约市的经济情况，《纽约客》的财务收支也跟着滑落。一九八九年《纽约时报》一篇题为《如何整顿<纽约客>》的分析文章指出，《纽约客》易手时每年盈余五百万美元，现在收支平衡少有盈余。《时报》说：“ 许多媒体分析家现在认为杂志正在赔钱期 ”，《时报》在文章中请教专家提出意见。杂志问题顾问罗伯特。科恩（Robert A. Cohen）说，“《纽约客》必须在编辑内容上力求改善。广告事业掌控在年轻人手里，他们不读像《纽约客》这类杂志，他们读《间谍》（Spy）和《众生相》（People）。年轻人不懂《纽约客》到底是什么。 ”另一位广告公司主管大卫·艾特席勒（David Altshiller）说得更露骨：“ 市场上有太多热门、花俏以及更现代化的杂志，假如你想把产品推销给热门、花俏、现代化的读者，你的广告就不会上《纽约客》。广告的热钱大都流到纯娱乐性的杂志上去。这是很可悲的现实情况。”

批评者指出，在纽豪斯手法经营之下，他虽投入千百万美元，却扭转不了杂志的每况愈下。一位竞争者，《哈泼斯》杂志（Harper ’ s Magazine ）发行人约翰·麦克阿瑟（John R.MacArthur）公开质疑《纽约客》自称的发行量增加，他说主要是低廉订费促销运动的结果。另一位了解杂志财务状况的《纽约客》前任主管级人员估计，促销以及其他各种推广花招，整个推广运动大约花费一千三百万美元，远远超过杂志所能因而增加的收入。这位前任主管在一九九二年一次访问中说：“ 《纽约客》必须首先为自己定位。过去，它并不刻意追求大发行量，但是纽豪斯接手之后，杂志似乎把发行量看得无比重要。它破坏了读者眼中这份杂志的独特魁力。他们把《纽约客》变平凡了，和其他任何刊物没有分别。 ”

《纽约客》做的电视广告推广运动，杂志里寒满订阅卡片等的促销技巧，不论能得到什么短期性的利益，但是使得它原有的文化贵族气质一扫而空。过去，杂志极少抛头露面地自己做广告，广告预算非常之少，对订户几乎没有折扣，每年仅只一次寄发请续订阅的通知，除此之外，就绝不打扰读者。不过，它仍能以高雅的编辑内容，吸引许多精品广告客户，因而产生财务盈余。在纽豪斯手下，一改过去含蓄方式，一切都直截了当，《纽约客》好像贪婪地连一块钱都想抓到手里。

几十年来第一次，《纽约客》优裕的广告收入现在变得好像毫无把握。一九九〇年二月，媒体专业期刊《出版新闻》（Publish-ing News）评论说：“ 出版界有许多人臆测，因为争取新读者而花费的成本太大，《纽约客》现在从发行上得到的利润可能比以前少得很多。 ”

现在，《纽约客》和其他所有康德·纳斯特旗下杂志一样，汲汲营营地自我促销，有些人甚至称它为《绅士季刊之子》（Sonof GQ），因为发行人弗罗里欧出身《绅士季刊》。《纽约客》曾经在它的历史卜度过不少类似的广告淡季，但是现在的它竟然被人认为是病入膏育。

肖恩离职之后，很多原先奉行不渝的重要原则都改变了。编辑和业务之间的分界线不再那么明显。最受非议的做法是，居然派出记者和广告客户约会共餐，私下访谈，所进行的则是业务部托办的工作。其他很多熟知《纽约客》长久以来卓著声誉的人，都开始注意到今昔之大异，包括对纽豪斯非常

友善的政论家威廉·布克莱。他记得纽豪斯买下杂志不久，接到一份《纽约客》的请柬，邀请他参加一项宴会。布克莱到场之后，看到其他客人的身分简直大吃一惊。布克莱回忆说：“由于纽豪斯的出版公司不久前刚刚出版了一本我写的书，我想我应该应邀参加。我一进入会场立即发现，很明显的，这是一场以广告客户为主宾而举行的宴会。”布克莱半开玩笑地跟纽豪斯说：“不如由我出一亿八千万，把这份杂志从你手里买回来吧！”纽豪斯听了愣在那里，一时未能会意。

对《纽约客》许多工作人员而高，这种竭力巴结讨好广告客户的新风气，绝不是一件好笑的事，大家对杂志编辑内容向来坚侍的正派作风今后能否继续维持，以及整个杂志未来的走向，部同感忧心忡忡。《纽约时报》一九八八年一篇文章检讨“后肖恩时代”杂志的情况，“使工作人员最感担忧的，是他们体认到新的老板随时都可能粉碎他们的理想世界。他们有一份不安的感觉，杂志编辑内容的命运，似乎和杂志的财务表现。更加密切地纠结在一起了。”

摧残殆尽

要讨论《纽约客》的前途命运，无法不提罗伯特·葛特利布。

从肖恩手上接过《纽约客》的编务，当时五十六岁的葛特利布接替了一位传奇人物留下的工作一这件工作对任何人来说，都一定是吃力不讨好的困难差事。但是一向镇定的葛特利布似乎不显慌乱。将近二十年前，当时更加年轻的葛特利布就已经追随艾佛瑞·克诺夫担任“克诺夫”出版社编辑。这次《纽约客》总编辑职位的权力交接，葛特利布表现得并不畏缩。尽管工作人员曾经大规模地集体反对他到《纽约客》来，葛特利布显得不为所动，也无意采取任何报复手段。他体会到，如果要使《纽约客》有止痛疗伤的机会，突破当前的瓶颈，需要默默地努力工作，而不是张牙舞爪地搞表面功夫。肖恩的死党怀赛德说：“我不觉得他是个怀恨记仇的人。他并没有让跟肖恩关系密切的人吃苦头，这完全由于他的心胸宽大。”

刚上任的头几十月，葛特利布开始清查肖恩的旧卷，许多已经写好而尚未刊出的文章，以及承诺给付佣金的稿件或稿费，他一一遵行，分文不少地付给作者。他甚至刊出桃乐丝·莱辛（Doris Lessing）叙述阿富汗反抗军的一篇一万六千字的文章，文章佣金属于肖恩，他想照付，但被拒收。一度使封面显得生动吸引人的漫画稿，现在渐趋呆板，失去往昔灵活的想象力。葛特利布特别重视这个问题，设法予以改善。他使“都市闲语”一 栏，稍稍摆脱新闻性，并且罗致一批他自己的新作家，像泰伦斯·拉弗蒂（Terrence Rafferty）和亚当·格普尼克（Adam Gop-nik），专责报道艺术领域的动向，也有好几篇非小说的连载与相当引人注意的故事，像威廉·格雷德（William Greider）有关联邦储备局的一本书，分成上中下三次刊出摘录连载，尼尔·希恩（Nei1 Sheehan）《一个光明灿烂的谎言》（A Bright and ShiningLie）分四段摘录连载，该书不久之后获得普立策奖。

编辑部工作人员发现，大家关心的一件最重要的事，葛特利布却没有做。大家一直提心吊胆屏息以待的情况并未发生，编辑部没有大规模解雇、没有严重的冲突，甚至连各人工作的分配也没有任何基本改变。杂志内工作人员和外面新闻界都期待必然发生纽豪斯式戏剧性的人事风暴，因为葛特利布以和为贵的善念，消弭于无形。新闻界对《纽约客》的关注已经到了无微不至

的程度，《纽约客》任何风吹草动，都会受到广泛重视。杂志把目录版的形式小作变动，《纽约时报》写了一大篇文章予以报道。“ 葛特利布先生说，这只是为了读者们的方便而已，除此之外、他拒作任何更深入的解释。 ”

葛特利布在他办公室中放了不少普通的廉价摆设，一具普利斯莱造型的玩偶，其他一些塑胶或瓷器的小玩意。不像肖恩穿着那么正式，他穿衬衫不打领带，斜纹布裤和球鞋。他极少像其他杂志总编辑，经常参加与权贵人物的午餐。有一次他对来访的记者说：“ 我的生活中只有四件事，工作，芭蕾、读书和我的家庭。除此之外什么都不做。我不参加午宴、晚宴，不看戏也不看电影。我不胡思乱想、不情绪无定、不偏离主题、不发生外遇。所以我得心应手时间宽裕。 ”

不过，他工作上最大的压力，在于惟恐被人认为是破坏《纽约客》的人。他太戒慎恐惧地努力以赴，因此反而局限了他的发展。不敢出一点错，小心得不敢做任何改变，葛特利布不知不觉地变成一个走肖恩路线的活木乃伊。葛特利布上任的时候就明白表示，“ 在个性上，我是个守成的人，不善于开创。 ”接任总编辑五年之后，葛特利布的《纽约客》陷于进退两难的地步。《纽约客》的传统已经不符合潮流，《纽约客》的内容也不再吸引新一代的读者。从前害怕被大规模解雇的工作人员，现在大声质疑葛特利布到底有没有自己的方向，以及自己的做法。

保守有余、开创不足，正是葛特利布担任《纽约客》总编辑的写照。

不因肖恩去职而丧志气馁的许多资深编辑作者，本来都支持葛特利布把工作做好，但是他们现在发现新总编辑的弱点，正是杂志原先最强的一环：新闻性。葛特利布在小说和与他编辑书籍经验有关的事务上表现良好，而他的弱点一一尤其在与肖恩相较之下更为明显——是缺少对事情发展的远见、对政治的关心，以及策划报道和写作时所必须的一份新闻感。

比较肖恩和葛特利布，许多圈内作者发现两人不同之处非，常显著，肖恩出身于杂志的非小说部分，葛特利布在。“ 克诺夫 ”的工作经验，则以编辑处理小说类书籍为主。作家加尔文·特里林（Calvin Trillin）观察入微，他说，“ 即使非小说类书籍也和新闻类不一样；它们相关、类似，但不是相同的东西。因此，从这个角度看，他和肖恩的背景完全不同。 ”

特里林曾经公开签名支持肖恩，但后来也友善开朗地对待葛待利布。他逐渐发现前后两位总编辑之间存有极大的不同。他在一九九二年一次访问中说：“ 肖恩对外在事物兴趣浓厚，他真正认为新闻是杂志的主要精神。他对这个国家非常关怀……、我从葛特利布身上却点也看不出这份特质。肖恩为人拘谨审慎，但对自己的判断有绝对的信心。我不确知葛特利布是否如此。他小心翼翼地避免出错，但他并不确切了解什么是新闻。他尽最注意安全保证绝不出错，不惹别人生气，你也挑不出毛病。 ”

没有明确的编辑方针，好像人体缺少中他神经，《纽约客》的声音逐渐式微，它一度勇敢挥舞的道德权威，也慢慢消蚀殆尽。杂志现在对世界上发生的各种问题，似乎不再那么热诚地关怀了。葛特利布变得比肖恩更加沉默，畏缩在工作之中避免被人提及。另一位资深作者表示，“ 现在葛特刊布的见报率比以前肖恩更少，新闻界不太谈论《纽约客》了。 ”

编辑部门失去影响力，使弗罗里欧带给《纽约客》的创伤，如同雪上加霜地益加剧烈，九十年代初期，他仍继续担任纽豪斯的杂志发行人。弗罗里欧一直维持高姿态，至少以《纽约客》的标准来看。他继续推行各种促销花

招，一九九二年二月弗罗里欧告诉《广告年代》（Advertising Age）说，“有许多公司都想和我们挂钩。特别广告插页应该是可以运用的一页筹码。”一九八六年开始，杂志内页出现一种非驴非马，广告与编辑内容混合在一起的东西，看似事实报道，实系广告内容，被称之为“广告报道”（advertorial）。《广告年代》把《纽约客》篇幅中引人注目的“广告报道”一事归功于弗罗里欧，而他自己则得意地认为，它增加了杂志“新的适应性”。的确，这种以事实报道和广告内容合并在一起的怪物，不仅使读者混淆不清，也摧毁了几十年来横亘在《纽约客》编辑、业务两部之间的那一道鸿沟。

无论是电视广告或其他种种促销推广活动，弗罗里欧只是在努力表达他大老板的敏感度。纽豪斯敏感地认为《纽约客》正在缓慢地趋向死亡，所以他采取康德·纳斯特的标准手法，企图予以“挽救”，适得其反地，他违反《纽约客》本身的“体质”，又强迫它接受不合适的做法；既不了解过去使它成功的真正原因，又将自己的审美观强加予杂志身上。移植工作彻底失败。

与现代任何杂志相较，《纽约客》的成功全靠卓越的编辑内容，乃能成为珍爱文字写作的读者们必读之物。因为读者多，广告客户趋之若鹜，乃使杂志成为历来最赚钱的刊物。当前世界上，人们无时无刻不受巨幅广告看板、声嘶力竭的播音员、永不休止的促销花招所疲劳轰炸，已是不胜其烦。从前《纽约客》之所以特别，在于它的不同凡俗。杂志默默的正派编辑作风，正是它引人之处——绝非需要克服、需要阻遏、需要反对的障碍。到了九十年代，杂志业界，尤其是纽豪斯手下的众家杂志，只懂得市场推销技巧，把编辑和业务故意混淆处理，如此世风日下，《纽约客》原先坚持正派办杂志的理念已经曲高和寡，甚至荡然无存了。

假若购并《纽约客》是为生意着眼，士毅·纽豪斯诚然未能真正了解他到底买下了什么。假若他买它——正如弗立希曼所说的——只当成一件珍贵的装饰品，像他收进自己收藏行列的一幅画或其他千百万元一件的艺品，那么纽豪斯大大的亵读了美国最伟大的文坛瑰宝。到了一九九二年夏天，即使连纽豪斯都清楚地知道，《纽约客》已经垂危濒死。

第十二章 全美国最快乐的女孩

“你还没有下定决心呀？”纽豪斯不喜欢别人让他久等。九九二年六月下旬的早晨他站在蒂娜·布朗《浮华世界》办公室里，他漫不经心半开玩笑似的提醒她——那个影响他们未来共同命运的问题。他急于等她的答复。

就在前一天，纽豪斯告诉布朗他计划换掉《纽约客》的葛特利布，他想请她接任总编辑。很久以来，士毅对她毫不隐瞒他对杂志的忧心。当他问她对《纽约客》的意见时，布朗的评估似乎使纽豪斯陷入真正的痛苦。她告诉他，如今已经凄惨到没人看那本杂志了。从纽豪斯惊恐的表情和语意深长的一段回话，显然葛特利布已经职位不保。虽然纽豪斯对杂志的表现十分不悦，布朗仍觉得惊异，他会如此仓促地决定换人。

布朗后来回忆她在纽豪斯办公室与他会晤的情况，“士毅要我到《纽约客》去，就那么简单明了。有一天，他叫我上楼去看他，当时我觉得非常意外。我们两人曾经谈过《纽约客》的有关问题，陆陆续续的总有一年吧。我知道他对它有很多想法。但是我没有预料他会作什么重大改变，至少在一段时间之内。我以为葛特利布还会继续做下去。我对杂志的财务情况以及其他种种问题简直一无所知。我不知道事情已经如此紧急。”

然而，杂志的“底线”等不及了。至少在纽豪斯的估算上已经等不及了。

《纽约客》以往强势的广告收入早已大打折扣，社会上对肖恩被迫去职的愤怒不平，使得问题更趋严重。杂志在六十年代中期业务鼎盛时期，一年广告量高达六千页，一九九一年全年中，广告页数惨跌至二千零二页，比上一年减少18.5%。一九九二年六月，曾经是杂志界最赚钱的《纽约客》据说正在赔钱，每年亏损多达一千万元。拥有主权七年之后，非但没有改善它的营运，纽豪斯显然把事情弄得愈来愈糟。

根据纽豪斯的看法，杂志不能吸引广告客户的最大弱点，是它的读者年龄中间数字（median）在四十五岁上下徘徊。七十年代被《纽约客》迷惑得爱不释手的婴儿潮一代读者，如今已近中年。业务员们抱怨太难签到针对年轻人市场的新广告。纽豪斯警惕于研究统计报告上显示的资料：《纽约客》正在快速失去读者。最后，他决定葛特利布非走不可，最大原因还不在于他主持编务的表现，而是因为他对读者成分的了解完全错误。

“肖规葛随”

纽豪斯尽量不让杂志的财务困难曝光。他后来告诉《纽约时报》，他换总编辑的决定“绝非业务原因引起，也不是为了解决业务问题”。

但是在私下里，财务问题的急需解决，是纽豪斯一再恳求布朗出马的一大原因。她回忆说：“我知道假若我接总编辑，我接到的烫手山芋是读者的年龄愈益老化，唯一和《纽约客》有同样困难的杂志是《现代老人》（Modern Maturity）。不论葛特利布做的是好是坏，读者的年龄已经老化到使杂志无法争取到以年轻人为对象的广告，业务真是到了难以为继的程度。我们担心的是，读者老化程度的确太快，假若照这个程度发展下去，《纽约客》很快就要没有读者了。所以非变不可。”纽豪斯和布朗都不认为葛特利布有能力做好必须执行的重大改革。葛特利布几乎彻底地“肖规葛随”，对肖恩留下的传统敬畏有加，除了对杂志做最细微末节的小变动之外，他不愿、也下敢做任何改变。士毅告诉她，他心里想的是更年轻更大胆的做法，甚至可以考

虑一些极端的措施。他们一起谈了很久，纽豪斯反复重申‘进化”(evolution)一词。仍被肖恩阴影控制的杂志，最后还是免不了依照纽豪斯一贯的想法而予以改造。葛特利布一直没能揣摩出老板这份心意。有关这一点，即使连《纽约客》发行人思蒂芬·弗罗里欧他后来承认的，他也一直没有完全了解纽豪斯所说“进化”一词的意义，他更不知道杂志编辑内容到底错在哪里。葛特利布事后对作者迈克尔·格罗斯（Michael Gross）说：“我觉得能把杂志内容办成这个样子，我做得算是不错了。我没有想到，事实上我无法把杂志办得符合士毅的理想。很明显地我们之间的看法不同。我们当然不能反其道而行，各行其是。所以，刚开始时我们同意短期之内，我们叫以各有自己的看法。”

亲自挑选葛待利布担任《纽约客》总编辑五年之后，纽豪斯终于承认他当时决定错误，的确如此，妞豪斯有意使《纽约客》年轻化，选择葛特利布做他改革的工具，从一开始就注定失败的命运——主要因为他自己的行为莽撞。纽豪斯以笨拙手腕撵走肖恩，最后造成极大的伤痛，从而使得葛特利布的工作处处受制，变得几乎不可能做好。工作人员集体联名拒绝可怜的葛特利布，要求他不得进门，这一创痛至深且巨，似乎从来不曾复原。葛特利布心中存在一份无法克服的惧畏，唯恐自己伤害到这份众所景仰的杂志。葛特利布解释说，“离开出版界最好的工作‘克诺夫’总编辑一职的原因，是要做另外一件我热爱的工作。我有什么理由要到《纽约客》来破坏它呢？我希望把它做得比以前更多——如今我不敢用‘更好’一词。”

士毅觉得葛特利布无法如他所愿。于是，再一次更换人事的时机已至。士毅解释说，“由某一观点来看，罗伯太保守、太传统，不能也不愿看到趋势的进一步演变。所以他自己决定辞职。”谢天谢地，这次不必再演流血事件，葛特利布本人同意去职。一笔据说非常可观的离职金，当然有助于纽豪斯顺利执行贯彻这次的人事任免，而葛特利布本身的个性，也总是尽量避免冲突。

对于布朗的迟疑不决，新旧任能否顺利完成交接，士毅心怀忐忑。对大多数旁观者而言，他正在玩一场极大的赌博。套用新闻界和内部工作人员都喜欢引用关于他的譬喻，他正在移植人头——用一位成功的总编辑替换一位失败的，而使两份杂志的前途都陷入未可预料的新境。虽然《纽约客》是步履维艰，《浮华世界》却正意气风发地处于巅峰状态。八十年代后期及九十年代初期，经济的不景气对它毫无伤害。假若布朗能把她《浮华世界》的成功经验（包括广告的鼎盛），移植到周刊型式的《纽约客》，杂志的收益将大幅回升，说不定能跳回杂志业最最赚钱刊物的行列之中。

在他想到的这个解决办法中，纽豪斯一点也没有表现出有什么尴尬或食言的感觉。当他并购《纽约客》时，纽豪斯曾经坚决地宣示，“我不会让《浮华世界》编得像《纽约客》，我也不会鼓励《纽约客》编得像其他任何杂志。”可是现在他正在做他以前，曾说过绝对不会做的事。他把一个杂志的总编辑周到另一个杂志，而她强而有力，又经常将灵慧的个性反映在她主编的杂志内容上。

一九九二年六月的一个周末，她正在考虑纽豪斯的人事建议，布朗遵循老板嘱咐仔细阅读并检视《纽约客》的内容，研究问题的症结以及解决的办法。布朗回忆说：“他们经常发表一流文章，可是没人阅读，主要是没人注意到。那个周末我读了士毅要我读的杂志，有了这种感觉。这么了不起的内

容，投入市场之后，竟如石沉大海，了无回响。”对布朗而言，内容稍嫌呆板少有变化，常是一篇长文而长到底，让读者根本没有喘息的机会。她作结论说，葛特利布编的《纽约客》读起来有如“一种连载的论文集，而不像一本杂志”。

葛特利布虽然非常有才气，但是经营《纽约客》似乎一筹莫展，他是极好的书籍编辑，却弄不好一份周刊型式的杂志。他不像肖恩，一点也不具新闻记者的禀赋。布朗回忆说：“就杂志整体内容而言，没有足够的吸引力，没有一个明确的大方向。我想葛特利布只是一个书籍编辑，他不是一个新闻记者，我想必须是新闻记者才能办好那份杂志。肖恩是一位了不起的记者。”

无疑的，蒂娜·布朗非常好动的个性，需要有所变动了。虽然她矢口否认在《浮华世界》已经做得烦腻，跟她亲近的许多同事们都注意到，她现在经常一星期只上四天班，显然她需要另外一个更大的挑战。一位布朗引进来的编辑说：“这位绝顶聪慧的牛津女孩，若再继续办这份杂志就有点大才小用了，小庙留不住大菩萨的。她永远比《浮华世界》超前一步，她自己知道。刚开始时，她觉得来这里蛮刺激的，她接受挑战把杂志办好。杂志上轨道之后，她觉得有点索然无味，她成了自己成功的受害者。她对工作已经不那么感觉有兴趣。”

大家对她总编辑的表现推崇备至，还仅只三十八岁的布朗却颇为犹豫着此刻的离职。尤其，《浮华世界》是一份月刊，骤然接手《纽约客》周刊，工作量自必大增。她丈大哈洛德·埃文斯两年前接掌“兰登书屋”，是一个众目睽睽的职位，工作非常忙碌。他们有两个稚龄孩子，一男一女，布朗目前能把自己的时间分配得相当平衡，白天负责美国最有名的杂志之一，晚上又有许多社交应酬必须参加，还得找出足够的时间和家人共处。从很多迹象看出，她计划留在《浮华世界》主持一九九三年杂志的复刊十周年庆会。她已经指示属下工作人员开始进行有关筹备工作。杂志的发行量突破一百万份大关，十周年酒会上，种种杰出而辉煌的成就，势必使她出尽风头。她体认到，每周一期的《纽约客》是一项困难更多的苦差使。在她这一段的生命里，她不太容易做到像肖恩、葛特利布那般苦行僧似的，将所有时问全部投注在杂志上，亲自审核每一期每一篇的每一个字。要做到纽豪斯所希望的完全彻底翻修《纽约客》的编辑内容，是一项个人极其繁重的工作负担，当然，如果能够做到，也是一项极其伟大的专业成就。此外，还有一项她担心的事，《纽约客》编辑部里，对肖恩效忠得死心塌地的一大批死党仍然在位，会不会重演当年抵制葛特利布的那一出闹剧。

