

第一部·马厩

创业维艰

与德威特·华莱士(Dewitt Wallace)相知多年的老友都觉得，他是个难测的人物。他曾对最满意的餐馆一掷千金，以使它能够继续营业，却又喜欢在《读者文摘》办公室间徘徊，为省下几文钱而将电灯全部关掉。他一生钟爱动物，却曾用锁链将两只狗活活打死。他可以在瞬间看透一个人，但又常被许多巫医和赝品所蒙蔽。他坚决反共，但对极右派人物约瑟夫·麦卡锡(Joseph McCarthy)评价很低。他极端保守，大力鼓吹世界大同、离婚改革、节育；他也是打牌、说黄色笑话的行家，不太上教堂，甚至拥有一套相当单调的色情书籍。此外，他支持请教徒法规，因为他认为美国应该是个“基督教国家”。

另一个不太妥当，但常用来形容华莱士的字眼是“天才”。他之所以被称为天才，是因为他创办了一家使他跻身世界富豪之林的杂志；他拥有不可思议的本能，知道一般人想阅读的是什么；他在搜寻适合转载、精简的文章及发掘题材上的能力，比公司内的其他编辑都强。但是华莱士的天才有一点老是让人怀疑，因为那毕竟像是二手的创作力，得靠他人的创作方能生存。此外，《读者文摘》是靠反向操作出名，也就是由找出在编辑上看法最歧异的文章，以尽量吸引读者，而不是靠开拓新的文学领域、争取青英的认同。

华莱士也似乎从不对自己的财富和权力有特别深的感觉。虽然他从不吝于花钱或利用杂志篇幅去实现目标，却时而精明，时而又固执得近乎愚蠢，成败都异常缺乏自我。从种种观点来看，他和当代两位更出名的巨子——《时代》杂志(Time)的亨利·鲁斯(Henry R. Luce)及《纽约客》(New Yorker)的哈罗德·罗斯(Harold Ross)，虽然创办杂志的时间差不多是同时，作风却大不相同。此外、虽然坐拥财富和特权，他和莉拉的生活几乎可以称得上朴实无华。

这并不是说，华莱士不热切地相信，《读者文摘》是全球有史以来最伟大的杂志，事实上那是他存在的唯一最高信条，他只为它而生。使他最力烦心的，莫过于被迫与他人分享功劳，即使是与他结缡六十载的妻子也不例外，但为了重塑为《读者文摘》式的崇高理想主义神话和具启发性的胜利，他有时被迫不得不与其他人分享荣耀。最后《读者文摘》的确达到它的目标，这份书刊凭借饱经考验的风格，报导人类精神对抗恶劣环境的勇敢事迹。

双亲不幸福的婚姻

对华莱士一生影响最大的人是其父詹姆斯·华莱士(James T. Wallace)博士。一八七六年，华莱士博士二十七岁，在俄亥俄州伍斯特学院(Wooster College)担任希腊及现代语言教授，和小他十岁的一年级学生詹妮特·戴维斯(Janet Davis)坠入爱河，詹妮特和他一样，也是苏格兰和北爱尔兰后裔虔诚的教徒。

詹妮特的父亲托玛斯·戴维斯(Thomas K. Davis)是获任命的牧师，曾就读耶鲁大学和普林斯顿神学院，之后在伍斯特一个长老教会附属机构担任图书馆员。他也是华莱士博士的密友之一，两人在学术生涯和长老会教派的

信仰上看法一致。

不幸的是，詹妮特的宗教理想超过她老师的想法，而且似乎有情绪失调的征候。她无法完成学业，同年夏天，在妹妹米丽娅姆(Miriam)的陪同下，她被送往纽约丹斯维尔(Dansville)的一家疗养院休养。康复之后，詹妮特在日记上吐露决心成为一名传教士和素食者。

她在秋天复学，重回大一，同时又选修最喜欢的教授所上的希腊文。他们在华莱士博士离校前往希腊和以色列研习一年之前，偷偷订了婚。詹妮特暗自渴望此行能改成蜜月假期，但是华莱士博士希望能以学术研究为主，不要因年轻可爱的妻子而分心。

华莱士博士一年后返国，他和詹妮特在一八七八年九月二日于校园的戴维斯宅中结婚，詹妮特再度休学。这桩婚姻一开始就不幸福。华莱士博士是个精力充沛、满怀雄心的人，他拨给家人的时间并不多，除了教书，还忙着撰写希腊文法，同时小幅投资房地产。

虽然小有投资，但小俩口大半和女方的家庭住在一起。他们的长女米丽娅姆(Miriam)于一八八一年诞生在戴维斯家，接着詹妮特又产下次女海伦(Helen)。一八八二年，儿子本杰明(Benjamin)出世，一家人终于搬到自己的房子。令人有些意外的是，出现产后忧郁症的是华莱士博士。在妻子的催促下，华莱士博士前往纽约克利夫顿(Clifton)的一家疗养院待了几周。在他回家后不久，次子罗伯特(Robert)诞生。

一八八七年，华莱士博士受聘担任明尼苏达州圣保罗一家小型长老教会学院马卡拉斯特(Macalester)的希腊及古英文教授。马卡拉斯特学院创校不到两年，只有玉米田边缘的一栋砖造楼房。华莱士一家安顿在高峰大道(Summit Avenue)一五九六号，是在校园一隅的大木屋。不过华莱士博士第一年赴任时，詹妮特仍留在位于伍斯特的娘家。

在分离期间，华莱士家的长女米丽娅姆死于痢疾，华莱士博士持续受忧郁症发作之苦，而詹妮特也担心，分离和他们的婚姻誓约并不“符合”。离家的华莱士博士在信中描述了他的寂寞：“如果你现在在此抚弄我的头发、吻我，对我履行你的同居义务，我的心境可能极为满足。”然而另一方面，他顺利申请到以俗家身分在长老教会传教的执照，同时又完成希腊哲学历史家色诺芬(Xenophon)所著《远征》(Anabasis)的评注工作。

一八八八年夏天，詹妮特搬到圣保罗，他们的第五个孩子在一八八九年十一月十二日出生，是个男孩。詹妮特想替新生儿取名为詹姆斯，华莱士博士则想取名约翰，理由是：“没有十九世纪的粉饰味道。”但是两人无法取得协议。华莱士博士写信给友人说：“我们可能会暂时称他为无名氏。”后来他们互相让步，孩子取名为罗伊·威廉·德威特·华莱士(Roy William Dewitt Wallace)，德威特是为纪念他们最钟爱的侄子。

詹妮特后来又生下一对双胞胎女儿，其中米丽娅姆存活，但是詹妮特·马卡拉斯特(Janet Macalester)出生当天即死于痢疾。生了七个孩子所导致的紧张，加上先生经常不在家，已经影响到这位少妇的心情。她曾在三十岁时抱怨自己已成为“累坏的老岖”。逐渐地，她表现出精神失常和宗教狂热的迹象。

一八九四年的不景气期间，华莱士博士接任马卡拉斯特学院校长，该校的财务困难使他烦恼不堪。他经常向全国的富有教徒进行劝募，詹妮特和她的孩子则造访她在俄亥俄州的父母，因此幼子德威特——他母亲有时称他为

“戴”，则往来两个家之间，最后一次的“造访”，他们在詹妮特娘家一住就是两年。

华莱士博士长期离家的情况，严重到他自己的家人也不得不出面干涉。詹妮特感到屈辱，终日哭泣祈祷。他的姐姐写信给他：“你何须为了其他人的孩子而抛弃你自己的五个小孩？他们都是乖巧的小孩。”华莱士博士受到责备后，立即携眷回到高峰大道上的旧屋。

小华莱士在圣保罗上了拉姆西(Ramsey)私立小学，他的表现相当优异，所以顺利跳级。一九一一年，华莱士博士利用他从富有的务农父亲继承得来的部分遗产，在靠近威斯康星州亚莫利(Amery)的瓦波加塞特湖(Wapogasset Lake)购买一百亩地，从圣保罗搭火车到当地很方便。同年夏天，儿子们帮忙搭起家人暂住的帐棚，直到房子盖好为止，这样的生活维持了两个夏天。第三年，他们用来自废弃木材厂顺流而下的圆木盖了一间房子，这座夏日之屋被昵称为“瓦皮”(Wappy)。有许多年，华莱士的假期都是在那儿和家人一起度过。

詹妮特的健康日益恶化，华莱士博士的事业却蒸蒸日上。他放弃做学者和老师的抱负，努力将这所经营困难的小型学院打好财务基础。在长老教会高等教育的祭坛面前，他也牺牲了婚姻及家人的幸福，因为他的工作需要他离家、传教和募款。在华莱士家族的严格气氛中，詹妮特的任何抗议似乎都是有罪的，而且不值得让她丈夫放弃崇高的理想。她唯一的依靠是从信仰中寻求慰藉，结果却适得其反，因为她发现那像是个迷宫，她从未真正进入宗教世界。

恶作剧少年

华莱士一到上中学的年纪，就进入马卡拉斯特军校的预校，可能考虑到他母亲的健康情况不佳，所以家人选择让他住校。他首次尝试文艺创作，是在《帕特农神殿无稽琐事报》(Parthenon Nonsensical Frivolous)这份专门报导农业改良和学生生活的报上发表。华莱士的作品反映出他的血气方刚将会成为詹妮特沉重的负担，其中居然还有一篇是叙述对两间女生宿舍进行突击的计划。

如同许多来自问题家庭的好动男孩，华莱士很快就发现，他真正有兴趣的是恶作剧。他的成绩一落千丈，家里决定送他到布道家杜威·穆迪(Dwight L. Moody)在马萨诸塞州北田市(Northfield City)的教会学校贺蒙山(Mount Hermon)男校。华莱士在他的入学申请函中表示相当懊悔，并且预言式地宣布说：“不管我将从事什么行业，我都会尽力为之。”

不过，未来是很遥远的事。北田方面同意让华莱士入学，他便搭火车前往，此时已是高年级的学生。同年，华莱士博士获邀自秋天起在纽约圣经神学院教授圣经注解学，他的父母再次忍受长期分居之苦，詹妮特则再度由妹妹米丽娅姆陪同住进北田市东部新英格兰的一处小镇，就近探视幼子。

因为家庭生活不安定，华莱士立刻把生活重心转移到自己身上。数月之后，他在另一次宿舍骚扰事件中被逮到。心知肚明又会遭到开除，他先和一位朋友搭便车到波士顿，然后再到纽约，最后到旧金山。由于旧金山不久前才发生大地震，仍在进行灾后重建，很容易便找到营建方面的工作，于是这两个年轻人一天也没浪费地接连做了好几份高薪的工作。此时华莱士年仅十六岁，但身高已堂堂六尺，有着湛蓝的双眼和修剪干净的金发。

初春时，詹妮特和米丽娅姆搭船到英国，探望在牛津就读、身为明尼苏达州第一位罗德(Rhodes)奖学金得主的长子本杰明。这次出国是要让詹妮特换换环境，并获得充分休息。姊妹俩搭乘运牛的货轮越过大西洋，但是不久旋即返国。回国后，她们惊讶地发现华莱士博士也要出国一趟。虽然詹妮特身体不好，华莱士的学业又前途未卜，华莱士博士仍执意单独再访地中海。

在他出国期间，米丽娅姆陪姐姐住进靠近北田市的橡树峭壁镇(Oak Bluff, Massachusetts)的一所疗养院。詹妮特写信给她在旧金山的爱子德威特，抱怨华莱士博士在最近寄来的一封信中提及他“在甲板上得意洋洋地来回踱步”。她又说：“因此我揶揄他，在和家人相隔数百英里之后，他居然能如此兴高采烈。”

她也在未经丈夫同意之下写信给马卡拉斯特学院的董事会，要求将她丈夫所请的假再延一年。华莱士博士一回来，惊讶地发现还有一年休假，于是决定再花一年到纽约的圣经神学院教书。仍未康复的詹妮特在一九一七年秋天被送到密执安州贝托溪(Battle Creek)的贝托溪疗养院后，又搬回以前华莱士博士治疗忧郁症的克利夫顿。华莱士博士开始觉得她的困扰源自有糖尿病的倾向。

同年秋天，靠校长父亲之助，华莱士获得马卡拉斯特学院的入学许可，姐姐海伦五年前已自同一所学校毕业。九月，他写信给母亲说想加入兄弟会，因为“男人交知心朋友比女人交手帕文”更重要。

但是不久后，这个贪玩的新鲜人和朋友牵走一位拾荒者的马和马车而惹上麻烦。愤怒的受害者到学校投诉后，华莱士被带到一间空教室会见“校长”——其实是另一名身穿黑帽长袍的学生。结果学士帽被恶作剧地传来传去，拾荒者则获得五美元更换破旧的马具以为补偿。一九一八年元月，詹妮特写信给她“最亲爱的儿子”，提及她最近到克利夫顿的事，但是信的内容不知所云，显示她已逐渐罹患严重的精神分裂症。

虎头蛇尾

无论如何，华莱士尽力不惹麻烦地完成第一年学业。那年夏天，华莱士博士、詹妮特、米丽娅姆、华莱士和其他兄弟姐妹在湖边的“瓦皮”度假，这是家人最后一次团圆。华莱士博士辞去马卡拉斯特学院的校长职务，受聘担任宗教研究教授。

开学后，华莱士回到宿舍，而华莱士博士夫妇准备搬回高峰大道上的旧居，却发现拥有该地产的学院要他们和另一名员工一家人合住。华莱士博士夫妇只得另外租房子。不久后，詹妮特又回贝托溪的疗养院。

华莱士表面上似乎并未受母亲生病的影响，反而更积极地投入各种活动。在马卡拉斯特学院的第二年，华莱士在足球校队打四分卫，同时在获得校际联赛冠军的棒球队中担任二垒手。他也加入曲棍球队，同时是帕特农文学社的一员。学期快结束时，他和一些朋友在三楼的礼拜堂(他父亲常在那儿讲道)放了一匹马。可能是校方碍于华莱士博士的情面，并未开除他，让他自动离开。

华莱士离校后向奥利佛(Oliver)铁矿公司求职，该公司位于明尼苏达州北部莫沙比山岩(Mesabi Range)，是明尼苏达州最后一块荒地。对方告诉他没有空缺，但是华莱士有一位名叫约翰(John)的叔叔在科罗拉多州维斯培山(Monte Vista)经营华莱士橡胶公司，提供他一个暑期打工的机会。尽管华

莱士博士鼓励其子接受这项提议，华莱士却决心到甫、北达科他州中间的半职业联盟打棒球，他不客气地向同伴解释说：“对男孩子来说，暑期的教育和学校中的一样有价值。”后来他在前往北达科他州的途中提到，有朝一日，他要骑车游历全国，为杂志撰文。

夏天结束时，华莱士到了维斯塔山，不过是为了接受另一位也住在镇上的罗伯特(Robert)叔叔所提供的银行出纳工作。利用闲暇时间，华莱士开始把他的想法记在笔记本、目录卡和活页纸上，而且不是偶一为之，是积极、大量地做，每次往往花费数小时时间，甚至做到深夜，这种习惯一直维持到他中年。那些长篇、真挚、年轻的备忘录，充满了格言、引文、自我提升的条文，以及赚钱的点子，对他来说，这就是《读者文摘》酝酿的开始。他也对银行建议，送价值十美元的树给新开户的顾客。

不写东西时，华莱士遍读杂志，将喜欢的文章精要抄在卡片上存档。当时“扒粪新闻”正方兴未艾，开始是《麦克克鲁》杂志(McCure)的林肯·斯蒂芬斯(Lincoln Steffens)揭发市政腐败的系列报导，这些文章后来集成《城市之耻》(The Shame of the Cities)一书。该杂志另一记者艾达·塔贝尔(Ida Tarbell)对企业腐败所做的系列报导，稍后以《标准石油公司史》(The History of the Standard Oil Company)一书发表。

年轻的华莱士对上述两人相当熟悉，对另一位二十世纪初的名记者乔治·霍勒斯·罗利默(George Horace Lorimer)也不陌生。罗利默时任《星期六晚报》(Saturday Evening Post)的编辑，《星期六晚报》不属于扒粪杂志群，但它确曾刊出堪萨斯州名报人威廉·亚伦·怀特(William Allen White)的文章，同时支持罗斯福总统的改革计划。等时机一到，史戴芬斯、塔贝尔及怀特之子威廉·怀特(William L. White)都将为读者文摘撰文，罗利默则将担任其顾问。

自我放逐

对既非学者又爱闲逛的华莱士来说，有出版杂志的念头仍是很久以后的事。现在他顶多认为，如果能以机车旅行，就可以为很多流行杂志写一些文章。

华莱士突然毫无理由地勤奋起来，他的笔记厚得足以订成一大本书。这种情况有如宗教经验，显示完全不同的一套行为已经开始，而且事前毫无征兆。但是这种信仰改变没有明显的宗教暗示，也没有过度狂热的迹象。华莱士仍想享受非喀尔文教派的乐趣，他已经对女孩、玩牌、抽烟、喝酒、旅行、二手车、看戏燃起兴趣，并且终生着迷。

但是他的确有很多事必须三思，二十岁左右已经被三所学校开除过，母亲身染重病，父亲对他反常的行为难以忍受。对一个刚脱离男孩阶段，如今在落基山一处小镇担任银行出纳的年轻人而言，这一定是个能使人冷静下来的环境。

自我的放逐，加上类似宗教的觉醒，华莱士的确对有益生活的实用知识和资讯培养出喜好。他对于宗教从良性的漠视，逐渐变成良性的嘉许，不过最后他一方面和父亲在信仰上背道而驰，但仍继承了其父虔诚及刚愎的特点，所以他既是父亲的叛徒，也是翻版。

一九一一年夏天，华莱士回到加州，想申请进入加州柏克莱大学园艺系，这念头多半是受其兄罗伯特就读那鲁大学著名的森林系所启发而一时兴起。

在被拒绝后，他改念文学院，并且随便找个理由向父亲搪塞说，因为文学院的“第一年比较有趣”。

在柏克莱，华莱士与一名马卡拉斯特学院的老同学巴克莱·艾奇逊(Barclay Acheson)复交，对方的父亲也是长老会牧师。艾奇逊在旧金山长老会神学院读书，和华莱士一样不时喜欢恶作剧。一九一一年圣诞节，两个年轻人回艾奇逊在华盛顿州塔科马(Tacoma)的家度假。

艾奇逊后来对华莱士说：“命运握住了你的手。”华莱士发现艾奇逊有五个姐妹之后，感到很高兴，这位年轻的访客对最年长的贝西·珍(Bessie Jane)最着迷，并设法筹够钱邀她出去玩。但是艾奇逊家的女孩他全都喜欢，包括最小的伊莉莎·贝尔(Eliza Bell)。二十二岁的伊莉莎·贝尔已经订婚，即将结婚，身材娇小，高五英尺两英寸，金发碧眼，最近父母才替她换了一个来自圣经、而且也更女性化的名字“莉拉(Lila)”；贝尔则取自她外祖母的名字。

改变一生的经验

华莱士在科罗拉多州开始的自学方式，似乎已对他的读书习惯产生一些正面效用。他第一学期的成绩单，工业化学、军训和物理拿A，经济学拿B，经济学史、宪法和经济学原理刚好及格，全部是C。

但是华莱士的父亲相当不满意。对钱很有概念的华莱士博士最感到困扰的是儿子的浪费，每次华莱士捱了一顿痛责后，就正经八百地答应要改好：“现在我生活中的一个目标，是成为双亲……真的引以为傲的人——在人神眼中令人欢喜的儿子。”然后又向父亲借二百五十美元。他答应或多或少地会遵守诺言。

翌年夏天，华莱士决定放弃棒球，转而在俄勒冈州乡间挨家挨户地卖地图。因为没有车，他必须由一处农庄走到另一处，一天往往走上十五英里，他的工作是推销华盛顿州和俄勒冈州地图。

根据销售手册，地图里绘有“距离、电气和蒸汽火车路线、全部的城镇，上面并附有由一九一一年人口调查而得的人口和索引”。订价为二点五美元；以一九一一年的标准而言算是很贵。

那次经验改变他的一生，使他洞察人们对实用知识的需要，与他父兄师长所重视的学术知识大相径庭。不过华莱士在那个夏天所学到最重要的一门课，是他路过一处法庭观看双方律师斗智。尔后他在雨中步行两英里至梅德福(Medford)的卡内基(Carnegie)图书馆借阅法兰西斯·威尔门(Francis Wellman)的法律经典名作《诘问的艺术》(The Art Of Cross-Examination)，第二天就开始整日拜读。

威尔门是美国十九世纪最伟大的律师之一，他在书中解释并简化诘问的原则，同时摘录一些著名审判案件的纪录。作者反对以恐吓证人作为诘问策略，指责此举只会造成紊乱，并且诱使陪审团同情受审者；相反地，“有礼且妥协”的方法会使证人进入讨论之中，在这种气氛下，聪明的律师可以轻易地找出证词的破绽。威尔门特别侧重一条微妙的诘问路线，亦即尽可能将重点摆在证人的私利上面，或是证词经常无法避免的一点——即使是诚实的证人也常会“诉诸自己的想象”。这本书令华莱士印象深刻。

变动的美国社会

另一个影响华莱士的重要力量，当然是美国的大环境。在一九一一年，

美国人口还不到一亿，半数以上仍以农业维生，年方二十一岁的华莱士虽然从小生长在城市，不过孩提和青少年时代有大半时间是在中西部、有山的几州和西北部的小镇度过。他母亲曾带他到俄亥俄州的伍斯特住了两年，接着全家又到盛产木材的佛得山(Monte Verde)，也就是科罗拉多州落基山边城过暑假，最后则是俄勒冈州、华盛顿州的一连串小镇。他自己曾在北达科他州参加半职业棒球队，如今又挨家挨户地推销地图；由一座乡村跋涉到另一座乡村，到东西两岸的学校，而且拜其广泛阅读杂志之赐，他对当代大多数政府和文化问题都了若指掌。

如同华莱士即将脱离少年时期，美国那时也正在享受她最后片刻的纯真。虽然铁路促使人们不断向西部开拓，但是科技跃入先进时代则是后来的事。一九一三年，莱特(Wright)兄弟在北卡罗来纳州驾驶“小鹰号”(Kiity Hawk)，成为第一位驾驶飞机的人，许多家庭已开始用电，跨州的电话和另一项大众传播媒介无线电才刚问世。十九世纪末的三项发明：有效率而且廉价的邮政系统、奥特马·墨根瑟勒(Ottmar Mergenthaler)发明的铸造排字机，以及卷筒纸印刷机和折叠机的革新，创造了庞大的印刷市场，尤其印刷机使得每小时可以印出二十四万份报纸。日后有两家杂志，《读者文摘》和《时代》，就是这套绝佳设备的受惠者。

此时美国的人口也开始改变，外来移民以史无前例的速度涌入爱丽丝岛。在华盛顿、纽约和其他工业都市，当时主要的话题集中在反托拉斯法、关税、妇女投票权及重工问题。美国的名流是那些新一代的百万富翁，其中包括安德鲁·卡内基(Andrew Carnegie)、J.P. 摩根(J. P. Morgan)和康乃尔里斯·范德比尔特(Cornelius Vanderbilt)。虽然当时的总统是塔夫脱(William Taft)，全国仍遵循前任总统罗斯福的帝国主义路线。美国的殖民影响力，如今不仅扩展至古巴，还到达菲律宾、波多黎各和中南美洲，美国还在当地开始建造巴拿马运河。那时的通俗娱乐强调煽情和特技，例如马戏团、廉价小说，以及内容多半是陈腐闹剧的无声电影。可以说华莱士清楚地拥抱这种简单、天真、全能美国的观念，而《读者文摘》及时反映了他毕生致力保存及重新创造的这套观念。

进入出版业

一九一一年夏天，所有寄给华莱士的信件，全都由住在塔科马的艾奇逊家转交给他。莉拉将大部由他在圣保罗女友所寄的信件转交给他，并且常常在信封外贴上她自己写的小纸条。莉拉的父亲已经是怀特渥斯学院(Whitworth College)的副校长，就像马卡拉斯特，该学院也是长老会学校，地点在距塔科马不远的苏姆纳(Sumtler)。一九一一年七月十五日，莉拉用学院的信纸致函华莱士，按艾奇逊的嘱咐邀请他搭头一班火车前来塔科马，并且表示：“他将展开双臂欢迎你——我们也一样！”

那年夏天，爱玩但也勤奋工作的华莱士在杰克逊(Jackson)和约瑟芬(Josephine)郡签下二百三十三位客户，成交金额共达五百八十二点五美元，他用所赚得的钱购买一辆“廉价小汽车”，或称之为T型车，并于秋天返回柏克莱。这学期平静地结束，他又到艾奇逊家过圣诞节。

第二年六月，华莱士途经塔科马，在威斯康星州菲特烈(Frederick)找到一份担任办公室职员的工作。不久后他又回到圣保罗，受雇于韦伯(Webb)出版公司图书部撰写促销信。曾在马卡拉斯特学院教过华莱士的爱德华·道

宁(Edward Downing)博士是图书部的编辑，这家公司出版农业杂志、教科书和农校使用的手册。华莱士则负责应付外界对公司农业书刊的询问。

未来数年，他的生活被两项事情所分割：一是追求一大堆女孩，一是使自己熟悉小型专业出版公司的编辑运作。现在华莱士已决定不返回柏克莱念大三，他很快就忘记有关贝西·珍的一切，并且没有再与艾奇逊家联络。

一九一四年詹妮特过世。由于她拒绝接受治疗，只信任自己的素食习惯，她在元月间陷入昏迷，并且被送到疗养院，在两个月后去世。华莱士博士后来写了一本厚如书册的家族史，但对其妻的描写仅是点到为止。他回忆当时的情况：“她在作为妻子的三十六年中过着紧张而牺牲的生活。身为七个孩子的母亲，对她孱弱的身体其实是太过沉重的负担，她在一九一四年留给我们甜蜜的回忆，享年五十六岁。”

一九一五年，华莱士又开始蠢蠢欲动。韦伯是家老式保守的出版公司，各方面都已根深蒂固，而且圣保罗地处偏僻，人口约二十万，无法提供许多机会让华莱士享受像他在旧金山所能享受到随心所欲的夜生活。基于社会地位和宗教因素，华莱士家在地理上和文化上都和其他圣保罗人隔绝。最近数十年，圣保罗的人口几乎增加一倍，许多新迁人者都是工人阶级的德国和爱尔兰天主教教徒，由于圣保罗的运输辐转角色，很多人到此找工作。

但是华莱士一家属于长老会少数分子，他们家紧邻圣保罗最高级的地区。华莱士虽然不能自诩为贵族，却也属于青英分子，与未来即将成为其读者的大众并没有共通之处。此外，特别是在《读者文摘》第一个十年，它更透露出对移民和天主教教徒几近疯狂的敌意，证明了华莱士不仅对家乡变成天上教工人阶层的城市感到无聊，而且觉得恐慌。

在韦伯出版公司，他对被深埋在公司各类刊物的杂乱资讯感到吃惊。其中包括一本叫《农夫》(The Farmer)的刊物，那是由联邦及州农业部所发行的年度目录指南，里面有数不清的报告，虽然这些报告是免费的，要索取却耗钱费时。华莱士向韦伯出版公司的农业部主管提议，《农夫》可以只摘录最实用的资料，因为农民阅读的时间并不多。他还兴匆匆地准备公司其他刊物的错误一览摘要。这名主管读了报告后说：“华莱士，这是一份有趣的文件，但是我很抱歉，你已经被开除了，我们不相信这种做法。”

文摘处女作

尽管华莱士对公司过于在意批评感到不解，他还是向以前的老板贷得七百美元，准备创办自己的农民文摘，并且向公司和自己证明他的构想其实不错。他从各地区农业部所发布的数百项报告中挑出最有用的资讯，编辑成一本长达一百二十八页，大小如同般文摘的小册子，叫做《农业万用手册》(Getting the Most Out If Farming)，副标题为“刊物精选，农家恩物，可向政府和州实验站免费索取”。

标题底下的一小行字写着“德威特·华莱士辑”，这是他首次、也是最后一次署名。该刊物上注明一九一六年，以确定它在一年后仍然有用。这位年轻的出版家对他的处女作极有信心，贷款也足够提供他印制十万本册子。

基本上看来，《农业万用手册》是《读者文摘》的前身和范本，充分传达有关农作物的实用资讯，同时留心妇女会和社区服务等生活品质上的诸多事项，而且每页都有插图和格言点缀。其中一页素描画着一只小公鸡和一只母鸡，图注上写着：“这只母鸡不大，但是许多人靠它偿付抵押贷款。”另

一张图片是一名编辑与一名农夫对话，编辑鼓励农夫“学聪明些”去订阅农业杂志，因为知识就代表了利润。

下一步是在五个州旅行促销。华莱士决定集中在他最熟悉的农业区，即明尼苏达州、北达科他州、蒙大拿州、俄勒冈州和华盛顿州，针对银行和种子店促销。他改变原先送树的想想法，游说商业机构大量购买这本小册子作为客户的赠品。每本单价为美金三十五分，当时大多数每本五分或者十分。

在旅行促销的第一段行程中，因为没有车子，华莱士搭火车穿过明尼苏达州，二周内卖出四千一百本，为数不少，但是火车票价太高，因此他在返回圣保罗时又买了一辆T型车，同时说服表弟康拉德·戴维斯(Conrad Davis)合伙分摊开销。康拉德的计划是在加油站帮忙出售火星塞增加收入，为进一步节省费用，他们把座椅用铰链并起来，把它当床来睡。由于他们也打算把这次西向之旅当作一场冒险，两人计划沿路打零工贴补收入。

华莱士回到西部，他在写信回家时说，他发现“做商人和在银行工作一样好”。他曾连续工作十天赚得二百一十美元，之后三天碰上“毫无价值的地区”，只卖出一百本册子。

他并不气馁，甚至开始想到筹备一本类似的手册，摘录广告和商品专业杂志的精华，出售给百货公司。

接着他有了更好的灵感。

灵感乍现

在蒙大拿州的一个夏夜，华莱士躺在一处牧场的工棚，直到清晨两点仍然醒着。他和康拉德在这里找到兼差，工棚位于牧场的中间，虽然已经很晚了，其他工人仍喧闹不已，不过华莱士的心思已经被他毕生最不可思议的点子给带到其他地方——事实上，那算是本世纪最棒的出版构想之一。他想到为什么不试着摘录所有杂志的精华，再将他的产品出售给每个人，而非只是摘录供农夫或商人之用的专业知识。

