

# 報業怪傑王惕吾

## ● 王成聖

### 新聞史上傳奇人物

聯合報系創辦人王惕吾（一九一三—一九九六）於中華民國八十五年三月十日因肝疾病逝台北，享年八十四歲。

王惕吾是近代中國新聞史上的傳奇人物，他白手起家，在戰後經濟衰敝，局勢動盪的情況下，以一介退伍軍人，在台灣蹶起，創造了他的報業王國。他輝煌的成就，比諸美國報業怪傑普立茲或赫斯特均不遑多讓。如就他辭世之前而言，他的聯合系報業，發行網已廣佈全球，除在台灣有主力報紙聯合報、經濟日報、民生報、聯合晚報外，在巴黎有歐洲日報，在美國、加拿大及泰國曼谷各有一家世界日報，業務都蒸蒸日上，每一家報都是賺錢的事業。

七十年代初期，海峽兩岸解凍，作為一位中國報人的王惕吾，對祖國大陸山河自然十分嚮往，對十二億骨肉同胞也有眷念的感情，因而很想把他的報紙事業伸張到中國大陸，為苦難的同胞服務。無奈大陸中共政權視新聞事業為禁臠，不容他插足，期待數年，卒告失望，不得已退而求其次，先到即將「回歸」的殖民地香港創辦「聯合報香港版」，希望由香港「轉進」大陸，不計盈虧，全力維持。香港版的聯合報報導及言論尺度均獨立自主，公正客觀，很得讀者歡迎，報份直線上升。可惜於一九九五年遭逢港報惡性競爭，報紙售價賤到每份不到港幣一元，在不堪賠累而九七將屆，前景難期的情況下，只好忍痛暫時休刊。成了王惕吾辦報以來惟一受挫的紀錄。當然這也是他生前的隱痛。不過，除此而外，他所有的事業都是成功的。假如大陸也是自由開放，平等競爭的社會，以王惕吾的企業才具，亦必能闖出一片天空。

王惕吾能成爲一代報人，說來是一大奇跡。自清末報業出現在中國以來，報業都是文人的舞台，早期的報人如梁啟超、于右任、詹文滸、黃遠生、張季鸞、王芸生等都是文人，學富五車，下筆千言，倚馬可待。後繼的馬星野、曾虛白、程滄波、成舍我、龔德柏等等，更是飽讀詩書，學貫中西，嫻熟理論與實務。然而他們的成就都比不上軍人出身的王惕吾，故而稱之「報業怪傑」應非虛言。

### 軍人辦報天才內行

王惕吾於民國二年（一九一三年）八月廿九日出生於浙江省東陽縣，成長時期，國勢積弱，軍閥割據，戰禍頻仍，當時許多青年

懷抱軍事救國的志願，王惕吾在就學於上海時耳濡目染而有投筆從戎之志，乃投身於黃埔軍校，畢業於南京中央陸軍軍官學校第八期。旋即被派至部隊充任基層帶兵官。

不久抗戰軍興，為抵禦外侮，王惕吾飽受戰火洗禮，轉戰大江南北。遂被調至軍委會警備團擔任營長，成了老總統蔣中正的貼身幕僚，事業前途一片光明。

一九四八年民國卅七年，王惕吾隨總統府先遣侍從人員撤來台灣，任警備旅團長，積功升至上校副師長。翌年突萌退志，於革命實踐研究院第一期結業後，得蔣中正總統兼院長之准許於卅九年卸除軍職，轉入報界工作。這對他完全是陌生的工作，但軍人不服輸的精神，使他全力以赴。

當時是四十年代初，經濟不振，民營報紙很難發展，而在台北市卻有民族報，全民日報和經濟時報三家小報，銷行份數有限。在握牛耳的台灣新生報光環之一，勉強生存。

王惕吾進入民營報界後擔任發行工作，深知報份是維持報紙生存的要件。於是他建議三家報紙的老板，攜手合作，共同推出聯合報，以節省人力物力。降低成本，增加利潤。

三報的老板接受了他的建言，合而為一，但報頭仍用三報的名字下加「聯合版」三字，看來有點不倫不類，因而看在官方大報中央日報及新生報的編採人員眼中，認為起不了什麼作用。但主持發行工作的王惕吾埋頭苦幹，以帶兵的經驗，逐級授權，信任行銷分支機構。