布朗答应纽豪斯下星期一给他答复。当《纽约客》总编辑换人之事突然发生，似乎使得布朗一反常态地手足无措。她回忆将她调到《纽约客》的决策过程时，“士毅想到什么事，就会在心里默默地审慎思考，然后做出决定。当他做了决定之后，就会锲而不舍地追求目标，不达目的绝不罢休。我是想做接手的事，但是做了就必须做好，但是我非常怀疑应该怎么处理我的家庭生活。我非常焦急，那个时候，孩子还小，我不知道我的决定是否正确。那是我最犹豫难以决定的原因。”

整个周末她和丈夫讨论这项工作机会，最后毅然决定接受。布朗的父母答应搬到纽约来，可以帮她照顾两个孩子，解决她最放不下心的个人问题。《纽约客》总编辑的职位实在太好，她无法拒绝。假若她忍心拒绝，纽豪斯以后可能不会再给她另一次机会。

布朗出马

星期一的一大早，她到康德·纳斯特大楼告诉纽豪斯她愿意接受这个工作。他告诉她消息先保密，等到七月中旬才正式宣布。即使是《浮华世界》发行人朗·盖洛蒂（ROn Galotti）事后都承认，当时一点也不晓得这项人事变动的重大决定。葛特利布不久就要启程前往日本，以贵宾身份出席一项早已安排好的翻译比赛。士毅决定等七月四日美国国庆假期过后再做宣布，届时葛特利布已经回来。康德·纳斯特大楼本身就是一个谣言大本营，保密十分困难，有时甚至连纽豪斯自己也按捺不住。

有一次会晤弗罗里欧，他多年来一直表示希望能与布朗共事，纽豪斯一时高兴便说溜了嘴。

纽豪斯说：“顺便告诉你，蒂娜接受了。”

弗罗里欧兴高采烈地大喊：“我的天！简直是圣诞节，耶稣降世。”

星期一下午,消息已经传遍纽约,甚至影响到中央公园的垒球场。康德 纳斯特公司里，《旅行者》杂志与《浮华世界》杂志两队员工正在比赛垒球，可是全场人员都在热烈讨论蒂娜·布朗的新人事任命，没人注意谁滑进二垒。一位参加比赛的编辑说，“那天下午，好像每一个人都知道了。”极端喜欢探听康德·纳斯特公司人事消息的纽约新闻界，反应快得超过对一场严重火警的关注。《华尔街日报》的记者们在星期一晚上开始到处打电话，其他许多专栏作家们则来不及赶在截稿之前，写出经过正式查证的文章。他仔细设计要予以保密的人事消息不胫而走，纽豪斯在蒂娜·布朗东区公寓里会晤几名主要干部，决定第二天非要发新闻通稿不可了。在他正式声明中，纽豪斯称布朗是“今日世界上最佳杂志新闻从业人员”。从媒体界对此一新闻的沸腾度来看，似乎没人能驳斥纽豪斯这句恭维话。

正像华盛顿将军向他的部队告别一般，布朗在上午十一点召集全体工作人员开会，她要当众说再见。经过千辛万苦把《浮华世界》办得如此成功，许多工作人员部分享荣耀，认为是自己一生事业之中登峰造极的表现。在这最后道别时刻，从会议一开始，就充满离愁别绪的气氛。

在挤满作家、编辑和朋友们的大会议室里，布朗说：“我现在要向你们宣布一项令人难受的消息。”于是，大家知道她马上就要离开，转调到《纽约客》去，接替她的是格瑞顿·卡特（Graydon Carter），他曾任《间谍》（Spy）杂志总编辑，现正经营《纽约观察者》（The New York Observer）周刊。布朗心情激动得说不下去，于是她开始哭泣。发行人盖洛蒂立刻站出来缓和些气氛，他指出对于这项人事变动，大家的确很难以接受，但他也向惶惶无主的同事们保证，请大家不要太过忧伤。当然，这是绝对不可能做到的一点。是布朗一手将他们的薪水和地位提高到前所未有的程度。恢复平静之后，布朗历数杂志伟大之处，以及她对同仁们的至深感激。她讲完的时候，会议室里全体起立向她欢呼致敬。

下一步就不那么容易了。那天下午纽豪斯召集《纽约客》编辑部人员开会。大家早上就已经知道老板派布朗来接总编辑的消息。大家对肖恩被残酷撵走的往事记忆犹新，这项新人事任命，似乎有可能点燃另一场怒火。在肖恩死党的心里，蒂娜·布朗是康德·纳斯特产品的样板，她奉派调来，是对杂志严谨正派立场的最后致命一击。《华盛顿邮报》记者问到工作人员的反应，一名《纽约客》作者说，大家听到布朗的任命，反应犹如听到某人猝死

般——震惊、绝望、茫然。”

纽豪斯不善于处理这类需要安抚人心的工作。当时，发行人弗罗里欧坐在他身边，于是挺身而出站上讲台，“谣传的人事消息是正确的。”于是，他用最打马虎眼的方式简短地解释，他是怎么决定要换掉葛特利布的。他谈到“进化”的问题，杂志的历史，以及蒂娜·布朗是多么伟大的一位总编辑。

简介与声明之后，纽豪斯说他愿意回答大家提出的问题。以即兴智慧和幽默著称的加尔文·特里林（Calvin Trillin）首先发难。他要纽豪斯说明他和葛特利布歧异之处。士毅顾左右而言他，避而未答。另一位作家间纽豪斯他认为杂志的“进化”到底是什么。士毅也无法具体回答出来。

另一位编辑问道，他认为《纽约客》的真正精神何在。当时穿着浅色夏季西装的纽豪斯，脸色显得更加苍白不安。他的答复又再一次令人觉得不满。纽豪斯支吾他说，很多事情很难有简单的答案。虽然他小心翼翼地赞扬过葛特利布，却不经意地批评《纽约客》内容“太过教科书倾向”（“too text—driver”）。像这样的词句，也许利伯曼听了会欣赏万分，但是以掌握语文精髓而获成功的《纽约客》作家编辑们听来，反应十分冷淡。自称为了挽救杂志而买下杂志的纽豪斯，在扰攘不安了七年多之后，仍然无法给《纽约客》员工一个清楚的答复。一位作家事后评论说：“所有问题全都混淆不清，说话有如一层层的烟幕。”

那天傍晚抵达《纽约客》办公室，布朗略微紧张地自我介绍，并且向那些被纽豪斯声明所惊吓的人保证，她的“最爱”就是正派文章。她私下会晤了一批编辑，然后由弗罗里欧引导，拜会每一间办公室。但是没有召集大会，没有发表演说，也没有做任何承诺。所有的事都低姿态处理，但是态度诚恳。她坦白承认：“我原先预期工作人员会找我麻烦，但侥幸没有发生。”

有关纽豪斯所做的人事调整，全国各地报纸都以头版新闻处理。布朗是历来主编过美国综合性重要杂志的少数女性总编辑，几乎每一富有关的报道中，都以布朗的魅力为文章焦点。除了接受《纽约时报》的采访之外，纽豪斯拒绝向其他记者就此事发表谈话。他对《时报》强调，《纽约客》不会做任何重大的改变。纽豪斯说，“我不知道她将会做那些事，但是我知道她将不会做那些事。她不会把它改成月刊，她不会拿掉漫画。她不会把《浮华世界》的一些模式带到《纽约客》。”

在日本旅馆房间里，葛特利布在 CNN 有线电视新闻报道上，看到数千里外宣布自己下台的消息，他的照片在荧光屏上闪烁。半夜时分，他被各报记者由纽约打来的越洋电话吵醒，大家追问他的反应。他是典型的乐天知命者，用几乎和甘地一样的和顺心理，接受自己的命运。他在电话访谈里坚持地表示，“我不希望任何人认为我被苛待。士毅对我是非常宽容的。”

《纽约客》一位作者兼编辑英格丽·西斯奇（Ingrid slschy）正奉派在日本采访，第二天一早赶到旅馆陪他，和他一起吃早点。她说葛特利布平静如常，甚至看起来还颇高兴，终能卸下千斤重担。他回纽约之后，仍然继续规矩地上班当他的总编辑，一直到秋天以后布朗来接任。

与纽豪斯协议之下，布朗安排自己整个夏天休假。她立即从《浮华世界》离职。她正在计划将来接新任之后，要怎么改变《纽约客》。布朗回忆她和纽豪斯的有关谈话：“他显然希望我立刻上任开始工作。但那样做对大家都不好。对葛特利布来说，好像要立即去之而后快一般，而我又没有时间准备和计划。葛特利布坚强地继续工作，撑过整个夏天的三个月，我觉得这是上

件很难得的事，他是一位很有风度的人。”

在交接过程中，葛特利布全心协助而且态度殷勤有礼，他或许是想到自己五年前闯进《纽约客》时遭遇到的惊滔骇浪。布朗心存感激，也力图有所回报，她对葛特利布五年任期的表现做了一项友善的总结评价。以一种略带修正主义者的口吻，她说葛特利布是一位“过渡性”的总编辑，替她的顺利接事铺平了道路，就像“施洗者约翰”是一位“过渡性”的先知一样，为耶稣降世做好了准备工作。当然在她内心里，她和纽豪斯想法一样，葛恃利布是该换了，换掉他的决定是正确的。

她几个月以后表示：“我想士毅决定的时机是很对的。他给葛特利布五年时间——有充足的时间足以确保下一任的交接顺利——也给他一个机会，试看自己是否适合长期担任总编辑一职。由最后的发展看来，我想葛特利布是《纽约客》一位伟大的过渡性总编辑。我想假若我直接接替肖恩，一定会是非常非常的困难——对我自己、对杂志都不可能承受得了。葛特利布的耐性和监护人的态度是很有裨益的，他支撑住杂志的信誉。在如此一个平稳的基础上，我才敢于开始冒一些风险，为杂志做一些开创性的工作，引进新人、重新规划。假若这中间没有一段缓冲的过渡时期，将使我的工作事倍功半。”

九月下旬，葛特利布在他主编的最后一期杂志上，把一些库存已久的积压稿件全部登完，如释重负。应《纽约客》内部一批好事之徒的请求，《纽约时报》一位专栏作家仔细检视葛特利布的最后一期杂志内容，看有什么蛛丝马迹可以用来分析葛特利布内心深处的真感受。《时报》专栏文章中指出，封面所选的图画就是第一个重要线索，画的是《仙履奇缘》中仙杜丽娜午夜钟响时失落她的玻璃鞋。《纽约时报》对它的解读是：“舞会曲终人散，有些东西要变回南瓜。”很多幅漫画也都可能寓有深意，其中一幅卡通画着：一个脸上表情快乐的男子走在大街上，唱着百老汇一出舞台剧里众所熟悉的主题曲：“噢，多么美好的早晨”，（“Oh what a Beautiful Morning”）标题是“克己至深”（“In Deep Denial”）。

葛特利布极力抑制自己稍显离谱的幽默感，坚决否认有任何懊恼悔恨。六十一岁的他告诉一位来访记者说：“当然我会怀念这份工作，但是我也往前面看，我大大地得到了解脱，卸下一副千斤重担。年纪愈大愈觉得自己不必再去冲锋陷阵。”

当被问到直接被免除《纽约客》总编辑职务的真正感受时，葛特利布似乎一时来了灵感，他突然地想起大家早已遗忘，二十年前由唐娜·法戈（Donna Fargo）唱红的一首西部乡村歌曲。他的答案委实有点不着边际，但是他一本正经地这么说，“我是全美国最快乐的女孩”（I’m The Happiest Girl in the Whole U.S.A.）。

异兵出线

在纽豪斯新的公寓里，举行为《浮华世界》新任总编辑格瑞顿·卡特接风的酒会，宾客们似乎还未尽兴，可是所有的灯光变暗，然后又更暗，一刹那变得全黑后，随后重放光明。这是故意做的。

虽然士毅和妻子维多利亚·纽豪斯还保留他们纽约东区寓所——连同所有贵重的艺品收藏——作为偶尔举行晚宴和其他社交应酬之用。但是在九十年代初期，他们已经搬进“联合国广告”（UN Plaza）内的豪华双层新公寓作为永久宅邸。在酒会 中，许多新进工作人员一面啜饮红酒，一面测览参观

精心设计的宽敞公寓，地上铺的是白色地毯，满墙挂满价值连城的艺术珍品，看得大家目瞪口呆，欣羡万分。灯光的明灭是故意设计的讯号，表示客人们该回家了。士毅上床时间大约在晚间九点，假若他第二大黎明之前得赶到康德·纳斯特公司上班，这的确是他所需要的休息时间。一位《浮华世界》的编辑说：“八点正，灯光熄了又亮，这是我们必须离去的信号。他常在家里为康德·纳斯特公司办各种活动，但他却恪守他的生活规律，有点让人觉得怪怪的。他们把灯关了，于是大家非走不可。”

挑选格瑞顿·长特接任《浮华世界》总编辑也一样地令人有点匪夷所思，似乎非常高深莫测。对许多工作人员而言，卡特和《间谍》杂志密不可分。《间谍》杂志总编辑卡特和《浮华世界》总编辑布朗，曾经有过一段非常严重的过节。布朗当年为了争取广告，不惜放下身段写了一封极尽阿谀肉麻的信给广告经纪人迈克尔·奥维茨（Michael Ovitz）。这封信不慎落入《间谍》手里，竟然将它全文发表，用以挖苦布朗，使她忿怒万分，双方因此曾经你来我往对骂了好一阵子。

卡特在加拿大长大，大学没毕业就退学了。他先在一家周刊工作，后来刊物经营失败停刊。七十年代他闯到纽约，在“时代·生活”旗下一家杂志，找到一份记者工作。在“时代·生活”公司里陆续换了好几个工作，始终觉得前途有限。于是卡特和另外三个同伴：以前“时代”同事库特·安德生（KurdAndersen），以及汤姆·菲立普斯（Tom Phillips）、史蒂文·施瑞吉（Steven Schragis）共同创办《间谍》杂志。他们的杂志从一开始就是一份经常骂人的讽刺性月刊。八十年代，许多明星名流偶像人物都吃过他们的苦头，而同样地这批人，又刚好是《浮华世界》力捧的对象。《间谍》嬉笑怒骂玩世不恭的内容，非常具有英国式的讽世味道，正对上八十年代年轻人的胃口，是“哈佛俱乐部”之类社团成员的心爱读物。当然《间谍》也因而得罪了一大票大人物。卡特说：“我们从不会丢失一个既有的广告客户，但我们也永远是许多大广告客户的拒绝往来户。我们从来也拉不到‘伊夫·圣洛朗’（Ralph Lauren）或是‘汉姆士理’（Hemsley）的广告。”事实上，广告的来源缺乏，是一九九一年《间谍》杂志决定卖给一个富有投资集团的主要原因。

一九八五年卡特为了向一些投资者筹款创办《间谍》杂志，他声称拥有加拿大渥太华“卡勒登大学（Carleton University）学士学位。他又说曾经替加拿大前总理杜鲁道写过演讲稿，并且，曾在加拿大创办过一份成功的月刊。一九八九年，《纽约》杂志一名记者为了要写一篇有关卡特的特写报道，经他仔细查证，发现《间谍》杂志那位“勇者无惧”的总编辑，根本不是卡勒登大学毕业生，杜鲁道身边高级助理们没人听过他的名字，他所说的那份令人骄傲的加拿大杂志是间破产停刊的杂志社。被逼得无可奈何，卡特终于透露他往事的真相。像一个答应改过自新的坏小孩，卡特承认：“当我来到纽约时，我穷得一文不名。我需要一份工作。我彷徨无主，想回学校念书可是年龄上已经太迟。”

无论如何，卡特终能从施瑞吉以及其他一大批投资人口袋里，弄出二百八十万美元创办《间谍》杂志。其中很多投资者都是有钱人家的纨绔子弟，当他们听到《间谍》杂志创办的宗旨，是要泄社会上那些自命不凡者的气，以及露他们的底，于是大家同感兴奋，纷纷解囊。

《时尚》杂志总编辑，对纽约社交圈透彻了解的安娜·温特发现卡特身

上具有某些特质，她认为这份特质对她专门报道时装、设计，与国际名流的刊物非常必须。一九八八年温特决定聘用卡特担任《时尚》的特约编辑，很多人都觉得这项人事是一种怪异的决定。结了婚有三个孩子的卡特急需这份额外的薪水。卡特跟《时尚》签了约，负责写一些文章和评论，他开玩笑他说：“不必再那么穷了，可以付车子贷款，以及给孩子缴学费。”

一旦跨进纽豪斯王国之后，卡特非常快速地适应了新的工作环境。《间谍》杂志的前任总编辑，曾在刊物上为文讽刺布朗，说不知道《浮华世界》里到底谁在吃谁，卡特现在已经能够完全站在《时尚》的立场为文了。后来他还要证明，他能和康德·纳斯特公司里的许多一流角色们，平起平坐。

一九九二年夏天，卡特出人意外地升任《浮华世界》总编辑，康德·纳斯特内部人士认为是安娜·温特的一项杰作。大家看出《时尚》总编辑是公司里逐渐浮现的一股力量，提拔卡特是她不动声色施展手腕的一记重拳。熟悉内情的很多人认为，将来接替利伯曼、担任公司编务总监、督导纽豪斯所有杂志事业的人选，最可能的就是安娜·温特，而不是比她更外向耀眼的蒂娜·布朗。先前，似乎很少有人注意到温特对《浮华世界》未来动向，所具有的强势影响力。

纽豪斯决定选择格瑞顿·卡特接替蒂娜·布朗担任《浮华世界》总编辑的消息一旦宣布，康泰·纳斯特旗下庞大的刊物集团，立刻众口一声地歌颂恭维卡特。这项决定由布朗公开的赞成附议，她赞扬他是好的人选。她和卡特一起微笑接受新闻记者拍照，士毅站在一旁，对友善的记者们，发表他惯用的那种像古埃及法老王般高深莫测、模棱两可的谈话。

温特罗致并且支持卡特，也是她为公司觅才、举才的具体表现。尽管给人太过活跃进取的形象，卡特进入公司之后，一般人对他印象都很好，包括纽豪斯在内。一九九一年离开《间谍》杂志，卡特曾短期主编过一份名叫《纽约观察者》，以桃色纸张印刷的周刊。他把周刊办成曼哈顿媒体业界必读的文化、政治性的刊物，康德·纳斯特大楼里，很多人都是他的读者。卡特是个健谈的人，常有机会和士毅聊天，天南地北不亦乐乎。也许是他有点像影星葛里哥莱·毕克那种坏孩子的形象吸引纽豪斯，可是真正的深刻印象，却是他能把生命力灌注于编辑内容中的能力——在他手下高级编辑之中，纽豪斯最欣赏这份能耐。

蒂娜·布朗要走，《浮华世界》需要一位有活力的新总编辑，能使得刊物运作如常，甚至能为未来开创新机。至少温特觉得这是一个好主意。当正确的时机到来，温特像一个好老师辅导她的得意学生一般，在纽豪斯耳边提出卡特的名字。卡特的好友和亲近的同事们，都十分肯定地认为是温特替他争取到《浮华世界》总编辑的工作。

犹如利伯曼惯用了几十年的手法，安娜·温特现在学会如何把她的想法先私下告诉纽豪斯，提出一个名字或者一个构想，然后催促他予以实现。在康德·纳斯特内部，找出对老板纽豪斯和自己都最有利的事，然后假老板之手予以完成，乃是一项只可意会不能言传的心法。了解《浮华世界》新总编辑产生过程的少数圈内人，对于温特技巧谨慎的说服能力赞赏不已。一个了解内情，并且曾在不同时期分别和卡特、布朗和温特共事过的编辑说：“假若你是一个马基维里的信徒——在纽豪斯公司里，每一个人都希望能做到这一点——那么，你能了解，可能她要他的原因是她觉得他会做得很好，但是不如布朗那么好，于是，对她不构成威胁。”

在《浮华世界》内部布朗的死党眼里，卡特是一个曾经侮辱过他们的卑鄙篡位者。他的任命使大家又愤怒又难堪。经营《浮华世界》将近十年，工作上的辉煌成就，使布朗有机会接掌《纽约客》。《浮华世界》现在是最热门、最受瞩目的一本刊物，照理说她在决定继任人选上，绝对拥有很大的发言权。事实上，纽豪斯在决定布朗接掌《纽约客》之前，早已有了卡特接布朗的腹案，这件事的确让所有的人都觉得难以置信。布朗事后自圆其说，声称《间谍》杂志的前任总编辑是她考虑的少数继任人选之一。知道内情的人认为他绝非她心目中的第一人选。

在公开场合，布朗不承认卡特的新职是由于温特的推介。她强调纽豪斯是真正当家做主的人。她说，“士毅早就认识卡特，欣赏他在《纽约观察者》的杰出表现。我确知那是士毅的决定。卡特不需要别人介绍。士毅对他知之甚深。他在杜交圈里认识他，了解他的工作能力。”

纽豪斯再一次调整他王国内部的人事，但他这次终能避免掉使他声名狼藉的人事风波。葛特利布以最佳君子风度平和地交出职位，而布朗对继任人选也没有公开表示任何反对意见。但是据了解内情的工作人员私下表示，布朗和卡特之间仇隙极深，不过两个人都把这份情绪埋在心里。卡特的一个密友指出，“相信他们心里一刻也不停地在诅咒对方。”

怀念肖恩先生

一九九二年十二月，威廉·肖恩以心脏病悄然去世，是布朗接掌他挚爱的杂志后两个月。肖恩过世的消息，使人们一方面忆起《纽约客》辉煌灿烂的过去历史，一方面也惊疑有关它未来的许多问题。

从十月初她编出的第一期杂志上，布朗表明态度决定要动一动这座久被尘封的文学圣殿。她推出的第一幅封面是一幅爱德华·索瑞尔（Edward Sorel）的漫画，画中一个敞着衣襟露出胸膛的地痞无赖汉，坐在一辆古典双轮马车上，招摇穿过纽约中央公园，穿戴整齐有如绅士的车夫满脸委屈无奈地替他赶车。在布朗接手后，《纽约客》的内容里，司空见惯这类新与旧之间的紧张关系。譬如说，她将照片引进杂志，并且经常刊出，（以前的《纽约客》只有卡通漫画，从无照片）她也重新起用第一任总编辑罗斯时代所惯用的装饰艺术设计，她仍沿惯例地刊登篇幅很长的深入报道，但是她也增加精短隽永文章的出现频率，在“城市闲话”专栏里，加添更多的内幕话题。她以不续签合约作手段，解聘了部分长期作者（华府特派员依莉莎白·杜尔[Elizaberth Drew]是炒鱿鱼名单里最有名气的一位），而布朗也由《浮华世界》及其他刊物中物色新血，加入她的行列。

肖恩病逝，布朗在一九九二年十二月底的一期，以《怀念肖恩先生》为题，郑重地刊出一篇十二页长的回顾文章，纪念他对杂志的贡献。被迫去职五年之后，老同事们对他的印象仍然栩栩如生，忆起这位老上司，大家一致推崇肖恩历久不衰的重大影响，以及他精纯独到的眼光见解。

当然，吹捧肖恩之际，难免有人指桑骂槐地批评布朗一番。她对这一切并不在意，真正使她优心的是杂志当前的困境。她确信杂志正在走向停刊的必然命运，除非她能为内容注入新的生命，使新一代读者觉得可读性高。非常明显的，她绝不会采取任何低姿态，也绝不会被肖恩的阴影妨碍。她会在口头上尊重他编辑独立的传统，但是不会以牺牲实际利益做代价。讲究现实利益就是和广告客户维持友善关系。譬如说，肖恩过世后的同一个月，布朗

参加一项为大广告客户加尔文·克莱因举办的宴会，《纽约客》的新任总编辑被介绍为向时装设计大师致敬的名流之一。在接受记者采访的场合，布朗喜欢把自己与《纽约客》的创刊总编辑哈洛德·罗斯相提并论。她推崇他活泼的感性，她要将这份感性予以“现代化”地重现在杂志上。

这是一项非常高明的公关动作，强调要从哈洛德·罗斯总编辑时代的杂志里寻根，而当时罗斯逝世已经超过四十年。她避免直接和肖恩时代相比较。根据布朗自己的界定，她要尝试一些新计划，但是尽皆符合《纽约客》的传统，作为哈洛德罗斯的精神传人。如此巧思地为自己定位，再一次证实她操纵意见的绝顶手腕。她创造了自己的文学传统，也成了这项传统的守护者。