之后这两名旅行推销员前往黄石公园，在那儿待了两星期，并在怀里(Wylie)养鸡场工作以抵偿住宿费用。夏天过去，回到圣保罗，华莱士虽然没有获利，他已将十万本《农业万用手册》全部售罄，同时还清积欠韦伯出版公司的贷款，更重要的是，他学到的不只是如何编辑、印刷和配销一份刊物，再一次地，他证实一般勤奋的美国家庭最想从刊物得到的是——资讯。

在父亲的压力下，华莱士接着找到在布朗暨碧格罗公司(Brown & Bigelow)担任邮购通讯经理的工作，那是当地的一家日历及贺卡公司。本杰明与罗伯特分别从事公职和农业，华莱士则在经过那次出版实验后，似乎注定顶多只能平庸一生。姐姐海伦嫁给一名长老教会牧师，相形之下，更显得他只是一个工作低微的二十六岁大学辍学生，虽然继续做了许多笔记，并且一心奋发向上，他的主要目标似乎仍是赢得更多少女的芳心，但他尚未找到能让他真正心动的人。

自愿从军

一九一七年四月，美国对德国宣战，华莱士才从沉闷中解脱出来。华莱士成为当地自愿加入军队的前二十五人之一，在被送往爱荷华州道奇堡(Fort Dodge)之后，很快就被擢升为士官长——另一项无聊呆板的工作。到年终时，他为了被派到海外而再度自愿从军，成为二等兵。他被编到步兵三十五师，派驻法国。

就像数百万包括美国和其他欧洲的年轻人一样，华莱士几乎是在一夜之间从国内温暖的世界走到充满壕沟、刺网和泥巴的梦魇。经过马恩河(Marne)会战，战争恶化到几乎是日夜不停地互相炮轰，步兵越过分隔两军的荒野进行自杀式的攻击——每次猛攻前还有氯气烟幕经常飘到前线士兵的周围。

将近九月底时，一百多万名美军奉命攻击撤退到齐格菲(Siegfried)防线的德军，此即著名的阿尔冈山(Meuse Argonne)战役，它所造成的死伤人数在大战中是最多的一次，几乎每十人就有一人伤亡。至第十五日，华莱士所属的军队有近半数非死即伤。九月二十九日，就在他的军队行将撤退之际，二等兵华莱士被榴霰弹片击中，送往急救站。一名医生迅速找出华莱士腹下如手掌大小的新伤口，同时表示：“真是命大！这是不堪一击的部位。”

这间野战医院的另一名医生在替他包扎颈部伤口时说：“真幸运！差点就击中你的颈静脉。”过了不久，又有一名医生告诉他：“幸好没有打中咽喉。”

十月八日，华莱士被转送到原本是赌场的第四十四号基地医院(Base Hospital No.44)，他在此地就像其他从前线送来的病患一样，先接受除虱子消毒。后来他被送到艾克斯温泉镇(Aix-les-Bains)的医院。十一月十一日，停战协定宣布。

华莱士花了将近半年时间在军医院，并在那里度过二十九岁生日。这段期间，他一直在想他先前在蒙大拿州工棚时所想到的点子。为了填补疗伤时的空闲时间，他续编专为士兵编辑的美国杂志，再度对这么多原本可以更精简的文章感到不可思议。

他认为其中大多数可以删去原来篇幅的四分之一，而不损及文章的精髓。华莱士不填字谜或是下棋，他借着精简《星期六晚报》、《浮华世界》(Vanity Fair)和《史克莱纳》杂志(Scribner's)上的文章放松心情。他只摘录可以吸引广大读者群“隽水”文章的坚持，以及摘录文章能保持原文的风格和本质，因而打开一条新路。他在返国的路上，决定要出版另一本小册子，名称就叫做《读者文摘》。

华莱士不读书和摘录文章的时候，就会到乡间散步，或是写信给故乡的朋友，“闲散地漫游思考”。他盼望收到他第一个士兵制服左袖上的斜条(译注：每条代表服役三年)，然后在六个月内被送回国。一九一九年四月，他搭乘运输舰回到美国，在弗吉尼亚州诺弗克(Norfolk)下船时自军中退伍。

样本出炉

回到圣保罗后，华莱士花了半年时间埋首于明尼苏达州公立图书馆(他姨妈在那里当图书馆员)，兴致勃勃地做出一本《读者文摘》样本。他选出来的文章有些是十年前的东西，他将之删成原来长度的四分之一，起步之初，他很小心地向出版商要求翻印许可。

他也和艾奇逊恢复友谊。艾奇逊那时已是名牧师，在总部设于纽约的一家长老会救济机构服务。战争期间，他在贝鲁特美国学校教书，之后在俄勒冈州波特兰的青年会工作。华莱士再度了解有关艾奇逊家的一切消息，也知道艾家的么女莉拉云英未嫁，在纽约市女青年会担任社工，协助职业妇女改善工作环境。

一九一九年十二月二十二日，华莱士寄了一张言辞含糊的节日卡片给莉拉，邀请她到圣保罗，因为那儿妇女的工作环境实在“糟糕”，同时又说：

“一定得花你一些时间解决事情——但是你必须来，还有……这里可以滑雪。”

到了一九二二年元月，华莱士已准备好《读者文摘》的一期样本，这本手册适合放在大衣口袋或皮包，包含基本的黄色和绿色封面共有六十四页。虽然美元二十五分的订价相当高，但是依他之见，下列几项考虑会使它变成一项好投资：它不含广告，只有资讯；它有三十一篇文章——“每篇都有长久的价值和趣味，以浓缩和恒久的形式表现。”

被搜罗摘录的杂志有《文学文摘》(Literary Digest)、《妇女家庭伴侣》(Woman's Home Companion)、《新共和》(New Republic)、《乡村生活》(Country Life)、《浮华世界》、《国家地理杂志》(National Geographic)、《大西洋月刊》(Atlantic Monthly)、《麦克克鲁》杂志，以及《星期六晚报》。这些文章涵盖的主题从幽默、性、健康、人性，一直到可以应用在日常生活中的生活艺术建议，例如：“如何控制你的体重”，其他两大部分是“生活的调味料”和“不凡言论”。

华莱士的目标是发行五千本，他认为这个数字应该可以让他在非商业区过着舒适的生活。他向父亲借六百美元，找到在圣保罗的史代恩斯(Stearns)印刷公司先印五百本，他父亲原本拒借，哥哥本杰明也不肯伸援手，但是后来终于妥协。

《读者文摘》并不是第一份从其他刊物摘录文章的杂志。早在一八四四年，《利特尔生活时代》(Littell's Living Age)就已经从其他期刊转载文章，其余类似的杂志包括一八七〇年代在波士顿发迹的高级朗刊《折衷主义者》(Eclectic)；成立于一八八八年且顺利延续至二十世纪的乡村杂志《舒适》(Comfort)；以及一八八九年在水牛城创刊但旋即夭折的《漫画书》(Scrap—Book)。但是华莱士是第一个想到浓缩文章的人。

不受重视的刊物

一九二〇年代，善用每分每秒的想法蔚为风潮。有愈来愈多人购买第一部汽车，加入扶轮社或是时髦的俱乐部，并且打破一周工作六天的限制。听收音机、看电影和周日开车带着全家人出游，是美国人消磨他们闲暇时间的模式。而在以往，这些时间全部用在阅读和上教堂。

到一九二二年，美国人厌倦了像塔贝尔和史戴芬斯等扒粪记者，违论他们文章中对美国企业和社会的无情灰暗描写。更短的文章，甚至新闻摘要，流行开来，《自由》(Liberty)杂志更走火入魔，在每篇文章开头列出阅读时间，有六分钟的、有八分二十秒的；如果有“长篇”文章，那就是十分钟。

《柯利尔》(Collier's)杂志率先推出最简短的文章，并实验过一页的短篇故事。很快地，包括《星期六晚报》等流行杂志几乎都开始缩短原本相当长的文章和特写。

自我提升是二十世纪的风潮，也是美国十九世纪乐观主义的遗绪，但是为期八周的“夏季教育类户外集会”、和纪念倡导阅读经典作品的哈佛大学校长而命名的艾略特(Eliot)博士的“五尺高书架”，已不敌三十天保证见效的减肥和健身计划。为博取读者的好感，许多刊物侧重普遍的精神提升，并逐渐侵蚀清教徒——喀尔文教派人士对美国集体意识的控制。每份杂志报纸都充斥着启发的诗、说教和模仿爱默森的著作。

华莱士最有创意的构想，是提供一份专门报导事实的杂志，这个构想源

自他早先当地图推销员和农民手册出版商的经验。当时其他类的商业杂志几乎都以小说力主。

华莱士充满信心地对自己写道：“永远不要害怕。现有一股强劲渴望追求知识的伏流，只要能供应它，每一分耕耘都会获得回报。”

他的下一步是对纽约、圣保罗和其他地方的出版商提出这项建议，他愿意将《读者文摘》的构想提供给任何愿意付钱请他当编辑的人。他写信给全国各大杂志的发行人及一些较小的出版商，并寄给他们一份他设计的新刊物样本，但是全遭退回峻拒，只有威廉·蓝道夫·赫斯特(William Randolph Hearst)回信告诉他拒绝的理由：这份杂志最多能有三十万份的发行量，小到他根本懒得去做。

遭到赫斯特拒绝后，在韦伯出版公司的合伙人贺瑞斯·克莱恩(Horace Klein)到纽约会晤《妇女家庭伴侣》杂志的编辑葛楚·贝托斯·兰(Gertrude Battles Lane)之后带回更多坏消息。行前华莱士请托克莱恩向她征询对于《读者文摘》的意见，兰未置可否，只是傲慢地看看那些只为吸引广告商而编辑的杂志；一本没有广告、没有小说、没有插图、没有色彩的杂志，在条件上来说似乎是一种矛盾，也是失败的公式。

面对这样的挫折，华莱士陷入长期的沮丧。为平衡开支，他在批发杂货的麦克墨瑞公司(Mcmurray)找到一份差事。就在这段期间，也就是一九二二年夏天，时年七十一岁的华莱士博士娶了小姨子米丽娅姆，两人在“瓦皮”举行户外婚礼，会场是可以俯视湖水的一座蔓棚，新娘五十八岁。华莱士博士是马卡拉斯特学院宗教教育部门的首长，他已替学校偿还十二万五千美元的债务，同时从伍斯特学院获得一个荣誉法学博士学位。他所做的一切似乎都成功耀眼，而华莱士所接触的一切似乎都化为尘土。

一九二二年秋，一位社工把华莱士从沉闷中解救出来，给了他素来所缺少的鼓励。仿佛在回应他一年前毫不认真的滑雪邀请，莉拉被女青年会派往圣保罗查看当地妇女在罐头工厂的工作情况。

他们的交往是“浓缩”的典型。十月十五日，莉拉头一天来到圣保罗，华莱士在一处俯视圣克罗斯河(St. Croix River)、风景优美的陡岸向她求婚，翌日她不但接受，并且向他保证，他的新刊物构想“棒极了”。两人连结婚的钱都不够，遑论开始创办《读者文摘》，于是莉拉回到纽约。在此同时，华莱士的哥哥本杰明替他在匹兹堡找到一份为西屋公司(Westinghouse Company)撰写促销广告文案的工作。莉拉准备尽快回到他身边。

牧师的女儿

一八八八年圣诞节，玛丽·伊丽莎·休斯顿(Mary Eliz Ahus-ton)拜访住在加拿大曼尼托巴省(Manitoba Province)维登(Virden)农业区的双亲时，她和艾奇逊牧师(Reverend Thomas Davis Acheson)的么女莉拉出生了。因为艾奇逊牧师不断接受不同教区的邀请——北达科他州、明尼苏达州，以及其他中西部地区，所以这家人经常搬家。

艾奇逊一家人在伊利诺斯州定居后，莉拉开始上路易斯登社区中学(Lewiston Community High School)，并且从此毕业。此后她的教育过程充分反映其父不定的迁徙——两年在握德贝蒙(Ward — Belmont)，两年在田纳西州纳许维尔(Nashville)的长老教会学院，接着是俄勒冈大学尤金分校的(University of Oregon in Eugene)六个月，她在那儿获得学士学位。莉拉

和她的父兄一样，选择服务的生涯，在美国劳工部(Department of Labor)和女青年会共同赞助的计划下加入社工这个行业。

在战争期间，莉拉被派到新泽西州的帕姆普顿湖区(Pompton Lakes)，主管社邦军火厂的工业服务中心。她和刚开始工作的妇女一同生活、工作，发现员工跳槽率很高，社区对妇女的接纳程度很低，而且工作环境极为恶劣，在她的指挥下，新的社区中心成立，夜班的工人首度有热食可吃。她还筹设音乐和娱乐设施，以改善工厂和社区的关系。

停战之后，劳工部派莉拉到其他工业中心从事类似的活动。虽然莉拉为穷人和妇女卖力工作，但她在晚年对女性主义者毫不同情，对组织严密的宗教也兴趣缺缺，显然当初在背后推动她的力量不是长老会的高度传教理想，而是谋生的简单原则。数年后，当这位牧师的女儿变得比一些教会更有钱时，她更一心要建立世界上数一数二舒适温暖的工作环境。

“波希米亚”的陌生人

一九二一年十二月八日，华莱士从匹兹堡预言式地写信给莉拉：“我愈来愈相信有能力在最后以极令人满意的方式成功——我们将深爱彼此，我确信在向上冲刺努力时，你也会获得同样的快乐。我爱极了当你提及愿和我分享成功时所说的话。你不知道你对我的成功启发有多大——我知道我一定会成功。”

华莱士也在家人面前称赞莉拉：“她……了解自己，而且不断提升自我，喜欢音乐、远足，也喜欢理家，有极高的品味，节俭、从不生病，是很好相处的人，有思想、体贴可爱，而且非常乐观，有各种实质的优点，男人若有妻如此，夫复何求？”

虽然莉拉对《读者文摘》的热切使他恢复了信心，但是对如何在没有大出版商的支持下推销杂志，华莱士仍感到困惑。所幸在这个节骨眼上，他拿出样本给西屋的一位同事看，这位同事当晚从头到尾读了一遍，翌日他说服华莱士，可以用邮寄的方式出售《读者文摘》。虽有这项有益的洞见彻底改变华莱士的出版步骤，但更多坏消息随之而至。一九二一年，美国陷入严重的不景气，西屋不得不进行裁员，华莱士在到职半年后遭到解雇。

此时华莱士决定不让任何困难阻碍他，不过他必须再向父兄借三千元。华莱士博士和本杰明只分别拿出三百美元，只够一时之用，华莱士准备推销出足够的预订户，张罗第一期杂志的印刷费用。往后的四个月，他在匹兹堡的住处工作，寄出数百份宣传单和临时订阅单，并且附上打字的个人短笺，寄给经过筛选的可能订户。一年的订阅费用是二点九七美元，比当时许多发行量广大的杂志还贵一倍以上，而零售一本更要美元二十五分。

华莱士的头一批目标是匹兹堡商业及专业妇女俱乐部的会员，他已决定新杂志的主要诉求对象是妇女。为此，他还将莉拉和她的表姐海泽·卡布莉(Hazej J. Cubberley)列为他的编辑。时任哥伦比亚大学妇女体育学院院长的卡布莉从未真正与《读者文摘》有过关联，表姐妹俩住在纽约北部四十英里快活镇的寄宿宿舍。

结果反应不错，鼓舞华莱士寄出更多宣传单给商业和专业妇女。他从回函中接到的订阅单转寄给莉拉和卡布莉，由她们在每张订阅单上签名，作为个人保证：如果订户不满意，可以要求退钱。

将近四个月之后，华莱士搬到纽约。在找到适合的公寓之前，他想住在

纽约公共图书馆本馆，也就是在四十二街的第五大道附近。不寄促销信时，他就会在期刊室待很久，从数百种刊物中寻找他可以浓缩或是保存、具有长久价值的文章或警句。傍晚或周末，他会搭火车到快活镇去看未婚妻。

华莱士想住在格林威治村(Greenwich Village)，那是其他许多杂志和文学期刊的诞生地，美国的“波希米亚”首府。他忠于自己的文摘形式，在努力将构想付诸实现的同时，也希望有更多的乐趣。最后他和莉拉在麦克道格(Mac Dougal)街七十六号发现一间小公寓，准备结婚后住在那里。他们也在一家酒吧的地下楼租了一小间办公室，地址是米内塔(Minetta)巷一号，作为《读者文摘》的总部。新公司的主管是华莱士，拥有52%的股份，莉拉则拥有其余48%的股份。虽然父兄借给他创业基金，华莱士无意给他们公司股权，这项决定导致日后的家族摩擦。

但是《读者文摘》是格林威治村的一个异数，不像《大众》(Masses)、《小评论》(Little Review)、《七种艺术》(Seven Arts)，或是其他诞生于十四街以南崎岖巷弄的传奇性刊物。《读者文摘》并非从非法酒吧和爵士俱乐部、从被压迫者的困境，或是从最新美学理论中汲取灵感，而是从绵延起伏的玉米田，和遥远的中部地区宁静小镇找到风格。莉拉喜欢跳舞，华莱士喜欢喝酒聚会，他们是住在“波希米亚”边缘的两个陌生人，做的是格林威治村的激进派看了也会嗤之以鼻的杂志。

创刊号问世

结婚当日，华莱士和莉拉疯狂地工作，寄出数千份后来增印的订阅促销信。他也写信给已经发迹的大舅子艾奇逊，感谢他的一百美元支票。这位遭遇困顿的年轻企业家接着要求再借一百美元，解释说他想寄另外一万份促销信争取订户：“我们有好东西，必须努力推广。”

艾奇逊和他的太太帕特(Pat)住在西部一七六街的一间公寓。莉拉很溺爱他们的独生女朱迪(Judy)。一个秋天的下午，艾奇逊在附近一个“舒适的地方”替华莱士和莉拉拍了一张照片，后来艾奇逊写信给他妹夫说，在每个人心中，他们是“两个令人兴奋的人”——即将推出全世界读者最多的刊物，以及举行一场“结合两颗互相包容的心，共度一生”的婚礼。

艾奇逊很快就前往饱受战火摧残的中东，和近东教授基金(Near East Relief Fund)一起工作，并协助在贝鲁特成立美国大学。

一九二一年十月十五日，在艾奇逊的福证下，时年三十二岁的华莱士和三十三岁的莉拉在快活镇结婚(注)，华莱士的家人只有哥哥本杰明出席，并担任伴郎，他的父亲和他最喜爱的姨妈——也是现任的华莱士太太，显然没有参加。虽然莉拉和她的姐妹很亲近，女傣相却是表姐卡布莉，莉拉的家人也是由艾奇逊夫妇及其女儿，以及另一位卡布莉家的人做代表。

婚礼之后，接着新人动身前往波可诺斯(Poconos)度蜜月两周。回来后，华莱士和莉拉发现他们最后一次邮寄的回收率非常差，绝望之余华莱士想放弃这项计划，但是莉拉一直鼓励他，直到低落的情绪消散。更重要的是，她为这位挣扎中的企业家筹到所需要的一大笔钱——说服艾奇逊借五千元给他们。与此同时，她也继续在长老会的董事会担任全职的工作。为了节省开支，华莱士和莉拉将小公寓的一间房间分租给一位纽约大学的教员和他太太，并和他们共用厨房、浴室。

经过更多次邮寄，华莱士认为已经收到足够的订阅单，可以开始印刷，

并且和匹兹堡的印刷商约好准备印五千份。但是事实上。要在元月推出这份刊物已经来不及，所以《读者文摘》第一期，即创刊号是在一九二二年二月问世。

创刊号和华莱士两年前所做的样本差不多，共有六十四页，包括黑白封面，尺寸为五寸半乘七寸半的皮包大小，长宽各比一九二一年的原始版本短一寸、窄半寸。一些收录在样本的文章亦包括在内，这证明了华莱士坚持出版有长久价值文章的信念，在封面下方的中央部分，有一排字明白宣示其信条：

每个月从主要杂志选录三十一篇文章——每篇文章都有长久的价值和趣味，以浓缩和精简的形式表现

可能是出自莉拉的建议，在字的上方是一小幅新潮艺术画：一名少女住在一个圆圈之中，她庞大的裙子散在下面的空白处，一手拿着纸卷，另一手拿着她的创作工具长鹅毛笔飘过肩头。

建立编辑模式

从第一期开始，《读者文摘》建立了编辑模式，未来七十五年的风格大致未变：三篇欣然献给妇女，两篇有关动物，一篇是华莱士心中的英雄——福特汽车创办人亨利·福特(Henry Ford)的人物特写，其他包括了：如何在生活和工作中进步的实用指南，坚持普通常识和掌握事实是社会上人人都应有的生活态度。最初几年，《读者文摘》的幽默小品比例不高，反映了华莱士阅读的重点应该是知性的想法，只有在成功之后，华莱士似乎才放心地开放轶闻趣事、笑话、双关语、隽语，以及各种文字游戏的闸门。

最重要的是，这位年轻出版家也把那些迎合极端反动派读者的文章收录在内，只有一个自由派的例外题材持续出现，那就是有关两性关系、节育、离婚改革之类的话题，不过这些文章还是一再强调一夫一妻制是社会的基石。华莱士表面上是保守出版家，私底下对性却是持开放，甚至激进的态度，这种截然不同的形象，只有借检视他本人在公开和私下场合的行为才能了解。三十三岁的华莱士不但是保守的中两部价值观和爵士乐时代下的产物，也是长老会牧师之子，这些不同的力量在他身上结合，形成一个精明的机会主义者，利用其刊物的文摘模式，作为他的讲坛和遮掩坏事的屏障。在推销一套接一套的价值观之余，形成一个不仅适用于他本人，也适合数百位高级读者的形态，在快活镇持续了三个世代。假道学也是《读者文摘》一开始的编辑组合因素之一。

《读者文摘》在创刊号中引发种族主义者的共鸣，而且数十年如一日。例如它从《物质文化》杂志(Physical Culture)翻印一篇题为《我们能有一个美丽的人种吗？》的文章，率直地支持优生学。此文作者艾伯特·爱德华·魏格(Albert Edward Wiggam)抱怨，每年有一船船“丑陋的女人”涌至爱丽丝岛，他愤怒地说：“每个移民女人给我们将近三个婴儿，而美国血统的美丽女人只给我们一个。”结果是“美国妇女的美丽将逐渐消逝”。他的解决之道是研究农夫饲养种马和种猪的方式。另一篇则探讨菲律宾人“典型暧昧的东方”态度，指出菲律宾人一面想立刻自美国独立，一面又想要美国的保护，暗示新教徒妇女的良好，以及天主教妇女的平庸和忘恩负义。

妇女话题中也有很多关于性的讨论。虽然二十年代的保守派人士十分憎恶妇女解放，而妇女的解放要拜妇女投票权运动、使女人走出厨房节省人力的机器，以及节育方法的进步之赐。克拉拉·鲍 (Clara Bow) 成为银幕的“它”女孩，人人皆知“它”指的是性吸引。另一位同是圣保罗人，但比华莱士小七岁的史考特·费兹杰罗 (F. Scott Fitzgerald)，其第一部小说《乐园的这一边》(This Side Of Paradise) 在一九二二年造成轰动，内容是有关杂交的英雄阿莫里·布雷恩的 (Amory Blaine) 冒险故事。到一九二二年，亦即《读者文摘》问世的那年，妇女裙摆及膝，杂耍表演和舞厅、夜总会成为都市人经常光顾之处。许多保守人士把引起性欲的地区所发生的一切骚动，视为道德和家庭的危机。

华莱士借由刊登一篇摘自《妇女家庭》杂志 (Ladies' Home Journal) 的文章，嘲笑那些抱持此类偏见的人，这篇题为《女人的新即是错》的文章暗示，男性抱着类似的心态，抱怨数百年来女性在政治和社会上的进步。由于女性是华莱士的主要读者群，他也支持另一篇文章的论点，这次是从《妇女家庭伴侣》杂志选出的《解开围裙带》。但是第三篇针对女性的文章也承认，性道德已逐渐改变。《爱是奢侈品或是必需品？》是从《时尚》杂志“描画者” (Delineator) 选出的，虽然它的内容不外老生常谈，例如爱是世界上最大的治疗力量。该文也引述性预言家 D·H·劳伦斯 (D. H. Lawrence) 的话说，爱是要“经过数百年耐心努力”的学习。此文也对华莱士的客观态度和从不提及其母提供了一条线索：作者凯萨琳·安东尼 (Katharine Anthony) 表示，“精神失常者沉浸于自己的世界”。

创刊号的其他各类文章和补白，也直接或间接地对读者保留了性的话题，例如比利·桑戴 (Billy Sunday) 对丈夫们的忠告：“即使一开始会令她吓了一跳，也要试着赞美你的太太。”在“不凡言论”单元中最令人迷惑，其意义也令往后数代读者摸不着头脑的，是布道家荷马·罗希佛 (Homer Rodeheaver) 的观察：“一根香烟会杀死一只猫。”

不过这些都只是开端而已，接着一期的《读者文摘》刊登了更多更好的性资讯，并且对性采取比其他英文商业刊物更积极的态度，最令其父和无数基本教义派读者失望的是，华莱士仍然脱不了刊登比其他正经杂志更多的下流笑话。

《读者文摘》的牧师

就像在一九一一年突然开始积极写日记一样，要了解华莱士的政治和性哲学，不能光从他早期的文章或行为去寻找蛛丝马迹。除了还在求学时曾莫名地对母亲抱怨过，婚姻是造成无聊的必然要件外，从他以往的记事本或信件，无法看出他的政治观或个人的性态度。如果要细探的话，那就是莉拉在社会上极为活跃，而他们也决定住在美国最激进的地区，似乎显示对自由主义同情的倾向。此外，其父华莱士博士虽然在一九一九年投票支持禁酒令，基本上他的政治看法仍属于温和开明派。

华莱士夫妇年老时有时喜欢宣称，为《读者文摘》工作是一种类似牧师的服务，或许有些讽刺的是，许多工作人员都清楚，他们的编辑工作之一就是使自己成为《读者文摘》的牧师。但是华莱士对读各文摘那种仁慈、传教的态度，要到很久以后 (他七十多岁时) 才显现出来。直到他死前一刻，他从未上教堂，甚至在《名人录》 (Who's Who) 或其他传记资料集中，拒绝承认他属于长老会，并且对组织严密的宗教表现出些许的敌意。这一点莉拉和他

并不一样。

打从创刊号起，《读者文摘》就成为笃信宗教、愤世嫉俗、忧心忡忡的大多数的世俗圣经，这些人其中四分之三仍以务农为生。即使在发行量只有数千本时，《读者文摘》在情感上仍是一本大众杂志，在话题上偏袒广大的保守大众，每个月的文选等于个人的信条，也是再创更长久、更优良(亦即白人新教徒)的美国之手册。事实上，这是一本制造幻党的杂志，它使人误认编辑不考虑政治内容，只是努力从时一些杂志中挑出菁华。偶尔有一篇自由派文章进一步暗示，利用“诘问”的方式，即使是在没有正反两方存在的情况，编辑也能达到呈现问题两面的责任。黑人平权个案就是一例。其实《读者文摘》从一开始就有反动的偏见，只是被伪装了；被摘选的杂志通常议题狭隘且数量有限，其中有些还没无闻。

当然，这并不表示华莱士没有从时下的大型刊物选择文章，但是这些刊物有许多也是保守反动的——特别是《星期六晚报》、《北美评论》(North American Review)和最后几年的《史克莱纳》，内容经常以美国为主，固定介绍工业领袖和大发明家、抨击老大的政府、反对社会和劳工改革、赞扬自立自强的美德。过去数十年，这些美国杂志成为华莱士实际上的大学、个人的手提式生活学派，他的保守气质和观点之所以形成，杂志的贡献可能比其他任何一项因素都来得大。

渐入佳境

然而订单进来的速度比预期的更慢，到了第五期，华莱士再次彻底绝望，同时立刻回到圣保罗找工作。莉拉后来告诉朋友，他的心情像“一片乌云”下沉。直到她发现他其实是“生性喜欢担心”，才开始“逗他开心”。

华莱士和莉拉每个月都会挑一天，请酒吧的顾客和当地社区俱乐部的女孩，来帮忙包装和填写地址，再用计程车把这些杂志载到邮局寄出。工作完毕，两夫妻就会在当地一间儿童餐馆喝咖啡、吃煎饼庆祝。虽然回函比例下高，在前五个月，华莱士只有一次晚付钱给匹兹堡的印刷商。第六期之后，由于送货的延误，他更换合作厂商，转包给长岛花卉公园(Floral Park)的工印刷。

华莱士仍持续在纽约公共图书馆阅读、选择及浓缩文章。在期刊室工作时，他把浓缩文章直接抄在黄色纸张上，和他排排坐的都是布莱扬公园(Bryant Park)无家可归的游民。布莱扬公园紧邻图书馆，游民常到图书馆避寒，华莱士注意到图书馆员认定他也是这类人时很生气，但有时也觉得好笑。

到了第二年秋天，订户数增至七千份，华莱士已买得起一台打字机，以及一部用来制作订户标签的脚踏式艾略特模版印刷机。在此同时，他和莉拉在格林威治村的公告栏看到一则广告：快活镇有车库公寓出租。由于房子租约即将到期，他们也需要更多隐私和空间容纳日益扩大的刊物，这则广告似乎是个好兆头，因此他们立刻搭火车北上。

高大圆胖的纽约公关潘道顿·杜德利(Pendleton Dudley)刚要结束在内纳哈根(Nannahageg)球场的一回合高尔夫，突然有一对年轻夫妇趋前询问公寓的所在。听到对方目前正苦心经营一本名为《读者文摘》的新刊物，他热心地建议他们，先看看是否满意有天窗和一间房间的车库公寓，再开出租价。华莱士和莉拉出价每月二十五美元，稍后并支付额外的十美元租下隔壁的一

小间马厩，后来把它改装成办公室。这间没有装暖气的小马厩，长十英尺、宽十二英尺。

一九二二年的快活镇一如故事书中描写的美国小镇——宽阔的屋舍列在树木夹道的大街两旁，美丽的教堂(多数是主流派新教徒)在高级地段争相耸立，拥有两家大银行坐镇的繁荣商业区。虽然许多居民搭火车往来纽约，大多数人都在当地商店、学校和邮局工作或读书，几乎从未离开过他们自给自足的小天地。在五月一日和劳工节之间，男人戴着硬草帽；当地法律禁止把骡子绑在树上或在周日玩蟋蟀，所有车辆、马车或其他动物拉的车辆时速是十五英里。

杜德利住在一处名为豪景(Grandview)的地方，那是位居山坡的中产阶级社区。快活镇也有它自己的大厦群，前驻英大使约瑟夫·乔埃特(Joseph Choate)和一名州参议员都住在那儿。镇上一千五百名居民中，最有名的是石绵大王哈罗德，曼维尔(Harold Manville)，以我行我素出名的是曼维尔的浪荡子汤米(Tommy)，他在别处还拥有一间家族的房地产。