他首創送報生自行經營的分銷制度，讓送報生銷報愈多賺得愈多，銷報等於是為自己進帳，無不全力以赴。以致聯合版的銷路大增，並改「版」為「報」，經營多年後，把聯合報推上全台第一大報的地位。銷路有了，廣告自然湧進，當然也有錢聘請一流高手的編採人員，改進報紙品質，在循環影響之下，聯合版成了異軍突起的民營大報。而三報中另兩位老板以經營其他事業需款孔亟，讓出股份，拿錢走路，把報紙的經營權統統讓給了王惕吾，使他成了獨一無二的報老闆。

成為獨資的王惕吾如魚得水，盡力揮酒，成就了今日的聯合報系。無論是報導內容、編排方式、廣告和發行數量，都遙遙領先其他各報，使過去對他「不看好」的官報從業員，個個跌破眼鏡。

### 特異秉賦正派辦報

作為一位報人，王惕吾卻不能筆力萬鈞，也無法雄辯滔滔，跟中國過去的報人簡直不能相比。但王惕吾有特異秉賦，他堅毅不屈的毅力和堅定不移的辦報理念，使他成了一位天才報人。他未經行銷訓練，而他企業化經營方式，完全符合現代經營學法則。他不懂編採技術，而所聘用的人才卻都是報界少有的精英，他極少過問編輯部的事務，完全信任聘用的總編輯。然而他的報紙，所有的報導及言論並非漫無章法，他心中擁有一把正派辦報的尺，他僅在高層會議上言簡意賅的陳述他的理念，而後即由編輯部根據他的觀念自由發揮。

早期，政府為求生存而長期戒嚴，言論尺度有許多禁忌，而他又出身蔣中正總統官邸，黨政宣傳部門可以直接找他表態。但他緊

守報業倫理，不使報紙淪為替權威和私人服務的工具，始終堅守社會公器的角色。他提高員工待遇，建立人事制度，使新聞從業員成為有尊嚴、有地位的行業。而聯合報也成了報界精英薈萃之地，人人以進入聯合報工作為榮。

三十餘年來，王惕吾領導聯合報，逐漸走上專業化、多元化的地步。他由一份以政經為主的報紙，逐漸發展成為發行遍及海內外的七家報紙，把內容縱深由政治、經濟推向民生休閒。

他利用抽換版面的方式，突破報紙限張的限制，用縮版技術擴大廣告容納量，廣闢財源。他惜成本包租飛機供記者採訪，或空投報紙給遭逢水災的災民，這些都是現代經營課上少有的二頁。

### 威權時代肆應有方

在威權統治時期，王惕吾盡力維持民營報紙的獨立地位，為了維持報紙的尊嚴與生存，他長期承受巨大的壓力，卻始終堅持對讀者忠誠實告的義務，雖有時對權威不免有所退讓，也是為了報紙的生存及延續，他在政治及外交方面儘可能的協助政府，以換取較大的言論空間。

他曾數度面臨觸怒當局的危機，但絕不犧牲新聞及言論立場。他把國家及社會利益置於報紙利益之上。近幾年來，聯合報和當局漸行漸遠，對當局的言行始終保持批判批評的態度，所秉承的基本理念，就是以國家及公眾利益為重。

王惕吾深知報紙的社會教育功能，也了解報紙的文化傳播的侷限，因而除報紙外，他又創辦聯經出版公司、中國論壇雜誌及聯合報系文化基金會，提供知識份子多元化的發言及研究的管道，儘管他不同意某些言論，某些言論也不同意他，但他仍希望在大眾傳媒無法觸及的層面，提供社會更寬廣的思考空間，可見他的包容性。

軍人出身的王惕吾有強烈的中國意識和對中華民族的熱愛，他一直心繫中國前途，希望出現一個強大富裕的中國，讓所有的中國人在全世界揚眉吐氣。他不甘國家積弱和遭受屈辱，所以他不斷的協助有表現的中國人，不斷的在海外開辦中文報，出版中華文化叢書，組織世界中文報協，禮遇流亡海外的中國知識份子，都是出於對國家民族的關愛。他希望台灣的政治民主能成為全球所有華人的共識，帶動大陸的改革與進步，把整個中國帶向富強。