布朗从《浮华世界》带了莫瑞·波尔（Maurie Perl）到《纽约客》来当自己的助手。波尔参与《浮华世界》之前，原是芭芭拉·沃特兹（Barbara Walters）的新闻秘书，现在她是《纽约客》有史以来第一位正式的公关秘书。肖恩从不需要一位新闻发言人，但是布朗则觉得有这种需要，她认为好的新闻报道代表新闻界的好评，新闻界的好评对事业的成功大有助益。

《哥伦比亚新闻评论》一位记者有一次访问布朗，布朗立即传唤一名助理找出一份有关肖恩主编《纽约客》的评论文章剪报，文章作者西摩·克瑞姆（Seymour Krim）一度常在《纽约客》投稿，这篇文章是二十年前写的，他抱怨肖恩的编辑立场食古不化太过僵硬。布朗把这份剪报文章交给来访的记者参考，克瑞姆说：“如果想要这份杂志恢复朝气、重鼓勇气、与读者对象血肉相连，唯一的办法是使之重生，彻底地予以整顿。但是这种情况短期内不可能出现，势必要等十年、二十年之后，等到大家对《纽约客》现在这种编辑手法的信赖感消失了，到那个时候，或许会有某一个人激起满腔热诚，买下杂志，在缅怀过去光辉传统之外，加进对现代人现实生活新潮方式的热爱，才能使杂志真正的重振生命，走上正确方向。”拿出这篇旧文章剪报交给未访记者，用意至为明显：士毅·纽豪斯就是克瑞姆二十年前顶言中所提到的救命英雄，而蒂娜·布朗是达成纽豪斯目标的重要关键。假若能将自己直接与首任总编辑哈洛德·罗斯相提并论，她或许能够回避掉与肖恩相互比较所造成的可能困扰，而那正是葛特利布上任后所面临的沉重包袱。

肖恩去世后好几个月，布朗在一次接受访问时说：“我们都从最好的角度来衡量肖恩影响力的存在。对我而言，并不像罗伯特·葛特利布所感受的那么大压力。对罗伯来说，那份压力大了很多倍，简直无法承受。到我来接事的时候，那种情绪上的压力已经大体消失。他们发现我很愿意如过一般刊登上、下两期连载的大文章，甚至更长的稿子，所有好作家我往往保留，像奥立佛·沙克斯（Oliver Sacks）、加尔文·特里林（CalvinTrillin），我好好照顾他们而不是解聘他们。这个讯息传达出去，一切都平安无事。交接过程极端顺利。我原来以为会有很多情绪上的激烈反应，没想到居然会这么顺利。”

编辑部人员如今剩下的最大顾虑，无非就是担心布朗会容许业务部人员穿梭于肖恩在两部门间筑起的那道鸿沟。在《纽约客》种种特点之中，最重要也是一项永远奉行不渝的信念——办杂志的唯一纯真目的，是发扬文学与新闻的真善美境界，除此之外，诸事不为——这是《纽约客》之所以与其他杂志迥然不同之处，也是美国新闻学里极美好的伦理精髓。有一位记者在报道中，描述布朗接任总编辑以后《纽约客》编辑部人员的心情说：“《纽约客》编辑作家们所表达的最大关切，是他们希望仍能继续不受干扰地自由表

达他们的意见，以及编辑部与业务部门之间能继续保持绝对的划分。”

这项真正的编辑独立精神，形成《纽约客》最伟大的标志之一，在七十年代后期及八十年代初期，水门案发生之后，这一标准在整个美国新闻事业中发挥了非常重大的影响，当时连广告主管和手下业务人员都会接受这项观念：在任何一个主要报刊中，编辑部与业务部之间应该隔着一堵“伦理”之墙，财务利益不得影响编辑内容，强调媒体的社会责任与公众服务功能。象征着这一个信念的奉行不渝，代表《纽约客》的繁荣兴盛，绝非跟着流行的时代思潮、随波逐流的结果。与一般人的想法正好相反，《纽约客》业务的成功，原因是它的不流凡俗，它清楚、正确地判新出什么是永恒不变的。什么是昙花一现的、什么是真正重要的、什么是过眼云烟的。在文章中推介广告客户的产品，不停地举办市场调查，根据读者人口分布统计，而创办一份新刊物来因应市场需求——这种种康德·纳斯特的招牌手法，刚好和肖恩的做法南辕北辙。

可是，蒂娜·布朗来了之后，这些肖恩时代奉之为圭臬的原则不会再被遵守。从一个角度来看，杂志当前严重的财务问题，迫使她不得不更加奉承讨好广告客户。广告收入大幅下跌，为了推广发行而投入的成本却不断上升，显然使杂志沦人亏损的窘境。透过一系列电视广告宣传和其他种种促销方法，使杂志的发行量由葛特利布任职时的五十万份，上升到他离职时的六十二万份，但是显然仍不足以争取到广告客户的兴趣。布朗不肯说出实际亏损数字，但她不讳言杂志的财务危机。上任几个月之后，当她被问及如何改善状况时，布朗说：“我们希望在五年之内转亏为盈。”

新风格新做法

蒂娜·布朗自己本身变成杂志的主要吸引力之一。她是这个时代新闻处理手法的象征，正如发掘出水门案两位记者伍德华和伯恩斯但是上一代新闻记者的象征一样。《纽约客》寄出千百万份争取订户的广告传革，大肆吹捧新总编辑之际，订户订阅周刊一年，订费只收十六元——比报摊上零售价九十七元低得太多，被认为是最低的杂志价格，低到使美国报刊“发行稽核局”（Audit Bureau of Circulation）拒绝承认这批订户是付费的订户，不列入官方的发行量统计纪录。由于“稽核局”的警告，如此低价的这一波促销活动才告收敛。以低廉订费争取新读者，以新编辑布朗为重要“卖点”之一，《纽约客》业务部希望发行量能升到六十五万份以上，并且希望未来终能突破一百万份大关，像布朗曾在《浮华世界》有过的表现一样。直接邮寄的广告宣传卡片上强调：“每期仅仅三毛二，《纽约客》带给你最好的漫画、幽默、小说、报道，还有，蒂娜·布朗——美国一等的最佳杂志总编辑。”

以蒂娜·布朗个人如日中大的声誉为卖点，以杂志推广促销的口吻提出，看来就像任何其他商品同样地重要。出身康德·纳斯特公司和英国新闻界，布朗很习惯于把她自己也当成商品一样的向广告客户推销，认为是促使杂志业务成功的重要工作。布朗对故意模糊新闻与广告之间的界限一事，毫无不妥不适的感觉，可是如果总编辑由其他《纽约客》编辑部内部人员升任，情形就会完全不同，他们对编辑独立理念的了解和伦敦舰队街或是纽豪斯康德·纳斯特属下时装杂志的了解是不一样的。杂志内部信守肖恩原则的一批人，很快就体认到局势的改变。曾经任职《纽约客》编辑部，现任《华尔街日报》专栏作家蓓蒂·希根告诉《哥伦比亚新闻评论》说：“我觉得最恶心的，莫过于杂志封面里页‘加尔文·克莱因’内衣裤广告中马奇·马克（Marky

Mark））做爱的镜头，以及几星期后另一期‘都市闲话’专栏里，苏珊·奥良（Susan Orean）访问马奇·马克谈他内裤广告的文章。这些事从前在《纽约客》里是绝对不会发生的。”布朗上任不久，弗罗里欧又玩出一个新点子，他把有香水味的细纸条，随同香水广告粘贴在杂志内页，这件事如果肖恩仍在，绝对又会坚决反对——不过，这个做法也受到众多读者强烈反对，逼得弗罗里欧以后不敢再试。

另一个花大工夫极力招徕客户的广告专案，是争取到时装设计家吉安尼·佛萨斯（Gianni Versace）的广告上《纽约客》的页幅。在蒂娜·布朗离开之前，佛萨斯的广告已经上了《浮华世界》。他的广告设计得充满格调和流行气息，目标是富裕的年轻一代消费者，这也正是布朗替《纽约客》所争取的读者对象。她接任总编辑之后，杂志以无比热切的手法，想把佛萨斯的广告拉进她的新工作领域。

争取佛萨斯的接洽工作，发生在他即将接受“美国时装设计家协会”（Council of Fashion Desiners ofAmerica）颁奖的大会之前。以头版刊出肖恩讣闻后两个星期，《纽约时报》在内页版面以很小篇幅刊出一则报道，平铺直叙简述事实，说意大利时装设计大师“指派”《纽约客》的新总编辑，替他写一篇文长两百字的简略传记，以供颁奖大会上使用。时代果然变了，《纽约时报》对这项破天荒的怪事似乎连眼睛也没眨一下，但是十年前《纽约客》发生李德违反新闻伦理事件时，《纽约时报》是以头版篇幅处理的。蒂娜·布朗后来表示，杂志业务部也并不认可她以大杂志总编辑之尊，替广告客户亲自执笔写阿谀歌颂之辞，会给她惹来任何麻烦。

当她看到《纽约时报》有关佛萨斯“指派”她捉刀写自传的报道时，她表示，她最初也觉唐突，并想拒绝，但又不愿开罪广告客户。逐渐地，她了解到这些在新闻基本伦理道德上的妥协举动，将对她的美好名声造成重大伤害。多次受到质疑批评之后，布朗开始对这类牵涉美国新闻伦理事件提高警觉，不敢过于任性，尤其她在《浮华世界》相继刊出伊夫·罗林和加尔文·克莱因封面故事，把杂志弄得太过商业化而招致新闻界猛烈抨击之后。这类高层次的类似“政教分离”问题，正好被她的敌人们逮住，故意将她与肖恩比较，借机予以挖苦打击。心生警惕之后，布朗接任总编辑不久，《纽约客》宣布今后将减少使用由弗罗里欧引进的——广告与言论混淆不清的所谓“广告报道”。（虽有如此声明，但事实上一九九三年一整年之中，“广告报道”仍然经常出现在《纽约客》上。）比以前更在乎自己的形象，布朗说：“我们将它们减少了。我个人不喜欢这种事。我想它们是介于广告与言论之间的一种混淆视听的东西。我诚挚地希望大家能够谅解，《纽约客》在清除弊端的工作上，还没能做到尽善尽美的地步。”

一九九三年二月初，时装设计专家们齐聚纽约展示各自新款时装并开年会时，布朗争取吉安尼·佛萨斯的工作正在全力进行。《纽约客》杂志假“勒沙克大酒店”（Le Cirque）为佛萨斯举办了一项盛大华丽的酒宴，由布朗亲自主持。在宴会大厅一面墙上，佛萨斯最新广告宣传中模特儿内奥米·坎贝尔（Naomi CamPbell）的一幅比真人身材更大的全身照片高悬于上。宴会主题固然是庆贺吉安尼·佛萨斯得奖，事实上也在盛大庆贺《纽约客》成功地拉到了时装设计大师的广告。佛萨斯的广告撤离《浮华世界》的版面，而转移到蒂娜·布朗新主持的杂志上来，他说为期至少六个月。当许多市场分析家怀疑在格瑞顿·卡特主编《浮华世界》的情况下他是否有能力留住大广告

客户之际，佛萨斯撤广告事件引起新闻界争相报道，对《浮华世界》造成严重打击。当时《浮华世界》一名女发言人说：“我们没有理由相信将来我们不能再把佛萨斯拉回来。”但是也并不保证佛萨斯一定会再回来。

在两份杂志各自艰苦的新旧交替过程中，发生不少针锋相对的激烈竞争事件，《纽约客》成功地争取到佛萨斯，无疑的，蒂娜·布朗报了格瑞顿·卡特当年的一箭之仇。后来，布朗又学着用“政教分离”原则问题，往自己脸上抹粉，她说她的新闻伦理观念比《浮华世界》她的继任人等其他总编辑要纯净得多。布朗说：“譬如说，我从来没参加过那种聚会，时装界的聚会。格瑞顿·卡特和所有其他总编辑们都参加那种聚会，去跟广告客户拉关系。我从来都没去过，因为我不需要去。反正我能拉到广告。”

即使早在布朗接任以前，《纽约客》内部的情况早就已经开始改变。布朗任期中的一位高级编辑指出：“很糟糕的一项事实是，在过去五年中，所有有关所谓‘政教分离’的理论已经被破坏了。”尽管她多次公开提出保证，但是布朗准许她编辑部人员故意模糊《纽约客》的伦理传统。尊崇佛萨斯的行为是《纽约客》浮现新传统的一部分。从前，业务部的广告内容是严禁逾越编辑办公室雷池的。或许最明显的事例是，负责拍摄佛萨斯最新广告宣传运动的摄影师理查德·艾福顿，几个月前刚被布朗聘任为《纽约客》首席摄影师。极具才华的六十九岁摄影专家在与杂志所签合约中同意，一年之内不为任何其他刊物工作。艾福顿认为把艺术之美感带进像《纽约客》这种杂志，是一件令人值得骄傲的工作，而这项工作现在于《时尚》杂志已经不可能做到，因为黛安娜·维瑞兰的艺术感性已被追求广大发行的企图所腐蚀殆尽。（至少这是安娜·温特解聘他为《时尚》首席摄影师之后，艾福顿所提出他说辞。）接受了温特在康德·纳斯特公司中头号对手蒂娜·布朗约聘后，艾福顿戏剧性的光采重新复出。对这位知名的艺术大师而言，担任《纽约客》摄影师是一个可以一展身手的难得机会。虽然他同意只为一份杂志工作，但是艾福顿却继续还替别人拍广告照片。此举立即产生利益冲突的问题。

一九九三年二月的头两期《纽约客》里，可以清楚看出艾福顿想跨越杂志伦理鸿沟的一鱼两吃企图。二月份第一期上，为了纪念刚刚过世的奥黛莉，赫本，《纽约客》刊出一帧艾福顿所摄，形象庄严的女星黑白照片。在这个星期，艾福顿显然是编辑部的身分。下一星期，他的作品又上杂志，但这一次却是篇幅十页佛萨斯广告增刊内容的一部分。一个更加混淆的事例——广告照片与新闻照片是同一张照片——艾福顿所拍摄的一张穿着佛萨斯最新设计时装模特儿的照片，上了一九九三年八月份西班牙文版《时尚》的封面。而艾福顿的一批相关照片，却出现在那份西班牙文版杂志内页当成编辑内容。两个月之后，这批照片出现在十月十一日一期的《纽约客》上，这一次是佛萨斯的广告。这是《纽约客》有史以来的第一次，中页以两页大的篇幅刊出一帧赤裸胸部的模特儿，她只穿一双黑皮靴、鱼网袜，和一件透明的黑色衬衫式内衣。

当被问及他两个不同角色之间可能的利益冲突时，艾福顿的说法反映了他长期的雇主康德·纳斯特公司对这个问题的暧昧立场。艾福顿以所谓“纽豪斯理念”的最基本精神融入他的解释，告诉新闻界说：“根本没有所谓的冲突。这是一项传统。

我曾在《时尚》同一期杂志上，一方面为露华浓，加尔文·克莱因、迪奥做广告照片，同时也发表我的新闻照片。出广告任务是一回事，出新闻任

务是另一回事。我有足够的双重人格可以易如反掌地处理这些小问题。”

除了摄影师之外，杂志的作家们现在也一起下水了。她上任之后不久，布朗反对有些编辑人员为广告客户做收费的演讲，其中也包括一名《纽约客》资深作家和他的家人，一起参加由广告客户资助的旅游活动。但是有关这个原则最复杂的一次冲突，发生在《纽约客》时装记者郝莉·布鲁巴克（HollyBrubacb）同意替“盖普”（The Gap）拍广告照片的时候，“盖普”是青少年流行服饰分销网，全美各地购物中心均有其销售点。（“盖普”长期以来喜欢用明星名流人物穿着他们出品的斜纹布裤或卡其布裤做广告宣传主题。）一九九三年五月一期的《哈泼斯万象》（Harper’s Bazaar）登出一张整页篇幅的“盖普”广告，是布鲁巴克穿着一件有横棱线粗布女上衣的照片，上衣上印“$14.50”的售价。广告上仅只简单地介绍她是“时装评论家”。

布朗事后回忆说：“她热切地要做这个广告。我完全不喜欢这件事，我真的不喜欢。但是她真的要做，所以我说，‘好吧，郝莉，你绝对不能提供《纽约客》这个名字。’”当《纽约时报》为文疑质，“一位采访时装新闻的记者替一家时装公司做广告”的适当性时，《纽约客》女发言人莫瑞·波尔解释说，根据蒂娜·布朗的规定，只要不提及自己服务杂志的名字，这种事是被准许的。一九九三年十月，“盖普”广告风波之后四个月，《纽约时报杂志》宣布它的时装版新主编郝莉·布鲁巴克已经到任。

无论蒂娜·布朗办杂志各项做法的真正动机如何，不可否认的，《纽约客》现在的可读性大增，版面较以前更能令人赏心悦目，并且备受读者及新闻界关注，比全美国任何其他杂志被人谈论得更多。许多作家们发现，尽管大家都认为布朗是个有心机的人，但她却非常平易近人，随时可以和她沟通观念并讨论问题。一位资深编辑略带严肃地开玩笑说：“她是《纽约客》杂志有史以来，第一位不带神经质的总编辑。”

当她离开《浮华世界》的时候，布朗带过来一些她最优秀的作家，像詹姆斯·沃尔科特（James Wolcott）、玛莉·布瑞纳和思蒂芬·希夫（Stephen Schiff），又刻意地网罗其他一些新闻界高手，像曾得过普立策奖的记者，现任《华尔街日报》编辑的詹姆斯·斯图尔特（James Stewart），以及作家肯·奥立塔（Ken Auletta）等等。她聘请《新共和》杂志（The NewRepublic）编辑亨德里克·赫兹伯格（Hendrick Herzberg）过来担任她高级主编之一，赫兹柏仅在几年之前曾经撰文批评被纽豪斯收购之后，《纽约客》从前的美好与伟大，如今消失殆尽。他受聘前来主编新增编排在杂志卷首的“评论”栏；曾任卡特总统演讲撰稿人的赫兹柏，现在成为他新上司勇敢的护卫者，在任何公开场合他都大力维护蒂娜·布朗。当“哥伦比亚新闻评论”上刊出一篇文章批判蒂娜·布朗主编下的《纽约客》时，赫兹柏指控该文作者艾瑞克·尤顿（Eric Utne）犯了不公平、歧视女性，以及其他各种新闻界公认的大逆不道罪行。

比尔·克林顿当选总统，布朗竭尽全力调整杂志与她自己，使能适应民主党人领导下的新政府，以及随政府更迭而有所改变的政治情绪。

解聘了杂志驻华府特派员依莉莎白·杜尔之后，布朗改聘《新共和》记者西德尼·布鲁门索（Sidney Blumenthal）继任。布鲁门索在一九九二年总统大选期间，被公认非常支持克林顿的政治主张，现在布朗鼓励他多花时间精力，做好她的杂志与白宫一大批新贵之间的公共关系。她曾发了一封电传

短笺给布鲁门索，而这页电传被有心人偷走，并在华府新闻圈中将它广为流传，布朗在信中表示她和丈夫都有意参加总统就职大典，她问道：“这种事应该怎么办呢？”

怎么把活泼生机注入一份杂志，布朗是个中高手。在她起初几期《纽约客》中，布朗引进了部分新作家的作品，她在杂志内容中继续不断地推出让读者喜悦或使读者为之激怒的新卖点，不仅文字内容如此，还有艾福顿经常令人叫绝的摄影作品，以及更辛辣犀利的卡通与插图。不容否认，无论是好是坏，人们现在又重新开始谈论《纽约客》杂志了。

《纽约时报》媒体评论家沃尔特·古德曼（WalterGoodman）就蒂娜·布朗主编的第一期杂志内容，写了一篇棒场叫好的评论，他总结一些的改变说：“很明显的，布朗女士决心有所改变，但是她仍保留杂志的一些基本精神。”下一期杂志的封面愈加刺激，是一张蒙太奇手法的马孔·X（Malcolm X）画像，他严厉得几乎愤怒喷火的眼神，与杂志以往那种美妙抒情或幽默逗趣的一贯精神完全背道而驰。美国这个国家，现在变得比以往更愤怒、更都市化，种族关系仍是顽强挥之难去的困扰问题。蒂娜·布朗说她的杂志会以正确反映现实的立场，忠实地报道种族间的紧张关系，而不是视若无睹的矫虚掩饰，假装问题并不存在。

布朗的《纽约客》现在几乎每一个星期都能引起新闻界的一些批评，或是上流社会人士在鸡尾酒会上的热心讨论。在内容选材上，她除了偶尔即兴地弄出一些惊人之举，或是风趣的故作失误状，以之吸引读者之外，杂志上也刊出许多卓越的新闻性深入报道，像西摩·赫希（Seymour Hersh）的“尼克松的最后掩饰”，弗瑞德·登能揭露华裔帮派分子的特稿，和大卫·雷尼克（David Remnick）有关苏联的报道等等。资深记者保罗·布罗德（Paul Brodeur）发表一篇长文，揭露加州一所学校附近的高压输送电线，发出放射线对人体健康造成的危机。一九九三年十二月，有一期《纽约客》几乎用全部的篇幅刊出马克·丹纳（Mark Danner）一篇极好的文章，报道萨尔瓦多艾尔·莫佐塔（El Mozote）发生的一百四十二名孩童与平民遭政府军屠杀惨案，以及美国政府如何成功地向新闻界提供错误情报，俾使美援款项能继续支持萨尔瓦多独裁政权。

同时，“都市闲话”栏也略改陈年不变的老旧模式，变得较具专题化，扬弃了沿用已久的“一位朋友写道……”（Afriendwrites……）的开场白格式；整个杂志内容中添加许多比较轻松的随笔性文字和其他短小隽永的小品。葛特利布担任总编辑时代的一批老同事，逐渐被文笔更活泼的新人所取代。原先在杂志上固定出现的小说类文字，在蒂娜·布朗主政后开始减少，但是一九九三年三月的一期里，却是完全没有任何短篇文章，全部篇幅只刊载一篇小说、一次刊完——这是一九四六年肖恩任总编辑时代，曾以一期的全部版面刊出约翰·赫西的“广岛”长文之后，《纽约客》的第一次创举。一九九四年六月，布朗更惊人地宣布，出版了一次特别的两期合刊，全部版面都是小说。蒂娜·布朗正式的提出解释，她说：“和论文、报道、评论与漫画一样，小说曾经是，也将永远是《纽约客》身体和灵魂最重要的组成单元。”

面对外界疑虑

虽然许多人对布朗接任《纽约客》一事疑惧交加，布朗也尽可能使交接过程做到顺利圆满，但是瑕疵之处在所难免。伦敦《独立报》（The

Independent）编辑亚历山大·钱塞勒（Alexan-der Chancellor）受《纽约客》之聘，负责政善巷首出现的“都市闲话”栏，他在工作上失常的表现就是一个显著例子，钱塞勒是布朗聘自英国的几位工作人员之一（另外还有英国记者马丁·亚米斯〔Martin Amis〕）负责网球报道，《独立报》周日版影评人安东尼·兰恩（Anthony Lane）取代《纽约客》原来任职的麦克，斯拉哥（Michael Sragow），当她指派钱塞勒出任新职时，他不仅薪水优厚，后来还和布朗的丈夫，“兰登书屋”主管哈洛德·埃文斯签了一纸书约，出版一本有关他旅美见闻的新书。