一九二三年圣诞节，《读者文摘》推出提供潜在读者一年二点七五美元的优惠价，如果再拉到两个以上的订户，则每人只付二点五美元，拉到十个订户的读者得免费续订一年。目录从放在内页改成印在两边封面，此后维持不变。标志用古英文重排，安排在大写字“服务”的上方，铭文修改为：

从主要杂志摘出“一日一文”——每篇文章拥有长久的价值和趣味，以浓缩、恒久的手册形式推出

第一位职员

一九二三和二四年夏天，在圣诞节和复活节假期期间，年轻的史密斯学院(Dmith College)学生弗罗伦丝·佛斯(Florence Forth)在《读者文摘》兼差，他的工作是撰写广告信。华莱士从教会团体、专业协会、教师协会、妇女团体获得名单，因为每封信都是私人信件，佛斯每天只能写二十至二十五封。她在马厩工作一整天，周薪二十美元。

现在每个人都叫华莱士为华利。华利有时会顺道看看她的工作情形，但总是借口说是出门去找印刷商，或是要修改她其中一封信。他坚持信件必须手写，那些信函许多是寄到非洲的教会，包括天主教和新教徒教会。有时华利代她赠阅对方几期免费杂志，或寄送样本。虽然没有档案柜，佛斯只有堆在地板上的棕色硬纸板箱，仍设法保存好收信人的原始档案及其回信。华利把墙上的一扇窗户打掉，让佛斯用一英尺半宽的窗台当做书桌，坏掉的凳子当做椅子，他不去图书馆或没出门办事时，就在公寓的楼上工作。

佛斯在没有暖气的马厩工作，为了保暖，她穿上厚底鞋和老旧的浣熊皮-毛外套。华利喜欢把自己紧包在伐木者的短厚大衣中，他每天穿同一件宽膝长裤和衬衫。在半夜睡觉前，杜德利经常发现马厩工作室的灯还亮着。

第一年夏天，华利跳过了一期，显然是因为杂志中小说的“季节优势”，并准备度假，因此订户的订阅期也会跟着延长一个月。他和莉拉有时也会到南塔基特(Nantucket)或波可诺斯度过长长的周末。佛斯回忆，华利多半时间很沉默、害羞而且少有笑容。他从未问过她是否工作太重，只是不断堆上去。他认为他对其他人漠不关心，也不曾提到仍在长老会董事会工作的莉拉。在《读者文摘》面世的头两年，多亏了莉拉的薪水才使他们的家庭及其艰困

的事业未发生困难。

马厩并没有浴室，但华莱士夫妇不准佛斯使用他们楼上的浴室。某个冬日，她虽然很想洗手，还是等到中午回家。她母亲非常生气，打电话给华利，通知他他唯一的职员不会回去工作了，因为他对她的态度太恶劣。他报以冷醋的回应。她骂他是赶羊的人，“不懂得尊重女性”。

华利为自己买了一辆史都贝克(Studebaker)敞篷车，用它来载最新一期的《读者文摘》，每个月开到花卉公园装载新杂志。当地高中生巴克·康乃尔(Buck Cornell)帮忙华利包装杂志，并带到邮局，他母亲是莉拉以前寄宿宿舍的老板。其中许多是赠阅的，寄给更多的牧师、大学教授和医生。有时康乃尔会被差遣到城里跑腿。不只一次，他在快活镇上火车，华利在下一站刺木(Thornwood)上车，康乃尔看到华利在走廊上寻找被丢弃的《纽约时报》(NewYork Times)。

在华莱士夫妇结婚两年后，《读者文摘》的订户已相当踊跃，业务量大到莉拉能够辞职待在家里。莉拉辞职的另一项因素是她的健康状况不佳，可是从未有人确定她的病是什么。根据后来华利一位情妇的说法，莉拉堕了两次胎，第一次可能发生在此时。

注：教会并没有记录结婚典礼在哪里举行，纽约州的公民名册也未记录这桩婚姻。同样地，纽约市、圣保罗、匹兹堡或附近郡县的档案，都没有登记华利和莉拉是否曾正式结婚，而这些都是可能取得结婚证书的地方。虽然结婚证书的问题令人更启疑窦，某种仪式一定曾在一九二一年十月十五日于长老会教堂举行过，包括华利和莉拉、主持仪式的牧师与所有宾客的名字全都有记录，不过场地在哪里则是一片空白。可能的情况是，两人之间协议举行非传统婚礼，在一九二一年十月十五日举行的仪式不是正式结合，而纯粹是在他们订婚周年当日交换教会誓约。华利后来婚外情不断，莉拉明显地容忍，甚至在某种程度上加以仿效。

二 百分之四百的奇迹

一九二五年九月的一个早晨，一位年轻人走上快活镇的火车月台。拉尔夫·亨德森(Ralph Henderson)生长在缅甸一处偏远地区，父母是医疗传教士，他哈佛毕业后也为美国浸信会国外传教协会担任四年期的组织人员。现在他正在找工作，没有目标也没有钱，全身只有几张还没用的旅行支票。

前一晚，亨德森在白原(White Plains)市友人家中浏览过一本小杂志，知道它的办公室“就在这一带”，亨德森决定前去拜访。他在火车站上向站长问路，站长说，他从未听过读者文摘。

终于，亨德森发现一位美国运通的代理商正在把纸箱搬上两轮手推车，他告诉这位淡茶色头发的陌生人，住山上走大约一英里，向一个名叫杜德利的人问车库公寓在哪里即可。天气清新晴朗，亨德森一路走着，看到一块由扶轮社树立的标志，上面写着：“快活镇，地如其名。”走过山顶上的树篱，他看到一个由石材建造的车库紧临一间马厩，而站在外面、穿着白色亚麻灯笼裤和敞开的衬衫的，是个高瘦的男人，显然在享受抽烟休息时间。他似乎很讶异会有访客，亨德森解释他前晚才看过杂志，觉得很喜欢，因此来此找工作。

华利客气地带访客参观拥挤的办公室。两个女孩正在刻订户地址的版模，华利表示他刚购买一座新架子，准备装另外十万份，可能比他所需要的更多。亨德森看到那儿根本没有地方容纳第三张办公桌。

外面，木匠正在工作，准备建造一间石板屋顶的小屋。华莱士夫妇向他们的房东买下地，计划把一楼当做办公室，然后住在上面的工作室公寓。华利将亨德森介绍给莉拉——他后来形容她为“金发碧眼而且迷人”——亨德森并且询问另一位名列编辑群的卡布莉在哪里办公。时近中午，因为莉拉不吃午餐，华利提议他们两人到附近一家餐馆用餐。餐后一杯咖啡，华利畅谈自己和他的杂志，亨德森也是牧师之子，一般称为 PK，正好莉拉喜欢用此名称称呼丈夫和她自己，这使得他们的关系马上有了基础。

华利透露，他生活简单、很少休假。办公室的一名女孩帮忙莉拉做家事，他自己是发行人、编辑，也是门房。亨德森说他也很会打扫，又说他曾为《论坛》(Forum)和《亚洲》(Asia)写过一些文章，华利建议他检视时下的一些刊物，看看哪些文章具有“可用性”。亨德森发现华利的态度异常羞怯。华利说话轻声细语，常常说不清楚，亨德森有时不知道他在说什么。

几天之后，华利捎信来说，他很感谢亨德森来访。过了不久，亨德森文出一份像极了哈佛学期报告的杂志报告。一九二五年九月底，这个曾任传教士的年轻人成为《读者文摘》第一位全职员工，试用期月薪是一百五十美元，他与《读者文摘》的关系就此展开。连他也未曾料到他将为《读者文摘》工作半个世纪，并在最后成为它的大将之一。

洞悉人心

华莱士夫妇不久就搬到新居。这栋半木造的灰泥房子拥有蓝色石板屋顶，屋里的新办公室长三十英尺、宽二十英尺，有高高的拱形天花板、四张书桌、档案柜，以及一间卫浴设备。亨德森的工作包办除了编辑工作之外的一切事情。很快地，办公室有了第四个人，是当地一个名叫法兰西丝卡·夸伦希(Francesca Quarenghi)的葡萄牙裔女人，她也在办公室下午四时关门

后担任门房的工作，并接手华莱士夫妇的家事，为他们准备晚餐，后来她的妹妹苏珊(Suzanne)也加入工作行列，负责发行事宜。

亨德森下久便洞察华利的邮购手法。华利发现定期送来办公室的青年会会刊中，有一栏专门报导调职女青年会秘书的新地址。他示意亨德森固定将它剪下：“我们晓得，这个女孩刚到一个陌生的城市，在还没找到新朋友前一定会寂寞，一封信——任何信，即使只是一封推销信，她看了也会很高兴。她会读完每个字。”就这样，《读者文摘》的邮寄名单持续增加。亨德森注意到，他写信去的大多数女青年会的秘书似乎都成了订户。

更多的信则寄到一般人手中——如教师、传教士、社工。华利坚持信封上的地址要写得够吸引人，他教亨德森去找一个字写得漂亮的女人。亨德森很快发现，乐在工作的优雅老太太最适合这项工作。每周五早上，他开车到当地六七户人家家里，用成箱的新信封，交换前一周请她们写好地址的信封。

每个月一次，亨德森会载着用版模打好地址的一束束牛皮纸袋，到长岛上的五月花号印刷厂。华利第一次交代他这项任务，亨德森紧张得来不及承认，他从未开过有变速装置的车。他也没有敢说，他对长岛的环境全然不熟悉。

更糟的是，第二天早上亨德森一觉醒来，发现外面已是大雪纷飞。想好怎么换档后，亨德森以二档四十英里开车到曼哈顿，在五十九街上他撞到一辆计程车。他终于到达花卉公园。亨德森永远记得印刷厂当天印的份数：一万六千五百本。

白吃的午餐

随着杂志持续成长，华利又雇用一位全职人员帮忙推动业务。酷似喜剧演员菲尔兹(W.C·Fields)的哈罗德·林奇(Harold A Lynch)曾任曼哈顿一间主教教会的助理牧师，又曾在快活镇的主教教堂工作，后因通奸被主教会议开除，生性不按牌理出牌的华利雇用了他。林区接手业务经理的职务，而亨德森则成为华利之下处理编辑业务的第二号人物。

纽约有个名叫亚瑟·葛瑞菲斯(Arthur E. Griffiths)的威尔斯人负责《纽约商业日报》(New York Journal of Commerce)的推展工作，其妻和莉拉是好友。他和华利有个约定，卖给华利所有注明“询问”的信件，每封美元五十分。葛瑞菲斯带来的任何订户与续订户，功劳不仅全归他本人，他的邮售行动也成为获利颇丰的附带商品。

业务成长之际，葛瑞菲斯处理抱怨和询问的信函，也经常混杂在亨德森和夸伦希所处理的信件中。亨德森有一天沮丧地告诉华利，不管是否会损害他和葛瑞菲斯的友谊，作业方式一定要统一，他要获得绝对授权。华利同意。数周后，他解决了这个问题，方法是雇用葛瑞菲斯为《读者文摘》的第三业务经理，但是诸如印刷合约、购买纸张和杂志发行人的关系等主要工作，华利仍然亲自掌管。根据亨德森描述，华利对《读者文摘》的未来并没有远大的计划，“他只是个在什么情况下都能即时想出办法的人”。

《读者文摘》虽然业务兴隆，但根基很脆弱，其中一个关键因素是，华利从不付款给他从各刊物中选出来的文章。这和他先前在做《读者文摘》样本时对版权的观念，形成强烈对比。但是版权要花钱去买，同时华利也发现，注意版权法的细节是他负担不起的一大奢侈。

华利的想法是，他们采用文章，等于为那些杂志提供有利的宣传。但是亨德森很快就了解，华利认为某些杂志还是不要用比较安全。因为这样他就

根本不必担心，万一有其他发行人发现《读者文摘》私下侵犯它的版权而要求他付费；或者更糟的是，一群恼怒的发行人取得禁令，进而有效地停刊《读者文摘》。但是这个阴影始终在亨德森等人的心中盘据不去，为防止此类事情发生，华利好几年都不准他的促销信超过纽约五百英里方圆之内，这样就不会有编辑或发行人突然跑来，发现它正在大量盗用有版权的文章。至少到一九二九年，可能除了从最大的几家刊物所选出的文章之外，华利对转载的文章一毛钱也没付。

独来独往

幸好没有人过于注意这份新刊物。此时有另外两家杂志刚开始起步——《时代》杂志，编辑是两名耶鲁毕业的年轻人亨利·鲁斯和布列敦·海顿(Briton Hadden)，以及《纽约客》杂志，由曾任《星条旗》(Stars and Stripes)编辑的哈罗德·罗斯主持。《时代》杂志有一个详尽的报头栏，《纽约客》没有，但是两者都极受瞩目，都想借由突出的新闻写作的方式制造轰动。《时代》杂志在一九二二年组成时有七十位股东，其中四十六位是耶鲁校友，这些人之中又有十四位是鲁斯和海顿的同学。一九二三年三月三日，第一期时代杂志出现在报摊上。

《纽约客》的起源较不清楚，但是它的构想极可能是出自罗斯和亚历山大·伍尔考特(Alexander Woollicott)的一连串谈话。伍尔考特是当代著名的作家之一，也是著名的阿尔风京圆桌(Algo-nquin Round Table)的先驱。为了筹措经费，罗斯向一位扑克牌同好及继承了大批产业的劳尔·弗雷雪曼(Raoul Fleischmann)求助。

相形之下，华利独来独往，在四十英里外的山头上埋首工作。他选择之下所创新的东西，是美国旧式、持久的想法，和《时代》杂志的快速步调世界，或是透过单眼镜所看到的紧张复杂之大都会，完全不一样。《读者文摘》逐月渗透大半孤立的乡村地区，而不像其他发行量广大的杂志经常指向城市读者群，它诉求的是不仅渴望资讯和娱乐，也急于获得注意的读者。

认真说起来，《读者文摘》和另一种(事实上是第一个)大众传播媒体更相似，那就是收音机。当时收音机的黄金时代正要开锣，拜爱德温·阿姆斯壮(Edwin H. Armstrong)的最新发明超外差式电路，以及诸如美国收音机公司(Radio Corporation of America)大卫·沙诺夫(David Sarnoff)等企业家之赐，收音机将前所未有的多重娱乐、新闻和启发带进美国广大的心脏地带，如同《读者文摘》一般。沙诺夫和华利后来成为朋友，甚至在《读者文摘》的一项新闻计划上合作。

不过华利的确和那些比他更出名的出版家有些共同特点。鲁斯和他一样是长老会牧师之子，罗斯也喜欢匿名发表作品，即使他自己主编最流行的《英语》杂志。华利和罗斯都喜欢玩扑克牌，但是两人有数十年王不见王，对《读者文摘》造成灾难性的后果。业绩成长如鸭划水如同一九二一年的样本，早些年每次改写文章都限定到刚好两页，或是大约一千三百字，其中有许多甚至更短，以便让出空间刊登补白或促销的文章。每张纸都经过华利的打字机，不过他常常得停下编辑工作，改忙其他杂事，他的配额是每天六页手稿，这意味着他要赶上早上九点二十二分的火车，冲到印刷商那里印好全部的份数。

一九二五年，华利试探将《读者文摘》放在克利夫兰和洛杉矶报摊销售

的情况，结果显示单本销售将会很畅销。但是基于下列理由，他还是将它们收回。首先，这份杂志定位在对订阅户的特别服务而出售，这些订户一旦看到它随处可得，大概就不会续订；其次，公开展示这份杂志，可能会引来财力雄厚的出版商与之竞争，甚至那些摘取文章资料的杂志也会视他为敌人，最后则是造成版权问题。

在一九二六年左右，《读者文摘》发行量已经达到二万本，在接下来的三年，拜从不间断的邮购订阅单之赐，它成长到原来的十倍，也就是二十一万六千一百九十本。就像马厩之前的办公室一样，工作室很快就变得太小，无法容纳迅速发展的庞大业务，华利只得租下快活镇邮局的地下室和楼上，再租下一栋银行大楼的两层楼，接着又租下另一栋银行大楼的三层楼。随着办公室的扩展，快活镇每个想找工作的人都可以在《读者文摘》找到。

为协助在各种刊物中找到作为补白题材和幽默单元的短文，华利雇用他最喜欢的表姊妹露西·诺特斯坦(Lucy Notestein)来帮忙。诺特斯坦住在克利夫兰，市内的公共图书馆本馆是美国少数采取开架式的图书馆，找起期刊来很方便。诺特斯坦的责任加重之后，她雇用第一位助理，开始偶尔做些书籍的摘要。一开始，克利夫兰办公室是《读者文摘》的非正式摘录部门，后来才升格为正式的。

华利愈做愈好，业绩几乎是呈逐月上扬的趋势。他开始穿起订做的英格兰粗呢西装，领带则是由莉拉从自由(Liberty)市或苏卡(Sulka)买来的。他高大英俊，举手投足间有着运动员的优雅，听人说话的时间总是远多于自己说话，一头金发永远整整齐齐。他不但是老烟枪，并且喜欢喝酒和玩牌，牌友通常是亨德森、杜德利、葛瑞菲斯和林区。

内容多样化

华利擅长精简万灵药式的文章。一九二七年八月，《读者文摘》刊登一篇名为《如何避免罹患癌症》的文章，内容主要在讲良好的人体排泄法。它说，定期排泄的人“不必担心癌症、盲肠炎、神经炎、神经痛、失眠，以及许多其他疾病”。它又指出，本刊将——介绍治疗有毒藤蔓、早发性痴呆、秃头、脑膜炎、肺炎、腹膜炎、玉蜀黍疹、斗鸡眼、面疱、头皮屑和麻疯病等的迅速见效良方。

华利并不以提供读者医药疗法为满足。《读者文摘》的读者由书中得知，只要一点勇气和真诚，就能克服障碍。《读者文摘》每期都会收录至少一篇，经常是两篇的日常问题类文章，像是缺乏自信、中年危机、心理萎缩等，并且提供简单迅速且属于常识性的解决之道，例如，嗜好是保持心理活跃的最佳方法。其他的例子，有些大家耳熟能详，有些没听过，但它总是向读者保证，达成一些有价值的目标并非难事，不过最有力的驱策因素是每个人未被触及的内在力量——经常是透过祈祷再度发现。华利将这类文章称为“生活的艺术”。

尽管《读者文摘》有着明显的美式风格，早在一九二八年，华利就有开办英国版《读者文摘》的构想，并且和英国新闻人员金宝·如特(Kimball Root)通信。如特表示，英国出版商对《读者文摘》的“编辑计划”很感兴趣，但是他认为未来会购买《读者文摘》的读者一定是受美国教育的人。他说一般的英国读者有上流阶级的意识，不会“阅读其阶级之外的东西”来教育自己，相反地，一般美国读者积极阅读“任何可以取得、可扩大视野及改善地位的

东西”。但是如特的确提出以每月一千本的委托基础来配销杂志，不过华利并未接受。

虽然《读者文摘》尚未出现在报摊上，它已经开始引来模仿。最让华利担心的两份杂志分别是《流行阅读》(Current Reading)——一份模仿《读者文摘》字体和编辑形式的加拿大刊物，以及《史尼德文摘》(Sneed's Digest)。华莱士博士写了许多鼓励信给他儿子：“你有最富深意的名字——《读者文摘》……新的刊物看来将只会是模仿而已，而这点一开始就对他们不利。”

即使是华利的父亲，他也不知道儿子的小杂志实际上有多成功——华利不久前刚刚才存进银行一笔令人咋舌的六十万美元存款，而且很快就会再增加一倍。

虽然所有模仿《读者文摘》的刊物最后都无疾而终，但是有超过一百种的刊物如雨后春笋般林立，美国、中国、墨西哥、加拿大、古巴和德国等都有。数年之间，光是美国就出现超过二十家，其中有些相当专门，例如有一份针对集邮，另一份是针对共产主义问题。

首次出现报摊

面对模仿者，华利发现，不能光靠订户来保持杂志的竞争力，必须走进报摊。华利头一个选择的配销商是业界巨人美国新闻公司(American News Company; ANC)，但是他无法和ANC达成协议，并且指责该公司的犹太管理阶层在贪污上缺乏共识。

有家名为S—M新闻(S—M News)的小型配销公司，其总裁威伯特·史密斯(Wilbert Smith)很喜欢《读者文摘》，要求它成为其客户。于是华利搭火车到纽约会晤S—M新闻的主管，其中一人艾伯特·李斯利·科尔(Albert Leslie Cole)，三十四岁，脸色红润，身材结实得像条牛，思想相当保守，工作起来永远不觉得累。

科尔于一八九四年在芝加哥出生，全家搬到纽约后，他上纽约的公立学校，但是十六岁时被退学。不久，他看到羊毛工厂的征人启事，便前去应征，并且以周薪五美元被录用，但是对方告诉他必须等到周二才开始工作。等待之余，他听到另一项工作，工资一样，但是从周一开始做，因此他跑去门赛出版公司(Munsey)当办公室小弟。几年后，他加入《世界前进》杂志(World Advance)，后来改名为《流行科学》(Popular Science)，担任广告业务。

第一次世界大战期间，科尔当了一年海军少尉，之后重返《流行科学》杂志，成为东区业务经理，并且晋升到广告经理。一九二五年，《流行科学》杂志和《麦考杂志》(Mc Call's)联合成立S—M新闻公司(字首缩写代表科学—麦考)，科尔被推举为董事，四年后他被任命为《流行科学》杂志的总裁兼发行人。

华利对于将《读者文摘》放在报摊上销售的构想仍有疑虑，但是现在他的主要考虑是他必须开始支付版权费——一笔他过去七年多来从未支付但是侥幸未被发现的费用。一九二九年四月，华莱士博士最后劝告儿子，付钱给其他杂志是必要的，因为它们必需维持生存，而且“其中有一定的道义存在”。他以非说教的方式强调：“你可以不必为你所有的文章付钱，但是除非这些杂志漫天索价，你应当为其中一些最好的文章付钱。”

科尔认为《读者文摘》有很好的报摊潜力，并且让圣塔菲(Santa Fe)

铁路上的配销商弗莱德·哈维(Fred Harvey)在克利夫兰、旧金山、洛杉矶和西雅图的报摊试卖。这些试卖说服华利，尽管可能引来来源刊物的疑心，或是引发更多竞争，但把《读者文摘》放在报摊是值得试一试之事。

一九二九年四月，拥有二十二万本发行量的《读者文摘》首次出现报摊。S—M 新闻批给零售商十万本，结果销出惊人的六万二千本，《读者文摘》借此提高发行量 30%。62%的报摊销售量，对一份已经成立的杂志都算是很高，何况对一份从未公开的新刊物而言，可以说是前所未闻。

不受经济萧条影响

一九三二年，《读者文摘》推出校园版。华利邀请科尔离开 S—M 新闻，担任《读者文摘》的发行部主任，科尔拒绝了，但是提议由 S—M 新闻免费推销该杂志半年作为试用期。如果成效不错，届时华利可以选择是否花钱继续这项作法，科尔方雇用一位名叫法兰克·赫伯特(Frank Herbert)的人，赫伯特曾是《文学文摘》杂志的推广部负责人，被指派执行该计划。华利同意，结果赫伯特和科尔开始定期拜访快活镇。他们的创举之一是，提供一个订户索价一美元，并且把它拿给华利看，华利觉得不错，但是他说要先给莉拉过目。后来他回复科尔说，她认为它看来像是施乐百(Sears)公司的廉价品。

科尔回答：“这可是你要我们帮忙的，至少试试看吧。”华利答应了。用科尔的话来说，这次促销是“狂售”。

六个月的期限到了，华利开始支付 S—M 新闻优渥的费用——新订户全部订费的 20%。经过一段时间后，某日华利邀请科尔和赫伯特到快活镇玩牌。杂志的发行量已达三十万本以上，但是华利宣称这两人赚了太多钱。(如果科尔和赫伯特带来至少五万名订户，S—M 新闻所赚的佣金就将近三万美元。)科尔认为华利是“该死的忘恩负义的家伙”，不过他辩称这项费用使得华利获得额外十二万美元的收入，而他和赫伯特个人都没有得到好处。但是华利不为所动，坚持要重谈条件，科尔拒绝。三人不欢而散地结束牌局，科尔认为“华莱士要完了”。S—M 新闻继续配销这份杂志，但是促销行动减少了。一年之后，华利再邀科尔吃饭。见面时，华利说他想恢复原来的做法，科尔同意，但表示要依据原来的协议，华利答应了。另一个请科尔回来的因素是葛瑞菲斯的性好渔色已开始妨碍他的工作，华利希望以科尔取代他。于是科尔和赫伯特又开始为《读者文摘》进行促销。

在这些年间，华利提供许多工作给科尔。随着美国经济的崩溃，将近一千五百万名工人失业、五千家银行关闭、一般个人收入减少一半以上。就和其他企业一样，《流行科学》杂志正经历极为艰苦的时期，科尔将他自己的薪水减少三分之一，又开除所有的美工人员，并且将其他人的薪水减少 20%。但与此同时，《读者文摘》的发行量持续上扬。科尔有一次说：“华利从不知道有经济萧条这回事，他根本不知道。”其实华利的确曾因经济萧条而受到一些波及，但是这对杂志没有影响。

弄断脖子的那根草

随着读者日益增加，华利将杂志的印刷由长岛转移到新罕布夏州康科德(Concord)的鲁姆弗德(Rurn ford)印刷厂，并且很快地成为该厂最大的客户。现在《读者文摘》比它从中摘录文章的许多刊物都来得大，从某些观点

来看，这种情况令人满意，但在另一方面，它也隐含某种恶兆。虽已决定要付钱给提供文章的杂志，但华利知道，只要他们发现这份偏僻地区的小杂志在报摊上可以赚多少，他们可不会这么客气了。《读者文摘》每本订价二十五美分，比《星期六晚报》的十四美分或是《史克莱纳》杂志的五美分都贵。华利面对的问题是别让他们掌握到足够的资讯去推断这些事实。

就在此时，《读者文摘》开始利用知名度赚钱。在它存在的前八年间，华利费尽功夫去隐藏杂志的极度成功，由于没有刊登广告，不必接受年度发行量稽查。《读者文摘》最初决定不接受广告，或许也是基于必要性而非美德。华利特有的一丝不苟，使他早在一九二九年就曾考虑过接受广告的构想。一位广告代理商弗莱德·亨利(J. Fred Henry)从十份大型杂志的发行量和广告费率，为《读者文摘》试算了广告费率，认为它可以用平均每页四百五十美元的费率出售广告，每期可望净赚四千八百九十八点七五美元，或是每年五万八千七百八十五美元。

但是额外收入的好处抵不上文章来源之风险。华利知道，如果接受广告，他的另一项收入来源也会被带走而那可能就是弄断《读者文摘》脖子的那根草。即使如此，由于《读者文摘》的成长是如此快速，以至于一九三一年大多数大型杂志的发行人都在怀疑，《读者文摘》的发行量可能相当于或超过他们的发行量，而这些发行人还在一九二九年十月股市崩盘的余波中挣扎求生。

有一段时间，《史克莱纳》杂志甚至中止让《读者文摘》转载更多文章，而《大西洋月刊》和其他刊物也准备跟进。这一次，《读者文摘》遭受供稿杂志抵制的恶梦，似乎比以往更可能发生了。

在这个时候，华利不仅决定搭便宜便车的时候已经结束，同时也相信试图再得寸进尺也是不智之举。他连续好几个月接触几份重要来源刊物，告诉他们，如果能让他在一明确时间内于《读者文摘》中每月转载一篇文章，他将为独家转载权付出全部费用，合约长度因杂志而异，条文从不曾被透露。

《美国杂志》(American Magazine)和《星期六晚报》起初不退让，但是华利亲自登门拜访《星期六晚报》的天才编辑罗利默，且说服他接受。

很快地，《读者文摘》从原来的六十四页增加到一百一十二页，拥有三十五家美国杂志的独家转载权合约，包括那些一度威胁要退出的刊物。它提出的条件是如此丰厚，许多杂志发现要拒绝不仅很困难，而且等于是自杀。华利签下《北美评论》、《世纪》(Century)、《论坛》、《妇女家庭伴侣》、《麦克克鲁》、《柯利尔》和《评论中的评论》(Review of Reviews)等杂志，另有最初对《读者文摘》潜力略有所知的赫斯特，是唯一拒绝让华利转载其文章者。他比任何人都清楚《读者文摘》是报摊上的一个劲敌，但是和小型刊物饱受广告量与报摊收入减少之苦不同，他并不靠《读者文摘》的救济维生。

独家转载权合约有双重目的，它不仅让《读者文摘》有许多资料来源，也对其众多的模仿者予以致命的一击。那些杂志后来被迫从一些较不出名的刊物转载文章，或只好用华利拒绝使用的文章。

第一位主编

杂志成长之际，华利也雇用受经济萧条拖累的刊物编辑。在发展至今的几年所雇用的人当中，最重要的编辑，而且是前所未有的重要编辑，是肯尼

思·佩恩(Kenneth W. Payne)，他在一九三一年加入《读者文摘》，成为主编。

佩恩于一八九一年在克利夫兰出生，就读于索尔波恩(Sorbonne)和威斯康辛大学，之后到报社工作。他曾担任伦敦报纸企业(Newspaper Enterprise of London)的战地特派员，又在《人民家庭日报》(People's Home Journal)担任主编，接着当上《北美评论》杂志的编辑主任。《北美评论》一度是显赫的文学杂志，旗下有许多著名的编辑，其中一位是亨利·亚当斯(Henry Adams)、马克·吐温和历史学家法兰西斯·派克曼(Francis Parkman)也是供稿者，后来《北美评论》沦为支持极端右翼观点的杂志，鼓吹仇恨，最后在一九三十年代末逐渐被人遗忘。

佩恩以北美评论杂志编辑主任的身分，成为与《读者文摘》签署独家转载权合约的第一批人，他的作法对其他尚在犹豫的刊物跟进签约，是很有帮助的。特别是《史克莱纳》杂志，他经常和该杂志的主编艾尔弗莱德·达西尔(Alfred S. Dashiell)联络，达西尔常为他对华利的态度而指责他，佩恩便将此事转告华利。

既然《读者文摘》成为一份大型刊物，华利希望员工之中，有人不仅是熟练的编辑，也是好的行政人员，所以他雇用佩恩；即使曾在《流行科学》杂志做过短期编辑的科尔，曾以能力不足为由开除过佩恩。佩恩体型瘦长，留着一头黑发，做事认真，进《读者文摘》时只有四十岁。此外，他的主编职称名不副实，事实上他是执行编辑，不仅要负责追踪编辑流程和制作，还要经手编务。他的职位仅次于华利，是社内最高级的编辑主管，老板不在时他有权抽掉或是选择一篇文章，或补白转载。