生前，王惕吾心繫兩岸關係，希望兩岸和平發展，共進共榮。而今他已歸道山，如說他此生有無遺憾，恐怕就是未及目睹兩岸互助合作吧！

王惕吾經營聯合報，並非一帆風順，中間幾經起伏，他自己曾說：「聯合報的榮枯，跟國家的政經發展息息相關。」亦即國家繁榮進步時期，聯合報邁步坦途，遭逢挫折困阻時，聯合報亦難免遭波及。但不論環境如何變遷，他始終堅持正當辦報，正當的回饋社會。不為利誘，不為勢劫。聯合報遭逢最大的危機是在民國四十九年喧騰中外的雷震案，由國防部軍法局宣判定讞時，聯合報發表社論「呼籲總統赦免雷震言論部分刑責」，點明雷震因言賈禍，應免刑訴。這種言論在當時的政治環境中被視為大逆不道，於是軍方飭令所有的軍事單位，包括眷村在內一律退訂聯合報，使聯合報發行量大為吃緊。面對如此嚴峻的情勢，王惕吾不改初衷，繼續替雷震講話。因為他相信在民主體制下，言論是不應有罪的。幸而此一風波不久平息，以內容取勝的聯合報，仍雄據各報發行量的第一位。

隨著發行量加大，聯合報的設備也不斷的更新，由鉛字排版、照相製版，到自動鑄排，傳真及全盤電腦化。印刷機裝成多部快速自動印報機，一百多萬份兩小時內印成，專車運送中南部，使台東及屏東的訂戶，早晨六、七點鐘即可看到當天出版的聯合報。近年來更在台中、高雄、林口各成立印刷廠，利用傳真傳送版面，直接印刷，更縮短了出報時間，也開啟了報業發行的新紀元。

## 協助傑出的中國人

事業成功後的王惕吾，行有餘力，更盡力發揮他的社會責任，出錢出力，協助各行各業表現傑出的中國人。「六四」天安門事件後，許多大陸民主人士逃亡海外，王惕吾均予援手，使他們暫時生活無虞。他所以這樣做，有兩個理由，其一，為中國未來保留民主種子。其二，是基於無私的人道精神。這一代代表正義良心的行爲，博得海內外華人知識份子的一致讚譽。中研院院士近代史專家余英時說王惕吾是「中國報業史上的曠世巨人。」

王惕吾在聯合報董事長任內，兼任田徑協會理事長，曾長期支援或獎勵田徑選手，解決他們生活及學業上的困擾，期其專心練習，以好成績爲國爭光。

據報導當年韓國漢城舉行亞運及奧運時，王惕吾手持美鈔在場等候，凡獲金牌者立即送上美金五百元，銀牌四百，銅牌三百，這些錢都是他自掏腰包。鈔票去了不少，但對鼓舞士氣，確有立竿見影之效。故而當他去世的消息傳出，許多田徑名將如王惠珍、李小娟、徐惠娟等都痛哭失聲，哀悼「王爺爺」。其實不止是田徑選手，籃球、網球名將也有不少曾獲他的獎勵，包括網壇女將王思婷、華裔好手張德培等他都贈送過訓練費。亞東女籃隊參加國際賽打了敗仗，他照送獎勵金，照舉行慶功宴，使得這些情感豐富的女孩子倍感溫暖。

對於衆人矚目的演藝人員，王惕吾也很照顧，經常邀請吃飯，予以言辭鼓勵，遇有經濟困境，向他求助，也都能如願以償。林懷民、陸小芬、白嘉莉、張小燕等經常是他的座上客。製作電影、電視的賴聲川、丁乃竺夫妻，兩人的父親外交官賴家球及名政論家丁中江和王惕吾是老朋友，有通家之好，所以遇到困難時，也靠「王伯伯」協助克服，對於王惕吾的去世，自然十分哀痛。

## 一身俠氣慷慨好義

總之，王惕吾樂於助人，慷慨好義，使他的人望深植各界，廣受敬重。

名作家無名氏（原名卜乃夫）說他一身俠氣，確是實情。卜乃夫逃出大陸，輾轉來台，成了反共名作家，但可以維生的銀子不多，也是靠王惕吾幫忙，生活才逐漸安定。

另一位作家高陽，生前也是在聯合報的贊助下，傑作源源而出，成了一代名家。

王惕吾的俠氣，出自天性，也是這股俠氣使他功成名就，名利雙收。他推銷聯合報曾用「激將」的手法，常常巡視各地分銷處，凡銷報份數達到標準者，當場發給獎金，超出者加倍給獎。重賞之下必有勇夫，靠著他的俠義精神，使聯合報衝出陰霾，變成報業王國的「天之驕子。」