尽管布朗夫妇对他期许有加，钱塞勒却是一开始就命运多舛。许多同事嘲笑他经常做糊涂事，给他起一个绰号叫“史托克戴尔”（Stockdale），——那个一九九二年被罗斯·裴洛拉来当竞选总统搭档的白发海军上将。钱塞勒做了不少臭事，包括他想好好写一篇大报道介绍洛克菲勒中心巨大的圣诞树——纽约人司空见惯的圣诞例景，对刚来的英国人却是偌大奇观，（很幸运地经朋友劝说后，那篇文章并没有真正刊出。更窘的一件意外事件，钱塞勒在‘都市闲话’中刊出一则没有署名的文章,报道前东德共党头子埃里希·昂纳克（Erich Honecker）受审的情形。埃里希·昂纳克是下令建筑柏林围墙的人，他在东德的铁腕统治是旧苏联集团国家中最残酷的政权之一。但是在《纽约客》这篇文章中，埃里希·昂纳克被形容成伟大的共产党理想主义者，一位虚弱的老人，是统一后德国目前种种困境的替罪羔羊。《纽约客》的“都市闲话”文章形容埃里希·昂纳克说：“他个子不高，但背脊挺直，是德国廉正不阿的象征，现在的他真是英雄的末路，是英雄主义必然的不幸结果。”

这篇文长四页的人物素描刊出之后，《新闻周刊》立即为文指出，虽未署名,但文章作者是埃里希·昂纳克首席辩护律师的妻子艾琳·迪舍尔（Irene Dische）。起初，布朗辩称她的“都市闲话”绝对没有任何利益冲突的问题。布朗说：“问题在于作者的正派人格，而不是作者的身分。”后来有关的批评愈演愈烈，布朗开始承认错误。她承认说，“因为作者以前曾替《纽约客》撰文，所以应该质疑的问题，我们漏失而没有去查证。”事件之后不久，钱塞勒离开《纽约客》杂志。

作为一个才华出众而又被高度瞩目的公众人物，蒂娜·布朗谤随誉来，她受到的妒嫉与谣言诽谤远远超过她或许应该承受的程度。但是她也有她自己强烈的偏见，如果激怒她到忍无可忍的地步，她也会放下身段毫无顾忌地猛烈还击。在她出任《纽约客》总编辑的第一个月，发生了一次最激烈的冲突。作者约翰·勒·卡雷（John Le Carr’e）指控布朗在杂志上刊出一篇有关即将出版鲁珀特·默多克传记的恶评文章。勒·卡雷说，读者们都被蒙在鼓里，《纽约客》之所以恶评默多克传记，因该书中对布朗的丈夫哈洛德·埃文斯未予恭维。勒·卡雷说，布朗隐瞒她在这件事情上具有利益冲突的角色地位：“是我漫长写作生涯中，所见到最丑恶的新闻报道。”

默多克传记的作者威廉·夏克洛斯（William Shawcross）是勒·卡雷的好友，他在书中只是简短提及埃文斯曾经担任伦敦《泰晤士报》周日版总编辑，但作者在书中质疑埃文斯是否有担任总编辑必须具有的“心理上与身体上的足够精力”。八十年代中期，埃文斯自己写过叙述他在默多克手下为《泰晤士报》工作，颇具批评性的一本书。但是埃文斯至少在公开场合，并不想对夏克洛斯的书做任何反击。在一份分发给新闻界的声明中，埃文斯说：“我只是夏克洛斯书中一个一翻即过的小角色。”并且强调他对这本书有关描写

他的一段内容“完全不介意”。不过，埃文斯的妻子对这件事的反应，却绝对不像她丈夫那么冷静。当她看到勒·卡雷的指控时，布朗以越洋电传立即给他答复：“我觉得你的指控是非常歧视女性的。你认为我在帮哈洛德的忙，这实在是大错特错。”她在信前称呼勒·卡雷为“亲爱的大卫”，因为勒·卡雷只是笔名，他真名是大卫·康维尔（DavidCornwell）。布朗告诉他，她愿意刊出他那封措辞激愤的信，但是要求他将它缩短成只有一段。

尽管布朗的回答非常简短，外界对夏克洛斯事件却是严肃处理。《纽约时报》在论述此事时，用的标题是《蒂娜·布朗被指控滥用〈纽约客〉》，这句话增添不少读者对前任《浮华世界》总编辑的一份戒心。布朗在杂志上刊出恶评夏克洛斯尚未出版问世的新书文章，其中所含利益冲突的意义至为明显，整个事件的责任，应该由她承担。布朗似乎没有正当理由在一本书出版前三个月，就登出如此尖锐抨击的评论。这一争议刚好给勒·卡雷一个大好机会，表达他对布朗接掌《纽约客》编务的深切优虑。

勒·卡雷说：“从她给我们的这一面小窗子中，你可以洞悉堕落的英国式新闻标准，正被引进《纽约客》，这件事最令我感觉不安。”勒·卡雷接着针对布朗说，“接掌《纽约客》编务仅只几个星期之间，你就发出讯号表明你将进口英国新闻界的恶意标准和不实标准。”勒·卡雷在他的答复中，强调《纽约客》真正的传统精神是以冷静、慎重的手法，根据高尚的标准，将新闻和文学美妙地同冶于一炉。他担忧《纽约客》由于太过急切地希望引人注意、令人敬畏，杂志上将会出现尖锐刺耳的嘈杂噪音。他曾对上天祈祷：“求神护佑《纽约客》不受英国人破坏。”

虽有勒·卡雷的严正谴责，蒂娜·布朗到底要用什么方法整治曾是美国最伟大的杂志《纽约客》，到一九九三年年底仍然看不出什么确定的方向，一星期接一星期，每一期杂志内容都会有极大的差异。仍然有很多非常出色的新闻性报道或评论，而在同时，杂志在风格上也表现得年轻，更灵动、更活泼。但是混合内容的整体品质，似乎不如以往肖恩时代的融贯无间和天衣无缝，杂志有时显得有点支高，是布朗《浮华世界》的那种煮得过火的手法，轻松的和严肃的不同内容好像被混合得太过紧密。布朗形容她每周杂志内容是“混合配方”（the mix），而这种“混合配方”经常会让人觉得有点混得太乱。

如果纯由表面上看得出来的变动，而来判断《纽约客》的改变，那就忽略掉布朗所做的基本性兴革。虽然《纽约客》许多老资格的编辑和记者仍在，但是杂志过去的主要精神已经荡然不存——以一种典雅的态度为基础、就社会上最困难的各种问题发出万钧笔力的报道。肖恩曾经这么说明这份基本精神，“……绝对不为任何隐藏的目的而刊登任何东西，或者写东西吹捧任何人、任何事，诱某人为恶，帮某人擢升，扯某人下台，纵容迁就私人朋友，或者循私挟怨，或者借机宣传。”这项卓绝的道德标准，是纽豪斯接收《纽约客》后杂志的最大损失，而他似乎也从来不曾了解过，他垂涎得逞到手的这份杂志的真正价值。

在蒂娜·布朗主持编辑政策下，杂志在读者和广告客户两方面的声望尽皆上升。一九九三年七月，她担任总编辑一年之后，《纽约客》兴奋地宣布她的成功，指出根据一项“西蒙斯”（Simmons）研究调查显示，经她整顿改革之后的《纽约客》吸引了更年轻、更富裕的读者，广告收入比一九九三年一月跃升 17%。同时，杂志提高广告基本价格，并向广告客户保证，相较以

往的六十万份发行量，现在每期发行六十五万份。《纽约客》发行人弗罗里欧宣称：“蒂娜绝对是同行中的佼佼者。我们靠她提供给我们最好的产品。”事实上，外界对市朗有很多批评——例如，她并没有把《浮华世界》和《纽约客》真正做到财务上的成功，主要还是靠纽豪斯的大量投资。一九九三年十二月，《纽约时报》在一篇有关《纽约客》的评论文章中指出：“不管《浮华世界》和《纽约客》是否真正达到财务上的成功，蒂娜·布朗将它们营造为成功的假相。对于亿万富翁而言，辉煌的外表形象可能比真正的盈利更加重要。”

就像布朗以前主编过的杂志一样，经过修改过的《纽约客》，完全反映了她的强势声音——她的感性与兴趣喜好。她是一位能很快就被新的编辑内容刺激得兴奋莫名，而又很快就觉得厌烦透顶的总编辑。很多谣言认为布朗为了要编出她理想中的《纽约客》，她将大幅解聘老一辈的同仁，换上一批全新工作人员以便彻底整顿。但是，她发现每同都要编出这么一份工作负荷大而又内容复杂的刊物，她必须依靠肖恩安排的组织性井然有序的工作流程。她也开始诚心地欣赏她手下现有的一批才俊。布朗说：“一份庞大的周刊工作量动力，必须是自动自发而产生的，我必须说，我在《纽约客》有一个了不起的班底，他们真正是好得不得了。有了他们，我真是如虎添翼，如果没有他们，我只会一筹莫展。为了适应周刊的工作负荷与精神压力，你必须有这么好的班底，否则将会一事无成。”

这个布朗新时代里，事实上存有一项意义深长的讽刺。布朗非常倚重一些有经验的工作同仁，像查尔斯·麦格里斯等人，而麦格里斯正是五年前纽豪斯拒绝接受肖恩所推荐的继任人选。当时纽豪斯觉得在肖恩去职之后，他需要一个全新的面孔、愿意毫不犹疑执行他改革理念的人，所以他选了罗伯特·葛特利布。老板峻拒之后，没人看好麦格里斯在《纽约客》的前途。没想到麦格里斯时来运转，被布朗拔擢为主要助手之一，担任督导“大声小调”栏（Shouts and Murmurs）看出版前的整个大样，并且维护准时送厂印刷的副总编辑。他现在审慎地赞扬蒂娜·布朗，并且反驳她正把《纽约客》改变成另一份康德·纳斯特刊物的说法。麦格里斯对忠于肖恩的老同事们保证说，“杂志增加了范畴，扩展了视野，我认为《纽约客》甚至比以往更与其他杂志有所不同。”

由于事实的需要，蒂娜·布朗的《纽约客》内容，在未来一段日子里，可能仍将停留在感性与理性的混合物阶段。并且需要像麦格里斯等这些老手，帮助她逐步廓清她对杂志未来走向的理念。虽然当时士毅·纽豪斯并未看好麦格里斯担任总编辑的前景，但是他现在悄悄地在幕后帮助布朗经营这份杂志——就像《纽约客》被公认是最佳杂志的全盛时期，威廉·肖恩全心辅佐哈洛德·罗斯一般。

卡特改头换

面每天下班的时候，辛辣的香烟味弥漫《浮华世界》总编辑办公室。蒂娜·布朗当总编辑的时代，严格禁烟，但是现在格瑞顿·卡特在他的新办公室里，一面吞云吐雾抽他喜欢的不带滤嘴的香烟，办公室的门和桌上葡萄酒瓶的盖子都是开着的。尤其是他上任之前就认识的同事，经常到他办公室不拘形式宾主尽欢，或是谈公事，或是瞎聊天。

一九九二年接掌《浮华世界》编务之后，卡特言谈中经常表现出他的幽

默和机智。那年四十三岁，他看来轻松而又愉快，绝对不像布朗那样紧张。两人比较起来，差异之处非常明显。一位曾与这两位总编辑部共事过，但与卡特比较亲近的编辑说：“蒂娜弄得我们紧张兮兮的，像吓唬人一般要求把事情做好，而格瑞顿让你心悦诚服，每个人都自动地做好工作。”尽管他聪明友善，但是卡特不如布朗的坚决。《浮华世界》一位编辑说：“卡特没有他前任的那种绝对信心。蒂娜可能第二天就会改变心意，但是她仍能像前一大坚持她现在的新主意。”

从他主编的第一期开始，卡特审慎地追随布朗所建立已被证明的成功编辑方针。除了一些小的改变之外他甚少敢于逾越。他增加了一个由克里斯多福·哈金斯（Christopher Hitchens）执笔的文化专栏，以及新聘少数几位明星作家，像前《时代》周刊作家罗杰·罗森布拉特（Roger Rosenblatt）和深入报道记者布莱恩·伯勒（Bryan Burrough）；伯勒在《华尔街日报》的报道，集结成一本畅销书《大收购》（Barbarians at the Gate）。格瑞顿尽可能地先求安全，就像他第一期封面照片所强调的倡导反爱滋病运动的女星依莉莎白·泰勒手里拿着的那个保险套——安全第一！由于许多《浮华世界》的记者与编辑继续留任，所以卡特非常明白布朗的惯用手法；偶尔自己未能达到她的标准，他也立刻能够惊觉发现。他后来承认，自己花了相当长一段时间，才能体会什么是好的封面故事，蒂娜的确把高明之处留存下来。

从卡特的许多做法上看得出来，他在努力地模仿布朗。他任命曾担任布朗《浮华世界》政治编辑、后来也曾在卡特《观察》杂志任职的埃莉丝·欧索那希（Elise O’Shaughnessy）担任他的执行编辑，以及黛安·范·法斯但勃（Nane Von Furstenberg）担任他社交版的编辑。

杰西·康布鲁斯（Jesse Kornbluih）等一批蒂娜·布朗的爱将，因为不喜欢卡特的风格，已纷纷离去；原来《浮华世界》专职作家安妮·莱伯维茨（Annie Leibovitz）现也改为兼任。多米尼克·邓恩（Dominic Dunne）企盼继续追随他老长官调往《纽约客》工作，由于合约所限，被纽豪斯坚决阻止。还有一些蒂娜的爱将，卡特觉得是绝对少不了的——像汉米尔顿·索思（Hamilton South）。

在布朗任内，汉米尔顿·索思，一个二十多岁英俊的年轻小伙于，已经是炙手可热的红人，职衔是“编辑推广主任”（（Director of Editorial Promotion）。索思在曼哈顿一家时装精品店“巴尼斯”（Barney，s）工作时，布朗就发现了他的才华。每年圣诞新年购物季节时，“巴尼斯”的橱窗设计总是独出心裁美轮美耍。索思的特殊才干在于推广促销，尤其是安排蒂娜醉心的盛大宴会。他成了布朗灵活社交手腕的左右手，好像布朗肚里的蛔虫一般，索思知道在宴会里应该安排谁坐在谁的旁边，当然他也知道该把哪些人摆在离蒂娜较远的位置。当蒂娜·布朗调往《纽约客》时，汉米尔顿·索思立抓即住这个稍纵即逝的升迁机会。一位编辑以一种羡慕的口吻说，“他绝顶聪明、长袖善舞。”布朗刚调走的时候，他跑去找卡特，说布朗要他跟她去。他高明地在两个老板之间运作，看他们竟相出价。格瑞顿给了他一个更漂亮的职衔，汉米尔顿·索思当上了“自由主编”（Editor at large），地位高高在上，甚至还高过诺曼·梅勒（Norman Mailer），据说薪水超过六位数。没人了解那个头衔到底是什么意思，但是索思变成格瑞顿·卡特圈内干部中不可或缺的一员，正像他在布朗时代一样红得发紫。

不过，最不可思议的改变却是发生格瑞顿·卡特自己身上。原来被公认

是纽约新闻出版界的坏痞子，卡特现在摇身一变，刻意地装饰起自己的形象。纽豪斯决定起用他出掌《浮华世界》之后引起诸多批评，卡特惊觉到人言可畏，开始谨言慎行，并且在社交场合举止上竭力模仿他的前任蒂娜·布朗——尽管几年前他曾在自己的杂志上恶意地糟蹋过她。发表总编辑新职演说后不久，卡特飞往巴黎参加春季时装展，在伸展台旁边，他与自己的恩人安娜·温特以及其他康德·纳斯特杂志总编辑们坐在一起。在黛安·范·法斯坦勃巴黎寓所举行的一项餐会上，卡特是与会嘉宾中的主客。在《浮华世界》赞助的一项伦敦社交活动中，卡待坐在黛安娜王妃的主桌上，他装模做样地表现得中规中矩。卡特告诉记者们：“以绅士的审慎，请恕我不能奉告我们的谈话内容。但是我可以向各位保证，她是一位可人的同伴。”尽管在公开场合，他装出这种阿谀奉承人的新姿态，卡特却也坦白地告诉朋友，这种态度是他在新职上所必须的。与他一起出席那次餐会的朋友问起卡特接掌《浮华世界》的感觉，他回答他：“有太多的公关要做，工作分量远超出我的想象。”

格瑞顿·卡特几年前负责《间谍》杂志时得罪的人太多，现在他发现为了工作上的需要，他必须低声下气地拍这些人的马屁。做起来真是又尴尬又困难。假若说蒂娜·布朗运用她的《浮华世界》在结交朋友“建立同盟”，卡特在他前份杂志上的做法，无异是炸桥毁路自毁前程。现在贵为《浮华世界》新任总编辑，或许年龄、智慧也较前稍高，卡特有点后悔年轻时的孟浪鲁莽。他说：“八十年代，是干那种无法无大事情的最佳时代，我衷心向往而乐此不疲。对于我所认可价值观念之外的世界，我什么事都敢做。”他第一个必须巴结的人是社交闲话专栏作家丽莎·史密斯，她的专栏许多报纸都约用转载，开始的时候，她绝对不肯饶恕《间谍》杂志以前对她的恶言批评。卡特上任不久，史密斯在她专栏中提到这个“极具争议性的亲英派”，如何出现在巴黎春季时装大展中，她用一句古老的格言讽刺他，“江山易改本性难移”。

一九八九年康德·纳斯特公司为作家尼吉尔·邓普斯特（Nigel Dempster）举办一次新书展示会，卡特和《间谍》杂志另一位编辑寇特·安德森出现在会场，而史密斯和《纽约时报》专栏作家、前任总编辑罗森塔尔（A.M. Rosenthal）等其他《间谍》杂志的“受害人”也刚好同时在场，自此之后，史密斯对卡特的气恼怨忿更深。在她的专栏中，史密斯指责蒂娜·布朗和安娜·温特不该把《间谍》杂志的两个坏蛋和他们正派人等，一起请到新书展示会中，两人之间的冲突完全公开化。卡特用《间谍》典型的夸张语法反击：“她专门喜欢给新闻记者扣帽子，假若新闻界有警察的话，她应该加上手铐脚缭地给带走。她是名流阔佬最元耻的马屁精。”他在《间谍》杂志上刊出一张史密斯身穿战地迷彩装形象笨拙的照片，旁边注上她专栏中提及的名流阔佬的名字与上榜次数，每个月统计一次。卡特用他那种最玩世不恭的口吻说：“我们可以用来塞篇幅的东西本来就不少，但是仍然尽量腾出篇幅，每月登这么一篇马屁统计，原因是，只有这样才会弄得她紧张警惕。”

有一件事他做得很对，一向和蔼可亲的丽莎·史密斯果然把他恨之人骨。当卡特雀屏中选，获任《浮华世界》总编辑时，史密斯在专栏中告诉她的读者：“《浮华世界》在新总编辑领导之下，能否维持它原有的活力、声望和冲劲，实在有待观察，主持杂志编务的人，绝非世界上最受欢迎的人物。让我这么来说明，我非常幸运已经登上《浮华世界》的名人榜，因为在格瑞顿·卡特担任总编辑的任内，我连一个捕狗人都当选不上。”

对卡特来说，丽莎·史密斯广为流传的专栏，是有关他杂志的种种评论中极为重要的一部分。史密斯专栏中任何对《浮华世界》的恶评，都可能引发负面的连锁作用，甚至会把他搞得垮台。卡特深思熟虑后了解，绝对不能反唇相讥再跟她“一般见识”，史密斯是必须好好笼络的。他现在想坏都坏不起来了。

在他主编的前几期里，卡特和他的同事们说服丽莎·史密斯穿着一袭新装拍照，出现在杂志的一篇图文并茂介绍新款时装的文章里，人物闲话的专栏作家上衣宽松，裤子像面粉口袋，像极了来自西雅图街头的女浪人，这正是八十年代中期蒂娜·布朗刚接《浮华世界》时收买史密斯的手法。为了消除她对杂志的敌意，布朗竭力讨好史密斯，将她的照片列入一篇介绍妇女世界风云人物的文章里。一位高级编辑说，“卡特做了相同的事。他从布朗处学到经验。”到了一九九三年春天，丽莎·史密斯的宿怨似乎化解了，卡特完成他社交复健的一项专案。卡特也终于列入被史密斯专栏经常显著报道的“慷慨人物”名单。卡特的《浮华世界》现在每个月都有机会在她的专栏文章中出现，而且语多捧场，就像她以前对蒂娜·布朗的态度。

唐纳德·特朗普是卡特化敌为友的另一重要人物。主编《间谍》的那一段诬蔑日子里，卡特肆言无忌地公开表明他对特朗普的嫌弃。《间谍》漫骂纽约房地产大王是一个“附庸风雅、粗鄙的财主”，对他和他的妻子伊凡娜还做了许多表面幽默的恶意羞辱。一九八七年十二月，卡特告诉一位记者说：“特朗普是一个未经世故的混球。好像小孩穿了一套大人的衣服装模做样，好像有朝一日他能竞选总统哩。”

当上《浮华世界》总编辑之后，一九九三年里两人不约而同地在一次白宫记者餐会上碰面，“附庸风雅、粗鄙的财主”刚好坐在卡特旁边。好事者将之发稿上报，变成一则趣闻，卡特私自庆幸不已。卡特再次使出浑身解数，来化解另一个仇人的敌意，尤其此人的生平故事已经由纽豪斯出版、并且风行世界成为畅销书。同席共餐之后，卡特以一副和平使者的姿态对记者们说，“几个月以前，我们曾共进午餐并且握手言和。唐纳德与我之间有一种你们想象不到的健康关系。”认识特朗普的人都赞佩他的修养功大，他对外界的毁誉大都淡然处之；有关他的新闻报道，或好或坏的，他都显得不在乎，而这份能力对他的公众形象神益甚大。特朗普说：“虽然他在《间谍》杂志上不断地整我，但我一向尊重格瑞顿，我尤其尊重他的工作。我曾称他为力争上游的人物之一，我是真心话。他主编《浮华世界》，工作表现极佳。”

不着痕迹的暗箭

蒂娜·布朗情况就下一样了，她似乎是一个不愿意轻易忘记、轻易饶恕的人。她在公开场合虽然审慎地赞扬卡特，但私底下，因为两人之间过去有一段极伤感情的历史仇怨，蒂娜对他轻蔑至深。蒂挪由《浮华世界》调往《纽约客》时，手下干部们谁该留下，谁该随她过去，是一场隐秘进行却非常激烈的斗争。像对汉米尔顿·索思的争夺战就是明显例子。这也是士毅·纽豪斯故意设计公司大战场的一部分，他默许他的总编们自相竞争，就像对付外面敌对公司一样地不必留情。在这种斗智游戏里，布朗是个中老手，她信服纽豪斯的手法，自己也斗志旺盛。布朗曾经解释说：“士毅相信公司内部有节制的竞争（Manged Competition），他认为这对公司的整体发展有所裨益。”

在康德·纳斯特公司内部独特的节制性竞争中，和布朗相较，格瑞顿·卡

特仍属初上战场的新兵。卡特必须与布朗留下的传统竞争，造成他一项重大的压力，而时刻又需要和她较量，也使卡特困扰万分。他但白承认，“接替蒂娜留下的工作，实在是难上加难。”他深知办公室里有谁曾是蒂娜的爱将，他肖规曹随地依样照做。许多工作人员认为，卡特如此看重并厚爱汉米尔顿·索思，原因只是因为他听说布朗要他。一位作家说明了这个情况，“他留下来，以蒂娜代表的身分承办杂志的十周年庆祝大会，但是他的角色非常暧昧，因为大家不知道他到底替谁工作。蒂娜的形象把格瑞顿搞得整天紧张、神经兮兮。他觉得蒂娜故意要把他和他的工作整垮，不过我并不认为如此。”有时候，卡特把布朗的心意揣摩过度，情形就看来十分严重。例如，纽豪斯和康德·纳斯特公司内部高级主管，全都出席了欢迎卡特上任的庆祝酒会，唯独布朗缺席，非常引人注目。但是其他一批资深工作人员，其中有些跟过布朗，都确信她正伺机行事，小心地找机会对她的继任者施以暗箭，并且不着痕迹。