在莉拉的鼓动下，华利一直提防有人公然侵占他的编辑权，直到许多年后，这种独霸的情况才获得改善。不过佩恩证明了他不仅是聪明的编辑和判断正确的行政人员——这是编辑群普遍公认的事实，也是华利可以将其反动政治思想交付给他发展极重要的人。

华利雇用佩恩的外在动机是他自己的流浪癖。现在他有了钱，想和莉拉出国旅游，他甚至写信告诉父亲，他正在进行一项三年计划，可以让他在欧洲待六个月，周末时逃到纽约的高级大饭店已不能满足他。快活镇当地的一家报纸刊登一篇华利的特写，说他：“除了杂志之外，唯一的嗜好似乎是以各种借口，乘坐飞机到现有航线可以到达的任何地点短程游览。”

华利信任佩恩，付给他高达七万美元的年薪，这笔数目在当时只有大出版集团的高级主管才能拥有这样的薪水。换算成目前的金额，相当于年薪四十二万美元左右。

终身职

佩恩和华利开始雇用在未来十年内协助引领《读者文摘》的编辑人员，每位编辑和他们的太太都必须通过华利和莉拉的同意，因为华利认为，任何在《读者文摘》工作的人都是终身职。如早先预料的，佩恩第一个把《史克莱纳》杂志的达西尔挖过来，普林斯顿大学毕业的达西尔曾在《巴尔的摩太阳报》(Baltimore Sun)工作，是自由派的民主党员，这使他在快活镇的编辑群中成为一个异数。体格硕大、态度温和的达西尔正式被编派为副主笔。非正式的说法，他是《读者文摘》第一个主编(和佩恩一样的职位，到几年后才在版权页上被肯定)。

一些有天分的业余音和相当青涩的编辑也被录用，包括一位名叫莫里斯·拉格斯戴尔(Maurice T. Ragsdale)的年轻肯塔基人。拉格斯戴尔原本替宝碱公司(procter & Gamble)在纽约的肥皂部门卖命，之前他是个季节流动工人。在学过速记后，他自我推销并号称为拥有高级写作技巧的男秘书，佩恩回复这封求职函，并且雇用了他。拉格斯戴尔升得很快，在一九三二年被擢升为助理书摘编辑，在亨德森手下做事。

其他四位毫无经验的编辑也很快加入《读者文摘》，他们是乔治·葛伦(George Grant)、一位名叫卡尔勒顿·迪隆(J. Carleton Dillon)的律师、遇到华利时正在礼品店柜台工作的桃乐丝·希尼特(Dorothy Hinitt)，以及杰若米·艾利森(Jerome Eliison)。后来有一位年轻的耶鲁大学毕业生哈利·哈泼(Harry H. Harper)被雇用为克利夫兰办事处的联络人。

佩恩和华利也聘用一些美国出版界最知名的人担任顾问或当供稿编辑，其中一人就是罗利默。一九三二年一月左右，他从《星期六晚报》退休时，该晚报的发行量增至三百万份，是全美最大的周刊，这个权威妙字及《星期六晚报》在一般美国人心目中所占的地位，似乎是永远不会被其他刊物超前的里程碑。但在《星期六晚报》逐渐步向衰微，如同走上不归路之际，《读者文摘》也展开挖角行动，在众多被挖走的编辑和高级主管中，罗利默是第一人。罗利默和华利、莉拉及亨德森一样，也出身牧师之家。

文章来源减少

《读者文摘》的每应编辑——当时不到十二个人，分别被编派任务，一个人看《哈泼》(Harper's)、《史克莱纳》、《星期六晚报》及《美国信使》(American Mercury)，《另一个人就看时尚》(Vogue)、《自由》、《大西洋月刊》、《柯利尔》和《风尚》(Esquire)杂志。主管忽略的一些文章，编辑可以自由提出。

从各杂志选择再多的文章也不能解决的一个问题，就是经济萧条对《读者文摘》来源杂志所造成的损失。随看诸如《北美评论》、《自由》、《麦克克鲁》等传奇性刊物的逐渐消逝、好文章的来源更少了，这种萧条的情况正中《读者文摘》的要害，华利不再能确定即使是透过独家转载权合约，还能否获得需要的文章。

但是他早有准备。他锐利的眼光在最黯淡的时机透视美国出版业的未来，华利自信地告诉他父亲一项三年计划，在大多数劲敌摇摇欲坠之际，他还可以到欧洲旅行半年。第一步是确立可以信赖的编辑及管理上层结构，等达成之后，再完成他的长期计划，亦即在不改变基本编辑模式之下，再创《读者文摘》的编辑走向。

此时华利了解到他拥有一种极不寻常的特点，他能感觉到一般读者想读的是什么。眼前的困难是，要如何才能维持《读者文摘》每期都代表时下杂志“精华”的错觉。就像为刊物的生存战斗的顽强发行人，华利决定了一项对部分人有所启发、但令其他人反感的方针，他准备把《读者文摘》变成“文摘”，也就是将它给人“全美最佳期刊之文章精华”的幻觉维持下去，但是实际上做的完全是不同的东西。

为达到这个目的，华利逐渐引进两种新类型文章——原作的文章，以及首次出现在财务考量胜于道德考量的其他数十种刊物上的文章。原作文章在头十年，华利心情好时偶尔会刊出原作文章，例如一九二四年一月，他改

变规则，刊登一篇由他父亲所写的《大战争的大收获》，该文是热烈歌颂第一次世界大战“光辉成果”的祈祷文，所提到的重点包括推翻“专横的普鲁士军队”，以及向和平主义者警告，一百万名武装的布尔什维克(Bolsheviks)党人正伺机将共产主义首次加诸于德国。另一篇分量相当的政治性新闻评论，由华莱士博士和长子本杰明合写，也是原作文章，这类偏离原有编辑模式的情况，显然只限于对那些觉得有后要说的亲戚开放。但到了一九三一年四月，华利开始修正编辑模式，试探读者的反应。

在四月号，华利刊登一篇题为《音乐与工作》的文章，没有署名，只注明“《读者文摘》特辑”。另一篇《音乐与健康》接着出现于五月，之后是六月的《音乐与动物》，《由我们两位编辑特别准备的一篇摘要》。

《读者文摘》第一篇“正式”未署名原作文章出现于一九三一年，标题是《呼叫柯立芝、史密斯、贝克和道斯》，它暗示美国卸任官员必须被召回以协助解决美国的经济问题。但是直到一九三三年二月，第一篇署名的原作文章才出现，标题是《发疯——现代的威胁》，出自当时并不出名的哥伦比亚大学英语教师亨利·莫顿·罗宾森(Henry Morton Robinson)之笔。

罗宾森的文章记载他拜访“一间大型州立医院的疯子”，其中一段描写他参观偏执狂女病患病房的情况。罗宾森写道：“当我们一进门，哀号和歇斯底里的笑声一齐欢迎我们……一位形容枯槁的女人塞一张纸到我手里，纸上布满毫无意义的涂鸦，但是她用一根手指放在唇上后溜走，暗示我在她走时不要作声。”

对开始亲自请人写原作文章的华利而言，那一定是很熟悉的景象，因为他曾看过他母亲晚年时的情况。

初识佛格森

一九三四年中，浊来独往的华利初识查理·佛格森(Charles W. Jerguson)。佛格森是个性和蔼的德州年轻人，卷发、戴着厚眼镜，善于闲聊，他在一九二四年赴纽约，就读于联合神学院和新学校(New School)。毕业后在达拉斯一处美以美教会做短期服务，之后辞去牧师职务，开始为梅肯(H. L. Mencken)的《美国信使》和《西南评论》杂志(Southwestern Review)写文章，后来他成为纽约市乔治·朵兰(George H. Doran)出版公司的宗教书刊编辑。

一九三三年，佛格森交给《哈泼》杂志一篇名为《企业吞噬掉她的青春》的文章，内容声称企业在面临紧缩时总是先牺牲它的未来，亦即牺牲聪明的年轻人。一周之后，编辑转交给佛格森一张十二点五美元的支票，那是《读者文摘》转载该文所付给他的酬劳的一半，佛格森写了一封感谢函给快活镇的主管。

过了不久，华利突然拜访佛格森，告诉他《读者文摘》有意刊登原作文章，同时邀请他供稿。佛格森不以为意地答应，并且狡猾地说：“我不知道你是否会以《哈泼》杂志的价码付我钱？”

华利问：“多少？”

佛格森说谎道：“二百五十美元。”

华利板着脸答应佛格森的条件，《读者文摘》以此价格买下六篇文章，但其实这个价钱比《读者文摘》的费用标准还便宜了数百美元。后来华利建议佛格森加入编辑群。

但是佛格森正要开设圆桌出版社(Round Table Press), 并无意放弃。圆桌出版社专门印制将由乔治·朵兰公司出版的宗教书, 一年后, 华利再度邀请他到《读者文摘》, 这次佛格森接受了, 同时辞掉原来的工作。

倒楣的事随之降临。华利充满歉意地打电话给佛格森, 解释说, 他的编辑群中有些人反对这项人事录用, 两人同意在四十二街的加门多(Commodore) 饭店一起喝几杯, 佛格森表示他可以继续为《读者文摘》写稿, 不会忙着找另一份工作。

华利对这位年轻人肯冒这个险留下深刻印象, 他们达成协议。一个月之后, 他又打电话来, 表示快活镇的气氛已经改变。虽然没有迹象看得出原先反对录用佛格森的人是谁, 但十之八九可能是佩恩。而他反对的理由是, 在经济萧条迫使许多的老手进入就业市场时, 没道理雇用一個毫无经验的编辑。尽管华利相当倚重佩恩和其他人的专业素养, 但过去几年来, 他雇用了更多业余者, 借此制衡一些在美国报章杂志业界最著名的人物。

佛格森被分派副主笔的头衔, 负责每个月阅读各类杂志作为摘录材料。

“预刊”投资

《读者文摘》进行预刊文章的另一个原因是, 它愈来愈走向普通杂志未顾及的专业化领域。来到快活镇不久后, 佛格森便被委派为原文章助编, 监督大部分的工作。

程序是和另一家刊物谈故事构想, 《读者文摘》负责作者的稿费和支出, 只要求文章登出后的转载权。作者通常选自《读者文摘》不断扩大的作家和编辑群。但是它还有另一个目的, 例如重刊当时由乔治·史帝芬斯(George Stevens)编辑、在《周末评论》杂志(Saturday Review)登出的一篇文章, 符合了《读者文摘》在正确性和真实性方面的保证。

后来, 《读者文摘》特别和由维克多·韦布莱特(Victor Weybright)担任总编辑的《调查图片》杂志(Survey Graphic)进行合作, 韦布莱特提供构想给《读者文摘》, 《读者文摘》再把它化为文章, 并为成品付钱。套用佛格森的话, 《调查图片》杂志“预先刊载”文章, 以便让它被转载, “预刊”一词就成为大家爱用的委婉说法。

最后佛格森开门见山他说出他实际付给其他杂志的价码。有一次他为一篇文章付给《基督教世纪》(Christian Century)一千五百美元, 而该杂志一篇文章最高价是十五美元。但是让文章预刊在一本以高度严肃和强烈信念著称的杂志, 使这笔投资变得很值得。同样地, 《家长会》(PTA)杂志的文章即放在教育类别中。随着愈来愈多的原文章涌向《读者文摘》, 把它们先安插上其他杂志, 就成为当务之急, 这是为了避免让读者觉得《读者文摘》好像是由特约编辑和固定的特派员撰稿。但是对华利而言, 从一开始, 在引进新类型文章背后的主要考量, 就是让文章确实拥有比《读者文摘》本身更高的编辑权威。

华利密切盯着编辑群的工作能力, 并且每期编档记录是谁负责挑选文章, 是谁负责加以删减, 各别打分数。不过, 尽管他密切监视编辑群的工作能力, 并且备有追踪每位员工准时上下班的出勤表, 但华利并非一个人人害怕的暴君, 他容忍与他相左的意见, 也经常自己接听办公室电话, 反而有些人认为莉拉比较独裁。

在杂志扩展之际，华利试着将所有适合刊登的文章减为二十五大类，包括了“冒险与开拓”、“共产主义”到“社交”和“性——婚姻、离婚、人际关系”等。然而最为重要的是杂志的编辑指导原则。华利早在杂志草创期于纽约公立图书馆的期刊室独立工作时就写下自己的标准，它们等于是《读者文摘》刻在石头上的三诫，每位编辑都晓得：

它可以被引述吗？它是读者会记得、思索和讨论的东西吗？
它实用吗？是大多数人的兴趣和谈话的题目吗？
它有恒久的趣味吗？一两年后仍然有意思吗？

华利也经常公布许多充满建议、警告和忠告的备忘录，其中最有趣的一则是对高层编辑人员所发出的《办公室机密备忘录》。华利注意到有些人“偶尔会读短篇故事或小说”，因此要他们考虑在《读者文摘》上每月刊载一篇小说的可能性，或许可以另行装订，而且包含广告以支付费用。

备忘录接着分析要如何浓缩通篇故事。这点华利本人已经从一九三四年十月号的美国杂志取样做过，他指出，一篇节录文章似乎该有科学价值，以及其他类似《读者文摘》单元的素材。这份备忘录进一步警告说：“我们不希望任何人偷走这个点子，所以请不要在办公室外向人提及此事。”

但是华利对小说不太感兴趣，这项也许出自亨德森建议而发出的提议并没有落实。而辛勤的工作和巨细靡遗的态度有了代价，《读者文摘》一九三四年的净利是四十一万八千美元。华利大发慷慨之心，决定提供所有的订户二十美元的终身订阅选择，结果有五千户接受、每人获得一张烫金字的证书，许多长寿的读者在他们的投资上获得一百倍以上的报酬。

华利的编辑神话还有另外一例，他在一九三五年十一月六日发出一篇由路易士·比斯克(Louis E. Bisch)博士所写的原作文章，标题为《过度补偿可以为你做什么》，并且要求七位编辑每人加以删减，接着再度公布编辑后的文章，并根据每位编辑的名字缩写，在每处校正部分逐一标上记号。拉格斯戴尔做最少的改变，事实上只有一处，省略了三个字；艾利森做了十三处更动，节省四十九个字；葛伦更动十八处，删去五十一个字；亨德森改写一段，节省五十九个字。不过此事的寓意是，七位编辑总共省略一百八十五个字。

华利在他的报告上轻描淡写地说：“显然每个人在做这个实验时的认真程度都不一样，但结果具有某些启发性，足令每个人都觉得颇有意思。”

虽然公司获利丰厚，但华利绝不满足。他对员工发出一张标题为《我们必须保持警觉》的备忘录，比较一九二九年和一九三五年三十三家杂志的报摊销售额，其中二十六家的发行量一落千丈，《美国信使》杂志遭受 75.2% 的亏损，《史克莱纳》杂志有 59.9% 的亏损，《星期六晚报》由一百四十万五千八百一十四份降到九十一万五千六百六十一份，亏损 34.9%，即使是《国家地理》杂志，也由二万三千五百零一个订户减少到一万零二百八十三本。

只有六大家杂志在报摊销售额上出现增加的情况。《时代》杂志激增 180.2% (增至十万七千二百五十本)，《纽约客》由四万五千七百八十八本增加到六万一千一百五十五本，增幅是 33.6%，但是比起《读者文摘》，全是小巫见大巫。一九三五年《读者文摘》的发行量是一百四十五万七千五

百本，较一九二九年综合订户和报摊销售额的二十九万本激增惊人的 400%。一九三五年《读者文摘》在报摊平均卖出五十七万一千六百本(遑论另外出售给学校的十一万六千七百本)，比《纽约客》、《时尚》、《哈泼》、《流行科学》杂志(过去六年间全部曾在报摊上有过辉煌成绩)全部加起来还多。除了《星期六晚报》，只有另外三家杂志目前的销售量比《读者文摘》还好，分别是《自由》(八十九万四千三百四十六本)、《妇女家庭伴侣》(八十七万二千三百九十九本)及《柯利尔》(八十五万七千一百五十本)。

一辆车引起的旋风

许多《读者文摘》早期的员工和仰慕者，视华利为资讯民主化最伟大的拥护者，并且把他比成福特(Henry Ford)。福特使汽车变成一般家庭负担得起的消费品，而华利显然是提供大众更宝贵而且迄今仍无法获得的东西——教育——的第一人。事实上，华利的确崇拜福特，福特是他杂志里最常介绍的人物，但是他还没伟大到为了普及资讯而创办这份大众市场杂志、让开着T型车的人阅读的地步。就像福特，华利并未制造一项杰作，而是发明一个文类。

然而，畅销但尚未成名的《读者文摘》，之所以突然变成全国瞩目的焦点，并且成为家喻户晓的名词，背后的力量是一辆汽车。

话说一九三五年春天的某个周末下午，华利开着他的老福特汽车——取代先前那辆他深爱但已无可救药的史都贝克敞篷车，在阿蒙克(Armonk)附近的韦彻斯特郡后面的路上闲逛，他看到一间小车库前好像有一堆刚撞坏的汽车残骸，根据《读者文摘》正史所流传下来的版本，他停下来和拖曳卡车司机聊到有辆破车仍贴在卡车上，这人解释说，另一位驾驶闪避安全岛不及，冲进他的卡车背后，然后翻滚了两次，司机说：“你在我们拉出尸体前一定看到了。”

但是按他侄女朱迪的说法，华利开车撞穿了布鲁斯特(Brewster)附近的铁丝网栅栏，而且必须请拖曳卡车司机帮他解开这堆东西，这起意外发生的原因是他想点根烟。

不管哪种说法才对，华利从拖曳卡车司机那儿得到惊人的消息，第二天午餐时他讲了一个又一个可怕的故事给他的编辑群“助兴”，其中包括有个人起死回生，但是没多久又死了。后来他决定，如果有更多人理解公路意外的可怕，他们开车时可能就会更小心。最近才从哈佛大学毕业的年轻人费纳斯(J. C. Furnas)被派去访问州警，然后以恐怖的细节报导最骇人的车祸。

华利首次觉得他有一则独家新闻，而且是其他杂志从未写过的，此外，《读者文摘》是少数没有刊登广告的杂志，不必担心这篇文章会引起底特律车厂的反弹。更重要的是，只有华利本人知道他所能发挥的力量，因为即使是同业都不知《读者文摘》有一百五十万本的发行量。

结果促成一九三五年八月号的文章《有关猝死》，编辑并登出警告说：“这篇文章的真实细节将使部分读者觉得恶心。”

接着这篇文章所描述的车祸现场，是画交通安全海报的人所不敢画的景象……伤者想起身却无力挣扎，怪异的咕啞杂音，在惊吓渐退、疼痛持续袭来时所发出的喘息呻吟……细节包括穿破骨折所造成的皮开肉绽，衣服和皮肤同时被剥下来，上面有暗红的血液不断渗出。

在《有关猝死》一文完成之后，华利某天走过他家的草地来到杜德利家，

问杜德利是否想刊登该文。文章的清样被送到五千家报社和其他刊物，与普通作业相反地，华利邀请他们免费加以转载，只要他们注明是出自《读者文摘》。结果几乎每座大城市的报社都全部或节录这篇文章，农业、宗教和其他期刊另外发行特刊，各大企业的对内刊物亦然。它也引起广播节目的广泛讨论，并且被资料供应社画成漫画及制成短片。在安大略省，转载的文章随着所有官方信件一起寄出，怀俄明州每次发出牌照都把它附在其中，纽约人在开车经过荷兰隧道或乔治华盛顿桥时，都会收到一份。

在三个月之内，《读者文摘》已经散发了四百万份以上翻印品，以每份两美分卖给八千家公司、俱乐部和民间团体。它成为《读者文摘》第一次的公共服务翻印品，而且它代表杜德利接手处理该杂志的促销事宜之时刻到了。

《有关猝死》一文也证明了原文章的重要性，同时证实华利的看法，它们是“不可避免的进展，可能是《读者文摘》创办以来最重要的一次”。

第三种构想

但是并非每个人都迷上这股《读者文摘》风。在一九三五年十一月号的《纽约客》，怀特(E. B. White)预见一个尝试的局面，他预测，在一九三九年之前将有一百七十三份杂志专门摘录文章，然后有另一批杂志会把这个过程再变本加厉，“随着海明威的小说被浓缩成‘碰’，以及《史克莱纳》杂志有关教养问题儿童的文章被浓缩成‘打他’，这股歪风的最后胜利将会来临。”

怀特的话有其道理存在。除了原文章和预刊文章，华利在三十年代中期也将第三种新成分纳入《读者文摘》。他在一九三四年圣诞节当期的杂志上宣布：“本期已由一百一十二页增至一百二十八页，以容纳从适当书籍摘录的文章。其他部分维持不变。”接着它就刊登摘自阿诺·班纳特(Arnold Bennett)《如何过一天二十四小时》(How to Live on 24 Hours a Day)的文章，编辑将之形容为“自我引导科学中的一小本经典”。

事实上，《读者文摘》在十二年前的第二期时已经摘录过班纳特的书。从一九二二年到一九三三年有九十二篇简短的书摘，通常只是从书中摘录几章，而非摘录整本书。当时华利几乎没有读过它们，他是从杂志背面得到浓缩整本书的构想。

当他首次提出这个构想时，佛格森认为很愚蠢，但是华利毫不动摇，他甚至征召佛格森的太太薇克朵(Victor)率先做这个有史以来最具争议性的书摘——艾力斯·卡罗(Alexis Carrel)《未知的人类》(Man, the Unknown)。

卡罗是法国人，曾以研发伤口的新疗法而于一九一二年获得诺贝尔医学奖，但是与其说他的新书属于科学类，倒不如说是对种族理论和优生学神秘的探讨。许多批评家指出，卡罗的许多想法，与德国国家社会党所抱持的看法几乎不谋而合，他支持北欧人最优越的假设，并解释说黑人、印第安人、拉丁美洲人和亚洲人被太阳烧成低级的人种。

《未知的人类》在欧洲和美国造成一阵骚动，在美国更名列畅销书排行榜。它提出的其他事情尚包括：未来的世代可能选择灭绝最差的人种，对有血统的动物也一样，目的是改良种族。卡罗也提倡放弃监狱，用“较小和较便宜的机构”取代，在那儿，犯人受到管束或是“应付”。

一九三六年九月，《读者文摘》刊登的书摘保留卡罗的优生学想法：“拜

优生学之赐，现代文明、舒适的生活、医院、医师和护士的存在，使许多劣质的人类得以存活，这些低能者及其后裔有大部分会促成种族的衰弱，我们可能必须放弃这种人工形式的健康，一心追求自然的健康。”

优生学是《读者文摘》的固定主题，在创刊号就曾探讨过。华利一心一意想浓缩这本书的一部分，所以要求薇克朵在他和出版公司签约前先摘录精华。后来他提供哈泼出版公司(Harper & Brothers)二千美元作为一连串书摘转载权的费用。令华利惊讶的是，出版公司居然拒绝，因为担心浓缩可能会影响书店销售。这本书已经高踞畅销排行榜一年多，并且一度达到以每本三点五美元的售价在一周内销售二千二百本的纪录，在华利提出要求时，销售量已经降到九百本。

华利决定赔偿对方，同时寄给哈泼出版公司两张支票，其中一张是为了使用足够的资料以填充《读者文摘》十六页版面所支付的一千美元，另一张面额是二千五百美元，等到但书实现后才能生效：如果该书在《读者文摘》刊登后的三个月内销售量下降，出版公司将可保有该支票。在这篇书摘刊登后的第一周，《未知的人类》创下一周销售纪录的新高，一共卖出三千三百本，在第二周又卖了四千六百本。

争议、耸动、业余的文章写作比赛，提供一千美元奖金——华利深知如何运用群众，在十三年内，编辑公式改了又改，它不但被证实在财务上是健全的，而且是胜利的。但是它的文章主题以闲聊、乐观为主，将负面减到最低而强调正面。正面主题可能是《读者文摘》最为认同的，华利在杂志中传达的讯息充满了希望，同时交织着简练的世俗智慧和幽默之启发，读者被告知要相信有志竟成祈祷和其他许多事物可以治疗癌症，即使是塞翁失马，焉知非福(有篇文章说，有些可怜人除了钱之外，什么都没有)，那正是陷入经济萧条的国家子民想要听的。

财星专访

一九三五年左右，华利和莉拉已经十分富有，他们决定盖一个新家。他们不要普通的韦彻斯特郡大厦，而是富丽堂皇的华屋。他们买下距离快活镇大约五英里的基斯科山(Mount Kisco)地区的一百零五英亩地。这片相当孤立的地皮位于一座山顶上，可以俯视拜兰(Byram)湖，天气好的时候，看得见哈德逊河。当地的建筑师查理·梅(Charles May)受雇设计新屋，多罗茜·里斯莉(Dolores Risley)负责装潢。莉拉也请她的舞蹈老师哈利·威克斯(Harry Wilcox)担任建筑顾问。

这项计划是莉拉的解脱，她因此有事可忙。此后数年，她全心投入建筑、装潢和他们的新居。她搜集相当多的古董，大都是美国和英国的。

这项拥有二十二间房间的华屋建筑计划，准备要建一座高塔、优雅的回旋梯，还有，在门廊内要放一座巨型装饰烛台，上面的白色合金仿照百合的叶片。梅就地使用野外的粗石，同时以旧谷仓的木材并成钉穿的间柱，英国花岗石古董壁炉被安置在塔中，装修工人发现一根雕刻着传说故事的柱子，便替这间屋子命名为“高风吹高岗(High Winds Blow on High Hills)。在通往意大利花园的娱乐室，莉拉摆设了撞球桌和桌球台，庭园中还有马厩、以粗石砌成的了望台、游泳池和温室。

里斯莉是莉拉和华利仍住在格林威治村时结识的朋友，她在波斯和中国成长。后来她选择独特的蓝色波斯石板砖作为房子的屋顶。往后莉拉把这个

颜色用在个人信笺，并将它加进《读者文摘》每间办公室的室内设计之中，因而被称为“莉拉之蓝”。

除了会客室，里斯莉负责设计整栋房子，因为莉拉要亲自动手，结果布置出一间极为女性化的房间，窗帘有来回织的花边和许多繁复的绉褶。等房屋竣工，莉拉带华利逛他们的新居，她问他对一切是否满意，华利在不知情下回答说，什么都好，就是会客室不理想。

邻居们很快就开始把高风称为城堡，花费华利和莉拉二十七万七千三百三十六美元，相当于一九九一年代初的一百五十万美元多一些，除了主人，住在里面的人只有日本管家、一只叫“黄水晶”的西班牙大和一只叫“梭文”的很大，梭文老喜欢跑到基斯科山的街上。

一九三六年底，《财星》(Fortune)杂志揭开《读者文摘》的神秘面纱。由于盛传华利和他的小杂志拥有惊人的财富，《财星》杂志决定一探究竟，现成而且具体的证据是名为高风的华厦，是华利刚搬进去的住所。当《财星》杂志问华利是否愿意合作时，他反常地答应了，但是他低估了采访记者的调查技巧，可能也低估了公开之后所引起的反应。另一方面则是因为《读者文摘》本身已经很稳了，他有理由为其重大的成就自豪，并希望获得某种程度的正式肯定，甚至尊敬。

《财星》杂志副主编艾伯特·佛斯(Albert L. Furth)负责撰写这篇没有作者署名的文章，除了华利之外，葛瑞菲斯和佩恩也接受访问。草稿先送交华利检查，请他“对我们的诠释之正确性与适当性”做出任何批评。

特写刊出时，头一段是这样的：在中央车站附近的拥挤酒馆，有人在批评一些有关《读者文摘》的“惊人故事”，指出它赚的钱多到“令老板……不知道如何处理”。刊登出来的文章删去的一段评论是，华利和莉拉“对他们的点石成金本事感到相当困窘和惊恐，所以秘而不宣他们的成功”。

佛斯也在他的原创文章中提到《读者文摘》的发行量。一位报纸销售人员估计，它的书面订单将近三百万本。最后有一段话是其他发行人说的：“联合起来禁止给予独家转载权，强索由华莱士先生写出‘《读者文摘》将永不接受广告’的书面保证，才准予特赦。”

佛斯未刊登的原稿接着描述快活山银行(Mount Pleasant Bank)和信托公司大楼的编辑办公室：“这地方的安静让人吃惊。打字机嗒嗒地响，但是没有发出哗啦声，有时候，一个小时都没有电话铃响起，没有人匆匆忙忙……只有附近消防队中午的气笛尖叫声会打破室内的安静，那是因为该是冲出去赶半小时午餐的时候了。”

快活镇周遭的流言是：“华莱士夫妇下令仿照艾伯特·哈巴德(Elbert Hubbard)在东奥罗拉(Fast Aurora；纽约州北部专为绘画艺术建立的激进自治村)的社区生活。此外，全镇早上六点半起床，从八点一直工作到三点，因为华莱士夫妇相信那是合理的生活方式。对这个乡下而言，华莱士夫妇是匿名的慷慨君主和王后。至于他们的财富，他们并未过着特别豪华的生活是千真万确的事，不过华莱士先生极为喜爱飞行，而且拥有两架直升机……”

传闻的真实性

佛斯说，这一切故事中最令人惊讶的，不是提到他们有斗鸡眼。事实上《读者文摘》的发行量不到二百五十万本，华利连一架飞机也没有，快活镇的居民无论是做什么、想什么时候起床就什么时候起床。但不可否认地，这

些传闻的确包含了一丝真实性，《读者文摘》真正的发行量是一百八十万一千三百九十三本，“创下没有小说或图片的杂志最大的纪录”。除了赫斯特的《妙管家》(Good House keeping)之外，也没有其他杂志能以二十五美分的订价拥有这么大的发行量。

佛斯在其原稿中说，编辑群“几乎都不知道杂志以前的历史”，同时指出有些人得到六位数的酬劳和四位数的红利。在三十二位编辑中，只有两人以前曾在杂志社工作过，其他人的工作经验包括推销亚麻地毯和设计房子。

佛斯也报导，虽然公司的净利有十七万零五百一十六美元，但华利每年只付给自己三万美元薪水。文章说：“他是个认真的人，认为快活镇没有地方让编辑发飙，要求员工准时上班，记录全体员工的出勤状况。尽管有这种校长式作风，他却从未开除任何人，也很少责备人，颇受员工爱戴。”少数几人求去，是因为他们觉得快活镇的生活限制太多，佛斯指出：“挫败主义是唯一的禁忌。”这一部分文字，未获刊登。

华利的好友、和他在圣保罗一起长大的温德尔·麦克雷(Wendell Macrae)为这篇特写摄影，其中一张是莉拉坐在书桌前努力阅读手稿的照片，另一张照片是华利坐在书桌前，两旁是佩恩和亨德森，图说：“这是照相机所能趋近的范围之内之近照。”华利不让人拍特写。佩恩和葛瑞菲斯领取高薪的新闻，不仅吓坏圈外人，连公司内其他员工也感到震惊，因为《读者文摘》编辑的年薪平均为七千二百美元。比起高发行量的《妇女杂志》，编辑的平均薪资约是一万二千美元。

此外，随着报摊销售量的公开，《史克莱纳》杂志再度拒绝重新给予独家转载权，当时最著名的两家文学杂志《大西洋月刊》和《论坛》，也扬言要切断它们与《读者文摘》的关系，佩恩因此提议抵制《史克莱纳》杂志，在书摘单元全部不用它们的书加以反击。而包括《纽约客》在内的许多其他杂志，也立即要求重新协商合约，在此同时，赫斯特坚持继续拒绝转载，佩恩和葛瑞菲斯的薪水很快就被降到十万美元以下，以减轻他们的赋税。这是《读者文摘》近半个世纪以来最后一次公开员工薪资。

对于人们将《读者文摘》的惊人成功归因于《有关猝死》一文，华利相当反感。往后几年，《财星》杂志这篇特写也以各种方式不断困扰他。不过能够永远改变华利的小天地之文章，也只有这两篇。

第二部·城堡

三 编辑工厂

高风盖好后，华利终于拥有属于自己的特别办公室，它位于顶楼，可以从一座回旋的窄梯爬上去。没有人曾获准进入过这间密室，他经常连续数月埋首工作之中，偶尔在近午或下午一、二点时出现在员工办公室。星期五傍晚找时间打几小时的扑克牌是他唯一的娱乐。

莉拉对丈夫在楼上独自埋头苦干，而她却只能整夜听收音机或看书感到恼怒。有时华利也在工作室中过夜，但即使工作再疲惫，他每天下午都会抽出十五分钟和莉拉在娱乐室共舞。这十五分钟算是一种妥协。就算只是暂时的，仍足以让华利远离他建造王国的任务，并且让莉拉的寂聊获得舒解。有时他喜欢在早餐后跳舞，不过莉拉没有这个雅兴。

华利的新办公室装潢简单，但是比起员工的办公室可算是豪华。此时他的员工多达五百人，全挤在散布于快活镇的十四栋办公大楼中，停车问题已经严重到公司必须全部包办外埠员工的罚单，这项优惠有时一天共要花费公司六十美元。

因此，华利和莉拉决定也替员工盖一个新家。一九七三年，《读者文摘》有限公司买下八十亩林地，此处名为“劳伦斯农场(Lawrence Farms)的地方位在恰帕瓜(Chappaqua)和基斯科山之间，距离快活镇有七公里远，工程旋即展开。

一九三八年十月施工期间，华利尝试在每个月的上半月实施一周工作四天的制度，要求员工“拼老命干活”，还严格监督半小时的午餐时间。他甚至想浓缩每天的工作时间。但是这项伟大的实验终告失败，《读者文摘》很快又恢复正常上班时间。

不过这时候他另一个比较有建设性的点子，则是拉科尔进公司担任全职职员。

一九三八年，科尔在《流行科学》杂志的年薪是五万美元，另有二十五万美元的股利收入。科尔担心，如果他离职，这家他曾经一手扶植二十三年的公司将蒙受重大亏损，他的股票势必会下跌。华利为表示对科尔的尊重，慷慨地提供足够的资金，让科尔买下《流行科学》杂志的控股权。科尔因此同意加入《读者文摘》，并且要求在薪水之外加上依表现核发的红利，但是他又说：“我认为还是该由你来决定薪资数字。”

和股份及利润分配相较，薪资问题并不难解决。华利想把所有股票全部留给自己，因此有将近一年时间，这两人几乎每周都在讨价还价。有一次，华利与莉拉驾驶私人飞机至迈阿密更换飞行执照。科尔和妻子搭乘商务客机南下会晤他们，那几天，这两个男人在木板步道上散步，试图解决他们的歧见。

与此同时，由于科尔神奇的推销术，《读者文摘》上半年的报摊销售量平均每半年上扬 17%，相形之下，近期窜起的《星期六晚报》成长率为 12%、《柯利尔》杂志的成长率也仅有 4%。纯粹从数字来看，《读者文摘》的报摊平均销售量是九十万六千二百六十五本，直逼居领导地位的《星期六晚报》的一百万二千一百八十六本。

飞马

一九三九年，耗资一百五十万美元的恰帕瓜豪华总部终于竣工，《读者文摘》便从分散于快活镇各地的办公室迁人这栋大厦。红砖的三层大楼为新乔治亚式建筑，上面有三十二尺高的圆顶。当科尔注意到四只飞向四方的飞马雕塑时，便一语双关他说：“我的老天！所有的副总统都住在这儿！”

关于莉拉将四只神话中飞马置于圆顶上的这个灵感从何得来，纯属推测。她宣称是她在半夜醒来时看见某种异象。在希腊神话故事中，海神波西顿(Poseidon)指示帕格萨斯(Pegasus)飞马践踏地球，使赫立孔山之灵泉涌出，这灵泉便成为诗人灵感的泉源。但是当地一位历史学家嘲讽地指出，莉拉的构想是由路边的美孚(Mobil)加油站而来。在三十年代初，石油公司的火红飞马实际上是美国公路和道路的常见指标。无论如何，不同姿势的帕格萨斯飞马已成为《读者文摘》正式的标志。

占地九万一千平方尺的办公室装潢工程，是由里斯莉监工。里斯莉的丈夫罗伊·艾波特(Roy Abbott)曾任电车车长，也当过银行行员，华利放心地将公司帐目交由他管理。华利对工程不感兴趣，直到完工后才踏进这栋建筑，他唯一的要求是在他和隔壁两边的办公室，也就是佛格森和佩恩的办公室之间设立一扇门连接。门是做了，但从未被用过。

认真说来，恰帕瓜是新堡(New Castle)的一座小村庄。尽管有一些技术上的问题，华利仍决定以快活镇其地作为杂志的正式社址。《读者文摘》的一名员工解释道：“快活镇听来更有文摘味，而且也比恰帕瓜容易写。”

《读者文摘》新总部的四周环绕着青葱花园及盆栽，营造出校园式的园地，这种风格后来受到不少企业的喜爱。不过极少人的收藏能与莉拉及里斯莉在大厅及走道摆亮的原版艺术珍藏品相比。曾有一段时期，公司每天下午都供应员工免费的花生酱三明治和牛奶，因为华利夫妇认为这样有益健康。诸如绰号“回旋曲”的罗宾森等几位编辑的身材开始像沙发一样发福的同时，他们的口袋也日益饱满，外传中级主管平均薪资为一万至五万美元，另加半薪红利。

公司的员工人数也不断成长，不少人是以全国最高的薪资加上最好的工作环境受聘的。华利的办公室对面是格雷丝·奈史斯密(Grace Naismith)的房间。奈史斯密是佩恩和达西尔的秘书，同时也是投稿稿件的阅稿人，人称“未卜先知”，她后来成为非正式的“性及健康”单元编辑。

佛格森·罗西和《纽约世界》(New York World)前剧评家罗伯特·利特尔(Robert Liitell)负责原作文章，迪隆负责润稿。书摘部门则由亨德森、拉格斯戴尔及林区主持，助手是曾任《柯梦波丹》(Cosmopolitan)编辑的肯尼思·威尔森(Kenneth Wilson)。红发的威尔森是一个有礼的年轻人。

除了三十六位编辑外，《读者文摘》尚于纽约雇用三位研究员，这些人的办公室在市立图书馆分馆附近的克莱斯勒大楼中。与此同时，诺特斯坦在克利夫兰的员工亦增至十位女性。

编辑作业

大部分编辑除了偶然碰见华利之外，极少有机会与他会面或交谈。例行的编辑业务由主编佩因及副主笔达西尔主持。随着杂志的成长，华利亦建立一套轮替的编辑制度，好让他能够仔细审视每一期杂志，同时尽量适度授权给一定的编辑。

每个月有不同的“当期编辑”(issue editor)负责选出三十篇文章,以及所有的补白资料、各单元和书摘。克威尔、佛罗伦斯、罗西及小哈德都是主要的当期编辑,每人每年要负责三期。

有一段时间,佛格森在原作文章部门做得非常出色,曾经在六十七篇文章中有二十八篇是拜他所赐。但是不久之后,他酗酒的老毛病开始影响他的工作,哈泼被派去监督该部门,并由罗西和新人利特尔担任助理。

阅览及剪辑的员工也大幅增加,其中十位编辑的主要工作是每个月阅读指定的十五至二十份杂志,这种例行工作缺乏挑战性,而且无聊得要命,和造成编辑群里的酗酒风气不无关系。其他负责阅读的人搜览另外数百种期刊,从专业的科学杂志到各公司对内刊物等都得看。每个月有高达五百份杂志被拿来研读,编辑们将其中的文章分成NU(无用)、U(有用)、P(可能有用),必要时会在文章空白处加上评论。负责阅览的人不仅得选择、标示文章,亦需删减文章,通常是将之浓缩成原来长度的四分之一,再由部门主编审视一遍,才能送至当期编辑那里。所有的文章迅速被集中于不断更新的库房,其中包括原作文章,以及请其他杂志刊登后再转载的文章。

在编辑及浓缩的过程中,每位编辑使用不同颜色的铅笔,以便当期编辑对什么人做了什么事一目了然。据估计,为选出三十篇可供浓缩以收录在一期《读者文摘》中的文章,员工们平均花费五千多个小时在阅读上。(第三十一篇目前为书摘取代。)

当期编辑完成打好字的样本之后,便将它送至达西尔处。达西尔可以片面抽掉一篇文章或另找一篇取代,甚至可以依个人喜好从库存中调出一篇插入。大致说来,浓缩文章做得很好,而且特别注意转折的段落,改作作者的原来用词而非选择性地删除那些被视为毫不相关的地方,已经司空见惯。

经过修正并且核准的样本接着送到佩恩手上。佩恩拥有的权力,比达西尔有过之而无不及。佩恩曾宣布一份和圣经文字浓度一样的正式声明说:“不需改变时,就不需改变。”一般认为佩恩是编辑群中最好的“精准剪刀手”。

成品接着送往研究部门检查有无错误,另外也要分送至审稿编辑和律师处检查有无法律上的问题。一旦出了校样,文章还是可能再被浓缩,以腾出空间给新的补白或其他资料。

华利看到的最后大样,通常是即将付样的那份。如果他这时候做了修正,通常是提出另一篇更合乎编辑主题的文章。不论是对指定的作品、买进的原作文章,或是对激增中的摘录文章库存,他都保持密切注意,所以送到他桌上的东西他都了如指掌。

虽然轮调的编辑制看来似乎是分配权力的民主方式,但实际上它却让每个当期编辑互相较劲。华利鼓励编辑们彼此竞争,并曾一度将当期编辑增加到五至六位。评判当期编辑胜负的标准,是他们负责的那几期在报摊上的销售情况如何,而他们本身也成为新进编辑游说的对象。由于购买原作文章或转载文章都需要先经一位当期编辑同意,助理编辑们经常把一篇从一位当期编辑退回来的稿子拿到另一位那里。虽然这样可能会造成混乱与冲突,但这项制度运作得相当顺利,并且进一步使得“成为当期编辑”变成有雄心的员工之目标。

不过,当期编辑的头衔从未在版权页挂上正式职称。名义上,当期编辑是副主笔,不过公司里有许多副主笔而不是当期编辑,例如佛格森及亨德森等人。实际上是执行编辑的佩恩仍列名主编,而实际为主编的达西尔仍挂名

副主笔，这种混杂的情况，结果造成两位挂名正式编辑中一位——从未编辑过任何文章的莉拉，显得十分突兀。

推陈出新点子

约莫此时，《读者文摘》新总部开始启用，杂志名称也去掉冠词(The)。另外，多年来杂志封面一直是平庸、近乎朴素的黑白色调，最多只加上一些印刷装饰，但是等目录最后换到封面时，封套的颜色变得比较厚重。此时《读者文摘》开始在封面上使用颜色，一九三九年十一月，《读者文摘》首次出现插图，以几近长老会素净的纯粹黑白线条所构成。

《读者文摘》持续成长之际，华利负责构思新部门的大半任务及系列专栏。“我最难忘的人”及“迈向更生动的语言”均出自他的构想。因此在一九四三年三月，他又提出新单元“每天的戏剧”，四月时改为“真实生活中的戏剧”。

与原作文章及预刊文章不同的是，这类新加进来的点子当初并不在编辑计划中，而常是编辑与作者，或编辑自己在谈话时所得的灵感。有不少新点子起起落落，但是其他系列倒是一直持续进行。在“我的经验谈”系列中，一位作者提到他如何从爱斯基摩人身上领悟到欲速则不达的道理，另一位谈到为什么拖延者最后只能骗自己。

获得此类稿件的一般程序是，约聘作家会先搭火车至恰帕瓜会晤和他接洽的编辑，双方在回总部的途中讨论构想。作家会提出一些想法讨论，“当然！”或“华利一定会赞同！”则是编辑们对讨论后的几个点子经常做的保证性回答。

接着作者、编辑与华利等人共餐，讨论之初大家先点酒，接着讲几个黄色笑话。等华利坐在桌首正对访客，交谈的只剩下他这个主人及访客，其他受邀者不是在一旁倾听，就是提醒遗漏的要点或补充相关资讯。获选列席的编辑知道，他们被叫到这里的另一个目的，是在客人面前作御前演出。

然后言归正传，作者提出头几个受编辑肯定的构想，不过大部不受华利青睐。午餐近尾声时，作家已经肠枯思竭，而华利开始烦躁地用手指敲打桌面。

他一遍又一遍地重复道：“这并不是我想要的。”并转向编辑们问道：“你们认为呢？”他们总是附和华利的看法。

华利可能宣称：“我要的是最有创意的构想，我会付每篇好文章一万五千美元。”

这个天文数字不仅没有鼓舞作家，反而令他们更沮丧。有一万五千美元可以做很多事，却发现自己这么好的构想竟然一文不值。作家感到空前的绝望，华利问道：“如果没有更理想的点子，你打算搭二点三十三分的火车回城吗？那班车不错。”

最难忘的人

唯一的例外是克罗宁(A. J. Cronin)的来访。克罗宁是伦敦一位成功的医师，健康恶化时改行写作。他的小说《城堡》(The Citadel)《皇室之钥》(The Keys of the Kingdom)不仅为他带来文名，也使得他有幸与华利和其他编辑在员工餐厅外的主管餐室共进午餐。

用餐时，克罗宁提到一位影响他一生的医师。华利建议他以“最难忘的人”为主题写一篇文章，克罗宁不仅同意，还创立了《读者文摘》最出名的

系列单元。一九三九年九月，《列诺克斯的医师》一文出现在《读者文摘》上，被评论为“温馨而幽默的童年回忆录笑话”。有趣的是，就像《读者文摘》第一篇原作文内容为走访精神病院纪实，它似乎与华利的遭遇有些相似，同时可以视为对宗教狂及长老会教派的谴责。

克罗宁的儿时玩伴凯利(Carry)绰号“滑稽的小羊”，说话结巴。他利用每天清晨五点起床送牛奶来帮母亲补贴家用，已去世的父亲是个无业游民，他的外号是一位部长的儿子凯旭(Cash)帮他取的，因为他总像个“跟屁虫”。凯利想学医，但他的寡母希望他当个部长，所以二十四岁时凯利获得苏格兰教堂授权神职。他和母亲都极为重视首次布道大会，却因凯利口吃而无法继续，他可怜的母亲因而中风发作致死，不久后，凯利从小镇消失，从此下落不明。

数年后，如今身为议员的克罗宁及凯旭一起至苏格兰高地的列诺克斯度假钓鱼。恰好女房东膝盖受伤，她坚持要看村里的医生，结果出现的这人“手提黑皮包，一看就像大忙人”，便是凯利。

看完病人后，凯利把注意力转向他的两位儿时玩伴。他邀请他们回家晚餐。他们发现，凯利不仅娶了一位美丽的妻子，还有两个脸颊红通通的活泼小孩。后来他们才知道，这位列诺克斯的医师是全镇的道德力量，“拒绝失败，最后终究成功的人”——就如华利一样。

《读者文摘》第二个令人难忘的人物是一个可爱、善良、随遇而安的德国流浪汉，这个人名叫安东(Anton)，他的好友斯蒂芬·兹瓦格(Stefan Zweig)十月号中为文纪念他；碰巧英、法在这个月联合对德宣战。

屡创新纪录

一九三七年三月，《读者文摘》成为讨论梅毒的第一份流行刊物。约翰·史脱克斯(John H. Stokes)写了一篇《对抗早期梅毒》的文章，前言由美国公共卫生局局长托马斯·派伦(Thomas Parran)博士执笔。接着的一期，派伦本人提供一篇后续文章《梅毒可被根绝》。该文首先发表于《调查图片》杂志，《调查图片》是一本三流的综合性杂志，发行量很少。(性病就像精神病一样吸引华利，终其活跃的编辑生涯中，他一再回到这两项主题。)派伦鼓吹消灭梅毒的活动之一，就是在工厂广为散发这篇文章，但是当肉类包装公司史威夫特(Swift)的经理看到这篇文章，他拒绝接受，敏感地说：“我不相信这是一件会让我的员工感激地接受的事情……”

和梅毒报导一样，《关节炎患者的希望》一文提出刚由医师研发出来的治疗法。在《读者文摘》登出后，参与该项研究的一位医师致函《美国医学协会》杂志(Journal of the American Medical Association)，指出它的标题应该是《关节炎患者的假希望》因为这项治疗法仍在实验阶段，《美国医学协会》杂志也发表意见说：“那些试图教育大众有关健康与疾病事项的人应负极大的责任，一旦误导大众，他们将造成难以估计的伤害。”

之后数年，这种模式一再重复，《读者文摘》总是抢在研究完成前，选择性地报导一种神奇治疗法，而医学界的责难便接踵而至。

《读者文摘》也支持安全驾驶和廉价牛奶，揭发不诚实的技工和钟表制造商，并且公布显示大多数香烟含有等量尼古丁和焦油的比较表，不过广告宣称的正好和文章内容相反。尼古丁和焦油成分比其他牌子少一点的老黄金(Old Golds)牌香烟在报上刊登全页广告：“客观测验显示，老黄金在尼古

丁、焦油和松脂上的含量最低。请看《读者文摘》七月号，翻到第五页，看看最受推崇的杂志报导些什么。”

《读者文摘》混杂强烈的孤立主义、幽默、感人小品及扒粪文章，并持续创下新纪录。一九四一年初，商业周刊终于宣布“始终令人怀疑的事——《读者文摘》是否拥有全世界最大的发行量？”答案是：元月份的统计数字是四百一十万本，其中包括在伦敦印制的英国版(十八万本)，以及在拉丁美洲发行的西班牙文版《读者文摘》(二十二万五千本)。

就在濒临世界大战之际，《读者文摘》以区区十八年的时间，成为不容否认的美国大机构。

难脱右翼形象

虽然一些名作家定期在《读者文摘》上出现，美国最好的记者却不太愿意为它写文章——当时每篇稿费高达二千五百美元，是当时出版业中最高者，而且写二、三页文摘式的文章也不太费事。之所以造成这种情况，有部分原因是《读者文摘》每期都会转载一、二位名作家的作品或书籍的浓缩版，例如从《纽约客》杂志摘录李卡克的文章、华特·李普曼(Walter Lippmann)的专栏、畅销小说家玛丽·艾伦·蔡丝(Mary Ellen Chase)的故事。其他一度声名显赫的作家，像塔贝尔和威廉·哈德，如今事业开始走下坡，《读者文摘》成了他们免于没没无闻的避难所。

战争在欧洲继续进行，美国境内的政治温度也急这升高，快活镇的每个人几乎都有自己的政治立场。华利和佩恩是坚贞的“美国第一”论者，这种论调使《读者文摘》的亲英派员工很难受。政治立场甚至反映在名作家的供稿情形上，很多名作家不是不受《读者文摘》决策者的欢迎，就是自己不愿意让名字和显然是右翼的机构连在一起。即使《读者文摘》的形象主要是提供启发性的建议和范例，也难脱右翼的形象。

另外，一成不变的风格和简单的主题，是《读者文摘》的原则，这使得为它写作变成不多光彩的事。为《读者文摘》写过文章的作家都表示，他们是受到丰厚稿费的吸引。

不过，华利还是盯上一位名作家，事实上是美国最负盛名的作家之一。作家伍尔考特同时是剧作家、《纽约客》杂志的供稿人，以及著名的阿尔冈京圆桌会创始人之一，他吸引华利的原因是彼此都对文字兴趣浓厚。当时“迈向更生动的语言”单元已成为补白或全页专栏的常态特辑。该单元是集生动的文字游戏或特殊的文字组合之大成，如人所料，伍尔考特好几次也提供稿件、令读者对他留下深刻的印象。

伍尔考特后来接受华利的邀请，写了一系列文章，或者可能是开辟一个谈论语言的专栏。与此同时，在一九三九年三月二十日，华利对编辑群宣布，业务经理葛瑞菲斯将离职一年，同日，科尔取代葛瑞菲斯的位置。这份备忘录暧昧地解释说：“葛瑞菲斯的私生活使得他无法在办公室中投注足够的时间。”葛瑞菲斯那时才刚抛弃他的妻子，与另一名女子公然地出双人对。既然《读者文摘》比以前更受大众瞩目，同时葛瑞菲斯也被财星杂志大书特书，华利和莉拉可不希望与丑闻有任何牵扯。

连着两年，版权页上开始出现新名字。一九四一年，华利想到“特约编辑”的新点子，这至少在开始时可以涵盖作家群、顾问和他姊夫艾奇逊等人。头三个首次出现在一九四一年五月号版权页的新名字，就是艾奇逊、《密西

根报》(Michigan)的发行人卡尔·戴兹(Karl Detzer)及保罗·帕玛(Paul Palmer)。

“头号法西斯作家”

帕玛是继佩恩和科尔之后，华利在《读者文摘》前二十五年所雇用的最重要人物。直到爱德华·汤普森(Edward T. Thompson)出现之前，他也备受争议。帕玛从哈佛毕业后，到《圣路易邮报》(St. Louis Post—Dispatch)担任约瑟夫·普立兹(Joseph Pulitzer)的私人秘书。但帕玛根深蒂固的保守信仰，和这个中西部自由主义的堡垒并不相契合，所以他离开《圣路易邮报》，在巴黎住下，成为名艺术家专属模特儿琪琪(Kiki)的护花使者。帕玛也是西洋棋的冠军级玩家、美食大厨及西班牙右翼政治哲学家荷西·奥特加·迦赛(Jose Ortega Gasset)的门徒。高大英俊、风流潇洒的帕玛几乎没有闲下来的时候，在十六岁到五十六岁之间，他每年至少搬一次家，总共有过六十个不同的地址。

帕玛一度打算安定下来。他说服一位极有钱的亲戚为他买下《美国信使》那位亲戚结过五次婚，后来将历任太太的食谱结集成册出版。一九三三年，梅肯辞去《美国信使》主编辑职务，当时该杂志的发行量已由一九二七年的高峰七万七千本滑落下来。到帕玛取代亨利·哈利特(Henry Hazlitt)执掌的一九三五年时，发行量已滑落到七万七千本的一半以下。

帕玛将杂志缩减成文摘的形式，缩短文章，并砍掉一半的售价。他同时将杂志风格改为极端保守、坚决反共产党的传媒，其中有些文章规模较大、但意识形态类似《读者文摘》。在帕玛的领导下，经常投稿的作家是劳伦斯·丹尼斯(Lawrence Dennis)，他被称为“美国头号法西斯作家”和“美国本土法西斯主义的两大最佳例子之一”。帕玛并刊载过罗德·瓦尼(Lord Varnev)拥法西斯的文章，瓦尼曾接受过墨索里尼的勋章。

帕玛的策略告捷，发行量很快就扬升两倍。一九三九年，帕玛将杂志卖给他的业务经理劳伦斯·斯皮瓦克(Lawrence Spivak)，尤金·来恩斯(Eugene Lyons)在一九三九至四四年间担任编辑。帕玛加入《读者文摘》后的第一件事是雇用丹尼斯为其支薪顾问。当时丹尼斯正遭美国首席检察官以阴谋颠覆的罪名起诉，来恩斯后来则成为《读者文摘》的特约编辑。

华利要帕玛在华盛顿当他的耳目。帕玛与华府高层政治圈和社交圈人士相当熟稔，极通内幕消息，华利认为可以倚靠他得到正确的政治忠告。当欧洲战局恶化时，华利决定《读者文摘》要尽一切力量阻止罗斯福与同盟国并肩作战的计划。

虽然帕玛的办公室位在纽约克莱斯勒大厦，但他经常往返于快活镇，以便与华利或其他编辑会商。但是他也花了相当多的时间待在华盛顿，打点一人办公室的事务。他的责任是提供文章构想——通常是政治性质的文章，可能的话，还要说服一、二位保守的参议员、众议员或其他官员冒充作者，其实执笔者是那些演讲撰稿者、国会助理，以及通过帕玛政治考验的新闻从业人员。但是有时帕玛也会征召自由派人士、民主党员和其他人提供反面观点，至少在表面上看起来做到平衡报导。

超级推销员

一九三九年《读者文摘》搬入新总部不久后，华利下令每天的工作需在

下午四点整结束，没有任何例外。许多高级主管知道华利会强制执行这项命令，所以他们四点离开办公室之后，到车上去等着，待华利回到高风，他们才又回到办公室，而且爱待多晚就待多晚。不过，华利很快就察觉这个计谋，而且很明白地表示，他的命令不容违背。

科尔从未在七点以前回家过，这下子他想不出要如何打发相当于半天下午的空档。最后他的破解招数是从订户资料部门调来一份名单，上面有附近城镇所有订户的名字和地址，每天下午四点之后，他就开始挨家挨户地去拜访长期订户，不是问订户当初喜欢《读者文摘》哪一点，而是问他们为什么继续订阅。虽然他自己一直很喜欢《读者文摘》，却不确定这本杂志有什么特别。他从访问中得知，《读者文摘》中可以被应用在日常生活中的生活艺术，是最受欢迎的单元。他永远不会忘记这个答案。

科尔加入《读者文摘》时，把信任的发行部主任赫伯特也一并带来，让他担任和以前相似的工作。当时有几个订阅部的年轻文案撰稿者在部门内帮忙，其中一人何巴特·杜金·路易斯(Hobart Durkin Lewis)形容他的第一位良师科尔是个很有魅力的人：“最好的超级推销员，有高度的道德感，和华利不同。”

根据华利和科尔达成的薪资协议，科尔的年薪是五万美元外加奖金。过了不久，勤奋进取的科尔就赚进高达四十万美元的红利。最后科尔觉得不好意思，主动向华利要求降低他的奖金——因为他现在赚的比《读者文摘》第二号人物佩恩还多。

一如往昔，华利每年给高层主管丰厚的红利，数目多少全在他的动念之间，不过有时红利却透露出反面的讯息，如果只有几百块，就和解雇通知单一样可怕，那通常是被炒鱿鱼的前兆。

科尔和华利一样，公认是容易交谈、但很难与之熟识的人。他之所以如此，部分原因是他从不把公事和娱乐混为一谈，而且他绝对忠诚，没有人能从他口中听到任何一句批评上司的话。有一次，华利和科尔在政策上有歧见，而华利驳回他的意见。后来，科尔和一位同事去餐厅，并且破例地喝下六杯酒，但是他连一句批评华利的話也没有说，从头到尾都没有提起令他到此买醉的痛苦话题。

另一次，科尔得意洋洋地走进华利的办公室，报告最新的报摊销售数字。

“今年是我们卖得最好的一年，华利，是有史以来最好的。”科尔接着念出高销售额。

那时华利正在读一篇已经二校过的文章，但他还不确定是否可以刊出。“很好”。他不很热心地应声。

科尔讶异于他的反应，不死心地又重复一次毛利、净利和税后获利。

“很好。”华利冷淡地说，“你一直都做得很好，艾尔(科尔的昵称)。”

就在那时，华利决定抽掉那篇文章，正思索着要用什么文章来代替。

“我想你没搞懂吧！华利。”科尔泄气地说。他又重复最后的数据。”

“把数据留在这儿好了，”华利答道，“我等一下再看。”

当科尔走到门边，他回过身来，不好意思地说：“我们打败了《时代》和《生活》(Life)杂志。”

华利跳起来。“什么？”他叫道，“我们打败了《时代》跟《生活》！艾尔，这太好了！”

从反战到主战

一九四一年间，帕玛到纽约共党总部拜会曾为《读者文摘》写文章的领导人厄尔·布劳德(Earl Browder)。根据当时正式入党的党员，《真相》(In Fact)杂志记者布鲁斯·明顿(Bruce Minton)一篇死后才登出来的文章表示，布劳德若愿意为《读者文摘》写篇文章，即表示帕玛是白宫常客，他想要多少钱，帕玛都愿意给。当布劳德拒绝他时，帕玛宣称他从情报人员那儿得到一封宣示书，文中指出有人看到布劳德从白宫的侧门进去过。虽然帕玛最后提出高达二万五千美元的酬劳，布劳德仍然拒绝了。一九四五年，布劳德和明顿因为反斯大林而被逐出共产党。

虽然华利一直看不起罗斯福，但和大部分“美国第一”论者一样，当日本在一个宁静的星期天对珍珠港发动大规模偷袭时，他反对加入欧洲战事的孤立立场有了戏剧性的转变。

一九四一年，美国舆论开始转向参战。大部分美国人期待参战，而且已有心理准备。主张加入战事的特派员，如《读者文摘》的作者昆庭·雷诺斯(Puente Reynolds)和威廉·肯勒(William Shirer)，以他们在欧洲的战事报导，为舆论提供参战论的准备。好莱坞方面也渐渐偏向参战，影响力庞大的《时代》和《生活》杂志也持相同看法。

珍珠港事件爆发后，舆论很快地倒向支持罗斯福。几天内，美国宣布进入战备状态，德国和意大利向美国宣战，欧洲的冲突开始扩及全球。

日本偷袭珍珠港时，一月号的《读者文摘》已经付梓。第二天早晨，华利命令还在印刷中的一月号停印，并且以生活哲学和其他不具争议性的特稿取代所有赞成孤立的六篇文章，但是已有几万本的一九四二年一月号寄了出去，这是《读者文摘》有史以来唯一一次发行两种不同版本。此后，《读者文摘》变成狂热的参战论者，这种热度一加以前支持孤立主义论者一样，但是它对战争的强烈关心，总是调和着对德国纳粹恋恋不舍的矛盾情感。