了解内情的人说，她暗中运作，进行得十分诡谲狡诈。举个例子，一份极其重要的“赠阅名单”下落不明。根据这份“赠阅名单”，每个月出版的杂志刚出印刷厂，就立即由专差尽快送往各大报、杂志社，专栏作家，电视公司，和其他《浮华世界》的重要友人手中。它用漂亮封套、包装得有如一份珍贵礼品，通常内附三则有关本期内容的新闻稿供人参用。这些受赠杂志的少数幸运者，收到最新一期《浮华世界》之后，自会得意扬扬地把杂志内容以及自己的评见，尽快地传达给引颈企盼的广大读者。莫瑞·波尔和她辖下公关人员负责《浮华世 界》这份设计精密也耗资极大的推广工作，“赠阅名单”当然也由他们保管。蒂娜·布朗离职调往《纽约客》，名单与所有公关作业方案也都随她而去。格瑞顿·卡特倒霉地陷入困境。卡特的一名编辑说，“她故意不告诉格瑞顿有这么一份名单存在。当然，她也把莫瑞·波尔一起带走。于是，这批从前固定收到赠阅杂志的人，开始在他们的鸡尾酒会上大声咒骂，说格瑞顿·卡特这家伙真是目中无人，连杂志也不送给他们了。布朗实在不必做得这么绝，她为什么不能影印一份留下呢？”

诸如此类，还有很多有关作家、画家和文章构想等等问题的小冲突。卡特接任《浮华世界》总编辑仅只几个月，一九九三年一月，布朗对《纽约时报》记者有一段有关谈话，康德·纳斯特公司内部善于察颜观色的人，清楚地看出布朗的心态。

《时报》这篇文章从头到尾的主旨在于强调，现在因为布朗离开了，《浮华世界》已经雄风不再。文章中反映了二十多位媒体主管、作家、编辑们的意见，其中一位广告业主管说，“看来杂志已失大部分往日的冲劲。”文章也引述曼哈顿文士聚集的鸡尾酒会上的反应作为立论的证据。文章旁边刊出一张照片，一幅巨大黛安娜王妃封面的广告看板之前，站着一个正在假笑的卡特，看板型的杂志大封面相对地矮化了格瑞顿，他似乎小得承受不了这份工作。

在这篇文章中，记者请蒂娜·布朗回答她对卡特工作表现的评估。布朗说：“我认为在做满十期之前评估任何一位总编辑，都是靠不住的。”那些读了布朗这段评论的人，看出她话中的明显寓意，有的非常气愤，有的会心狂笑。

有些人认为布朗故意提醒纽豪斯，并事先提出公开警告，十期之后再办不好，就要把可怜的格瑞顿砍头滚蛋。格瑞顿的友人与支持者对布朗的恶意

咸表愤慨。只有十期！当年布朗自己至少编了十六期之后，才能在八十年代中期里根时代经济蓬勃发展之际，说服纽豪斯继续支持杂志做出重大决定，然后又给她续延一段较长时间，使她最后有机会能够证实自己的能力。她现在故意订出这么短的试验期限，无异公开宣布卡特不久可能下台。卡特的一位亲近朋友读了《纽约时报》上布朗的谈话觉得非常厌烦，他说：“这当然不公平。她自己花很多时间搞公关，这是她精明之处，也对她帮助甚大。假若发现《纽约时报》这篇文章是透过她在幕后策动所写出来的，我一点都不会觉得奇怪。”

在卡特任职的前几个月，《浮华世界》的发行量继续上升，达到一百二十万份。布朗的支持者们表示，发行量持续增加是因为杂志已经建立了稳固的基础，卡特继承了一份完美的成功杂志。然而本来可以驾轻就熟地平稳发展，可惜卡特他太紧张了，以致于手忙脚乱地弄不清真正方向。

纽豪斯并没有像有些人所预期的很快地换掉卡特，他并且公开支持他的新总编辑。大早砍掉卡特脑袋，只会恶化纽豪斯既有的急躁无耐性的公众形象。不过士毅·纽豪斯承认他已经听到远处传来的阵阵鼓声。纽豪斯一九九三年中期说：“我认为格瑞顿是有问题的。没人知道他到底会怎么做，不过杂志的表现还相当不错。”那段时候，他公开地表示仍然支持卡特。

尽量与卡特的命运保持距离的人员中，包括《浮华世界》发行人罗纳德·盖洛蒂（Ronald Galotti），一个头发油亮。健谈的年轻商人。盖洛蒂在九十年代初期出任杂志发行人，把强悍进取的作风带进《浮华世界》。在康德·纳斯特公司里，盖洛蒂被视为一颗上升中的明星，在进入蒂娜·布朗麾下之前，他曾任职《淑女》杂志和《旅游者》杂志。外传有关他多彩多姿故事中，包括一项他去洛矶山滑雪之旅，他将他的红色“法拉利”跑车由纽约空运到丹佛，好让他放肆地在科罗拉多的公路上，驰骋如飞。盖洛蒂对手下员工有时大声吼叫，有时低声下气，不过他有本事在经济衰退期间，一直保持广告收入的不断增加。

离开《浮华世界》的时候，蒂娜·布朗要求士毅要把盖洛蒂带去《纽约客》，但被士毅拒绝了。格瑞顿·卡特接任总编辑后，《浮华世界》的广告一下子剧跌15%，盖洛蒂突然成了被检讨的对象，他本人也大感惊慌。在一次接受《华尔街日报》访问中，盖洛蒂非常坦白（有些人私下批评他太过坦白）地承认一部分大广告客户撤掉《浮华世界》广告的原因。盖洛蒂直言表示：“你不可能调动蒂挪那么高阶层的编辑部人事之后，而不预期发生这种广告下跌的后果。广告客户方面绝对会采取观望态度。他们会坐下来审慎研究他们投资钞票的地方，这是很自然的情况。”

一个颇不自然的情况是，士毅·纽豪斯不动声色地静立一旁，注视他的发行人为广告客户不登广告而任意提供借口。这种直言不讳的承认，无异是对格瑞顿·卡特公开的反掌一记重掴，当然也让盖洛蒂的仇人们逮到机会纷纷拔出长刀。在公司内部的政治圈中，盖洛蒂是最清楚的蒂娜·布朗死党，他又是《纽约客》发行人思蒂芬·弗罗里欧的头号大敌，弗罗里欧也垂涎有朝一日要当上康德·纳斯特旗下所有刊物首席业务主管。

目前担任这项职务的是伯纳德·莱塞（Bernard H.Leser），六十八岁的公司总裁是纽豪斯与编务总监亚历山大·利伯曼的亲信至友。很多年来莱塞总是低姿态地极少曝光，纽豪斯惹出的任何麻烦，无论是和同事们弄伤感情，或是忽然搞坏了关系，都是由莱塞在幕后悄悄地替他进行疗伤止痛的工作。

他在公司的欧洲业务上扮演一个关键角色，也是安娜·温特等这一辈较年轻主管们敬仰请益的忠实顾问。莱塞曾解释他与纽豪斯之间的关系说：“我想我比士毅更敏感，但士毅是更伟大的分析家。他非常擅长处理危机，非常冷静沉着，我从没见过他惊惶失措。但是我可能比他更了解人际关系和人情世故。所以我们是最佳搭配，”

不过莱塞对盖洛蒂和他轻浮的举止几乎全无耐性。在盖洛蒂这方面，他也毫不掩饰对莱塞的不满。和莱塞很亲近的狄克·肖特维说：“他散布一项谣言弄得纽约全城皆知，说他将要取代伯纳德·莱塞，莱塞听了当然不会开心。在公司任职的第一年，他的确表现得很好，但是他也为自己树立太多的敌人。他太爱讲话了，什么都敢说。”莱塞把《浮华世界》广告下跌的责任全都归罪盖洛蒂，并且拚命游说纽豪斯，想要除去这根服中钉。一度是公司里大红大紫的明日之星，盖洛蒂现在成了众矢之的。

《华尔街日报》刊出那篇文章的早晨，盖洛蒂对于可能造成的不良反应，显得非常紧张。他向另一位正在替他写特写的专业杂志记者说：“我们能怎么办呢？我一直以为在我们这个行业里，对现实的理解最为重要。但是，现在显然已经不是再这样了。我们把工作做得这么好，别人却想踢我们。”

士毅·纽豪斯不信他这套说词。接受《华尔街日报》采访之后两个礼拜，一个星期一的早上，盖洛蒂被叫到纽豪斯办公室去。《浮华世界》的发行人被免职了，并且告诉他几个小时之内尽快搬出办公室。几个月以后，一九九四年的一月中旬，公司宣布思蒂芬·弗罗里欧接替莱塞的总裁职务，他的弟弟，原任《旅游者》杂志发行人的托马斯·弗罗里欧，接替他出掌《纽约客》的业务。

与纽豪斯磋商之后，伯纳德·莱塞同意转往负责公司的太平洋地区业务，要在日本、韩国等国家，更积极地拓展康德·纳斯特诸杂志的发行与广告。这一波重大人事调动的意义，被认为是纽豪斯企图把公司内部经营管理工作，推向一个新的世代而预做准备。在指派弗罗里欧担任新职时，纽豪斯对最近发生而导致盖洛蒂免职的幕后原因只字未提。他说：“这是一个运行得非常平顺的公司，我希望思蒂芬（把业务提升到）让我吃惊（的程度）。”

布朗、温持孰重孰轻

盖洛蒂被黜事件再一次提醒我们，蒂娜·布朗在纽豪斯王国里权力有限。毫无疑问地，士毅仍然高度赞赏她天赋的才华与能力。（士毅曾说：“我们见过许许多多总编辑，但是我认为蒂娜有一种了不起的特殊资质。我希望我知道那是什么，但它却是无法界定解说的。这就好像讨论：什么原因能使一位伟大的电影导演，如何成就一部伟大的电影呢？”）尽管她有卓越超凡的成就，比起安娜·温特的地位，布朗的影响力还是有所不及的。温特似乎正静悄悄地赢得公司内部“有节制的竞争”游戏。在公开场合，每当有人提及有关未来接替利伯曼的问题，布朗通常总是刻意地予以回避，并且对纽豪斯事业，今后会有谁能够接替利伯曼表示怀疑。布朗提出她的观察见解：“他们之间有一种非常奇妙的关系，一种真正彼此有所感应的关系。士毅敬爱亚历山大；他是真正地敬爱利伯曼。我不知道他对自己父亲的感觉如何，但他绝对敬爱利伯曼。在士毅生命中，他是一位有创造力，能产生精神影响的人物。只要能讨得利伯曼欢心，他会不顾一切地做出任何事情。他是唯一真正能和士毅谈问题的人。”

虽然布朗对纽豪斯的个性有极为深入的透彻了解，但安娜·温特比独立心强的蒂娜·布朗跟老板关系更加亲密，对公司工作也更加投入。在整个新旧交接困难过程中，士毅对格瑞顿·卡特的一贯支持，明显地是对安娜·温特投下信任票，信任她发掘、培植编辑人才的能力。当《时尚》发生问题的时候，温特临危受命立即出马，几乎是举重若轻地更新了杂志的形象，从而显示出她不同凡俗的才华能力。温特自己也曾有些个尽成功的经历，譬如说她在《家与园》一度短暂的任职表现，（温特离开几年之后，由于士毅买下竞争对手杂志《建筑文摘》，《家与园》最后终被停刊，并入《文摘》之中J但都暇不掩瑜地没有影响她在公司中的良好声誉。

就像她在《浮华世界》对格瑞顿·卡特的提携，温特在整个公司里帮助不少编辑取得主管高位，她运用的本钱是她对纽豪斯的直接影响。一九九二年温特建议纽豪斯任命她的高级助理之一，葛贝·杜裴尔（GabèDoppelt）出任《淑女》杂志新总编辑，同样地，她在一九九〇年推荐《时尚》特写编辑詹姆斯·杜鲁门（James Trutnan）接掌《内幕》杂志总编辑。杜鲁门把《内幕》彻底翻新，吸引了更年轻的读者群，使士毅对他赞赏有加。纽豪斯说：“詹姆斯从他脑袋里构思出这份杂志，他自己对《内幕》杂志的内容兴趣浓厚，看来应该是杜鲁门今后在公司里前途光明的重要保证。”

葛贝·杜裴尔是蒂娜·布朗的好友，她第二个孩于的教母。但是安娜，温特却是大力帮助杜裴尔快速擢升总编辑的幕后功臣。杜裴尔被指派接掌《淑女》杂志编务，即使她自承在纽豪斯给她这个职务之前，她从来不曾看过这份杂志。杜裴尔与温特、杜鲁门，以及康德·纳斯特公司里许多高层主管的友谊，有助于她被拔罹晋升。但是不到一年之中，出了好几次争议性的问题之后——包括一篇有夫大学女生与女同恋主义的未署名文章，引起大家对杂志有争议性内容的批评——于是纽豪斯出面干预，指派一位更新的总编辑。杜裴尔的继任人依莉莎白·克劳（ElizabethCrow）被形容为典型的纽豪斯总编辑，在决定杂志应给读者提供什么内容时，她“绝对的相信”马克·克里门斯市场数据调查的办法。

以一种小心翼翼的态度，温特似乎能够了解士毅·纽豪斯有着强烈隐藏性的多面个性。她表现出像是利伯曼最卓越的编辑技巧，正是士毅认为能使每一份康德·纳斯特杂志活泼、有生命力的最重要因素。两位高层女总编辑之间的竞争，在九十年代初期里一直是公司里上下员工热烈议论的话题，也是新闻界竞相报道的焦点。布朗有一次提到她与温特的竞争感言：“每一个人都想看猫打架，但是我并不想要《时尚》总编辑的那个位子。我们是真正的好朋友。问题只是我们都是众所瞩目的总编辑。闲话专栏通常都出自那些想看猫打架的元聊男于的手笔。”

有关布朗和温特的猜测，完全出人意外地戛然而止。一九九四年一月，士毅宣布选中詹姆士·杜鲁门，当时三十五岁，接替利伯曼，担任康德·纳斯特公司新的编务总监，利伯曼以主管编务副董事长身分仍留公司服务。杜鲁门的名字儿乎从未被人提及会是利伯曼的继任人。但是纽豪斯显然对于他与众不同采取低姿态的个人风格，以及争取二十多岁新生代读者的特殊能力印象深刻。纽豪斯告诉一份广告业的专业期刊说：“杜鲁门的个性源自当前新一代科技与读者。我们找不到另一个亚历山大，但是詹姆斯是个高度可资造就之才。”

绝大多数的人都同意，詹姆斯·杜鲁门，永远不会掌握到像利怕曼曾经

拥有的那种让人惧畏的指挥权威。像《魅力》的露丝·惠特尼，《绅士季刊》的艾特·库珀等几位成功的总编辑，都是因为独立性太强，过去十年中因为利伯曼逐渐老去，纽豪斯默许他们处于一种自治状态。从他接事开始，大家尽皆感觉杜鲁门资格实在太嫩，尤其是担任这个被公认为杂志出版界最具权威的职位。六十多岁的《建筑文摘》总编辑佩奇·瑞斯（Paige Rense），用一种康德·纳斯特总编辑们从来不敢对利伯曼如此说话的开玩笑口吻提出警告：“假如他敢开始告诉我应该怎么做，我会揍他一顿，把他送上床去叫他睡觉，罚他不给晚饭吃。”

温特向新闻界表示她对杜鲁门获任新职的欣慰。亚历山大·利伯曼已经逐渐隐退，以纽豪斯对她言听计从的优势，温特将持续保持她在公司里重量级总编辑的地位。尽管有人不同意，但一般公认是纽豪斯王国中最有才华的总编辑布朗，对此项人事任命保持她罕有的沉默。但是在好几则新闻报道——不肯说明新闻来源——指出，她和她丈夫哈洛德·埃文斯早先都被证询过出任这个职位的意见，但是他俩双双拒绝。无可置疑地，《纽约客》仍将是布朗的禁脔，而杜鲁门的新职有其局限性。纽豪斯解释杜鲁门职位的权限，“我可以这么说，总编辑们将对詹姆斯负责，对于那些需要协助，以及要求协助的总编辑和杂志，他会提供协助。”

在这段新旧交替的时期中，新官上任的新主管们似乎都看得出来，士毅·纽豪斯在公司里的角色比以前更加独断。升迁命令发布之后不久，杜鲁门和思蒂芬·弗罗里欧一起出去喝酒，讨论他们预料中康德·纳斯特将会发生的转变。弗罗里欧后来回忆说：“我们坐在那里说‘我一直希望做这个，我一直希望做那个’，你认为士毅会让我们这么做吗？我们谈到要做一番惊世骇俗的大动作，然后我们相互对视，大声说，‘绝对不可能！’”新的领导班子仍然心里有数，他们背后有人监视。弗罗里欧坦白地说：“詹姆斯和我都知道利伯曼仍旧坐在那里，至于我呢，当然，士毅也仍旧坐在那里。”

观故者士毅

士毅·纽豪斯冲动、旋转门式的人事管理办法，于一九九四年三月发挥到了极点。几个月以前刚被免职的原《浮华世界》发行人罗纳德·盖洛蒂又被找了回来，担任《时尚》杂志的发行人。即使根据康德·纳斯特的标准，这项宣布也是极端令人惊异不已的。盖洛蒂终究是弗罗里欧竞夺康德·纳斯特总裁职务的最大对手，而现在弗罗里欧新职宝座还没坐热。但是，最近一些情势的发展迫使纽豪斯改变他对盖洛蒂的决定。被纽豪斯撵走之后，一九九四年一月下旬盖洛蒂回到赫斯特报系担任《老爷》杂志发行人。据说纽豪斯担忧盖洛蒂也会帮赫斯特整顿《哈泼斯万象》对抗《时尚》，而《时尚》正出现业务下坡的迹象。《哈泼斯万象》在新总编辑莉莎·泰伯瑞斯（LizTilberis）积极改版力争上游的情况下，广告量大增，变成时装杂志中的热门。忽然间，安娜·温特主编的《时尚》不再像一年前那种独领风骚。尽管把许多人看得目瞪口呆，盖洛蒂似乎是能够挽救《时尚》颓势的一剂对症药方。

在康德·纳斯特公司里，士毅·纽豪斯摆设下这种永远不断斗争的基础——参与斗争的人偏爱称它为“有节制的竞争”——他深信唯有持续不停的改变，才是他能保证家族事业可以传给后代子孙的唯一动力。士毅·纽豪斯已经把他自己从一个无所适从、没有方向的年轻人，转化成一个要求严厉的

父亲角色，喜欢安排一连串永不休止的竞赛，乐见后一辈在竞技场中相互缠斗：蒂娜对抗安娜，格瑞顿对抗蒂娜，弗罗里欧对抗盖洛蒂。担任公司董事长十多年之后，士毅·纽豪斯的管理作风——事实上，可以说他整个的媒体事业——已经恶名昭彰、自己人斗自己人，弄得人人自危。盖洛蒂被砍头撵走之后，一位主管告诉《纽约时报》：“公司里人人自危、吓得要死。他们觉得这种事既能发生在盖洛蒂和格雷丝·米拉贝拉身上，就也可能发生在他们身上。”

一九九三年五月有天一大早，纽豪斯没有说明任何理由，把卡特召唤到办公室去。他进去之后，士毅寸告诉他，他已经决定把盖洛蒂免职。当他回到楼下《浮华世界》自己的办公室，据说卡特也向同事开玩笑说，他原来以为纽豪斯要免他总编辑的职位。第二天早晨《纽约邮报》又阴错阳差的犯了一项极伤卡特尊严的编排错误。在有关《浮华世界》发行人盖洛蒂惨遭免职的新闻旁边，原来应该是盖洛蒂的照片，却错登了一张卡特的笑脸照片，康德·纳斯特大厦中报摊上的《纽约邮报》片刻之间被一扫而空，这一份报纸成了收藏者的抢手货。从前在自己主编《间谍》杂志时代，对这种整人把戏玩得不亦乐乎，现在，卡特对《纽约邮报》荒谬的错误，以及有关他整日提心吊胆、担心职位不保的报道，气得简直说不出话来。他的职位是否受到威胁？如今只有留侍丽莎·史密斯和其他写闲话的专栏作家们去推测了。

士毅·纽豪斯以他自己独特的说话方式，向新闻界保证，他对未来具有绝对的信心。是的，《浮华世界》曾经发生偏差，但是纽豪斯说他确知现在已经重上正轨。但他不认为他为了挽救一份杂志，而伤害了另一份杂志。是的，格瑞顿·卡特工作做得很好，报表上的数字看来不错，他的职位也绝对安全。

第十三章 至高权力

“我想了一下我昨天跟你说的话……”

声音非常熟悉。就在昨天，电话里的这位《纽约邮报》闲话专版“第六页”（Page Six）的前任主编，还在天南地北的大谈她与纽豪斯以及他属下康德·纳斯特各杂志编辑们交往的经验。主编回忆说，八十年代是一段歌舞升平的日子，有时候，日子过得就好像是一连串永无休止的宴会，以及和绅士淑女们盛装参加的慈善募款活动……；当然，穿着晚礼服古板得有如一尊人面狮身塑像的纽豪斯，偶尔也会出席亮相。这位前任主编答应要勇敢并尽量详尽地叙述她所知道的纽豪斯，并且同意可以纪录存证。

在她的经验里，主编有时候会在纽约上西城（Upper WestSide）一项新书出版会上遇见纽豪斯，当然，这位新书作者今后的事业一定会如日东升。有时候，“第六页”主编或许会在某些盛会上遇见纽豪斯，并且和他简短交谈——仅仅很少几句话。或是在诸如拉里·加俗辛（Larry Gagosian）等艺术品经纪画展揭幕的场合，或许是在为康德·纳斯特举行的酒会上。她觉得值得记忆的未必是纽豪斯说了什么话，而是她所感受到的，他那种充满会场的权威感。

电话中她继续说：“这么做一定会伤害我自己，假若我试着去找另一份工作，我实在力不从心……”

现在这位主编正在回我电话。知无不言、言无不尽，和我畅谈纽豪斯的机会消失了，在出版有关报道时，可以引用她名字的承诺也随之俱去。这位“第六页”前任主编，曾经在纽约市边远地区的小报里干过剪刀浆糊的基层编辑生涯，也曾在一份小杂志里当过高高在上的总编辑，以她的处境，若是能在康德·纳斯特公司里找到一份较好的工作，那简直是求之不得——那种工作任何一位自尊的曼哈顿杂志总编辑都会梦寐以求甚至拚命去争取，……甚至不惜答应以闭嘴为条件。她没有告诉我这件事怎么会传到士毅耳朵里去的。

“我没跟你说过什么，对不对？”

很多人都知道不能随便乱提他的名字，很多人都私下谈论、随便乱提他名字将受的惩罚——可能是随之而来的长期失业。这是一个人尽皆知的事实，但却没有人能找出可以让士毅·纽豪斯对事件应负责的任何把柄。

神秘企业家

纽约市是美国媒体的圣地，传播大亨们活跃其间，并能遥控全国性的媒体活动，任何事都变动不居，唯一永恒不变的真理是：谣言挂帅（Gossip ru1es）。至于一个普通的美国人对于掌控美国媒体的人了解——就是那些控制电视台、报纸、杂志、图书出版的人——资料大都来自这些捕风捉影的闲话传闻专栏，以及其他专门报道各类富豪、明星名流社交生活的刊物。在各种闲话传闻专栏里，除了麦当娜，欧普拉（Oprah）、施瓦辛格（SchwarzeneRger）等名人花边花絮报道外，也可以找到蒂娜·布朗、安娜·温特、桑尼·梅塔，或是其他纽豪斯麾下爱将的生活起居的些许报道。

从这些零星报道里，以第三人称引述的轶闻琐事以及简短肤浅的片段描述，间接地也构成士毅·纽豪斯的公众形象。有关他的短程意图或是长程目标，除了最简单的资料以外，他永远坚决拒绝提供任何说明。当他必须面对