从另一方面来看，不论罗斯福怎么做，总是无法取悦快活镇这群刚加入主战派的爱国者。像往常一样，《读者文摘》继续刊载三篇批评政府、但对每个人而言可能不觉得反感的文章。

随着战事日益激烈，像李普曼的《美国战事目标》这种有深度的文章愈来愈少见。为增加战争的热度，《读者文摘》偏好写实地描述美国俘虏遭德军及日军屠杀的文章。《我曾是美国间谍》一文描述一名在马尼拉经营夜总会，其实一直是美军前哨的女子，最后被日军发现，抓去严刑逼供。严厉警告美国国内会出现不稳定问题，也是主题之一。路易·布朗菲尔德(Louis Bromfield)写的《我们的食物将会不够吃》，预言美国将发生食物短缺，这篇文章很快就被德国宣传部复印刊登，并且引起国际间的广泛注目。一九四二年，美国总统被批评“未给予美国继续前进的战斗信心”。同一期的《读者文摘》并暗示，有三分之一的美国人已准备“和德国将领磋商和平事宜”。类似的讯息在整场战事中不断出现。

《记得我们》

《读者文摘》对犹太人的态度也是前后不一。例如一九四二年九月号的一篇主要文章标题是《华盛顿犹太人的真面目》，文中警告犹太人须“避免过多的犹太公民在政府机关任职”。此文作者是吉林杰(W. M. Kiplinger)，也是“为商人服务”的“吉林杰新闻信(Kiplinger News Letter)发行人，

他曾说：“犹太人在一些以往人数根本不成比例的政府机关的人数愈来愈多。在这些地方，他们惹人注目；在这些地方，他们和大众密切接触……这是一项错误，必须加以改进，而方法就是减少这些机关中的犹太人。”

但是犹太裔战地记者班·海克特(Ben Hecht)也宣称，《读者文摘》是第一本揭露德国迫害犹太人的美国大型刊物。一九四三年二月，他根据纽约一份英文周刊《犹太前线》(Jewish Frontier)编辑黑英·格林柏(Hayim Greenberg)博士所提供的资料，写了一篇名为《记得我们》的文章。三月间，海克特在麦迪逊花园广场组织一场大规模游行示威，向大众揭露希特勒吸引大众注意的“最后解决之道”，召来五万人参加。所谓“最后解决之道”，是指把五千名犹太人塞进装有数吨氧化钙的货车；把两万名犹太人像牛羊一样地赶进西伯利亚草原，作为德国空军的枪靶；在科隆把五千名犹太人活活烧死，公开吊死犹太学者；逼迫老犹太人一边在头上揉搓粪便，一边祷告；强暴并虐待犹太妇女，还有其他许多暴行。海克特表示，该文“打破美国对屠杀犹太人的沉默”。

严格说来，《读者文摘》并非第一份刊载纳粹种族大屠杀政策的主要美国刊物，这项艰巨的任务落在纽约时报身上。它在一九四二年十二月十八日的头版，报导一则由十一位盟军将领发表的联合声明，谴责德国对欧洲犹太人的“冷血杀戮政策”。当天该报也发表社论，指出纳粹屠杀犹太人的暴行，套一位英国国会议员的话，是“历史上……最可怕的灾难”。但是直到一九四三年八月二十六日，《纽约时报》刊登一份令人怵目惊心的一览表，表上依国籍列出被屠杀的犹太人数目，为纳粹暴行提供引证，这才证实了半年前《读者文摘》以轶事方式登载的故事属实。

被钱向“右”推去

一九四三年，《读者文摘》七月号推出《我们必须面对苏俄的真面目》一文，发出冷战的第一声。那时美苏正处于一九一七年俄国革命以来最和谐的时期，有81%的美国人认为，美国应该和苏联共创世界和平，该文作者马克斯·伊士曼(Max Eastman)是圣公会牧师之子，曾经为《读者文摘》“最难忘的人”专栏写过一篇文章，内容不外乎感伤地追怀父母。在刚刚宣示唾弃共产主义之后，这位著名的大众杂志前任编辑接着提议，写一篇暴露社会主义内在弱点的文章，华利马上答应了。

结果伊士曼写成《社会主义和人类天性》一文。文章被接受后，伊士曼到快活镇校读清样。伊士曼表明要在文章上签署自己的名字，对他这个老激进派转成反动派的人而言，这是“非常重要”的事件。一九三六年起，在斯大林开始大规模整肃共产党后不久，包括共产主义者及党外亲共人士等一小群知识分子与苏维埃共产主义决裂，美国的社会主义自此即处于危机状态，很多人后来成为冷战时期的强硬派自由主义者。在美国著名的社会主义变节者当中，伊士曼算是右倾最厉害的——他被《读者文摘》的钱一路向右推去。

伊士曼在校读清样时，对其文或多或少被浓缩、但原旨仍仔细保留感到很高兴。将清样修改到满意为止之后，伊士曼就回家去，等着左派老同志对他这个叛节者意料之中的叫骂。

但是伊士曼没有看到编辑轻率所下的新标题《社会主义并未嘲弄人类天性》。更令人争议的是，文章开头附近的一则侧栏——华利和大资本家，也是右翼总统候选人威尔基，联合欢迎这位脱党者加入保守派共和党的阵营。

虽然新标题和威尔基的侧栏把伊士曼气出病来，但显然还没有令他苦恼到觉得被华利背叛，或是无法接受《读者文摘》另一份丰厚稿费的程度——毕竟《读者文摘》的优厚稿费是出版史上名列前茅。后来他又前往快活镇与华利及一些高层编辑共进午餐，华利在用餐时表示：“你的文采华丽，相信将来一定可以为我们写稿。”

伊士曼提议推出“创意人”系列专栏。华利很快地答道：“我同意你的提案，另外，我建议你加入我们的特约编辑群。我们会提供生活费，而且不会限制你的写作对象。你可以选择任何喜欢的题目。”他停了一下又说：“还有，把你的支出帐单寄给我们。”

虽然伊士曼没有为该系列执笔，但这位前激进分子后来的确成为特约编辑，到拉丁美洲、希腊及瑞士去旅行，而且终其一生一直是美国保守派最有力的声音。

古怪的特约编辑群

一九四一年六月，另一位特约编辑加入。史坦利·海(Stanley High)是美以美教派的传教士，曾任《基督教科学箴言报》(Christian Science Monitor)驻外记者，后来并成为“基督教前锋报”(Christian Herald)的编辑。接着，哈德也被网罗进去。一九四二年，有六人被任命为特约编辑，他们各有所长：哈德主写政治，赖司特·维力(Lester Veils)写劳工问题，法兰西斯·费文·社雷克(Francis Vivikan Drake)写航空，海负责宗教福音，哈连·曼彻司特(Harland Manchester)写科学，植物学家唐纳·考洛斯·皮提(Donald Culross Peattie)写自然主题。戴兹负责商业和社区事物，约瑟夫·派屈克·麦佛伊(Joseph Pattick Mc Evoy)跑娱乐新闻，利特尔负责文学和历史主题，来恩斯则是重量级的反共作家。

虽然来自不同领域，这些特约编辑有一个共同点——他们都是自由派人士眼中的变节者。海曾是罗斯福的演讲稿撰稿人，他很快就撰文对这位过去的长官乱放炮，例如《罗斯福：民主党党员或独裁者？》一文。哈德曾在《国家》(Nation)和《新共和》杂志当过专门报导名人丑闻的扒粪记者。在苏俄出生的来恩斯曾在布尔什维克革命后担任塔斯社(Tass)的副主任。麦佛伊曾因拥护社会主义，而以“年轻的新手”(Debs)闻名。

麦佛伊曾创下在十二个月内完成十三篇文章的纪录。有一年冬天，华利让他公费度假一周以示感谢。当时华利心里打的算盘是，到附近的佛罗里达度假，花费也不过是七百美元，但是从没滑过雪的麦佛伊决定带他的第三任妻子佩吉(Peggy)和两个孩子去加拿大滑雪。在一处豪华的滑雪胜地住下后，他开始租滑雪用具、雇用教练，而且在晚上包下整间酒吧。当一千七百美元的帐单寄抵快活镇后，编辑部的业务经理拿去向华利请示，华利瞪着帐单看了良久，终于摇摇头说道：“真是太吓人了，我从没见过这种事。不过，约瑟夫是这样出色的作家，我也只好同意付帐。”

最受争议及最富特色的特约编辑可能是保罗·狄克鲁夫(Paul de Kruif)。在一九二一年加入洛克菲勒集团前，他在密西根大学教授细菌学。后来他与辛克莱·路易斯(Sinclair Lewis)合写《爱罗史密斯传》(Arrowsmith)，最后还坚持英雄马丁·爱罗史密斯(Martin Arrowsmith)在某些方面是以他本人为范本。一九二六年，他出版自己创作的畅销书《微生物猎人》(Microbe Hunters)。克鲁夫的专长是药学，但他也是热忱的煽情主义者，几乎可以根据微乎其微的证据，为每种病挖掘出神奇妙药，有时几

乎每个月如此。

克鲁夫最恶名昭彰的文章之一是《香港脚的有效疗法》，他在文中建议患者将石炭与樟脑混合，摩擦脚部。这项治疗建议不但激怒了依样画葫芦的人，也引起《美国医学协会》杂志的谴责。

但是这未能阻止《读者文摘》在医药问题上的危言耸听行径。它不断鼓吹打击梅毒，并登出克鲁夫的耸动杰作《新发现：一日见效的梅毒疗法》，文中向读者简报有三位医生“正在就这个划时代的一日见效疗法做科学性的报告”。就在二十个月前，这三位医生在《英国性病学刊》(British Journal of Venereal Diseases)发表他们尚在实验阶段的研究结果，表示此一实验“应能激发其他研究人员为发明更快速、更确定、更无危险性、花费更少的疗法，而参与长期及核实的实验。”

《读者文摘》再次把尚在高度实验阶段的治疗法说成是确定的疗方，并且也再一次因为误导大众而受到医药界人士的谴责。《内科文献》学刊(Archives of Internal Medicine)甚至这样批评：“我们缺乏检查制度来强制执行医药的保守正确性，以杜绝危言耸听的医药报导，真是太糟了。”

四 黄色与补白

《读者文摘》第一卷第一期只有两则补白，其中一则幽默，另一则属于事实报导。五年之后，空白部分主要用于推广订阅及作为后面文章的引文。补白在当时的杂志相当常见，像是《星期六晚报》等信誉卓著的刊物，都刊登理查·阿默(Richard Armour)等人所编辑的幽默小品，《纽约客》的补白放在专栏最下面，几乎和漫画一样受欢迎。

华利起初对补白和幽默小品采取审慎的态度，主要是因为它们似乎分散了杂志在资讯和生活艺术上的强调，但是即使在第一期，他已经用一整页去刊登“警句”。

一九二九年左右，当诺特斯坦在克利夫兰展开业务时，补白和幽默小品仍只占杂志内容的一小部分，但轻松小品和其他专写趣味琐事、奇人异事或文字奥妙的文章已愈来愈常见。诺特斯坦的父亲曾是伍斯特学院的拉丁文教授，母亲则和华利的母亲是姊妹，诺特斯坦是个勤奋负责的好职员，新单元的许多建议都是她提出来的。

一九三二年二月，最先提出的建议叫“巧妙应答”，里面包括几则名人机智应答的例子。例如面对一个笨蛋宣称他从不让路给傻子时，英国美以美教会创始人约翰·卫斯理(John Wesley)冷静地站到一边说：“但是我都会让路。”这个单元欢迎读者提供自己的例子，一经采用，可获得五美元。虽然这个单元只维持了几个月，但它已打开门闸。

一九三一年开始的单元“起源”，也付给提供特殊字源的读者每则五美元，不过它一样很快就结束。“顺口溜”在一九三一和三二年推出，是二至三页的笑话。“著名的人类”(例如富兰克林、洛克菲勒和其他名人的轶事)在一九三一年推出，并且再次允诺给读者一则五美元的稿费，接着很快又推出“值得引述的引文”、“个人的相簿”、“迈向更生动的语言”、“唐突和中肯”及“愚蠢的错误”等单元。

除了对新单元提出意见外，诺特斯坦也为华利找出一些不落俗套的材料用于补白或是短文——例如墓志铭或是中国人解决争端的有趣方法。在亨德森接管这项工作之前，她还负责为杂志的书摘寻找适合的书籍。身为华利的表妹，她很快就获准雇用好几名助理，而且全是女性。整体而言，《读者文摘》最后对书摘格外重视，拣选的工作也非常适合女性。

即使如此，华利希望每一位男编辑每个月提供定量的补白题材给他，这不算硬性规定，但那些懒散的人有一天接到一则备忘录，明白地询问他们最近为什么懒得交出补白。事实上，华利开始对这个补白愈来愈重视，他曾经以漫不经心但严肃的口吻说，他正在考虑解散克利夫兰书摘部门，并且付给提供补白的人一则二千五百美元。

华利认为，《读者文摘》的补白及有关文字游戏和语言等不同的单元之所以如此受欢迎，是因为一般读者渴望对作为沟通媒介的语言更为了解。按往常方式，他并未提出一个授课计划，只是逐月提供例子让读者可以模仿。

由于补白实在太受欢迎，快活镇的邮局一周有六天塞满数以千计的读者来信询问及抱怨，小说和笑话、建议、谣传及治疗法等，需要加以分类、筛选、过滤，直到挖掘出其中最好的——就像其他文章一样，被认定“具有恒久的价值和趣味”，值得彼人以“浓缩和精简”的方式保存。

但是这些单元之所以受欢迎，原因恐怕不只是分享资讯和轶闻智慧而

已。在经济萧条时代，五美元算是一笔不小的数目，许多人失业，有大把时间可用，多得是浏览报章杂志的时间，寻找可以供稿的对象。在早期，无数的补白来自监狱，俄亥俄州州立监狱的受刑人还形成了平均每个月被采用一篇稿子的惯例。

经过几年，几乎全世界每个国家都有读者提供文章，最后在一九四五年八月，《读者文摘》刊登两页陈腐的笑话，目的在说服读者，那些笑话编辑全都听过了，不用再寄来。结果仍有数十位投稿者写信来要求稿费。

读者提供给“迈向更生动的语言”单元中，最多见的一个句子是哈维·艾伦(Harvey Allen)的“他的脸和蛋卷一样黄，一样犹豫不决”，摘自小说《安东尼逆境》(Anti Only Adverse)。另一项新高纪录的保持人是乔治·布鲁克斯(George Brooks)，有三百零二位读者从他刊载在《柯利尔》杂志的短篇故事中选出一句：“时钟的指针即将合拢，就像剪刀刀锋在午夜剪掉另一天。”

名人推荐捉刀者

《读者文摘》一方面付给读者每篇稿费五美元，而它也刊载另一种代价高出一千倍的补白——名人推荐。起先这类文章出现在杂志封底，但经常是由《读者文摘》的编辑代为捉刀。

四十年代初期，科尔已决定《读者文摘》需要全职的促销文案高手。雇用的是高瘦潇洒的威勒·艾斯比(Willard Espv)，朋友都叫他阿威。他后来写了一系列有关语源学的有趣书籍。在成为《读者文摘》第一位公关经理之前，艾斯比必须通过华利的考验。

科尔坚定地告诉他：“他是一个好人，他不会教你觉得很烦。”但是在他们见面时，华利用锐利的眼神盯着这位年轻的应征者说：“告诉我，艾斯比先生，过去六个月《读者文摘》刊出的所有文章中，你觉得哪一篇最出色？原因是什么？”

艾斯比立刻察觉他已落入圈套。他愚蠢地连翻都没有翻过最近一期的《读者文摘》，事实上，多年来他一本也没看过。华利的不悦显而易见，但是他说：“好吧，我们会雇用你，但有试用期。”

就像亨德森和其他《读者文摘》的同仁一样，艾斯比的试用期从未正式中止，他待了十六年。上班第十天，他获得一千美元红利，华利和莉拉送来一则备忘录，宣布除了平常的杂志收入，他们“今年有幸从销售两本书得到一笔‘横财’，净利为七万二千五百三十二美元”。这笔钱分给每个月薪水不到二百五十美元的员工。

艾斯比很快就发现，他的工作是快活镇最最令人羡慕的工作之一——但是在该镇，最令人羡慕的工作渐渐变成多得不希罕。艾斯比的工作是拜访仕绅名流，然后以他们的名义写一篇有关他们为何喜欢《读者文摘》的简短封面故事。

性、不性

除了补白、黄色笑话、幽默小品和名人颂词，《读者文摘》还有另一样挑起人们兴趣的东西——性。有当时的气氛和那批编辑，这也没什么好意外的。

二十、三十和四十年代期间，有关这个话题的各个层面，《读者文摘》

至少都刊载过一次。按后来的标准来看，其中大多数题材老套、可预测和过分简化。但从另一方面来看，即使当时有讨论人类性别的合法气氛，如果连最枯燥的语言都有太露骨的危险，那么作者和发行人几乎是冒着铁定遭到起诉的危险。例如直到一九三五年，性学开山祖师哈佛拉克·艾利斯(Havelock Ellis)的作品才成为公众可以合法取得的性学书籍。艾利斯是呼吁承认“女性性权利”的第一批人之一。二十年代最著名的讴歌性欲代表作是劳伦斯(D. H. Lawrence)的《查泰莱夫人的情人》(Lady Chatterley's Lover)，它在往后三十年仍然出名的原因是，大多数读者只闻其名。

但是对性改革者而言，一九二一年有剂强心针，那就是生育控制，这个名词为纽约护士玛格丽特·桑格(Margaret Sanger)所创。

她在市内一些最贫穷的地区服务，对女性的悲惨遭遇感到惊骇。一九二一年，桑格成立“美国生育控制联盟”(American Birth Control League)，后来改为“家度计划联合会”(Planned Parenthood Federation)。虽然《读者文摘》怎么看都是极右派，但每年还是刊登许多有关爱、求爱及劝诫夫妻等的文章。一九二九年，布鲁克林(Brooklyn)的桑格诊所遭到警方突击，档案遭到没收。六年后，联邦上诉法院判决，在某些情况下，医师有开具节育处方的权利。由于那时还没有像《读者文摘》读者人口调查的方法存在，华利几乎是冒着疏离众多天主教读者的危险。同样地，他在杂志中刊登许多不适宜的幽默文章和笑话，也可能引发基本教义派订户的怒火。为讨好天主教徒，反生育控制的文章每隔很久就会出现一次，经常是由一位教士所写，但是黄色笑话却持续大量出现。

华利也刊载原作文章或是转载政治自由派刊物的文章，包括《文学文摘》和《论坛》杂志对离婚改革、人工授精和性病等争议性话题的探讨(有关绝育的文章都有明显的优生学含意)。在一连串有关“婚姻陷阱”的文章中，帕玛的妻子葛蕾塔(Gretta)甚至想讨论更年期症状——但并没有提到“月经”这个字眼。帕玛的处理方式是典型的《读者文摘》谨慎风格：

.....如果想成为爱和生活的专家，丈夫在两种情况下，同情和自制是极需要的：在婚姻生活开始及每月来潮的前几天。此时女性的火气正旺，对神经紧张的妻子生气、回嘴，可能是造成爆炸的导火线。

其他数百篇有关性的文章千篇一律都有暗意——丈夫对夫妻关系必须有耐心、体贴和浪漫，而女人是神秘的动物，受荷尔蒙作用影响的脆弱玩意儿。如果婚姻关系稍有闪失，经常得由做丈夫的解决，而到林间度个周末常是治疗良方。按照当时的标准来看，这类建议相当有启发性，正如《读者文摘》一篇文章中所说的，“即使是聪明的已婚男子”也往往不清楚，在性交当中，他们的妻子是否“曾经历过神经紧张的顶点解放，在学术上称为高潮”。

整体而言，《读者文摘》之所以能够明确地“自由”使用这种语言，是因为它是阅读人口最多的一夫一妻制捍卫者，也是全球其他刊物的维多利亚道德观栋梁。它要平衡对离婚改革和控制生育的呼吁，利用喀尔文教派对婚前性行为、通奸和婚外情的指责，特别是建议不婚的妇女千万不要“这样下去”，因为(以可能只有《读者文摘》的编辑才能参得透的非结论而言)“几乎每个男人或女人都会是好的性伴侣”。同样暧昧的建议也很常见，一位社

社会学教授在向一对考虑结婚的年轻人精神训话时，轻率地说：“结婚之后，立刻调整性生活并不重要，它可能要花上一年……几乎所有的性失调都很容易治好。”

《读者文摘》这种一本正经、维多利亚式的一面，在一九三七年一篇原创文章中达到顶点。这篇文章叫做《贞洁的案例》，作者是当代名小说家兼散文作家玛格丽特·班宁(Margaret Culkin Banning)，她建议少女们避免婚前性行为，理由是连最好的避孕药都不可靠、感染性病的概率高、男人喜欢找处女当老婆。连喜欢被爱抚的女孩后来都会发现，她们在面对“正常性关系”的询问时难以回答。

五 进军海外

三十年代末期，中国上海出现一期盗版的《读者文摘》，售价只有原来的一半。当年盗用别人文章的华利也有被剽窃的一天。从这个非常烦人的明证可以看出，《读者文摘》在美国海外有多畅销。经《读者文摘》抗议，美国驻上海大使馆展开调查。结果发现，贩售盗版的《读者文摘》、《游行》(Parade)及其他刊物，是非常赚钱的生意。不幸的是，由于中国并未签署国际著作权协定，没有法律途径可以遏止这种盗版行为。

同样地，在加拿大及其他国家贩卖英文杂志书报摊上的畅销，显示这本小小的杂志开始在世界各地闯出名号，接下来的一步，自然就是在英国发行。

十年前，华利曾调查过发行英国版的可能性，不过当时他明智地决定，手上握有的资源实在大有限，出口杂志并不能保证赚钱。不过到一九三八年，《读者文摘》三百二十五万本的销售量已让它成为美国最畅销的刊物。《读者文摘》并未将进口业务委托给经销商，它现在已有能力设立自己的办公室，将广大的英国市场变成美国市场的自然延伸。事实上，拖延只会中了竞争对手的计。

迟迟未推出英国版的另一项重要因素，是编辑经费的不足。英国版只是将美国版的精华文章重新编印，并剔除那些过于美国化、一般英国读者不爱看的文章。这项计划需要雇用一位英国编辑，有点像刊物主编，从过期的美国版本撷取其中适合刊登的文章。然而快活镇还是将英国版转让出去，但名称沿用《读者文摘》。

促成此事最重要的因素可能是科尔。科尔一心想让这本杂志进入每个美国家庭，进而让全世界的人都能读到这本杂志。华利一开始只对美国版感兴趣，而科尔则弥补了他忽视的部分。一九三八年春天，当时仍只是顾问的科尔和马文·罗威斯(Marvin Lowes)一起启程前往伦敦拜访发行商、印制厂和不动产经纪人。

推出英国版

三十五岁的罗威斯毕业于威廉斯学院(Williams College)，文质彬彬，是个爱抽烟斗的亲英派，他在欧洲可说是如鱼得水。在法国波尔多大学(University of Bordeaux)拿到研究所学位后，骑着脚踏车完成五千里的欧陆游历。一九二七年回到美国后的八年间，他在《读书人》杂志(Bookman)担任编辑及自由译者。一九三五年，他加入《读者文摘》在快活镇的业务部门。三年后，他启程前往伦敦，担任《读者文摘》第一位驻外办事处的发行人。

在决定生产及市场条件都适合创刊后，科尔独自返回美国。他并没有留给罗威斯什么特别的指示，因为他需要时间思考一些问题。几天后，在玛丽皇后号(Queen Mary)游轮上，他写信叫罗威斯在爱德威治(Aldwych)处名叫布希屋(Bush House)的办公大楼成立永久的办公室。

新上任的发行人及秘书珍·波斯普西(Jane Pospisil)全力准备创刊事宜，发出上百万份宣传资料。一九三九年九月三日，英、法向两大前入侵波兰的德国宣战。一九三九年十一月，《读者文摘》在英国首次印制试刊号，不过并未对外发售。真正的创刊号在次月印制出厂，这个版本几乎是美国版的翻版，共有九十六页，标价一先令，没有任何广告或插图。

一九四一年一月发行的第三期，刊登了安·马洛呼吁英国向希特勒投降的文章。虽然该文几乎没有引起回响，但碰巧英国政府刚颁布纸张分配方案，并且通知《读者文摘》，因为刊物在一九三九年九月之后才在英国发行，所以将不会再获得任何纸张配额。罗威斯和科尔向工商部抗议，并成功地分配到纸张。不久之后，罗威斯就返美直到战争结束。甫要求人力部门重派一个轻松点又不需负什么责任工作的波斯普西，被留下来掌理一切。

纸张分配的结果之一，就是不能扩展订户，只能维持现状。波斯普西不只要校对、协调生产过程、掌理办公室，还得主管宣传推广，好留住那些可能的订户，以便一旦有订户不续订，这些名单上的读者就能立即补上。靠着这个方法，一份拓展名单于焉建立。

另一个问题是关于审查制度。如果有任何文章违规，配纸就可能遭到取消。波斯普西小心翼翼地审读每一期杂志，页数后来扩增为一百零八页，以防其中有任何可能令英国政府不悦的文章。饶是如此，在审查官找不到任何毛病的情况下，配纸量仍遭削减。

战火是另一个更严重的问题。开战后不久，在布希屋的办公室即被征收。随后的社址又因征收而迁移了三次，最后杂志社搬到泰晤士河管理委员会的办公室，俯瞰着斯特兰德市街(strand)上的澳大利亚屋(Australia House)。每天傍晚，波斯普西和大楼里其他的义工一起做防火巡视，这些人一边巡着天空，一边帮忙将圣诞节续订户的杂志装袋。一直到大战结束，波斯普西继续管理编辑及处理杂务，呵护着这本刚成立的杂志，度过糟到不能再糟的第一个年头。

试办拉丁美洲版

一九三一年，英国版《读者文摘》创刊，华利和科尔还在探寻发行西班牙文版的可能性。他们最后还是决定不做，因为花费实在太大了。其他不利的因素还包括文章翻译的费用、拉丁美洲地区缺乏印制厂、船运费用高。还有，除了阿根廷，中产阶级的读者群似乎不够大。

但是在拉丁美洲发行杂志的趋势愈来愈迫切。自一九三五年以来，一位曾做过记者及冒险家的威廉·拉瓦尔(William La Varre)，一直试着引起华利对这项计划的兴趣。帕玛也提议过发行西班牙文版，因为现在南美洲大陆已成为轴心国宣传的主要目标。左派刊物虽然发行量不大，但在知识界及工商界间仍造成影响。许多工商界人士公开表示同情苏联，或承认自己是共产党员。快活镇的人相信，发行西班牙文版《读者文摘》有助于改善此一状况，不过问题似乎难以克服。华利对这个新商机态度不甚积极，让整件事更形复杂。唯一对该计划感兴趣的人是法尔，但他甚至不是《读者文摘》的人。

使这项半停顿计划成功的另一个因素，是资深编辑佛格森。一九四一年三月的某一天，佛格森在没有告知快活镇任何人的情况下，就到华盛顿特区拜访国务院的文化关系办公室。他向副主任查理·汤姆森(Charles A Thomson)解释整个情况，又说：“如果国务卿胡尔能写封信给华利先生，怂恿他这么做，就有成功的希望。”

汤姆森向他的主管报告：“我不清楚他只是随口说说，或是早就计划好要这么说。”他还指出已有好几种类似刊物在拉丁美洲发行，比较有名的包括在古巴发行的《Ultra》及在墨西哥发行的《Synthesis》。

无论如何，文化关系部部长班·查灵顿(Ben M. Cherington)博士还是致函《读者文摘》的老板。信中指出，该部“对任何能有效促进美洲各国间

相互了解的主动行为都有兴趣”。但华利草草地回了封信，表示他无意把这项计划付诸实行。

不久之后，华利到佛格森的办公室，邀他下班后一起去喝杯可乐。虽然《读者文摘》并没有把国务院温和的要求放在心上，查灵顿的信还是唤醒了华利的社会意识。他的手上握有科尔对发行西班牙文版可能性的研究调查。

这项调查断言，在拉丁美洲没有几个人买得起一本二十五分钱的杂志，同时，在中南美洲没有任何一家杂志的发行量达到二万五千本。科尔建议到登广告以降低售价。华利和佛格森坐在附近一家杂货店的柜台上，佛格森对拜访国务院的事只字未提，华利拿了一份报告给他看，并用手指指着一段文章，“即使在最佳的条件下，到了年底，西文版的销售量也可能不会超过五万本。”

可能性不是很大，佛格森同意这一点。不过在华利自言自语的当儿，他仍保持沉默。他最担心的问题之一，就是其他美国杂志可能会认为《读者文摘》在跟他们抢广告费。最有潜力的广告商，是那些控有大股及买卖的美国制造业者和油商。

最后，华利还是决定在试办的基础下发行几年西文版，然后再来进行评估。

一九四一年六月，帕玛“极有信心”地告诉查灵顿：“我们认为发行西文版，一年可能会损失五万美元。如果你怀疑为何一家杂志愿意做赔本生意，我只能说，《读者文摘》的发行人华利先生把杂志当作致力效忠国家的一项公器，而不只是一样私人财产。”

不过，另一项考虑则是上述投资的亏损部分可以用来节税。由于《读者文摘》每年缴给国税局的税额日益庞大，这么做也小有助益。

出于意外的成功

到了月底，科尔、法尔和胡尔碰头，讨论这项投资的未未。《读者文摘》的业务经理告诉胡尔，西班牙文版将是份“不赚钱的刊物”。但结果并非如此。事实上，曾经在拉丁美洲大陆挖过金矿、油矿及其他矿脉的法尔预测，《读者文摘》将是他一生试着想开掘的矿脉。从科尔悲观的观点来看，不赚钱和赚不到钱的意思是一样的，他的任务就是不损失任何不必要损失的钱。对这一点，就像他向国务卿解释的，美国订户将被要求每年出一块钱，赞助那些拉丁美洲读者的特许订阅，邮资由《读者文摘》支付。

事实上，科尔设计了一套策略，将用低于订阅价的价钱来竞争，同时让美国民众帮忙付这笔特支费。单本杂志的价格也很有竞争力——只有十分钱，跟英国版一样，这本九十六页的《读者文摘》选集包含美国版过期杂志的精华文章，剔除那些完全以美国为诉求的作品，再加入几篇特别和拉丁美洲有关的文章。

科尔让罗威斯主持这项计划，一起工作的还有个名叫菲特瑞克·汤普森(Thompson)的年轻人，风度翩翩的汤普森是莉拉最疼爱的侄女朱迪的夫婿。科尔遵照华利的吩咐，从《流行科学》杂志把他挖角过来。华利就在这种情况下任命艾奇逊和帕玛为特许的特约编辑。这个头衔也许是帕玛想出来的，那给了他绝佳的掩护，而艾奇逊的职务就比较不明确了。不过，因为他已经旅行很久，也需要有份工作，而《读者文摘》新的海外部门，似乎是个可让他定下来的好地方。

编辑主任由艾道度·卡迪那斯(Eduardo C' ardenas)担任。卡迪那斯是

哥伦比亚人，曾担任“编辑新闻社”(Editor's Press Service)的首任主任。编辑新闻社是一家专门针对拉丁美洲市场的新闻通讯社，卡迪那斯和员工在纽约市公园大道的纽约中央大楼工作，将美国版的《读者文摘》直接译成西班牙文。他们自动剔除那些可能会冒犯广泛罗马天主教读者群的文章——例如有关节育或是离婚的文章。

一九四一年八月，气势万钧的“《读者文摘》选集”(Selecciones del Reader's Digest)出现在拉丁美洲的书报摊上。杂志中的首篇文章镶这片土地和国旗》转载自纽约时报社论版，感性地诉求爱国情操。其他文章还包括由小菲特烈·桑德恩(Fredric Sondern, Jr.)所写的《希特勒垂涎南美洲》，这篇文章宣称，在上个世纪就移民到拉丁美洲的五百万德国移民，都效忠这片土地。

《读者文摘》选集之成功几乎令人无法想象。科尔希望一年内达到销售五万本的目标，然而创刊号就热卖十四万八千本(创刊号的销售量通常只有正常销售量的一半)。四个月之内，杂志的销售量即达到二十五万本。

一九四一年五月，科尔照会国务次卿桑纳·威尔斯(Summer Wells)，通知他罗威斯已返回英国，而英国版销售量也已达十八万本。《读者文摘》的业务经理要了一些替罗威斯写的介绍信，准备寄给在里斯本的美国大使，因为现在《读者文摘》计划在葡萄牙及巴西出版葡文版。在迫使《读者文摘》往此方向发展的人士中，国务院美洲事务协调人尼尔森·洛克菲勒(Nelson Rockefeller)也着力甚多。

除此之外，还是有几个问题。如同美国版的《读者文摘》，拉丁美洲版常常附和华利的亲孤立主义论调，因而经常中了纳粹宣传机器的计。例如一九四二年一月的《读者文摘》选集转载一九四一年八月十日美国《生活周刊》的文章，这篇名为《美国大兵心事谁人知》的文章，描绘典型美军士气低落的可怖景象。文中指出他们不是和战友吵架，就是喝得烂醉，而他们之所以酗酒，其实是害怕真正面对战争。《读者文摘》选集在前一个月，日本攻打珍珠港前就已经发行这期了，这篇文章——不像那些登在一月号美国版《读者文摘》上的亲孤立主义者文章，已经来不及抽回，此文在美国外交圈及全拉丁美洲激起了全然的恐惧。圣地亚哥驻美国国务院特使形容这篇文章是“最无益、最不真实的文章，现在我们陷入战争，而这篇文章就像出自德国纳粹宣传部长戈培尔的笔一般。”

一九四二年，艾奇逊被任命为海外版主任，汤普森任业务经理，其时《读者文摘》选集的销售量一飞冲天，已达一百万本，轻而易举地成为拉丁美洲销售量最大的杂志。海外部门在预期之外的扩张，使得在快活镇才成立三年的海外总部必须另外成立一个新部门。

虽然艾奇逊常常向科尔求助，但也开始抱怨科尔想篡夺他的权力。这项指控虽然很可笑，却使得华利写了一张便笺给科尔，内容是：“艾尔，美国地区的《读者文摘》业务由你负责，可是你无权过问海外版的事，所以请别插手。”

科尔收到这张便笺后，气冲冲地跑去找华利，他将这张便笺放在华利的桌上说：“华利，我不知道你为什么写这张条子，如果你是说真的，我现在就向你辞职。这些年来没有人向我下过这样的条子，而且我觉得这对我一点也不公平，我非常不高兴！”

“噢，莉拉告诉我，巴克莱说你想从他那儿揽一些权过来。”华利回答，

“我很了解巴克莱。看在老天的份上，把这件事忘了吧！”接着他就把纸条撕了。

虽然自从在拉丁美洲版没有权力，但艾奇逊相当清楚什么对该地区最好。他根据最近的中南美洲之行，在许多场合对美国的企业团体演说，表达他的编辑哲学。

此外，艾奇逊认为，拉丁美洲一般独裁者的表现，比美国那些类似独夫的政治大老如路易斯安那州的休依·朗(Huey Long)，反而“更富有理想主义也更爱国”。在拉丁美洲人学会对自己的权利和自由负责之前，艾奇逊强调：“仁慈的高层统治者，目前最适合某些南美洲国家。”

一九四二年夏天，国务院请《读者文摘》到三个重要宣传区，在瑞典、土耳其和埃及发行杂志。战讯室(The Office of War Information; OWI)甚至表示，如果《读者文摘》没兴趣，它们可以自己来办，这项提议被否决了，《读者文摘》同意在这三个国家发行，同时打算在印度发行英文版。《读者文摘》不但审慎地维护社论的独立，也拒绝战讯室的赞助。不过《读者文摘》要求战讯室提供头等舱，让艾奇逊和罗威斯在一九四二年十月三日飞到瑞典视察。

飞行途中，艾奇逊和罗威斯走到飞机后舱抽烟。几分钟后，这架飞机在纽芬兰坠毁，有十一人罹难，全是前舱的乘客。艾、罗两人几经辗转，终于回到纽约，一个月后又搭另一班飞机，安全飞抵斯德哥尔摩。最后计划终于实现，发行了名为《(读者文摘)精选》(DeiBasta Ur Reader's Digest)的版本。

失败的阿文版

战讯室稍后也安排类似的头等舱位，让科尔与汤普森到土耳其和埃及视察。这两人在开罗花了几个月时间筹设阿拉伯文版，并同住在一间公寓内。汤普森习惯七点半起床，比科尔晚两个小时。科尔每天早上都假装安静地忙来忙去，他的伙伴则在假寐，这样持续到七点，科尔会到浴室洗澡，并扯着喉咙唱歌，很有效地让大家知道该起床做事了。他一洗完澡就会说：“嗯，关于昨晚我们谈的那件事……”

科尔认为阿文版会成功，因为全世界有五千万人说阿拉伯话，其中10%识字。可是出版阿文版的第一年，赔了七万五千美元，就像当时出版西文版一样，科尔再次严重估计错误，只不过这次的结果让人不太愉快。

起初这份《(读者文摘)精选》(A1—Mukhtar min Reader's Digest)明显地成功，每个月七万本供不应求，一位阿拉伯编辑称之为“现代阿拉伯人所知道最重要的一件文学事件”。虽然如此，这个国家中所谓的知识分子(其实只有三百万人)，大部分只懂得写自己的名字。

更甚者，阿文版《读者文摘》精选是以知识分子使用的语言刊印，而非以大多数阿拉伯人使用的方言印行。同时，阿拉伯人的文字是由右到左，就西方的观点来说，就是从后向前读，而《读者文摘》精选的编排方式是由左而右，因为这样看来比较美国化，不过阿文版仍顺应当地风俗作了让步——所有跟性有关的文章都被剔除。

除了有限的读者和非正统的封面，阿文版《读者文摘》精选出版的第一年销售量约为十五万本，并发行至近东六个阿语系国家——埃及、叙利亚、黎巴嫩、约旦、伊拉克和沙特阿拉伯——每本售价两分钱。由于正处开战，

发行土耳其文版的计划暂被搁置。

科尔也安排出版一份专给说英语军队阅读的《读者文摘》，在英美军队间发行。这份杂志由英美政府分送及付费，虽然该计划没让《读者文摘》赚到钱，这份刊物却成为几百万军人可见而珍贵的出版品。当时每七个美国人就有一个是军人，而这些军人打算在回到文明生活后继续订阅。军中版不只在开罗发行，同时也提供给加尔各答、马尼拉及法国的军人阅读，总发行量达到二百万本。另一《星条旗》(Stars and Stripes)版也出现在美国军方报纸地中海版的每周特辑增刊，类似的增刊也彼印制于加拿大军方报纸《枫叶》(Maple Leaf)上。

一九四三年，英国版的销售量已达二十万六千本，其中包含澳大利亚及南非的销售量。不过它的成长仍因严苛的配纸制度而受阻，因此关于在战后提高售价及接受广告的计划应运而生。在此同时，瑞典的销售量也超过英国，三十万本的销售量在瑞典可谓绝无仅有。虽然葡文版因葡萄牙的中立而引起一些检查制度上的问题，它在巴西的销售量也达到十五万本。

失言

一九四三年末，美国版《读者文摘》因刊登某文而成为全国各报的头条新闻。这篇借内布拉斯加州共和党参议员休·巴特勒(Hugh A. Butler)之名所撰写的文章，指控罗斯福政府浪费近六十亿美元在其增进西半球团结的睦邻政策上。这项指控的资料源自巴特勒去年夏天到二十个中南美洲国家访问所获致的结果。

《读者文摘》最喜欢的主题是专做一些琐碎小事的报导，仅在几个月前，也就是一九四三年八月，亨利·泰勒(Henry J. Taylor)在《全球琐事》一文指控美国的国际野心和孤立主义一样危险。巴特勒的文章立刻引发宾州民主党参议员约瑟夫·古非(Joseph F. Guffey)的怒气，古非指控其同僚“有些像代人捉刀的傀儡”。一九四三年十二月八日的纽约时报引述古非的话称，不幸的是，巴特勒不知道“《读者文摘》的编辑利用他的信任和个人声望，将许多错误的讯息强加给美国及全世界，已到达何种程度。”古非指出，《读者文摘》的“改写人”海才是真正的祸首。同时，副总统亨利·华莱士(Henry Wallace)为了这项“惊人的侮辱”，向全拉丁美洲致歉。

华利否认其杂志使巴特勒参议员成为傀儡，并坚称该文是由巴特勒亲手所写，而六十亿美元也是巴特勒自己说的。可是争论并未因此结束，现在才刚开始。不久后，美国政府发表一项声明，指出美国限制自己不得在这项睦邻计划上花费超过十亿美元，一些有名的共和党员也开始为这项政策辩护，其中包括前总统胡佛、一九四一年共和党总统候选人温戴尔·威尔基(Wendell Willkie)、纽约州州长托玛斯·杜威(Thomas E. Dewey)，还有一九三六年总统候选人艾福·伦敦(Alf M. Landon)。胡佛指出，他本人曾指示美国军队退出尼加拉瓜及海地，所以这项睦邻计划其实是由“共和党政府首先创立的”，所有共和党员均失言，如果共和党总统候选人在一九四四年的大选中当选，这项政策将继续下去。

十二月十四日的《纽约时报》报导，身兼参议院预算委员会主席的田纳西州参议员肯尼思·麦凯勒(Kenneth McKellar)指控此事，“有百分之九十五是错的”；过去三年内的全部支出不是六十亿美元，而是三亿二千四百一十三万五千美元。麦凯勒接着说，如果《读者文摘》是基于政治因素刊登该

文，“那么这些人显然是将政治置于成功作战及全民福祉之前”。虽然国务卿胡尔也指责这项攻击，《读者文摘》和巴特勒仍坚拒收回该文。

这篇文章也饱受美国自由派报刊的批评。马歇尔·菲尔德(Marshall Field)的小报《午后》(PM)及《读者文摘》的宿敌《真相》杂志，对《读者文摘》的一切都提出指控，上至对政府的攻击，下至透过在其他刊物预刊文章的政策而构成全球垄断的野心。智利的共产党计划抵制《读者文摘》选集，因为该杂志也转载了这篇文章，当时华盛顿罗斯福政府里的一些人有意发起反托拉斯行动，想用独家转载权合约打击《读者文摘》垄断转载文章的政策。

小报《午后》先前揭发了《读者文摘》选集一位名叫玛丽·朵瑞丝·彼罗拉(Marie Torres Perona)的编辑，指出她是纽约“佛朗哥组织”的发起人，这个组织被认为“与在美国及拉丁美洲国家中广泛的法西斯主义宣传网路有关”。

华利对那些指控《读者文摘》海外版散布亲法西斯教条的传言很敏感。曾有一位读者以这类理由指控他，他有些失去理智地回说，如果这项指控是真的，那“真他妈的奇怪”，国务院为何“每月还买五千本配发到西班牙(以外交邮袋寄到马德里大使馆)”。但华利似乎忘了，西班牙也是个法西斯国家。

问题层出不穷

军中版、阿文版及瑞典文版不断出大问题，促使科尔寻求长久之计。在这行里最顶尖的制作人之一，是一个高个子、戴眼镜，有贵族气派的肯特·罗德(Kent Rhodex)，当时正在替《时代》杂志和空军合作执行一项机密计划。和罗德谈过之后，科尔说服国防部，《读者文摘》海外军中版会是一股重大的防御力量。

国防部同意让罗德离去。一九四四年，他接受《读者文摘》的聘用。一个月内，他和汤普森开始工作，两人成为杂志的战地记者。他们跳上 DC—3 战机，出发前往巴西，并搭乘 B26 轰炸机横越大西洋，到达黄金海岸(现称加纳)，再搭火车到开罗。

罗德和汤普森计划一年出十二期，而非懒洋洋的开罗办事处习惯的六期，然后到巴勒斯坦、约旦和叙利亚视察发行商的销售状况。汤普森安排在锡兰出版一份格式不同的《读者文摘》，这是一份十六页的小报，并有由点状线条构成的十字形状。经过折叠，再用剪刀剪开后，就成了三十二页或六十四页的杂志。战时的生产设备人员同意，这是唯一的解决之道。

继续向加尔各答前进时，这两位“战地记者”染上严重的登革热。他们不但没有立刻住院，反而到孟买去。在孟买饭店的床上，他们还想着发行印度文版的可行性。广告业巨子华特·汤普森(J. Walter Thompson)刚好也在当地，两人和他晤谈后，决定印度文版前景并不看好，因此一身破旧地打道回府。

罗德的下一个挑战，是将西文版及葡文版的刊印工作从美国移往当地，当时原是由芝加哥的唐那利(R. R. Donnelley)印刷厂负责。一次古巴之行中，罗德在街上偶然发现一家小型印刷厂，厂主锐意革新的意愿，让他印象深刻。在三四年间，这位小街上的印刷厂主试着扩建印刷事业，承印所有在墨西哥及加勒比海地区发行的《读者文摘》选集。类似的安排也在阿根廷、巴西及其他地区施行。五年内，唐那利便不再承印任何以西文及葡文发行的

《读者文摘》。

海外版的印制问题解决后，集中控制社论及编辑的快活镇，偶尔也会招致反效果。一九四三年十一月，瑞典文版转载伊士曼在同年七月所写的一篇文章，文中警告“斯大林主义的俄国对自由世界的威胁，会比希特勒的纳粹德国更严重。纳粹的宣传机构早将此文译成德文，在德国境内广为流传。它重现在《读者文摘》海外版上，只是让纳粹更高兴而已。

西班牙的问题就更特别了，因为以前从没有外国杂志在当地发行过。据传佛朗哥总统会定期阅读《读者文摘》选集，但是他认为这本杂志并不适合国人阅读。这项谣言立刻引起满城风雨，强大的右派势力透过“天主教行动”(Catholic Action)办公室向教会施压，艾奇逊才能排妥对佛朗哥进行一项专访。虽然这位将军同意让这份刊物以西文发行，可是其下属却投下二十八项限制，包括不准《读者文摘》在任何版本，刊登任何不利佛朗哥、西班牙或是批评天主教教会的文章。最后，杂志只得同意遵守西班牙法律，这便意味着它不能批评西班牙的任何机构。

另一个重要的市场是芬兰。艾奇逊首次到瑞典时，有好几位芬兰名人去拜访他，并要求《读者文摘》也在该国发行。不过芬兰的情况很棘手，因为美国尚未承认芬兰在一九四四年秋天和俄国政府签署休战协订后所成立的政府，同时俄国人容许新闻自由的程度如何，也不得而知。不过推出芬兰文版的计划最后还是实现了，名称为“《读者文摘》点滴”(Valitut Palat Koonnut Reader's Digest)，发行人是芬兰颇富盛名的前外交部长艾亚斯·尔高(Eljas Erko)。和瑞典文版不同的是，它完全剔除和俄国有关的文章。(这个主题相当敏感，所以瑞典文版的内容若被查获有令俄国不悦的文章，一律不准在芬兰发行。)第一期在一九四五年问世，一共印制五万本，不久发行量就增加一倍。但是就像在英国碰到的情况，配纸限制阻碍了杂志的成长。八个月后，丹麦文版《读者文摘》推出。

发行挪威文版、德文版、法文版、意大利文版及荷兰文版的蓝图也出来了。在挪威，《读者文摘》面临的问题是找不到编辑，虽然曾接触好几位挪威名记者，但他们在获知无法自由筛选编辑资料时，即纷纷求去。接着发生一些争议，当地媒体指责说，欧洲被美国化已是一股隐含恶兆的趋势，而提议指杂志更是最惊人的征候之一。最后选出的编辑是一家小型私人语言学校的所有人，虽然没有什么杂志经验，他的温顺却让人信赖。

另一个较普遍的问题是，除了挪威之外，每个计划出版《读者文摘》的国家都没有生产煤矿，这表示尽管有茂密的森林，造纸厂仍然无法运作，而配销的问题更使得《读者文摘》暂时不可能发行中文版。虽然《读者文摘》敌视苏联，艾奇逊还是希望，《读者文摘》有一天能将资本主义的福音传入这个共产主义的摇篮。

困难的挑战——日文版

《读者文摘》海外部门在二次大战所面临最困难的挑战，是被占领的日本。这个版本的成功与否，关键并不在于科尔或艾奇逊，而是在丹尼斯·麦克沃伊(Dennis McEvoy)身上，他的父亲约瑟夫·派屈克·麦克沃伊曾用公司的钱，让自己和家人过了一个豪华的滑雪之旅，这让华利不怎么高兴。

在丹尼斯和家人一起度假滑雪时，他的父亲送他一本百科全书作为生日礼物，接着他就被送入军校。之后，这个男孩又进入德国一所斯巴达式的学院就读，主要是学习德语。十六岁时，他成了《旧金山询问报》(San Francisco

Examiner)的送稿小弟。

一九三六年，麦克沃伊为《星期六晚报》至世界各地出差，还带着丹尼斯一起去。当麦克沃伊父子抵达日本时，日本正好发生“二二六事件”，起因是一名主战的年轻军官将日本内阁的半数官员全部杀害。麦克沃伊在帝国饭店大厅内采访这桩新闻，强拉着饭店顾客访问事情的来龙去脉。这位父亲凭着一股在其后对《读者文摘》影响很大的敏捷洞察力，告诉儿子说：“美国和日本爆发大战的日子就要来了！很多人会说欧洲的语言，可是会说日语和了解日本的人却非常少。你就留在这里学日语吧。”

当时只有十八岁的丹尼斯因此被留在东京。丹尼斯后来精通日语，并且很快就在合众国际社担任驻日记者。一九四一年一月，美国版《读者文摘》刊出一篇《日本的爱国暴徒》，文中大肆批评法西斯政治暴徒。当战争爆发后，丹尼斯在东南亚的美国海军情报室工作。

根据描述，丹尼斯是个“大块头，还有一张开朗的爱尔兰人脸孔”。他是空手道高手，可以倒立唱出独唱调的抒情曲，并且让心跳停止一分钟，甚至更久。和他父亲一样，他也是个酒鬼。

日本投降后不久，丹尼斯优先获得去东京的机位。一九四六年，他以实际发行人的地位，取得麦克阿瑟将军的同意，发行了日文版的《读者文摘》。丹尼斯想聘铃木文四郎为编辑，铃木是日本大报《朝日新闻》的前任编辑，由于他是反战分子，在战争开始前，一名“爱国暴徒”侵入他的办公室，朝他脸上猛砍。

丹尼斯聘用的业务经理置丹(Mateo Okini)，以前是日本驻华海军情报处主任。战争期间，置丹的座机在中国坠毁，他也成了重要的战俘——他稍后被美国情报员绑架到华盛顿，并且受到丹尼斯和其他海军情报室的官员侦讯。丹尼斯救了他一命，令他非常感激。身为日本军官，先是被俘虏，后又被绑架，置丹想以光荣的切腹自杀来结束生命，可是丹尼斯为他举办了一场大型宴会，宴会上全是传统的日本食物和日本艺妓，还有大量的日本清酒。置丹感动得忘了那些想自杀的豪语。不久后，他接受丹尼斯的邀请。

十二万本的日文版《读者文摘》，在几个小时内就以三块五日元或美金二十五分的价格全部售罄。几年后，日文版的销售量达到一百四十万本。一般而言，印制日文所需的页数，比英文要多上30—50%。不过由于缺纸，日文版的页数只得和英文版一样，这种情况更造成这本杂志的畅销。日本人这么喜欢《读者文摘》，使得罗德暗想，即使《读者文摘》印在“卫生纸”上，一样也会卖得精光——用卫生纸来印杂志(就像日本的其他报纸杂志一样)终究是不可避免的。

进军法国

如同派丹尼斯到日本一样，《读者文摘》也找了一名退伍军人到德法两国视察该杂志战后发展的情形。保罗·汤普逊(Paul w.Thompson)是个职业军人，在联军登陆诺曼第时，是掌理军中全部工程的准将。诺曼第之役中，他受了两次伤，一次在下巴，一次在肩膀，到了一九四六年，他想开拓另一种不同的生涯。

回溯自一九四一年，汤普逊驻扎在华盛顿时，曾被指派协助帕玛写一篇有关军中工程的文章。汤普逊曾替《步兵日志》(Infantry Journal)写过文章，后来其中好几篇被收进《读者文摘》，因此收到几张支票，总金额一千六百美元，他作梦也没想到会赚这么多钱。

透过和帕玛的关系，一九四六年冬天，汤普逊搭火车到快活镇会见华利，华利以为这位四十六岁的前准将想替《读者文摘》多写些文章，汤普逊则认为他是来应征面试的。两人相谈甚欢，但是并不深入。最后他们开始讨论酬劳的问题，汤普逊对平民生活并不太了解，就把他当准将的薪资乘以三和华利谈。华利只是看着天花板，表情有些担心，然后他告诉汤普逊，他们付给作者的钱并不是以年薪计算——当然也不是汤普逊要求的那个价码。

误会冰释后，华利把艾奇逊叫进来，艾奇逊邀汤普逊到家中共进午餐。身材中等的汤普逊不只拥有军人仪态，还有强烈的企图心，以及在军中高层社交圈培养出来的温文气质。他在三月被录用后，随即被派往巴黎负责欧洲的业务。他肩负建立法文版、德文版、意大利文版及荷兰文版《读者文摘》的使命；华利再一次将重要的任务，这次是非常重要的任务，交给一个生手。

汤普逊带着一张信用状和一只塞满介绍信的大手提箱抵达巴黎，会晤艾奇逊的朋友哈利·希尔(Harry Hill)。希尔时任美国运通公司的经理，他将办公大楼三楼的一间套房租给“《读者文摘》选集”(Selection du Reader's Digest)当办公室，为期六个月。

汤普逊接受这项提议，心想还有很多时间去找适合永久办公室的地点，可是这差事很快就让他差点抓狂。百货公司地下室、星形广场周边的废弃房屋，甚至天堂路上一栋有各种奇怪污水道的屋子，他都去看过。巴黎市提议将一条街名改为“选集街”，可是汤普逊难过地拒绝了，因为他知道这条街一向是妓女出没之地。

后来他在军中的老友、美国驻巴黎武官罗夫·史密斯(Ralph Smith)少将打电话告诉他，……有个部下正要搬出位于圣哲明(Saint-Germain)大道的总部，大楼的楼主法尔伯爵夫人(Countess de Vere)还不知道房客要离开。汤普森和他的副手亨利·卡山(Henri de la Chassaigne)，也就是华特·汤普森在巴黎支部的前主任，前往大楼查看。虽然汤普逊犹豫不决，卡山还是说服他租下来。汤普逊后来才知道，这位伯爵夫人是来自纽约的美国人，她过世的丈夫是一位真正的法国贵族，最妙的是，她最喜欢的杂志正是《读者文摘》，因此同意以每月七万法郎，即两百美元的价钱出租。一九四六年十月中旬，《读者文摘》选集搬进新办公室。

《读者文摘》选集加上帕玛，一共有十一位员工。帕玛最近才开着一辆十六汽缸的林肯轿车过来，这东西吃油跟吃水一样，对饱受配给之苦的巴黎来说，简直是个无法克服的障碍。汤普逊喜欢帕玛这个人，认为彼此是同类人。这位前军事将领怀疑，这个《读者文摘》最红的政治策士是否真的相信它保守的政治哲学。更明显的是，他对什么会构成一篇好文章的直觉，从来没有出过错。

汤普逊也很羡慕帕玛的生活方式。虽然他是个已婚的凡人，但一生真正热爱的是找到焙盘菜点(Friede)。最后，他宣布他已经在圣哲明大道的一家小餐馆发现最美味的焙盘菜。

尽管帕玛并未涉足法文版的组织或营运，汤普逊仍收到指示，要他为帕玛留间办公室，并且因应其他琐碎的小需求。帕玛再婚，新夫人会在近期抵达巴黎。由于符合帕玛标准的华宅几乎不存在，他决定搬进《读者文摘》选集办公室的前几间房间。不过他对办公室的设备也不甚满意，所以一个月后夫妇俩就搬出去了。

汤普逊的太太菲黛儿(Friede)是奥地利的职业歌手，几个月后也来到巴

黎，他们住进刚刚空出来的套房。很快地，有关客房的事就在《读者文摘》的高层间传开。艾奇逊夫妇、罗威斯、路易斯和其他《读者文摘》的人都决定到巴黎一游，并给汤普逊一些良性的建议。甚至连科尔都去过那里，只不过他整夜都没合过眼，因为附近教堂的钟每小时都会报时，让他无法入眠。

派驻四处的编辑也开始纷纷来此，汤普逊通常会和他们在面对花园的优雅餐室里一起吃早餐。早期的访客包括丹尼斯、乔治·肯特(George Kent)，还有一个以赚钱为目的的低劣作家富顿·奥斯勒(Fulton Oursler, Sr.)。奥斯勒刚和太太自法国南部的路德市回来，汤普逊问他们当地的水是否真的很神奇。奥斯勒紧盯着他说：“我死都相信！”

如渴者之觅泉源

一九四七年，十种文字版本的《读者文摘》销售量总共达到四百六十九万八千本(包括西文、葡文、瑞典文、阿拉伯文、挪威文、丹麦文、日文、法文、德文版，还有大英国协及南非的英文版)。同年年底，科尔决定停掉阿拉伯文版，剩下的就数英文版最不赚钱。虽然纸张短缺阻碍大多数版本的成长，但汇率的问题才更令人头痛。为振兴战后经济，政府将兑换英镑的汇率维持在极高的水准，因此美国企业面临不合理制度下所造成的困境——要想扩张，就必须提供新的资金给殖民地，可是将资金换成英镑，花费甚巨。科尔心想，如果资金的问题能够解决，杂志的发行量就能突破六百万本，他这种乐观情绪，就像早先对拉丁美洲版的悲观预测一样刚愎自用；当初他以为拉丁美洲版最多只能卖到五万本。

而编辑上的问题也与日俱增。有人对以外国为背景的文章如何编排颇有意见，因为这似乎有违杂志的编辑宗旨。向全球其他国家阐释美国的生活方式才是《读者文摘》一贯的大目标。

另一方面，华利于一九二二年创刊时，自己就发表了三十八篇以外国为背景的文章。隔年，杂志中有四十四篇文章的内容不是发生在美国。随着发行量的增加，杂志页数也由六十四页增加到一百三十六页，与外国有关的文章篇数亦持续增加。

海外部的资深员工后来召开一次编辑会议，会中对这问题做了深度的讨论。卡迪那斯的意见偏向于保留外国背景的文章，因为这样《读者文摘》选集(拉丁美洲版)的读者才会觉得他们与全球并进，而非局限于美国。卡迪那斯同时指出，这类文章也能“在他们所接触的国家建立良好关系”。最后他辩称，他们“试着在广大的范围内改善我们杂志的可读性”。

艾奇逊同意这个观点，但又表示：“美国许多重要人物均认为，《读者文摘》是美国最伟大的亲善大使，外国政要及领袖看到那些文章向我们全球广大的读者正面阐述他们，一定也有同感。”

卡迪那斯后来写了一张长便条给华利，表示《读者文摘》在法国畅销，并非因为那些跟法国有关的文章，而是因杂志“内在的哲学特性及社论观点”。艾奇逊声称：“法国陷入绝望中，她向我们求助，如渴者之觅泉源，这是因为从《读者文摘》内容发出的勇气、信念和希望……重要的是这些内容，而非故事发生的场景。”

艾奇逊建议应接纳外国背景的文章，并且按文章的好坏决定是否刊登。他同时建议让快活镇继续集权掌控全部海外版的编辑及社论。这项提议后来得以实现。

一九四七年末，和其他美国公司一样，海外版《读者文摘》仍然不能将外汇换成美金送回国内。艾奇逊送了一张机密备忘录给国务院，宣称解决之道有二：一是美国政府同意买下冻结的外币，二是政府补贴发行人。艾奇逊比较喜欢前者，他不想让《读者文摘》接受政府的补助，甚至坚持政府不要拨下新的预算购买这些被冻结的外币。相反地，由于新的拨款案可能危及《读者文摘》在海外的发行计划，基金将从美国情报处或“美国其他现有政府机构”等现有的预算中——出来，这样才不会让反对美国政策的人，有现成借口指责美国政府在全球推行“文化帝国主义”，或是因此证实共产党无孔不入的宣传，宣称美国杂志并非独立，而是受美国政府操纵的传声筒。

不久，新成立的美国中央情报局(CIA)和《读者文摘》接触，并提议提供创业基金给《读者文摘》，让它在海外成立更名办公室。华利坚决地婉拒。他的考量是，杂志本身有很多钱，再者接受政府的资助，将使杂志的中立立场大打折扣。

不过，没办法用钱买的东西，还是有其他方法可以取得。在接下来的几十年中，当全球进入冷战时期，《读者文摘》成了美国CIA和联邦调查局(FBI)可贵的宣传机构，一九四七年，《读者文摘》在华盛顿也成立了办事处。

第三部·王国

六 小镇故事

四十年代初期，如果不用太刺耳的“敌对”来形容的话，出版界最尖锐的关系出在《读者文摘》和罗斯的《纽约客》杂志。不过，这种尖锐的关系是单方面的。华利景仰罗斯，大量转载他的杂志内容，且自认这种关系多半时候是和谐而且彼此都满意的。但是罗斯厌恶《读者文摘》及其安排文章上其他刊物的作法；它让罗斯觉得毛骨悚然。