新闻界的时候，纽豪斯远比和他社交圈内朋友谈话的尺度更加地防卫自己，虽然，他对内圈朋友都极少提及任何问题的细节，以及他个人比较深入的看法。

在有些方面，士毅·纽豪斯可以媲美斯科特·菲茨杰拉德（Scott F.Fitzgerald）小说《伟大的盖茨比》（The GreatGaisby）里的主角杰伊·盖茨比（Jay Gatsby），一个审慎万分而老谋深算的人，大家对他少有真正的了解，所以成为外界种种的揣测。本世纪中叶，他父亲的名声倒是充满了霍瑞修·埃德加（Horatio A1ger）笔下美国年轻人白手起家的传奇色彩，但是士毅·纽豪斯的名字，却绝少被人形容能够反映些美国传统高贵情操。他生长在一个更复杂、更怀疑人生价值的时代里，士毅·纽豪斯和他家族拥有庞大媒体公司，代表了今日大众传播媒体事业里，极少数人能主宰一切的现象，媒体纯以自我利益为中心的广告，以及充满阶级意识的编辑内容反映出的美国形象，是一个人民贫富悬殊、品味各异、需求不同的国家。纽豪斯是媒体所有权集中在少数人手里的象征。尤其，这少数人是公众所无法信赖的，这是一个非常严肃的事实。八十年代末期，《幸福》杂志曾经指出：“纽豪斯兄弟的财产多得惊人，可是许多美国人从未听过这两个人的名字。”

如果说大众对士毅·纽豪斯有什么具体印象，那就只有权力与畏惧。只有很少几位其他媒体大亨，像鲁珀特·默多克，拥有与纽豪斯实力相比的事业，可是没有任何一位能超越他王国的规模以及他对隐秘自己的坚持。如此情况导致了一项结果，士毅生活的每一个细节，甚至是一个小姿态、一个小动作，都被他的员工们仔细分析，看会发生什么影响或是隐藏了什么涵意。当他星期六上午在纽约中城或苏活区（SoHo）艺廊用逛参观，通常由灯莱坞巨子大卫·吉芬（David Geffen）之流的富豪朋友们陪同，《纽约时报》就会描写成：“临时到访有如两位四星上将未经事先通知，突然莅临视察一个新兵训练营。”在他的总部里，纽豪斯巡视他的杂志作业时，他目光锐利地仔细观察，但极少与员工做片刻交谈。一份商业性杂志说：“如此造成了康德·纳斯特公司里人人神经紧张、人人自危。”

问到为什么会有这么多人害怕士毅·纽豪斯，你能得到各种不同的回答。“我不怕他，”提娜·布朗说，她是纽豪斯公司里，可能真正不怕他的极少数人员之一。不过就在这同一个回答中，她迅速补充一段话：“你知道，他是一个非常有权力的人。他绝不会有仇必报，他也不会心胸狭窄。他对整过他的人不记前嫌，他颇有器量。”

士毅·纽豪斯属下作家、编辑，或其他出版部门工作人员尽量避免谈他们的老板，最常见的理由是害怕被撵出公司失去工作。曼哈顿本身有点像一个自成格局的文学岛屿，纽豪斯高高在上有如神明，他是一个财源无限的大施主，他手下众多杂志，有无数的文章可以约聘自由投稿作家撰写，稿酬优厚，他手下许多书籍出版单位大，太多六位数字的新书合约可以签订。对许多一流作家而言，纽豪斯的公司即使不出版他们的原稿，但是至少有机会商清某一家杂志发表摘录，或是某一个出版部门重印平装版本。因此，几乎没有任何一位纽约稍具声望的作者，会去考虑撰写有关纽豪斯王国的文章，虽然他们私底下会不断他讲它的闲话，传它的谣言。

其中一则事例，一九九二年十二月，《哥伦比亚新闻评论》总编辑苏珊妮·列文（Suzanne Levine），要价血有经验的记者去采访蒂娜·布朗主持编务之下的《纽约客》有些什么改变。列文联系了很多人，最后找到一位外

地的编辑愿意接受这项任务。

也兼营自己一份杂志的这位编辑艾瑞克·尤顿向总编辑问，“为什么找我？”

《哥伦比亚新闻评论》回答说：“因为你最适合。”

当尤顿逼问说出真正原因时，她回答得非常坦诚：“因为除你之外，别人都不愿意碰它。”

在这种充满恐惧的气氛下，士毅·纽豪斯在美国传播事业中默默地坐大，使他的家族企业得以累积百十亿财富，却不受社会的查核监督，也没有任何对公众福祉的责任感。他不发一言但蔑视一切，这是纽豪斯家族一向封锁有关自己的新闻，并对企图探询者威胁采取报复的历史传统的一部分。《编辑与发行人》（Editor & Pubisher）是美国报业可敬的圣经级刊物，过去几十年中，每当这份杂志刊出文章对纽豪斯稍有批评，立即影响杂志上的广告业务量。六十年代中期，雪城大学新闻学院一名年轻的研究生，准备出版他对纽豪斯报团的研究报告，十毅的叔叔泰德威胁要上法庭告他。八十年代初期，作家理查德·米克有关萨姆·纽豪斯及其新闻王国的著作出版之后，萨姆·纽豪斯的高层助理对他提出诉讼，但未能得逞。事实上，米克写的传记，除了书名不同之外，整个内容与纽豪斯自家出版公司印行的许多本老萨姆传记，几乎完全类似。在米克出书过程中，士毅·纽豪斯曾经通知他，他父亲是一个不喜欢抛头露面的人，纽豪斯家族中，不会有人跟他出书的事合作。至于社会大众若是想寻求答案，根本不在士毅·纽豪斯考虑之中。《纽约客》一位作家告诉《时代》杂志说：“据我们的了解，当你像士毅·纽豪斯那样有钱有势的时候，你真的可以为所欲为。”

“皇家大酒店”（Royalton Hotel)和它楼下的“四四餐厅”是纽豪斯公司工作人员喜欢聚会的地点之一。在这里，客人们的座位安排都经过仔细的准备和研究，可以看出来谁正当红，谁快垮台。属下作家、编辑、业务主管一大批人都是常客，由纽豪斯公司所支付的帐单，数字超过餐厅总营业额的四分之一。带位领班说，一进门的订位台抽屉里藏有一本簿子，登录有康德 纳斯特上下人等的姓名和职衔，如此可以将客人带到适当的座位。最后面的墙边上，有一排“权力雅座”（Power Booths），是半月型绿色的天鹅绒座椅。在这些雅座上，可以找到康德·纳斯特公司主管们和加尔文·克莱因之流的名牌精品广告大户，或是其他明星名流应酬饮宴。对蒂娜·布朗而言，“皇家”有她许多个人的回忆。七十年代中期，她奉伦敦《综合》杂志指派来美国采访时，她就下榻于这个旅馆，后来担任《浮华世界》总编辑，她经常利用午餐时间在“四四餐厅”会晤作家和编辑们。“皇家”的位置和康德·纳斯特大厦与《纽约客》办公室距离都很近，它现在的情形，非常像以前《纽约客》工作人员经常欢聚的“艾贡肯”（Algonquin）大酒店一样，“艾贡肯”也坐落同一条街，就在正对面。

士毅·纽豪斯比较喜欢“四季大酒店”里的餐厅，当然，另外有他自己的一套“权力午餐”方式。他偶尔也会到“皇家”来，他的出现，害得大家鸡飞狗跳，不但餐厅总经理亲自出来带位，原已坐在最好座位的手下主管们，立即让位迁座、退避三舍。

报纸专栏上，也经常看到类似的阿谀态度，其中有些是纽豪斯手下人员自己写的。纽豪斯世界里，如果出版了畅销书、杂志文章引起争议，或者其他各种轶闻趣事，小报专栏都会密切注意并立即予以报道。九十年代初期，

《纽约邮报》专栏作家比利·诺维奇（Billy Norwich）大概是纽豪斯最忠实的“轿夫”，他的“社交闲话专栏”里包罗广泛，其中当然包括他在康德·纳斯特的同事们。诺维奇兼任《时尚》的特约编辑，他在《纽约邮报》的专栏，口吻笔法一如康泰纳斯特产品。当利伯曼正在大力推销他刚出版的摄影集之际，诺维奇适时推出专栏文章，大捧特捧利伯曼是“二十世纪文艺复兴的巨孽”。士毅·纽豪斯和妻子维多利亚每次参加慈善餐会，他的专栏都会大幅报道。事实上，环绕纽豪斯身边的马屁文人大多，诺维奇只是其中之一而已。

纽豪斯与媒体世界

某些新闻圈里公认，《纽约时报》的立场要比诺维奇严谨得多。可是遇到有关纽豪斯新闻的时候，自命“记录历史的报纸”（The Paper of Record）的《纽约时报》也会像小报专栏一样地迷失方向，不过，当然出于它特有的审慎严谨态度。《纽约时报》商业版最下角几乎每天都出现“前锋出版公司”的股价指数，所占地位虽小，却象征它与纽豪斯组织声气相通的脉动。年复一年的《纽约客》。《浮华世界》及“兰登书屋”发生的任何鸡毛蒜皮小事，《纽约时报》几乎都忠实地予以报道。它评论纽豪斯出版书籍的次数，远远超过对任何其他出版公司产品的报道。《纽约时报》许多最佳作者与最高级编辑，几乎都在纽豪斯属下出版公司出过书。还有其他各种不同型式的利益纠结，像长期任职的《时报》艺术评论家约翰·罗素（John russell）一直是亚历山大·利伯曼的密友，他为《时尚》撰写非属艺术领域的文章，但仍在《纽约时报》上评介利伯曼有关的艺术创作。《华盛顿邮报》评论员大卫·施特赖费尔德（DavidSireitfeld）一九九一年撰文指出：“‘兰登书屋’里永远有事发生，某一个出版部门、某一位主管，永远有新闻，天大轮流上报，部分原因在于《纽约时报》被东五十街二〇一号大厦里的动向迷惑住了，其他任何出版公司，是完全得不到如此青睐与偏爱的。”

在纽约文坛上，《纽约时报》扮演一个极其严肃的重要角色，它是成功失败的仲裁者，也是文化趋势的公正记录者。当它美言赞誉一本书或一位作家时，这本书就能很容易地成为畅销书。每个星期日《时报》的“书评版”列有“畅销书排行榜”，全国大小书商及廉价书中都一致地以之马首是瞻，引为好书的证明，用之招徕顾客。《纽约时报》“畅销书排行榜”在图书业界被简称为“排行榜”早已形成权威，它对像纽豪斯公司这种大型出版机构，重大投资推出大套头书的市场销售情形是一言九鼎，举足轻重。曾在“兰登书屋”主持过一个出版部门的依莉莎白·西夫顿（Elisabeth Sifton），一九九三年离开“兰登”之后不久，在一篇文章中写道，“毫无疑问地，当初决定在《纽约时报》上刊出‘畅销书排行榜’的聪明人相信它将提供内容纯正、性质中立、不偏不倚的资讯。可是他们可能预想不到，现在庞大的出版销售事业中，作家出版商的合约，销售书籍的折扣率，以及其他许多安排，都和‘排行榜，上精密的百分比与销售总额，发生了息息相关的密切关连——所以，原来立意旨在反映图书内容的‘排行榜’，如今成了主宰图书实际销售的决定性力量。但是，书评影响的权力非常令人醉心，‘排行榜’现在成为《纽约时报》自傲的权威地位的一部分，也是它吸引读者与广告客户魅力的一部分。大出版商对这个现象正是乐观其成。一份浮士德式（将灵魂卖给魔鬼以交换金钱地位的）契约从而签立。”

有时候，《纽约时报》有关纽豪斯王国的报道也会引起争议和风波。像

一九八九年底与一九九〇年初有关“兰登书屋”与“诸神出版部”发生大幅改变的报道。替《时报》撰写这篇报道的罗杰·柯汉（Roger Cohen）是一位颇有才气的记者，他最近正与纽豪斯的出版公司订有一份写书的合约。《时报》的读者们从不知道柯汉这份写书计划——被形容为吉安尼·埃德加尼里（Gianni Agnclli）“自传”，埃德加尼里是意大利念融家、出版家，也是菲亚特汽车公司（Fiat Motors）的大老板。纽豪斯新近挑选接替罗伯特·伯恩斯坦，担任“兰登书屋”新总裁职位的艾伯托·维塔尔与吉安尼·埃德加尼里关系至为深厚。（维塔尔曾经替埃德加尼里家族经管股票，埃德加尼里公司一九七四年购并“矮脚鸡图书出版公司”（Bantanl Books）的时候，维塔尔在交易上扮演重要角色，也成为他后来晋身出版事业的敲门砖。）

柯汉后来说，他的出版计划成为一项“死交易”，因为埃德加尼里决定不要出版已经完成的书稿，并且将已经收取的前金（头款）全数退还纽豪斯公司。事虽如此，但是，《纽约时报》采访“兰登书屋”内部变故的媒体记者柯汉，同时又收受纽豪斯公司酬金撰写一本“兰登书屋”总裁维塔尔好友的自传，这件事阴霾重重，柯汉的角色不仅太过安逸，而且有明显的利益冲突存在。不论故意或无意，批评者指责柯汉有关罗伯特·伯恩斯坦辞职理由与“诸神出版部”群情激愤的报道，走一面倒的亲纽豪斯路线。

很可悲的，“纽豪斯理念”的影响力逐渐渗人《纽约时报》传统的报道风格之中。一九九二年初，《时报》周日版正式推出它自己的“时装”版（Styles），许多人都认为几乎完全仿效康德·纳斯特服装杂志的模式。简直就像《时尚》杂志的周刊版，这个报纸上的“时装”栏主要内容除服饰家，还有各种闲话专栏、社交宴会报道，最初由曾经任职康德·纳斯特公司的思蒂芬·杜鲁克（Stephen Drucher）主编，《纽约时报》新任发行人小阿瑟·赛茨伯格（Artbur Sulzberger）盛赞此一新计划，认为是可以使《时报》迎向未来的一股新思潮。《时报》的《周日》杂志（Sunday）本身也起了重大转变。问隔在广告与编辑部之间的那道传统城墙的存废问题，现在居然也在《纽约时报》里引起争辩不休。

想要质疑纽豪斯对美国新闻出版事业以及社会福祉的影响，尤其是在纽约乌烟瘴气的媒体社会中，无异自取公愤，必然遭到圈内人士的群起围剿。《新共和》杂志的雅各布·魏斯伯格（jacob Welsberg）一九九一年在一篇讨论他称之为“美国新闻出版事业失去了的尊严”的文章中，详述在纽豪斯经营手法影响之下，无论是决定新书的选择尺度，以及仅只强调底线利润的衡量标准，不仅转变了“兰登书屋”的本质，电影响许多最具才华的编辑。魏斯怕格将他的体会告诉读者：“许多人都公认杰森·艾普斯但是出版界的爱德华·莫罗（EdwardMurrow），同样是才华横溢，但是像当今所有的编辑们一样，他所负荷的责任太重，重得有点吃不消。在纽豪斯属下一个部门负责，艾普斯坦现在必须花大多时间去想该怎么赚钱，和他当年在公司创办人本尼特·赛尔夫和唐纳德·克劳佛手下做事时，可以悠闲地尽情发挥他的文学天才，已经完全不可同日而语。”魏斯伯格的文章刊出之后，激起风暴一般的强烈抗议。魏斯伯格回忆说：“我原来只是想严肃地正视这个问题，没料到大多数的反应都是义愤填膺，恶言相向。当然也有一些人，包括有人还写信给我，表示他们绝对诚心地同意我文章的内容，但是觉得有责任要公开表态支持他们的总编辑。”

在这个文学圈子里，自由投稿的可观稿酬、未来的出书合约，种种利益

都可能受到危害，所以绝大多数作家、记者们对纽豪斯位于一尊的至高权力都假装视若无睹，甚至在他们报道媒体问题时，也都故意回避。学者专家们可能谈论八十年代，许多大公司的贪婪丑态及其对社会的影响，但是他们极少检视这美国规模最大的私有媒体公司，以及它对今日美国文化与新闻学本质所发生的深远作用。很有趣的是，九十年代初期，一些最值得注意的有关批评美国新闻事业的书，有几本还是由纽豪斯公司出版的——像苏珊·法鲁迪（Susan Faludi）的《反弹》（Backlash）或者《华盛顿邮报》评论员霍华德·库兹（HowardKurtz）的《媒体马戏团》（Media Circus）。两本书的主题都在研讨他属下报刊中的道德伦理问题，但从未提及纽豪斯的名字，或是指出他应为他们书里谈到的问题，负些个人责任。士毅·纽豪斯几乎永远都有本领逃脱社会大众的检视与监督。看来只有圈内少数人，才知道纽豪斯王国的至高权力和至深恐惧。对这种匪夷所思的奇特现象，有时候，士毅麾下的编辑们他们甚至私下会神经质地哈哈大笑，借此放松一下自己。

纽豪斯施展高明的商业手腕先后购并《纽约客》和‘兰登书屋’之后，一九八九年新闻界曾经流传一则假造的新闻通稿；宣称“兰登书屋”刚刚签约买下天主教会。印在有公司头衔的信纸上，它模仿纽豪斯公开的风格简直维妙维肖。新闻通稿中，“兰登”发言人保证，教皇的地位不变，并且欢迎把圣经加入“兰登”预定出版新书的名单之上。

“兰登书屋”发言人说：“我们不会干预教会目前的领导班底，天主教会将在‘兰登书屋’体制之内以一独立单位的身分自由运作，教皇将直接向纽豪斯先生负责。”

纽豪斯王国中最大的总部位于哈得逊河对岸，距离曼哈顿康德·纳斯特总部只有数里之遥。它坐落在《纽瓦克纪事星报》大厦之中，唐纳德·纽豪斯大部分时间在此坐阵。在所有的实质意义上，两幢大楼真是咫尺天涯。时装杂志华丽多彩，新书出版增添声誉，但是纽豪斯的报系与广播电视事业只为一个目的存在——赚钱、赚大钱。

到了九十年代中期，这个家族的二十多家报纸，据估计每年营收总额高达二十忆美元，财产总值将近七十亿。“纽豪斯广播公司”（Newhouse Broadcasting）属下事业包括许多有线电视经营权，散处好几个州的范围，收视户总数超过一百万户，总值接近三十亿。就好像一艘大船机器房里的轮机长，唐纳德·纽豪斯了解自己的主要责任是照顾好财务引擎，使之一刻不停地依照需求正常运转。

唐纳德像他父亲一样，是一个忠于既有习惯的人。许多年以来，他每天风雨无阻地搭乘通勤火车从他纽约公园大道的寓所往返纽瓦克，后来才接受别人意见改乘私家汽车。唐纳德比他哥哥士毅长得更像过世的父亲老萨姆，有一张比较和蔼愉悦的脸，直的黑发，同样也是小个于。唐纳德格遵他父亲树立下的许多商业手法。在萨姆去世之前，许多亲近的朋友都认为，他一旦过世，可能是二儿子接掌他的事业。但是在继承父亲的报纸部分的遗产之后，他的任务一直不变，他辖下的事业也大多未变，还都是原来父亲留丁的。唐纳德从来没有急切地渴望想尽快得到什么，他没有遗传到父亲那份雄才大略的野心。

一个和蔼可亲思想缜密的人，唐纳德似乎对经营大部分家族事业已感相当满足，他大体上仍还活在父亲的影于底下，现在甚至还有哥哥的影子。当萨姆·纽豪斯一九七九年去世时，他 私人拥有的日报构成全美国最大的报团

——他最后一笔报纸交易买下“布斯”报业公司，犹如临门一脚使他挤上报业的榜首，这件购并案在一九七六年曾是报上的头条新闻，也是美国有史以来最大一笔报纸买卖。八十年代和一九九〇年之初，士毅·纽豪斯仿照父亲的野心，一连串令人侧目的大手笔，买下好几个极著声音的期刊与出版公司，使得家族的名字开始彰显。但是士毅内心非常了解这批报纸才是家族财富真正最大来源，大儿子曾经有一次说，报纸是赚钱的最大财源，其他所有的一切都是“周遭的”点缀。

唐纳德的任务是维护既有的王国，不是建造一个他自己的。不像康德·纳斯特的多彩多姿，纽豪斯旗下各家报业没有什么非常值得炫耀的地方。家族报纸中有四家是全州销路最大的，包括俄亥俄州、新泽西州、路易斯安纳州和俄勒冈州，只有发行量最大值得注意，由新闻学的标准上看，它们都没有任何卓越杰出之处。在广播电视经营上，纽豪斯家一位表亲罗伯特·麦荣（Robert Miron）主管日常业务，唐纳德负责督导，每天收看由各个地方收进来的大笔支票。譬如纽约州雪城，纽豪斯拥有全城唯一日报，和有线电视经销仅，大约占有整个市场的80%。

“纽豪斯广播公司”虽然在七十年代后期卖掉了五家电视台，但是由于在亚特兰大、雪城，和北新泽西等地投资有线电视，并且也在“发现频道”（Discovery Channel）等合资节目制作上投下资本，整个公司的盈利数额相当可观。纽豪斯公司也拥有“东部微波公司”（Eastern Microwave），这家公司可以把纽约 WWOR/九号频道这种超级电视台的讯号，传给全国各地的有线电视公销网。负责直接督导总值超过三十亿美元有线电视经销权的表亲罗伯特·麦荣，一九九〇年担任“全国有线电视协会”主席，是这项行业中力量强大的专业组织。唐纳德也在 报业中担任许多荣誉职位，但是与他哥哥相较，兄弟两人之间的生意手法上存有极大的不同。

父亲创立了新闻王国，士毅·纽豪斯予以急骤扩充，他是美国历史上最具活力的媒体大亨之一，他完全承袭了父亲好大喜功的心态。举例说，他将康德·纳斯特杂志推广到海外好几个国家，也在美国创办许多新的杂志，像《浮华世界》、《自我》、《诱惑》（Allure）和《康德·纳斯特旅游者》，并且与它们共同度过九十年代初期的经济衰退。他以前瞻性的眼光展望未来一代的读者，并以赌徒的心态，变换使用不同的编辑手法，寻求读者的兴趣所在，在《内幕》杂志上他终获成功，他发现这本杂志的编辑方法和内容最能吸引X世代（Generation X）——十几岁和二十多岁的美国人。

在同一时段，纽豪斯的报团似乎只在踏踩水面保持不沉的状态，而其他报圈像甘奈特（Gannett）等，则趁着八十年代市场的蓬勃兴旺，购并更多的报纸，从旁超越而去。他们父亲几十年来不断努力收购独立的报团，在儿辈手里却没有大大的进展，一直到他们买下新泽西报纸《川顿时报》（Trenton Times）。事实上，有些纽豪斯报纸，像《圣路易环球民主党人报》和《贝昂尼时报》因为赔钱早已关掉。当《芝加哥太阳时报》（Chiga-co Sun Times）在一九八三年上市求售时，即已无法抽调人力前往主持经营。到九十年代初，纽豪斯报系排名落至全国第四——规模仍然相当大，每日总发行量大约三百万份。但是，在报业一度象征纽豪斯家族大胆购并的神勇精神，已是一去不返。

许多纽豪斯旗下的报纸——以及他们处理新闻内容的手法——反映出家族只注重所有权，日常编辑业务大部遥控而已，形成某一种型式的所谓“地

方自治”，结果造成版面呆滞、报道内容贫乏，以及编辑与广告之间暧昧的道德瑕疵。《哥伦比亚新闻评论》一九八五年批评说：“纽豪斯！提到这个名字，没有人会联想到伟大的新闻事业，纽豪斯组织的主控公司‘前锋出版事业公司，一向给人一种印象，它拥有各种鲜艳华丽的杂志和一大堆淡而无味的报纸，这些报纸有如牧场上吃草可以挤钞票的乳牛，忠实的生产利润，以供新一回合的购并。”

榨取钞票的乳牛

到了九十年代，由于这种有如农场式有计划栽植不同作物的手法，纽豪斯的事业分成截然不同的两个层次，以不同的方式向美国人民提供资讯。上层是高水准的时髦杂志和漂亮的出版公司——像“克诺夫”，像《时尚》，还有精美的《旅游指南》——读者都是上流社会人士，这些富裕光鲜的绅士淑女，可能在纽约大小宴会中遇见士毅或唐纳德，或是他们热心参加社交活动的妻子。为了这些少数特选的读者对象，写作的水准、表达的品质与风格，几乎永远都是第一流的。此外，在“偏远地区”，看到的就是一批挤钞票的忠实乳牛，就像老旧灰暗的破船，满载着平凡庸俗内容，成为数以百万计美国人民每人必须的唯一精神食粮来源，他们永远不知道谁是纽豪斯。在纽豪斯的计算公式上，供给资讯的品质，取决于你的成分在人口统计分析上被需要的程度。报纸不是一项社会公器，而是私人的赚钱工具，对它们所服务的社会，没有任何责任感。在这种情况之下，居然还有一份报纸，在纽豪斯家族以破纪录高价买下十多年之后，它的新闻评论仍能被普受尊敬和高度赞扬，岂非异数？而这份报纸正是《新奥尔良比开恩时报》。

八十年代，以二十七万份销数、是美南最大报纸之一的《比开恩时报》，不断地努力，希望超脱内容平庸的困境，但是徒劳而少功。报纸的前任总编辑查尔斯·弗格森（Charles Ferguson），在一九九〇年突然离职之后说：“它是一份好报纸，比大家给它的评价要高。当然，我们每一个人都会有困难的日子。困难的时间甚至更长，但是如果要你年复一年地往上推动一个重铁球，而且似乎永远无法看到前景，那就大辛苦了。”虽然这家报纸的所有权由纽豪斯家族拥有，但是新奥尔良的大多数居民都以为它的发行人艾斯顿·费尔普斯是报纸老板，一九六二年，他以一个私人信托基金董事身分将《比开恩时报》卖给纽豪斯之后，仍以发行人职务继续负责报纸的营运。费尔普斯的真正顶头上司是老萨姆的弟弟诺曼，他应家族的指派，带同家人搬到新奥尔良，负责家族在美南地区的事业。但是诺曼从未实际经营《比开恩时报》。反而，报纸继续依循费尔普斯许多做法，为新奥尔良根深蒂固的有钱大佬以及商业利益服务，这个力量控制着日益分歧的新奥尔良市。

报纸的一位前任专栏作家隆尼·弗吉茨（Ronnie Virgets）说：“社论版的内容不足以担当社区的领导，他们故意忽略重大的地方新闻，这是费尔普斯家族的传统，不去摇动船只，尽量维持现状。”

这种传统的迟疑态度，亦影响到报纸在有关种族问题上讨论的进步程度。譬如，在一九九〇年以前，《比开恩时报》一年一度上流社会初人社交少女名单中，还一直不肯包括非裔美国人在内——在一个过去十年中，大部分时刻均由黑人市长执政的城市来说，这种对黑人的排斥做法是相当反常的现象。证明《比开恩时报》的迟缓呆滞最明显的例子，是有关对大卫·杜克（David Duke）崛起政坛新闻的处理，这家纽豪斯报纸如何独漏路易斯安纳

州二十多年来最大的新闻。在杜克参政初期，一些政治活跃分十就已经将这位路易斯安纳州议员候选人的背景。多方面提醒过《比开恩时报》。有人提供一卷杜克在芝加哥向一群新纳粹党人演讲的录音带，还有一张杜克和“美国纳粹党”高于握手的新闻照片。然而，过了好几个月，这家路易斯安纳州最大的报纸，根本不曾有只字报道杜克充满仇恨的过去历史。对于社会上指责他是白人至上主义者，曾经做过无数次有关种族歧视、反犹太人的谈话，杜克一概予以否认。《比开恩时报》似乎对他的否认感觉满意。包括路易斯安纳州内外的其他报纸，都曾报道杜克兴与三K党的关联。他激烈的反犹立场和他曾以女性笔名写过一本对妇女性生活提出建议的书。

最后，到了一九九〇年杜克竟选联邦参议员失败之后，《比开恩时报》才姗姗来迟地刊出几篇有关社克的深入报道。这些报道除了大多引用其他报刊早已登过的资料外，一部分新内容是有关杜克的财务状况，和他曾经动过整型手术强化脸部表情的报道。第二年杜克竟选路易斯安纳州州长，引起全国震惊，深恐一个新纳粹党人坐上州长宝座。《比开恩时报》这个时候才尴尬地采取行动，它一下子又跳进另一个极端，新闻报道的角度似乎是故意设计非让杜克落选不可。（报上曾有一个大标题：“高层官员指出，杜克胜选将使路易斯安纳一败涂地。”）杜克终于落选后，《比开恩时报》在最后阶段虽曾努力弥补，但仍不能阻止新奥尔良许多有识之士的责难，这个城市唯一的日报，在这项新闻发展过程中到底躲到哪里去了。媒体评论员珍妮·阿曼德（Jeanne Amend）后来对《比开恩时报》在这一新闻事件上迟滞的处理手法做了专案研究，并有两份权威的新闻学专业期刊曾予刊载。

未能及时提醒读者注意一个新纳粹极端分子崛起政坛，对于这项重大失误的责任，有些人可能归咎于某一个记者、某一个编辑，或者艾斯顿·费尔普斯老糊涂了，但真正的答案却植根于纽豪斯家族报纸的基本文化之中——大农场不同作物以不同方式分区种植的哲学，它扼杀了《时报》新闻工作人员追寻真理的欲望，以及保障了新奥尔良特权阶级隐藏了暗中的利益。在纽约，士毅·纽豪斯对他钟爱的各种期刊可能提倡变革的重要性。但是出了曼哈顿，出了全国性新闻媒体监督的视线之外，对于他们家族视为最大财源的那批私有报纸，它们维持地方上的现状却是最主要的编辑方针。无论它们在道德伦理上搞得多么令人厌弃，无论读者知的权利被剥夺得多么彻底，对纽豪斯兄弟来说，全都无关重要。

《新奥尔良比开恩时报》对有关杜克新闻无动于衷的冷漠处理，却并非孤立事件。它是许多纽豪斯报纸对重大新闻故意视而不见的传统历史。这项传统可以追溯到三十年前，当时《伯明罕新闻》竟然充当阿拉巴马州种族分离主义者的喉舌，成为煽情政客“公牛”康诺（“Bull”Connor）种族歧视观念的代言人。一九五五年里，纽豪斯家族再一次以破纪录的高价买下阿拉巴马州《伯明罕新闻》，地方上原有的经营班底维持不动，包括发行人兼社长克拉伦斯·汉森（Clarence Hanson）在内，汉森家族成员之一将报纸卖给纽豪斯。纽豪斯的编务总管费尔·哈契斯汀在报纸成交的时候说：“一份报纸应该是地方上的公器——作用不仅只是表达某一个人的愿望或想法。”伯明罕的种族冲突非常严重，殴打、焚烧十字架，攻击犹大教堂的种种暴力行为随时都在发生，仇恨与暴力气氛充斥全城，纽豪斯这种放手不管编务，所谓“地方自治”的编辑政策，对伯明罕而言，意指纽豪斯默许报纸继续充任种族隔离主张的啦啦队。

当《纽约时报》伟大记者之一哈里森·萨利斯伯瑞（Harri-son Salisbury），在一九六〇年前往伯明罕实地采访美国南方种族隔离与黑白冲突情势时，他痛心疾首地发回一篇翔实中肯的新闻稿，《纽约时报》立即以头版显著刊出，冠以“恐惧与仇恨、紧攫伯明罕”大字标题。纽豪斯的《伯明罕新闻》也选用了《纽约时报》转发的这则萨利斯伯瑞通稿，但却冠以非常不同的标题：“《纽约时报》诽谤本市——难道这是伯明罕吗？”第二天又刊出另一篇社论，猛烈而苛刻地抨击萨利斯伯瑞的报道，指为“恶意的偏见、狠毒的错误、邪恶的歪曲”，简直就像市议员“公牛”康诺自己写的一样。康诺对这篇文章提出诽谤控告，纽豪斯在伯明罕的报纸，在报道有关康诺控诉《纽约时报》的新闻时，对唐纳德极尽支持之能事——这个案于最后由《纽约时报》胜诉，美国最高法院的判决，是新闻自由的一项重要里程碑。纽豪斯家族对《伯明罕新闻》明显的种族主义言论，从未表达任何予以干预的兴趣。它的发行人克拉伦斯·汉森后来在法庭上做证时指出，他与纽豪斯家人历来所有的谈话，“仅只限于业务和财务问题”。

《伯明罕新闻》也曾有过片刻的光彩，一九九一年赢得社论写作项目的普立策奖，但是纽豪斯的办报理念仍在持续不断地损伤它的名誉。正在为社论写作得奖而沾沾自喜之际，报纸指派记者丹尼斯·瓦希本（Dannis Washburn）负责在新闻版面上开辟一个新专栏，专替报纸的汽车、餐缩、夜总会广告客户搞推广促销。瓦希本的专栏在最顶端用很小的字注明是广告，但内文却用一般新闻同样的字体排印。在《华盛顿新闻评论》（Washington Journalism Review）刊出一篇检讨汽车经销商对全国各报施加压力的文章中，引述了瓦希本的话说，“在考虑是否揭发有关汽车经销商任何问题的时候，编辑部门都会格外小心翼翼地处理。除非情节真正非常重大，到了人命关天的程度，否则他们不可能去伤害占我们广告客户大部分的这批人。他们的支票簿完全是另一码子事。”《华盛顿新闻评论》文章刊出的第二大，在《伯明罕新闻》服务二十三年的瓦希本立遭解雇，原因是他承认了一项许多新闻界人士早就知道的“新闻”与它广告客户之间的卑劣小秘密。伯明罕一家电台广播节目脱口秀主持人蒂姆·莱纳斯（Tim Lennox）说：“现在全城都知道的一则笑话是：‘丹尼斯二十年来第一次讲真话就给开除了。’而我认为这则笑话是真话。”

瓦希本这方面的说词是，他很遗憾竟然去替广告客户写这种不入流的马屁文章，他以前在这家报纸曾历任地方版助理编辑、旅游版编辑和记者，但都不如替广告客户写“专栏”赚钱多，他纯粹是为钞票而暂时昧了良心。他说真正倒霉的是想在地方报纸上找公正新闻的读者。被免职一年之后，瓦希本接受一次访问时说：“我只是讲了实话，也许我这么做有点太傻。大家都知道汽车经销商人对报纸有相当的影响力。专栏的文章是促销性的，那些吹牛的东西既不是广告、也不是新闻，但是你很难分辨出两者之间有何不同。《伯明罕新闻》是做了努力想让读者知道，但是用很小的字体。大多数读者不知道这个专栏和其他新闻内容有什么不同。”

“利”字当头

这种故意破坏新闻标准的手法，在有骄做传统的《波特兰奥立冈人报》来说，也不是原先就有的。《奥立冈人报》是美国西北部最大的日报，日销三十三万份。周日版更高达四十四万份。不像萨姆·纽豪斯以前买的其他报

纸，他购并《奥立冈人报》的时候，报纸的财务状况已被公认是成功的，而且有能力赢得一座普立策奖，证明是一份符合波特兰民众求知所需的好报。纽豪斯家一九五〇年买下该报以后五年，《奥立冈人报》的新闻品质明显地大幅下降，尤其在一次引发暴力冲突的罢工事件之后更加明显。奥立冈州联邦参议员威恩·摩尔斯等几位地方政坛领袖，对纽豪斯掌握这家报纸所有权的情况都曾表示关切，特别是在波特兰仅有的另一家竞争报纸《奥立冈日报》主人以八百万美元将《日报》卖给纽豪斯之后，《奥立冈日报》立即被停刊，一切营运并入《奥立冈人报》的作业之中。

和以往曾经发生过的风波一样,纽豪斯买下的这家新报纸,有惊无险地平安度过一项政府有关违反托拉斯法的调查，并且在六十和七十年代趁着波特兰的繁荣而大蒙其利。八十年代，《奥立冈人报》被形容为又肥胖又快乐，偶尔还在新闻报道表现上可圈可点地出出风头，像有关波特兰各学校在取消秤族隔离工作上已有长足进步的报道，或是当地派出的一个医疗团队在衣索比亚的善行义举。但是大体而言，地方新闻一直乏善可陈。

当八十年代末期与九十年代初期全国性的经济不景气影响到波特兰地区时，《奥立冈人报》原来屡破纪录的盈余数字为之缩小，报纸开始降低新闻学上的道德标准，用以适应广告收入的下跌。举例说，一九八九年，报纸经理部门曾经有一次决定把好几万份已经印好的周日版报纸作废全部重印，只是因为广告部门有人反对房地产栏刊出的一篇有关售屋如何不找经纪人的文章。不敢得罪房地产广告客户，《奥立冈人报》立即决定撤掉那篇稿子，并将认可该稿的主编降调。被问及这一事件，编辑主任彼德·汤姆森（Peter Thompson）告诉《华尔街日报》说：“那篇文章对读者而言，说明得并不‘中肯’，而由于编辑流程上疏于审查而不慎误被印出，疏失之处已予补救。”尽管说词不易被人全然接受，汤姆森坚决否认《奥立冈人报》向它的广告客户卑屈磕头。这件事所传达的讯息非常清楚，广告客户的利益重于一般读者的利益。

不久之后发生的另一件事，完全就是故意回避新闻。一九九二年春天，《波特兰奥立冈人报》获悉有关奥立冈州资深联邦参议员鲍伯·派克伍德(Bob Packwood）一连串大胆妄为性骚扰的丑闻，但是对好几位曾在他手下任职妇女提出的投诉，报纸决定采取不予处理的做法。受辱妇女中，有一位是《奥立冈人报》六十四岁的记者。她控诉这位共和党参议员，在一次她采访背景资料的谈话之后强吻她的嘴唇。当时，派克伍德以现任参议员身分正在竞选连任，这是一个新闻性最敏感的时刻，但是波特兰市唯一主要报纸《奥立冈人报》对这件强烈怀疑属实的故事，选择一字不登的立场。事实卜，它还支持派克伍德的竟选连仟，一九九二年十一月选举刚过，《华盛顿邮报》立即刊出有关许多妇女在她们尊敬的参议员手下，惨遭性虐待与性骚扰的揭发文章。很多人抨击《华盛顿邮报》等到选举之后才登出这么爆炸性的新闻。在奥立冈，人们对《奥立冈人报》故意逃避这项丑闻的怯懦，深感愤慨，报纸对这件事后来公开认错。自一九八二年开始一直担任总编辑的威廉·席拉德（WilliamA.Hillard）解释说：“我知道我们并没有经常表现出我们应有的积极进取。当这种情况既然已经发生，我愿意负起一切责任。”

派克伍德参议员丑闻案，进一步加强了《奥立冈人报》和“金权”挂钩的形象。早几年之前，该报曾经以每年二万二千元，约聘奥立冈州另一位联邦参议员马克·哈特菲尔德（Mark Hat-field）的高级助理替报纸撰写专栏，

唯一的先决条件是他不得提及哈特菲尔德。故意回避地方政治丑闻，《奥立冈人报》受到举国批评，尴尬万分。这一事件使得大家开始重行检讨该报在新闻伦理上的庸俗表现。许多选民要求罢免派克伍德，波特兰的读者们在他们的汽车上粘上贴纸，开“奥立冈人报”广告口号的玩笑：“假若它是奥立冈人关心的事，请看《奥立冈人报》。”现在汽车贴纸上的口号是，“假若它是奥立冈入关心的事，请看《华盛顿邮报》。”

很不幸的，这件争议性风波的阴影掩盖了威廉·席拉德的许多成就。他是在美国大报担任总编辑的少数黑人之一，他在《奥立冈人报》中扩大了少数民族的任职机会。一九九三年席拉德获选“美国报纸总编辑协会”（American Society of Newspaper Editors）主席，同时刚好纽豪斯派来一位新增的执行总编辑负责报纸编务，事实上这是因为派克伍德案的不良影响，而导致的人事安排。对于纽豪斯旗下报纸发生这种新闻专业上的错误，如果只苛责席拉德或是任何其他一位主管，都是见树不见林的偏差。这不是一项单独的孤立事件，或是一时的失误。冰冻三尺非一日之寒，纽豪斯家族对所属报纸所持的基本态度，使它产生一种特异文化：大而化之的新闻报道，暧昧的政商关系，模糊的道德标准，处处有负公众对传播媒体的信赖。

纽豪斯将报纸仅视为能够榨取出金钱的乳牛，这种晦暗的心态，在旗下最大报纸《纽瓦克纪事星报》上更是表露尤遗。它是雄霸新泽西州市场的日报，日销四十八万三千份，星期天发行量甚至高达七十一万七千五百份。当《纽瓦克纪事星报》周日版再夹进大批地方广告时，有时分量页数甚至超过《纽约时报》。唐纳德·纽豪斯只管报纸财务收支方面的事物，其他工作都由担任总编辑将近四十年的莫特·派伊（Mort Pye）负责。派伊是个粗犷而精明的人，他一九四二年开始就和纽豪斯家族结下不解之缘，一生的经历只在两家报纸工作：纽豪斯的《长岛新闻》和《纪事星报》。一九五七年派伊奉纽豪斯家族差遣，调到营业困难的《纪事星报》，当时纽瓦克城里还有另外一份广受好评的《纽瓦克晚报》（Newark Evening News），《纪事星报》的广告发行当时远远落后。派伊回忆说：“我不喜欢说过去的烂事，不过在五十年代，《纪事星报》的确毫无生气，虽然纽瓦克当时仍是一个蓬勃发展中的城中。报纸一蹶不振、业务一落千丈。”

在新闻报道上，《纪事星报》采取一种“清静无为”维持现状的立场。纽瓦克是一个少数民族人口很多的城市，报纸对于地方政客的贪腐、城市日增的罢工事件，都是睁一眼闭一眼地视若无睹。六十年代，市长休·阿多尼佐（Hugh Addonizio）是个败类，据联邦司法机构事后承认，市政府里犯菲组织横行，但是《纪事星报》的读者对这种严重的腐败情况一无所知，直到问题爆发，市长被起诉、定罪，并且入狱。一九六七年纽瓦克发生暴力性的种族暴动事件，全城骚动扰攘不安，《纪事星报》犹如大梦初醒，自己也大惊起来。由于电视新闻的日益普及，竞争对手《纽瓦克晚报》和全美国许多其他下午报一样，业务早已受到严重影响，加以城市中种族暴乱，简直如雪上加霜，《晚报》的经济陷入谷底，以后一直无法回天。自从一八八二年就拥有《纽瓦克晚报》的史库达（Scudder）家族决定将报纸脱手求售，最后以二千万美元的价码将发行名单及其他资产卖给纽豪斯。七十年代初期《晚报》关闭之后，《纪事星报》快速地大幅扩充，刻意要变成新泽西报业市场上最大的报纸。

卖掉《晚报》的理查德·史库达原先对纽豪斯雄厚财力欣羡不已，但是

看了《纪事星报》新闻品质的贫乏庸俗，敬仰之心大打折扣。他说：“他们是一份非常平淡乏味的报纸，作风胆小如鼠，他们本来可以和《晚报》一样地对新泽西州做出卓越的服务，但是他们对此毫无兴趣。他们拥有相当大的影响力，但是无心以之为善。”

《纪事星报》最不符合新闻道德的手法，是压迫竟选活动中的政客在报纸上刊登广告，他们威胁说，如果不花钱登广告，《纪事星报》就会在新闻报道上叫候选人好看。州长候选人托马斯·基安（Thomas Kean）的一位竞选助理，曾经录下一段他与这家纽豪斯报纸一名广告推销员的谈话。他向助理提出威胁，如果基安竞选总部不肯在《纪事星报》的广告上多花竟选经费，就别想在报上看到捧场的新闻报道。《纪事星报》当时的主编曾经郑重否认报纸“曾以任何方式，任何形式、用政治新闻报道交换广告”。但是，当时该报的首席政治记者曾自广告部门收到备忘参考资料，是一份每个候选人在报上登政治广告的收费账表。

还有好多其他例子，《纪事星报》派驻州议会办事处主任的政治记者，替他的“好朋友”州众议员彼德·罗迪诺（Peter Rodino）写新闻稿；他也替“新泽西汽车驾驶人协会”（NewJersey Motorist Association）发新闻稿给其他记者，他在“协会”的发薪名单上列名秘书。几年以前，《纪事星报》另一位政治记者负责采访当时尚未发迹的小检察官布伦丹·拜奥尼（BrendanByrne）的新闻，拜奥尼拥有的一家保险公司，每年付他八千美元兼任公关，这位小检察官后来当上了新泽西州的州长。这位记者从未向他的读者们透露过，他从拜奥尼手里每月固定领钱的秘密，但是他继续替《纪事星报》采访州长各种活动的新闻。《新泽西月刊》（New Jersey Month1y）记者罗伯特·安森（RobertAnson）评论说：“收买记者是新闻界一个肮脏的小秘密，这种新闻几乎从来没有人敢写，事实上，甚至没人谈论。但是，它是存在的，它从根本腐蚀了新闻理念的基础，以及读者对报纸提供客观新闻的信赖。”

纽豪斯家族经由《纪事星报》的广告和订费，从新泽西州人口里，年复一年地吸入大量财富，但是从未将盈余中留出部分发展报纸。全国排名第十一位星期日版的报纸，现况完全不符合应有的身分。一九九二年总编辑派伊说：“纽豪斯报系是社区导向的报纸，我们为社区做最佳利益服务。”但是事实上，《纪事星报》竭尽所能挖掘社区的广告资源，但是一点都不想在新闻表现上予以回馈。它独占当地报业市场，所以敢于无视读者的利益，这种卑鄙心态、狂妄作为，永远不会改变。《纽瓦克纪事星报》是纽豪斯最肥的一条榨钱金牛，但是它的头版版面，仍然维持五十年代报纸的简陋形貌，新闻处理手法的呆板和莫特·派伊初来上任时一般无二。将近四十年后，报纸从未得过普立策奖，也从未得过同行的尊敬。

今天，有太多关心新闻事业的人，都在质疑美国报业未来的远景，纽豪斯报团正是整个报业痼疾与恶习的典型。虽然纽豪斯家族的财富大都来自这些报纸——遍布美国大小城市——但是两位财主兄弟的注意力却完全不在报业的新闻品质。士毅·纽豪斯曾经有一次做了这么一番解释：“我弟弟和我从来没有意愿、也从来没有机会，去插手我们任何一份报刊的编务。我们从父亲那里学得如何健全管理、建立财务，以及健全其他的各种事业，这已经够我们忙了，根本没有时间分心旁骛。”总而言之，简单的一句话，拿了钱就跑。结果影响所及，纽豪斯旗下报纸，即使偶尔有些事实发生，像聘了一

位有才华的编辑、用了一位能干的记者等等，但都被违反新闻专业的理念、违反新闻道德的行为，抵销殆尽。

纽豪斯报系中似是而非自我矛盾的情况，在一九九三年发生的两件事情里更是表露无遗。《克刊夫兰平原商报》以有关医生与医院使用劣等品质放射医疗器材，患者治病所造成的危险，发表了一系列文章，赢得“哥伦比亚新闻评论”的年度新闻报道杰作奖。但是不久之后，“哥伦比亚新闻评论”又选了《新奥尔良比开恩时报》是年度最烂报纸奖，因为该报拒登“纽豪斯新闻通讯社”所发姊妹报得奖的那篇文章。“哥伦比亚新闻评论”说，《新奥尔良比开恩时报》之所以没有登出这篇系列报道，因为报纸发行人艾斯顿·费尔普斯的妻子，一位放射学专家对文章内容表示反对。

有足够影响力的人可以轻易扼杀有利公益的资讯，这是“哥伦比亚新闻评论”一九八五年批判士毅与唐纳德·纽豪斯经营报纸观点的进一步证明。“评论”指出：“在这个体系里，做得好可能受到赞扬，但是并没有要求你要做得好，顶头老板关心的是金钱，不是文字。全美国第三大报系中迄今没有出现好报，这可能就是症结所在。”

一九九三年《HG》（《家与园》）停刊的时候，许多忠实读者为失去一个长期伴刊而伤心不已。士毅·纽豪斯宣布杂志停刊之后，总编辑南酋·诺瓦格罗（Nancy Novogrod）说：“我收到好多感性、智慧的，以及令人欣慰的读者来函。他们全部表示非常怀念。”

当士毅·纽豪斯宣布关掉有九十二年历史《家与园》的时候，由于大家都了解它仍是一个赚钱的杂志，所以《家与园》之猝死令工作人员大感惊异。《家与园》历经许多起伏，也历经许多总编辑，包括八十年代安娜·温特在此初试啼声，将杂志《家与园》的老名字（House＆Carden）改为比较时髦的《HG》。温特过于急进的改革，吓跑了许多读者与广告客户。一九八八年，诺瓦格罗接替温特担任总编辑，发行广告下坡的颓势终被制止，《HG》又成为全国最好的“住宅”（Shelter）杂志之一。

一九九三年三月，《HG》正在大有可为之际，却面临了死亡厄运。士毅·纽豪斯由“维普传播公司”（Knapp Communications）以一亿七千五百万美元现款买下《建筑文摘》和《美食》（Bon Appetit）两份杂志。一般人认为《美食》将拓展康德·纳斯特公司对食品与旅游市场的控制，但是绝大多数内行专家指出，《建筑文摘》才是纽豪斯真正想要的瑰宝。虽然《HG》的读者比后者稍多（六十九万六千对六十五万三千份），《建筑文摘》的大广告客户多，读者水准较高。大多数中产阶级读者皆能体会两者不同之处。在任何一期《HG》篇幅里，你能为你自己住家找到一些用得上的指点，以及付得起的设计，在《建筑文摘》中，你只能对那些豪华宅邸羡慕得目瞪口呆。

在成交的时候，康德·纳斯特总裁伯纳德·莱塞提出保证，两份杂志都会继续办下去，没有一份会关掉。但是两个月之后。纽豪斯和莱塞宣布他们将把《HG》停刊。纽豪斯说，由于两者“重复之处太多”。虽然《建筑文摘》和《HG》读者层次不同，两份刊物都在争取几乎相同的广告资源。根据纽豪斯家族长久遵行的传统，消减竞争对手，或是将之购并，十毅做了最后的底线哲学决定：《HG》必须走路。

一九九三年七月《HG》出最后一期，编辑们（有些已经奉调公司里其他单位）本想刊出一张全体工作人员挥手告别的台影。总裁莱塞知道这个构想之后，立即予以制止。一位编辑说，“他觉得不必把一份杂志的停刊，弄得

太感情化。”

事实上，由过去的资料里，士毅·纽豪斯曾经有过太多翻脸无情的人事撤免，冷酷绝情的关掉报刊，完全都不具人性化或感情化。在这些无情、冷酷的手腕背后，更深一层的意义在于——他一个人掌控了这么多美国大众传播媒体。反过来说，也证明美国政府对类似“前锋出版公司”这种庞大媒体集团违反自由竞争的种种恶行，无法予以有效的防止。当人们将太多的注意力，集中在人事冲突和调动的时候，纽豪斯很技巧地逃避了社会公众对他公司大幅扩充的检视。

如果仔细检视纽豪斯家族和士毅本人在扩展媒体集团过程 中所惯用的手法，可以很容易地注意到许多基本上反民主的作为。其中，消灭竞争对手是最鲜为人知的故事。

萨姆·纽豪斯不喜欢他的报纸有竞争对手，他认为有竞争对手的报纸是“死棋”，若想报纸赚钱，必须争取市场独占。在他当家的时代，他曾经先后买下而又停掉《长岛新闻》、《波特兰奥立冈日报》，甚至于赖查勒律师给他起家的《贝昂尼时报》。士毅和唐纳德·纽豪斯继承他们父亲消灭竞争对手的传统，在事前安排好的运作中，买下《克利大兰新闻》的订户名单，一九八〇年将自己原有的《新奥尔良国家新闻》（New Or1eansStates ltem）“并入”比较强势的《新奥尔良比开恩时报》。运作的手法通常包括——收购竞争对手的订户名单，和对方报纸所有人秘密签订购并交易，说服经销商将报纸放在报摊上最好的陈展位置，或者，更简单地，拿出大把现款，引诱竞争者攫之而离去——使得老萨姆·纽豪斯和他两个儿子几乎永远都无往不利。

八十年代，在波特兰和新奥尔良，部分反对他的人曾经提出法律诉讼，指控纽豪斯所属的报业，在这些城市里抬高广告价格和订费，但是诉讼都没有结果，纽豪斯兄弟依然我行我素，丝毫不受影响。一九八三年士毅·纽豪斯不理会地方、州政府和联邦官员的反对，独断独行地停掉他拥有的《圣路易环球民主党人报》。对许多评论专家而言，《环球民主党人报》实在没有任何值得夸耀之处。在纽豪斯家族主持之下，报纸内容贫乏至极，几年以前曾被一份新闻学评论刊物评选为全美十大最差报纸之一。不过，它总还是另一份报纸《圣路易斯邮讯报》（St.Louis Poset Dispatch）在全城中唯一的竞争对手。

最引人争议的是纽豪斯和《圣路易斯邮讯报》主人之间的一项秘密协议，签订之后二十多年才曝光。根据这项一九六一年达成的秘密安排，纽豪斯家族和他们的竞争对手协议，两报一切业务都联合处理，所得利润两家分享。一九八三年十一月，依据这项协议原则，纽豪斯决定将《圣路易环球民主党人报》停刊，美国联邦司法部对这份报纸停刊案，曾以反托拉斯法的理由予以干涉。因为政府介入阻止，纽豪斯在一九八四年初，把报纸卖给杰夫瑞和黛博拉·格鲁克夫妇（Jeffrey and Debra Gluck），在他们经营之下，《环球民主党人报》不久宣告破产，一九八五年十一月终于正式倒闭。无论纽豪斯是故意要关掉《环球民主党人报》也好，或是决定卖给别人之后因经营不善而停刊，依据协议的规定，纽豪斯的公司在公元二〇三四年之前，仍可每年分享来自圣路易报纸广告市场的大笔盈利。当这份有三十二年历史的协议，在一九八三年为外人获悉的时候，一些被公开的估计资料指出，纽豪斯和拥有《圣路易斯邮讯报》的普立策公司，由于把圣路易搞成只有一家报纸

的城市，每年可以分享高达一千五百万美元的盈余。自从《环球民主党人报》停刊之后，到一九九三年为止，纽豪斯已经由这项协议之中，总共分得四千三百五十万美元。《环球报》倒团了很久之后，卡洛琳·托齐尔（Carolyn Tozier）在学术性的《新闻学季刊》（Journal-ism Quarterly）上撰文指出：“在圣路易搞成一报独占的做法，不仅不利于当地居民，对整个新闻业而言也是一项困扰。”

纽豪斯的律师们回答说，这项协议完全合法。根据联邦的“报纸保护法”（Newspaper Preservati On Act），纽豪斯正好钻到一个允许他们将两份报纸中关掉一份的法律漏洞。《华尔街日报》把这件事称之为“邪恶的误解法律”。纽豪斯这项行动之后，包括迈阿密和匹茨堡在内的其他六个城市，对显然被误解的“报纸保护法”提出类似的解释，因此也都先后成为“一报之城”。纽豪斯的一名律师刁钻他说：“当你按照司法规定办事，它很难说你做错了。”

从圣路易发生的事情上可以看得出来，绝大多数美国新闻从业人员、读者，甚至分析媒体业的评论专家们，全部不了解纽豪斯家族事业的细节，部分原因是他们公司一直由家族私有，此外，他因为士毅·纽豪斯不喜欢向家族王国的这一部门透露有关另一部门的资料，即使对公司中亲信的高级主管都不例外。思蒂芬·弗罗里欧曾经如此形容他的老板，“他尽量使各个部门维持最隔离的状态”。

隔离各个独立的下属公司，每个公司有自己的预算，自己的收入，发展自己的业务，所以，没有一个人能确定地知道纽豪斯的媒体事业的范围到底有多大。根据新闻媒体业界的评估，它是全美国最大私有传播媒体集团。在九十年代中期，属下员工多达一万九千人。纯就规模而言，拥有的图书出版、报纸、杂志和有线电视的总收入，纽豪斯王国是首屈一指的——或者至少接近最高点。泰德·特纳（Ted Turner），阿瑟·赛茨柏格（Arthur Sulzberger）、凯瑟琳·格雷厄姆（Katharine Graham），甚至连鲁琅特·默多克等人，谁都不如士毅·纽豪斯事业之多、范围之广、影响之深。

“钳口协议”

事业规模大当然也一定有它特殊的优越之处。纽豪斯滚滚不断的大笔财源，以及他对事业的直接掌握，使《浮华世界》、《纽约客》或“兰登书屋”等单位旗下的无数作家记者们，竭尽心智地到处搜集新鲜题材写出动人文章，然后换得优厚赏酬。老萨姆·纽豪斯几乎很少读他自己的报纸，但是士毅却仔细审阅每一期康德·纳斯特杂志内容，寻找不尽完美之处，立即予以纠正改进。所辖各个出版部门出版的大批书籍，他大多读过或是至少也相当熟悉。他了解、也能够鉴赏好的写作。尽管他在处理高层人事调动上经常冷酷绝情，但是由于多年来累积的阅人经验，他现在能一眼就看出人的才华，功夫颇为老练，也愿意听取一些亲近助理人员的建议。如果一个新成立的出版部门需要时间建立声誉，如果一份刚创办的杂志需要时间茁壮成长，他会大方地支援、耐心地等待。由于财力雄厚，他能轻易做到许多其他出版家难于做到的承受长期投资亏累。当今一般公众持股的媒体公司，需要好几个月才能由董事会作成的决议，士毅·纽豪斯“一言堂”的作风反而显得明快果决。从这个角度来看，他有点像赫斯特、普立策等旧时代的老式新闻大亨，能一言九鼎，随自己意志办自己的刊物。

但是从另一个角度看，纽豪斯成为新“百万媒体”时代（new age of Megamedia)的最典型象征——对全世界人民生活发展至关重要的大众传播资讯事业，仅只掌握在很少的几个庞大公司手里，甚至几乎完全不受社会监督。政论家、社会学家和媒体评论专家们，多年来对于愈益增长的媒体集中垄断现象不断地提示警告，并且反复强调此一现象对民主社会生存发展所造成的威胁。本·巴迪钦（Ben H.Bagdikian）在他一九八三年出版的《媒体垄断》（Media Monoply）一书中说，“当前的新闻媒体——非政治性贫瘠的内容冲淡了它们对杜会应有的真正功能，与日益增长的集中垄断现象沆瀣一气，对商人服务的性质远远大过对读者观众的服务，而且充斥庸俗轻浮的内容。不仅威胁它们本身的未来，也威胁整体社会结构。”

大多数新闻传播媒体依赖大厂商的广告维生，像纽豪斯报系这种媒体公司旗下总编辑和发行人们，都极尽全力地避免以任何具有争议性新闻或文章，去摇撼这艘载满现实利益的大船。惟恐冒犯了一大群消费者或是有财有势的利益集团。即连曾任“报纸广告管理局”（News Paper Advertising Bureau）执行副局长的利奥·鲍加（Leo Bogart）这种广告专家都承认，整个社会文化结构已经大幅改变，寡头媒体集团的恶势力已经坐大。鲍加在一篇文章中写道：“美国新闻媒体日渐落人极少数人的掌控，他们手里拥有无比的力量，但对媒体的非商业作用几乎全无兴趣。媒体的主要作用变成尽量争取读者观众来销售商品，而不是传播真理、表达思想和感觉。”

到了九十年代初期，有异议之士对这种现象的关怀更趋普遍。全美国 98%的城市存在类似一报独占的情况，而大多数报纸则又掌握在类似纽豪斯这种大公司手里。纽豪斯因为有无尽的财源，所以能够轻易买下“兰登书屋”后又购并了“皇冠”出版公司。在购并之前，一九八〇年“皇冠”是全国第五大图书出版公司。但是在一九八八年纽豪斯的“兰登”买下“皇冠”的时候，联邦司法部对此举是否违反“反托拉斯法”的问题，一点也没有警觉。

事实上，新闻媒体事业里这种鲸吞豪夺现象所引起的疑虑，相当普遍地存在于每一个人的心里，为了要尽可能地予以掩饰，纽豪斯公司里有了花钱买人闭嘴的法律做法，在九十年代初期，好几位替士毅·纽豪斯工作的发行人或高级编辑签下具体的“切结”合约，保证离职后某一段时间里，对纽豪斯公司的所见所闻严守秘密。在新闻界，这种做法被称为“钳口协议”。

有些人，像一度在“兰登书屋”的“龟湾”出版部（Turtle Bay Books）担任发行人的珍妮·埃文斯（Joni Evans）对这种协议并不觉得有何不妥。一九九三年离职之后，她说：“我不被允许谈论有关‘兰登书屋’的种种。这是我与公司的合约规定。合约上有一个时限，我不记得是多久。至少是一年吧。这是我和他们的合约，绝对是正常情形。”

但是对于一些被迫签字的人来说，这种强制闭嘴的做法让他们觉得万分委屈尴尬。曾经代表过依莉莎白·西夫顿、“诸神”出版部安德烈·希夫林和“克诺夫”出版部桑尼·梅塔的律师马丁·加柏斯（Matrin Garbus）解释说：“人们签这种合约是因为他们需要钱，因为他们得养家活口过日子。”譬如说，有关安德烈·希夫林的情况是，他的钳口合约效期是离职后的一年之内。所以，当他离开“诸神”出版部的时候，虽然新闻界把整个事件炒得轰轰烈烈，他受法律约束不得公开讲出任何一句话，甚至，当他“兰登书屋”的许多老同事们，大肆抨击他个人和他的声誉时，他也无法置词辩解。

加柏斯律师自己是宪法第一条修正案的专家，在替客户谈判法律合约

时，他对纽豪斯公司要求这项“钳口协议”大感困扰。加柏斯律师说：“这是一种很新的东西，只是过去几年中才出现的。人们可以为了金钱而签字，取消自己依据宪法第一条修正案所应享有的权利。”

在这个新的媒体时代里，原来被新闻界同行们轻蔑的纽豪斯旗下刊物，如今摇身变成舞会中最受注目的焦点。《浮华世界》、《时尚》等风貌流行的华丽杂志，忠实反映并热烈歌颂里根主政时期社会上崇尚物欲的奢侈景象，并且，把美国新闻媒体一窝蜂追求明星名流消息的热劲推上最高潮，正经的新闻报道、严肃的新闻评论全被置诸脑后。出版了那本有关媒体垄断专书大约十年之后，作者巴迪钦说：“绝大多数媒体大老板都必然喜欢保守的共和党人，但是在八十年代，他们有理由可以益加狂喜，当他们在新闻上拚命力捧里根主义之际，政府纵容并默许他们建立庞大、专利垄断的媒体王国。”当然连高层的民主党人也免不了喜欢往自己脸上贴金，第一夫人希拉蕊·克林顿一张漂亮的照片，出现在一九九三年底《时尚》杂志封面上。纽豪斯的力量，已经远远超越了我们所理解的政治关系和政治偏爱。

纽豪斯和他的报刊对美国社会的影响力主要在于：他们影响美国人民对自己和对社会的看法，所谓对自己的看法，是人们秉持的生活目标和价值观念；所谓对社会的看法，是他们在生活环境中花钱的态度。从这个角度来看，美国是一个尖锐分裂的国家，收入的层次和社会的阶级，使读者接收到的资讯品质截然不同。纽豪斯有一个二分的做法，华美亮丽的杂志和精粹的出版公司，专为高收入高教育水准的少数精选读者而设计，而垄断市场的报系则以“大众”为对象，他们传统地强调赚钱第一，公共服务与新闻品质都是无关宏旨。康德·纳斯特杂志有如法国咖啡馆的典雅情调，家族旗下报纸则是大市场和购物中心的群众气氛，比较起来，士毅显然更加喜爱前者。受到利伯曼和康德·纳斯特豪华传统的影响，纽豪斯自己融入了康德·纳斯特的精英思想模式之中，他使用“高级刊物”（Class Pubil-cations）一词，用以争取新一代报刊发行人所习称的“人口统计资料中受偏爱的读者对象”（demographically desirable）。他的杂志专注于某一个阶级的有钱人——以及努力争取企图晋身此一阶级的人。纽豪斯运用现代化市场调查技术和新式广告手法，更新康德·纳斯特的传统精神，并且刻意地将商业内容和新闻内容，弄得模棱两可混淆不清。在纽豪斯的刊物里，很难明确说出广告止于何处，而新闻又是起于何处。

以《新奥尔良比开恩时报》为例，一九九二年版面上每天出现一篇专栏文章，看起来很像新闻报道，但是用稍大点的字体排印，内容介绍一些广告厂商和他们新店开张或周年庆减价等消息，不仅读者感觉十分迷惑，连报社记者们自己也弄不懂是怎么一回事。新闻界有识之士在许多美国报纸上，都发现了这一项几乎是全面性的大趋势，有时候，免不了会有人提出反对意见，认为它正在腐蚀新闻职业的道德标准。一九九二年“美国工商编辑记者协会”（Society of American Business Editofand Wirters）进行了一项不署名的意见调查，75%的工商记者表示知道广告客户影响报纸新闻内容的压力日渐增加——其中45%承认广告客户的压力，影响了他们的新闻处理。《比开恩时报》工商版主编查理·布莱因（Charley Blaine）谈到报纸版面上服务广告客户的专栏时说，“我用不同的字体表示它们，否则我不会让它在工商版上出现。它的真正内容非常明显。我并不喜欢这么做，但我不能不这么做。”在这个“百万媒体”的新时代里，士毅·纽豪斯地位极高、权力极大，新闻

界有识之士所有的忧心与关切，都被他凌驾于道德考虑之上的底线哲学，压抑得无声无息。

在这种广泛商业化的大趋势之下，连原来具有文坛泰斗崇高地位的《纽约客》也不能免俗。《纽约客》的工作人员，把纽豪斯带进来的新理念解释为必要的改变，杂志必须遵行才得以生存。但是这种妥协态度，无形中减退了杂志的道德标准。士毅·纽豪斯摧毁了构成《纽约客》在美国新闻界独特地位的重要精神，它表面上和蔼可亲，但实质上刚正不屈的理想主义精神，正是八十年代矫情与崇尚物欲潮流的另一个受害者。

对那些关心民主社会里资讯必须自由流通的专家学者而言，纽豪斯的新闻理念与经营报纸手法，也构成他们一项严重的挑战。在纽豪斯报系里——据估计其净利应是总收入的 35%——编辑和记者对采访更好的新闻、编出更好的版面，似乎全无任何压力。大多数想要改善报纸形象、改进报纸内容的编辑和记者们，通常为了保住饭碗而不得不保持沉默。有些政府官员体认到，社会上至关重要的新闻舆论工具竟被如此地强有力控制，亟思有所改进，但是，当他们继而想到报纸在言论与新闻内容上足以影响选民，于是投鼠忌器，也只好忍气吞声了。最后，一般的小市民对他们城里唯一的大报更是无能为力，只得眼睁睁地看它年复一年，予取予求地攫走无尽的财富，而任随报纸内容贫乏如故。美国能信赖士毅·纽豪斯这种传媒大亨吗？还必须容忍多久呢？

独霸的王国

当美国即将迎向二十一世纪，各种民意调查显示许多美国人惊觉媒体剥夺了他们知的权利，尤其那些黯无光彩、淡而无味的日报，像透了供应例行生活必须的水电公司，根本不是提供真知灼见的活泼论坛。垄断独占性质的纽豪斯报纸完全符合这种形容，它们维持政治现状，服务工商界的利益而不是读者权益。黑手党介入运作，《克利夫兰平原商报》牺牲新闻原则，却在有关普瑞赛工会头子的新闻上妥协让步，是一个最糟的恶例。士毅·纽豪斯证明他自己根本不值得公众信托，并且，他更成为媒体巨大影响力量集中于少数人手里的具体梦魇象征。《华盛顿邮报》媒体评论员霍华德·库兹，批评九十年代的报业现象表示：“从前的美国报纸存在于全国人民生活的中心，可是它们现在却非常遥远疏离、傲慢自大，成了少数高高在上统治机构的一部分。”库兹接着说，“从前的美国报纸总是跑在最前端，揭发并暴露出官员的贪污腐败，然而，它们现在却躲在后面，考虑的只是如何向权力卑屈施惠，而不是如何向权力挑战。”

这种一城一报的现象，再加上社会对公器的信赖迭遭滥用的事例，最后可能导致政府某种型式上的规范，就像三十年代国会通过对广播业界管理办法的旧事重演。当时许多政界人士指称，由于 AM 调幅波段上的电台太少（那个时代还没出现 FM 调频波段），所以广播节目内容必须予以规范管理，避免因缺少竞争而流于坐大。当时多数大城市里都有两家或更多相互竞争的报纸。在今大的美国，情况与当年正好相反，政府似乎更应该插手干预报纸的独占垄断现象。现在的广播电视频道简直多如雨后春笋，电视上有 VHF 特高频道和 UHF 极高频道，数不清的电视台，广播有调频波段、有调幅波段，竟相提供内容丰富的各类型优良节目，还有民间有线电视，各种新闻性、知识性频道，百花齐放、争奇斗妍。但是，报纸反而集中在少数超权垄断公司手

里，像士毅·纽豪斯和他弟弟唐纳德，他们可以为所欲为而不必向任何人负责。

纽豪斯兄弟俩，能活在这个美国人民极少向媒体老板提出要求的时代，真是幸运透顶。像纽奥良或纽瓦克这种大都市，非常需要有一份高水准报纸，如果有了高水准报纸，非常可能对市民生活方式与社会福祉产生重大影响，但是纽豪斯兄弟把从当地赚来的大笔金钱，不用在重新投资办好报纸工作上，反而将它转移到纽约等其他地方，用以购并“兰登书屋”、《纽约客》，或是复刊《浮华世界》，或是创办新的旅游杂志、房屋杂志等等。这对新奥尔良、纽瓦克等地的报纸读者来说，实在是一项极端不公平的待遇。纽豪斯兄弟承袭他们父亲的手法，在地方上收购并维持平庸贫乏的报纸，以它们为赚钱的工具，美其名曰“地方自治”，实际上是一无所为。

士毅和唐纳德兄弟的地位真是极端地与众不同。他们不像绝大多数由公众持股的媒体公司主管。他们对所属报刊的一切事务都是个人负责，只是因为拥有这些报刊，报刊上有他们家族的名字。他们不需要对董事会或任何外在团体回答任何问题。假如他俩有心愿意去做，他们绝对可以“立地成佛”，把“纽豪斯”家族的名字变成新闻品质、民众喉舌、社会公义等等的同义词。不过，对纽豪斯而言，他所负的唯一责任似乎就是市场促销，没有任何道义成分。唐纳德·纽豪斯说，“我认为我们是负责任的，假若我们不负责任，人们就不会接纳我们的报刊。”这是他对我这本书所发表的唯一一句评论。这真是美国社会长久的谜题之一，两位媒体大亨兄弟为那些生活只有一报城市中的读者们，提供了这种没有选择的选择。对于我们这些深切的优虑和关怀，也看不出让纽豪斯兄弟感觉汗颜或者有任何困扰的迹象。

在过去十年之中，无人能与士毅·纽豪斯相提并论，所有其他圈内人都知道，他是一个权力至高的人，在整个美国新闻媒体领域里，投下最长最暗的一道阴影，他个人有绝对的能力能为最具野心的方案投入最多的资财，或是为克服最大障碍而能支持最长的时间。由于这种现实情况，他手下工作人员或者是那些一心盼望能够有幸追随他的人，对他自然而然地产生了恐惧、羡慕，以及崇拜之心。就连他最得力的心腹们，也不禁暗自承认他的无比权力。

回忆一九八三年初遇士毅·纽豪斯时，蒂娜·布朗说：“他是一位非常质朴的人，但是，我想他现在正处于一生事业的巅峰状态。他对自己竟能如此成功也是觉得似乎不可思议。他现在可以回顾一下自己过去十五年未，究竟做了哪些事情——他重新塑造了《浮华世界》，他创办了《自我》，他创办了《旅游者》，他创办了《诱惑》，他创办了《内幕》。想想看这些成功的经历，他真是非常了不起。现在纽约全市就看他一个人表演了。”