迎异于十年前像《史克莱纳》杂志等满怀敌意的书刊，那些安然度过经济大萧条的杂志，极为乐意以一种表面看似见者有份的共生方式与快活镇合作。《读者文摘》除了付给第一手转载权优渥的报酬，同时补助登在《委托》杂志上的预刊文章稿费——不要求对方登出名字感谢，只要求转载权。除了付给作者第一次刊载的费用和所有的研究费之外，《读者文摘》也支付转载费以使转载合法化。当然，很少有自由作家会抱怨一稿二用，而赞助的杂志又能免费登出文章。

《读者文摘》出手如此慷慨，是过去十多年来这种和谐但饱受编辑质疑的关系实际上未遭受挑战的主要原因。《哈泼》和《大西洋月刊》等美国最著名的杂志都乐意腾出篇幅，刊登日后将由《读者文摘》摘录的预刊文章。

此外，读者难以察觉表面上出自不同刊物、不同编辑的第一手文章，事实上不是出自《读者文摘》，就是它花钱买来的。就编辑的角度而言，快活镇只提供他们可以自由决定接受或拒绝文章的构想，就算他们曾经想过，他们的编辑理念已被侵犯，只是没有说出来。

垄断编辑

基于竞争因素，只有赫斯特企业仍拒绝旗下刊物出现日后将被转载的文章，或是与《读者文摘》以任何方式合作的文章。其他一度反抗的刊物，如论坛和北美评论，早已在大萧条时期或随着时代变迁而消失无踪。

私底下，不少编辑和其他人的确怀疑过，《读者文摘》是否真是为了大众利益而掌握如此庞大的编辑控制权？尤其是在巴特勒参议员的争议事件中，左派刊物指出这本杂志将演变成资讯垄断，最后这种说法还传到国会。

不过，从没有人真正对《读者文摘》的垄断采取行动。此外，《读者文摘》对开明派和保守派刊物上的原作文章都付予酬劳，包括《美国信使》、《史克莱纳评论家》(Scribner's Commentator)、《国家》和《新共和》等杂志。事实上，《读者文摘》采用各类杂志上可能想到的主题，毕竟它的政策是要让读者看到各类事物菁华，而且只需支付平常稿酬的一小部分；每一篇预刊文章有四分之三最后都会被删除。

可是罗斯因他和《读者文摘》的关系而感到不自在。《纽约客》是少数不允许《读者文摘》预刊文章的杂志之一，可是《读者文摘》仍大量转载它的文章，这令罗斯十分难堪。此外，他还有一些宿怨要解决，例如华利挖走伍尔考特，罗斯因此曾跟伍尔考特吵了一架，希望这只是暂时的情况。不过因为华利让他在经济上无虞，伍尔考特一直没有重回《纽约客》的怀抱。

华利还企图挖走《纽约客》另一位赫赫有名的编辑 E.B. 怀特。《读者文摘》在一九三六年曾转载怀特的《再见吾爱》，并支付可观的稿酬，使他

得以从每周截稿的《纽约客》跳槽到《哈泼》月刊。(怀特曾对他最钟爱的一辆福特T型旧车，写了一篇留恋的告别文章，后来成为美国纯文学的经典作品，它让有老车情结的华利爱不释手，因此付他优渥的稿酬。)伍尔考特死后，华利试图聘请怀特取而代之，罗斯赶忙丢了一张纸条给怀特：“你在这里可以予取予求。”让怀特自己决定薪水支票的数字。怀特重作冯妇，回《纽约客杂》志写“编者的话”，回拒了《读者文摘》的挖角。

一九四四年二月九日，《纽约客》所有的供稿者都收到一封信，告知他们该杂志最近已决定不再延长与《读者文摘》的转载协议。虽然信未仅署名“编者上”，但一看就知道那是罗斯的签名：

《读者文摘》以转载杂志的姿态出现，却变化出另一番面貌。如今其内容有很多都出自原作文章，而非转载文章；然转载文章有很多实际上是出自《读者文摘》编辑空的构想，然后由其他杂志首刊，孕育成功。这种作法(除了四处撒钱之外)的结果是，《读者文摘》开始生产出美国杂志的大部分内容。这种现象令人起鸡皮疙瘩……

这封信的不屑语气，令人想到该杂志的“小镇絮语”单元。它继续写道：

《纽约客》从不认同《读者文摘》的人生理论，也不觉得什么文章都可以任意删减……但是最重要的是，我们反对《读者文摘》间接控制创作，这已危及思想的自由流通和独立精神。

《纽约时报》以显著的篇幅报导罗斯激烈的抨击，并引发一系列反《读者文摘》舆论。这封信不仅切断《读者文摘》与《纽约客》的关系，也敲响它与美国最佳出版刊物之间转载制度的丧钟，这些刊物因罗斯指控有另一只创作之手操纵他们的创作之手而大受刺激。为了赎罪，出版业把他们以前的大金主贬为贱民。

在这十一年间，罗斯毫无怨言地忍受《读者文摘》对《纽约客》内部思想自由流通所构成的威胁。但这只是表面，他打心眼里瞧不起《读者文摘》。最令人讶异的是，像他如此直言无讳的人，居然会等这么人才说出心里的话。让他爆发出来的主因，并非《读者文摘》像章鱼般束缚杂志界，而是金钱、文学界的斗争和自尊。

《纽约客》的心结

双方的心结可回溯到一九三六年，当时罗斯看到《财星》杂志介绍《读者文摘》，发觉快活镇的乡巴佬把他当成傻瓜。他和其他人都不知道华利付给员工的薪水远高于出版界任何一人的所得。罗斯的薪水号称约四万美元，但还不及佩恩这种无名小卒的一半。

罗斯从字里行间推敲，发现这笔可观的薪水，至少有部分是来自《读者文摘》和供稿杂志之间所签定的独家转载权合约。华利每年支付《纽约客》一千八百美元，以便独家摘录“小镇絮语”。“小镇絮语”是《纽约客》最有名的单元，却经常被浓缩成跨页的两页，成了《读者文摘》的主要内容，它甚至复制《纽约客》独特的艾文(Irvin)字体。

《财星》杂志登出这篇报导之后，罗斯片面且回溯既往地将以前被转载

和摘录的文章费用提高到一万五千美元，同时要求每年的转载权利金提高为二万五千美元。鲁斯也如法炮制，将费用提高到三万五千美元，使得华利从此减少向《时代》、《生活》和《财星》等杂志邀稿。

华利接受罗斯所有的条件，有一度这两家杂志的关系至少在表面上又转趋和谐。华利和《纽约客》的执行编辑艾克·苏曼(IK Shuman)每周二会一块吃午餐。苏曼认为《读者文摘》其他编辑是他所见过最无趣的人，不过他很尊敬华利，一九四一年他提议由伍考特·吉布斯(Wolcott Gibbs)给这位《读者文摘》总编辑做一篇专访。华利加以婉拒，但苏曼坚持，后来还写信给华利说：“吉布斯认为你是世上第一流的编辑兼发行人：你的工作表现非凡，因此有人想知道这种卓越人士的个性。”

华利并没有上当，他知道吉布斯先前曾狠狠地批评过另一位有名的编辑兼发行人，那就是《时代》杂志的鲁斯，这篇恶意曲解《时代》杂志的有名专访，从鲁斯的婴孩时代开始嘲弄起：“总编辑鲁斯出生在中国……婴儿时期长得愁眉苦脸，童年在大杂院中度过，和两个姊妹玩耍，口齿不清地先学说中国话。”

以前华利只有透过中间人或书信和罗斯接触，但他某日午餐时表示想见罗斯。苏曼答应下次午餐时把罗斯带来。听到自己必须和《读者文摘》总编辑面对面地坐下来，罗斯又是一阵怒火中烧。《读者文摘》可说是《纽约客》的对比——它是一本家常小杂志，印刷设计都是事后添加，编辑的艺术被简化为字句的剪接。不过为了维持良好的公关，罗斯前往赴约。介绍过双方之后，罗斯的第一句话便充满火药味。

他咆哮地说：“我们的东西令你满意吗？”

罗斯最讨厌有人对《纽约客》最好的文章东挑西捡，这似乎意味着没有被转载的文章就比较没价值。不过讽刺的是，罗斯为其杂志和作家保住的丰厚转载费，却成为最糟的一个转折点。也许情绪上令人满意，但是罗斯长期以来的硬汉作风徒然让《纽约客》与《读者文摘》的关系更加密切，转载每篇作品的费用也同步升高。

此外，《读者文摘》会定期转载《纽约客》著名漫画的对白，让人觉得图画本身没有绝对的必要。罗斯必然认为他正遭到逐步的鲸吞蚕食，不过除了抱怨之外，他实在束手无策，因为詹姆斯·余伯等投稿人不断敦促他要和快活镇维持关系。身为漫画家、杂志作家及“小镇絮语”的供稿者，余伯总会提醒他，《读者文摘》的转载费比《纽约客》首刊的稿费高出五倍。

接下来是伍尔考特事件。华利几乎是将他从《纽约客》拐来，然后将其安插在《读者文摘》，付给他二万四千美元年薪，相当于付给罗斯一年五十二期文章的转载费用，罗斯因而将伍尔考特视为叛徒。即使在伍尔考特死后，《读者文摘》仍视他为自己人，出版了《亚历山大·伍尔考特的世界》(The World of Alexander Woolcott)，收集他的部分文章，配上其肖像。

一九三四年伍尔考特去逝，同年七月，《读者文摘》转载一篇原刊于《哈泼》杂志的专访，标题为《哈罗德·罗斯和纽约客》，作者是戴尔·卡拉默(Dale Kramer)和乔治·克拉克(George R.C lark)。大体而言，这篇人物专访有些谄媚，甚至有些亲昵。此外，文中指出罗斯的中间名字叫华莱士，系苏格兰—爱尔兰裔，又说他渴望默默无闻，对恶作剧有“孩童般的兴致”，这四点大都与华利一模一样。

除了众所周知的火爆脾气，会把编辑人员关在“像马厩一样”的小隔间，

在大厅装设付费电话以供职员打私人电话之用，这篇文章也的确指出罗斯的一些缺点。《读者文摘》在转载时并未删除这些和其他不中听的细节，事实上，它根本是在附议。一九四四年一月十七日，《纽约客》发行人弗雷雪曼言简意赅地通知华利，这两本杂志之间的转载协议已告终止。

之后数周，罗斯致函所有供稿人，两封信的时间差距显示，他可能只是想跟那些态度顽固的作家证明一个既存的事实。罗斯的信也强烈暗示，各方不断要求允许《纽约客》的文章继续被转载，并且开始接受“预刊文章”，使他承受的压力愈来愈大。罗斯的这篇编辑独立宣言相当值得敬佩，这或许是他编辑生涯中最勇敢的举动。

《纽约客》的声明进一步宣称：

如果《读者文摘》打算发行第一手文章杂志，就应该坦白而直接地去做。我们认为它不应该透过操纵其他杂志维持转载的神秘面纱。我们不想接受早已被别人买下且付费的手稿，因为我们认为这是不健全的。我们愿意被摘录，但是我们不愿意在获得第一手资料后又被摘录。

华利在公开及私下场合都没有回应弗雷雪曼的个人信件和罗斯的公开声明。根据《新闻周刊》(Newsweek)对该事件的报导，《读者文摘》编辑的立场是：“希望借由固定转载其他编辑室激发出来的创意，以涵盖更宽广的领域，而且它的人力和财力都不成问题。”

就《读者文摘》的观点而言，这个争论至少有一个圆满的结局。在获准出版“小镇絮语”的精选集后不久，《读者文摘》也推出风格雷同的“美国生活”，最后成为该杂志最受欢迎、最出名的单元。

反对声浪

罗斯写给旗下作家的信，引起媒体的广泛报导，并促使其他出版同业纷纷揭疮疤。这些开明派杂志赫然警觉，这本全球发行量最大的杂志，竟然与它们本身的政治理念相左。不过《读者文摘》对反动主义一向持保守态度，批评它的开明派杂志要说的是，它们一度容忍为百姓精神食粮的杂志，如今凭借广大的发行量，已成为一个不容忽视的政治声音。

信寄出后不久，《新共和》杂志将目标对准快活镇，开始猛烈炮轰。布鲁斯·毕利文(Bruce Bliven)致函华利，通知他该杂志将不再与其合作预刊文章。私底下，《新共和》杂志的老板也瞧不起伊士曼和其他抛弃往日理想与老友，现在却过着优渥生活的左派叛徒。但是毕利文并未直陈为何不再接受预刊文章，只是借口公司董事会一直以为读者知道，也接受这种安排。他指控说：“但我们发现根本不是这么一回事。”

更重要的是，毕利文故意忽略《读者文摘》长久以来的保守态度，反而指出过去一年来，这两本杂志在“社会和政治事务”上已“意见分歧”。他写道：因此董事会“现在觉得这个分歧已严重到不适合让我们再为你预刊文章”。

然而，毕利文让华利自行决定是否继续转载《新共和》杂志的文章，并希望这项决定不会干扰他们的私谊。对华利来说，每年一千二百美元的费用只是小小的改变，但若《读者文摘》又开始转载《新共和》杂志的文章，结

果不外是数周后又遭新共和杂志在社论中责难其政治和文学的缺失，包括帕玛的右翼编辑角色，参议员巴特勒在美国实施拉丁美洲睦邻政策前一年的批评，伊士曼反苏联的尖锐长篇大论，更别提这些作品本质都是“毫无品味”又“没有人性”。

同一期的《新共和》杂志有一篇理查·罗维瑞(Richard H. Rover)的长篇文章，标题为《战时的美国杂志》。罗维瑞认为，一般美国人打算花一晚上来提升思想时，他会看生活杂志的图片或是阅读《读者文摘》的浓缩文章：

没有一本大众杂志一直对生活悲观，但也从没有一本像《读者文摘》一样歌颂美好的一面，在过去数年的抑郁气氛中，这种趋势已变得愈来愈显著……我确定，再没有什么比知道一个用脚操控机器、用脚趾给花园除草的无臂工人，较工厂其他任何人生产更多炮弹和购买更多战时债券，更能振奋人心。

事实上，快活镇最喜欢这类事情。

有鉴于日益国际化，罗维瑞担心在十年内光是《读者文摘》的“基础英文版”发行量便会超过二亿本。这种未必很准的臆测，被即将屹立二十载的开明派偏执狂当作最高水准。不过就在数月之后，即一九四四年十一月，《读者文摘》创下单日十三万八千六百七十六新订户的纪录。

另一个想推翻《读者文摘》垄断编辑的考虑点，是由《美国》周刊(America)提出来的。这是一份温和保守的天主教周刊，由耶稣会信徒编辑。它宣称华利的杂志冒充无私地呈现问题两面的“限定编辑政策”，是“表里不一”的，给不知情的读者留下每个道德议题都有正反两面的印象。它还指出《读者文摘》透过预刊文章的制度，成为“推广某种社会和政治宣传的工具”，同时垄断公众舆论。

读者认同胜过一切

《柯梦波丹》、《妙管家》及国家杂志等其他刊物也拒绝延长转载合约。不过，迄今最刻薄的攻讦出现在纽约支持工会的左派日报《午后》。自从战争爆发以来，《读者文摘》已刊登十余篇有关工会的文章，其中大都是负面报导。

记者肯尼思·史都华(Kenneth Stewart)根据他与华利的两次长谈和其他数次访谈，以长达十多页的篇幅，分三篇连载他对快活镇的描绘。内容详细叙述《读者文摘》的历史和华利的转载付费政策之后，史都华将笔锋转到合约制度，并以一九四四年二月《读者文摘》为例。他发现，在三十八篇文章中，有九篇是“真原作文”，另外七篇是“假原作文”或预刊文章。两名家喻户晓的记者分别写了两篇文章——布朗非尔德的两篇预刊文章原本出现在《扶轮社》(Rotarian)和《吉瓦尼斯》杂志(Kiwanis)，艾瑞克·史瓦瑞德(Eric Sevareid)有一篇原作文和另一篇挂名《新共和》杂志的预刊文章。

约翰·杜尼斯(John R. Tunis)写了一篇有关芝加哥大学再度重视古典文学的作品，也是预刊文章，原本是由《星期六晚报》所指定，但文章写好后却被摒弃门外。杜尼斯便找上《读者文摘》，后者付给他二千美元，不过它先安排这篇文章在《基督教科学箴言报》上亮相。但是最受青睐的莫过于《美

《国信使》杂志，安排上它的文章出现于《读者文摘》的机率，平均每月超过一次。

四十年代中期，《读者文摘》唯一的劲敌是在多伦多发行的《杂志文摘》(Magazine Digest)。它也刊登第一手文章，并摘录未与《读者文摘》签约的刊物作品。史都华表示，它也会考虑《读者文摘》不要的文章。但是真正的问题不在《读者文摘》垄断转载文章，而是它对美国杂志发行模式可能产生的影响。

丧失威信以及更宝贵的转载与预刊文章来源，对《读者文摘》是一大打击，但还不到致命的地步。华利和其他高层编辑一向诉诸读者群的接受和认同，而不是同业。这种读者认同感，可由领先业界的高达 70% 的续订率得到证明。就算有读者来信抱怨看不到《纽约客》和《新共和》等其他杂志的东西，抱怨的人数也不多。唯一的差别是转载的名声自此开始，偶尔会落在《指标》(Guideposts)和《美国退伍军人杂志》(American Legion Magazine)头上。

影响力深远

即使在战争结束后，《读者文摘》及其海外版也没有失去它在政客、将领、商人和舆论制造者心中的宣传价值。华利的朋友、英国名政治家邱吉尔要求将《读者文摘》寄给白金汉宫，参议员罗伯特·塔虎脱(Robert Taft)和艾森豪威尔将军均已开始角逐一九五二年共和党总统候选人的提名，并争相拉拢华利这个可以动员数百万张选票的人。除了《读者文摘》，他们在娱乐界拉拢的人还包括制片家西索·密尔(Cecil B. De milled)和作曲家比利·罗西(Billy Rose)。

尽管《读者文摘》有反天主教的倾向，并且公开支持节育，华利和莉拉仍在奥斯勒的安排下，与纽约总主教法兰西斯·史贝尔曼(Francis Spellman)共进午餐。华利斯还出席奥马尔·布雷德里(Omar Bradley)将军在瓦道夫饭店主办的八人晚宴，宾客们讨论当前的世界大事，并听取美国陆军任务的秘密简报。

战后，作家乔治·艾格斯顿(George T. Eggleston)加入《读者文摘》的阵营，他是《史克莱纳》评论家杂志的前任编辑，这本纽约杂志是反战派的主将。珍珠港事件爆发后，艾格斯顿改变心意加入海军，但是多年来一直背负着不忠的罪名。《史克莱纳》评论家杂志发行人道格拉斯·麦克伦·史都华(Douglas Mac Collum Stewart)因为涉嫌在战前收受贿赂政客一万五千元，而被联邦法院审判，但是后来无罪开释。艾格斯顿被录用，以及帕玛继续主导海外版的政治原创文章，进一步证明华利的保守主义立场丝毫没有软化。

在罗斯写信给供稿人的一个月前，华利早已将艾恩·蓝德(Ayn Rand)这个新名字介绍到美国和国际间，因为他的个人主义吻合华利的信念。在《迈向明日之唯一道路》(The Only Path to Tomorrow)一书中，蓝德对个人主义作了如下的注脚：“人是独立的个体，在人们自发自动、不受拘束互相往来的社会中，具有追求自我幸福的不可剥夺之权利。”相反的，集体主义是“将个人归属到集团之中，不论是种族、阶级或国家皆然”。

封面人物

一九五一年，华利和莉拉借着《时代》杂志三十周年的机会成为封面人

物。

《时代》杂志赞美《读者文摘》是新闻史上最伟大的成就，国内版发行量为九百五十万本，毛利介乎二千五百万到三千万美元之间，海外版还有六百万本。华利自述成功的秘诀是：“我只是找寻我感兴趣的东西，如果确实有趣，我就把它们印出来。”华利本人被誉为“有史以来最成功的编辑”，这份盛赞来自同为编辑天才的《时代》杂志创始人鲁斯。

《时代》杂志指出，《读者文摘》的投稿人布朗菲尔德认为，该杂志的主要诉求对象是“知识平庸的人”，“华利自己‘极为普通’的心智‘完全反映出读者的心理’，他们喜欢《读者文摘》，就是因为不需要思考或理解。”这种观察入微但口无遮拦的评论，使布朗菲尔德不再是华利心中最喜欢的作家，他的文章不久也从《读者文摘》消失。

《时代》杂志说：“这些年来形式虽略有改变，但不脱华利一九二一年时的风貌；简单、浓缩的文章，其中大都带来一丝希望，还有简短的格言及隽永的笑话。它把黑暗面减到最低，强调光明面。《读者文摘》一直小心不让读者负担阴沉或伤脑筋的文章。”

它又说，现年六十二岁的华利是内心饱受怀疑与忧郁煎熬的战士，莉拉则是个自恋和彻头彻尾的乐观主义者。他们夫妻俩偶尔会在晚饭后于娱乐室跳上十五分钟的舞。说起华利夫妻的财富，《时代》杂志引述华利常挂在嘴边的一句话：“死人只能把他们付出的东西带进坟墓里。”又说这对夫妇“逐渐将财产转赠给一个将来可能经营《读者文摘》的慈善基金会”。

它指的是《读者文摘》基金会(Reader's Digest Foundation; RDF)，不过华利和莉拉可能从未想过要把公司交给它。《读者文摘》的员工，包括科尔在内，大都认定这个王国的继承人是莉拉最宠爱的侄女朱迪和她先生汤普森。莉拉一直很溺爱朱迪，而高大英俊、轻声细语的汤普森，则是以出版才华和翩翩风度赢得大家的肯定。

《时代》杂志对这本世上最成功杂志的总编辑下了评语：

华利自认是中间偏左的人；他说大多数人都走中庸路线。但大部分的中庸路线者会认为他是个中间偏右派。华利不是个深奥的思想家，他有时会设计和刊登一些其他资深编辑可能扔进垃圾桶的美国和世界问题这类肤浅的文章。大体来说，他的政治观似乎染上童年时代单纯岁月的怀旧色彩；那时每个人都可以做自己的主人，而不受政府协助或阻碍。

《时代》杂志也准确地预言：

华利对这个国家最伟大的贡献，可能是海外版《读者文摘》日积月累的影响力。读者调查显示，美国读者喜欢的文章，同样在世界各地得到很高的评价。《读者文摘》的文章——描写心灵的高贵，仁慈和美国老百姓的单纯美德，或许比政府的所有文宣，更能减轻其他地方对美国的恐惧、偏见和误解。

七 心灵的风信子

对许多《读者文摘》的成员来说，尤其是莉拉，五十年代是个黑暗时期。不过这些个人悲剧却和公司的大展鸿图有天壤之别，这种成就弥足珍贵，因为它紧接着《读者文摘》在战时和战后的急速扩张情况，绝非史上任何杂志可及。在五十年代中期，快活镇的改革风潮达到鼎盛。这是《读者文摘》自己掀起的，也证明公司不断改造自我的惊人能力。《读者文摘》在五十年代不但要改革邮购和书籍出版世界，还要重写杂志广告的规则。

这项革命于一九四八年展开，一位叫做华特·温兹(Walter Weintz)的年轻广告文案撰稿员，接受副总经理汤普森的面谈，应征《读者文摘》广告邮购部门的工作。温兹以前的客户包括每月一书俱乐部(Book—of—the—Month Club)、阿特拉斯(CharlesAtlas)健身器材，以及百工工具(Black & Decker)等。接下来数周音讯全无，然后他才收到赫伯特拍来的电报，请他到快活镇进行第二次面谈。

温兹在第二次面谈时，有个老头子不时从隔壁的办公室晃过来，突然冒出一句：“你的酒量如何？”一只手还在拔弄口袋里的硬币。得到答案后，他又晃出去。赫伯特只是咧嘴一笑，又继续谈话。没多久这个人又晃进来，再次插嘴问道：“你都看些什么书？”听到答案后，他又走了出去。

不管温兹回答什么，都令科尔感到满意，他终于被录取，并在赫伯特和莱斯·道森(Les Dawson)手下工作。《读者文摘》总公司的业务操控在科尔手中，他那间以胡桃木板分隔的办公室在赫伯特的隔壁，再过去是他们两人的助理汤普森的办公室，温兹的办公桌就窝在里头的一个角落。

改革势在必行

《读者文摘》此时已不复战时的叱咤盛况，邮购业务已不实用、人口迁移到报摊生意低迷的地区、其他杂志的竞争益趋激烈等因素，使总发行量由六百万本下降到四百五十万本，报摊零售量更由二百万本锐减为八十万本。华利还是反对在美国版刊登广告。《读者文摘》花了一大笔钱，试着用七份不同的客户名单来提高发行量，但其中有上百万笔重复的人名和地址。《读者文摘》虽然不至于像以往许多成功的杂志有亏损之虞，但无可否认的，在公司即将迈入第二十五个年头之际，科尔已面临业务停滞的难题。为扭转逆境，重拾战时的雄风，他设计出一套增加订户及报摊零售量双管齐下的策略，否则就没有其他收入来源。科尔的妙计是聘请一些奇葩，像温兹就开发出全国最棒的广告邮购策略。

当时尽管邮购的问题多多，《读者文摘》的广告还是收到4%的回函，好过业界0.5%的平均水准，而且四百五十万本的发行量仍睥睨群雄。温兹搜集《读者文摘》曾寄出的每一封广告函，并寄出不同的版本，以测试何者获得的反应最佳。温兹甚至改写华利在创刊时所写的那封信，他认为那是一封很好的广告函，并把它当作对照标准。结果显示，年代愈早的广告函，反应愈差。这项测试证实了改革已势在必行，而且要开发出另一套截然不同的东西。但是要开发什么呢？

这唯有经过读者意见调查，才能找出答案，温兹认为，意见调查是《读者文摘》经营策略的基本要素，他也得到全权委任。科尔坚持他要在一切事物上遵守严格的预算，不过意见调查从未被限制预算。这项策略相当成功，

温兹一年内做了四百次不同的邮购调查，不久便找到将回函率由 4% 大幅提高到 6%，然后到 9%、11% 的方法。不过，科尔还是不满意，有一天他走进汤普森的办公室说：“现在《读者文摘》的利润已稳定上扬，但我们是当下唯一单靠发行量作为收入来源的杂志，而且我们在财务上极为紧缩，有逐渐恶化的倾向，并没有赚大钱。我们有什么办法替《读者文摘》赚钱呢？”

答案很明显是广告，不过华利仍旧反对。科尔决定试试走后门。他在一九四一年到《读者文摘》上班之初，就曾劝华利改变主意，当时科尔认为这是简单的数学问题——公司要不就找到其他收入来源，要不就会每年损失一百万美元。当初的“损失”只是未实现的收入，但当利润下降、成本激增时，华利再也不能视若无睹。

科尔想走的后门，是总部设在多伦多的加拿大英文版。加拿大版的发行量成长到一定水准后，与美国版分开编辑已是必然之势。此外，由于是海外版，它可在不受华利的反对下接受广告。一心渴望使美国版《读者文摘》刊登广告的科尔，指定汤普森担任新的加拿大版总经理。长远来看，汤普森不但成功地担任业务经理，在短期等待时机来临期间，他也成为美国版的第一任广告经理。对汤普森和《读者文摘》而言，加拿大的职务似乎是一举两得。

同时，《读者文摘》也迫切需要增加收入，并开拓各种财源。没多久以前，公司刚出版一套《读者文摘的十四本书》(14 Reader's Digest Books)，辑录杂志后头的书摘，每本售价一美元，共卖出二十万本，净赚三万五千元。华利将利润分给职员作为红利，现在他想如法炮制，再推出一本书。科尔将这个计划交给汤普森，由于忙着搬到加拿大，汤普森又把工作交给温兹，要求他先做调查，以找出《读者文摘》下一本书的市场。

温兹调查后发现，书本的售价可由一美元提高到一点六九美元，销售量也可由二十万本扩增到一百万本，利润亦将由三万五千元暴增为一百万美元。在这项调查过程中，他还发现《读者文摘》的订户名单油水多多，宛如在公司地下挖到石油一样。手上握有三百五十万名客户名单的《读者文摘》如今名列第三，仅次于两家古老的邮购商场——施乐百和蒙哥马利·华德(Montgomeryward)，但除了几次例外情况，都不曾用来贩售商品。

根据读者意见调查，《读者文摘》最受欢迎的两大编辑特色，是杂志后头的书摘及笑谭。既然已出版过书摘精华集，下一本书当然是《解颐集》(Fun Fare)。不过编辑们拒绝附议，因为这是业务部的构想，而未像以往一样，由著名的书籍出版商出版。结果，温兹也要负责征求每位投稿人的同意，以便将其作品收录于书中。如果找得到作者的话，《读者文摘》决定付给入选作品每则十美元。

书本终于付梓，一如预期地卖出一百万本，并赚进一百万美元，不过这笔钱未被当成红利分掉。温兹还顺便革新广告函件，舍弃一般的空白信封，六百万户家庭收到这本书的广告函中附有一张封面图片，信封上还画有一张小丑的脸。

但是温兹也认为只发行一次的书实在是浪费时间，迟早公司都会耗尽杂志里头可以转载的东西。他写了张纸条给科尔，建议公司成立一个读书俱乐部。科尔回答他这个主意以前时常被提起，不过他同意再去跟亨德森谈谈看，反正亨德森最近常来他的办公室。

早在第二期时，华利就在《读者文摘》中摘录一本书，那是班纳特的《如何过一天二十四小时》，自此之后，书摘便成为杂志的固定内容。书摘编辑亨德森一直有两项困扰，首先，他几乎必须放弃所有小说，因为华利坚持这本杂志是要出售事实、知识和工具来提升自我。由于版面有限，他也必须放弃很多不错的非小说书籍。华利在三十年代曾提议将小说附在杂志后面，但从未真正加以落实。

四十年代早期，亨德森重新提议《读者文摘》成立另一份杂志，内容包括至少两篇书籍浓缩文章，售价与《读者文摘》相同。这个想法原则上被接受，不过战时纸张和人力短缺，《读者文摘》又决定将资源投注扩张海外市场，此事就暂告一个段落。不过这个构想多多少少一直存在着，直到一九四九年夏季，亨德森和科尔才又谈起浓缩书籍和套装小说的可行性。

书籍似乎是让公司脱离困境的唯一方法。所以亨德森再度提出发行套装小说的构想时，科尔全神贯注地倾听他的计划。

听过亨德森的想法后，科尔表示他反对再发行另一份杂志，不过主张出一套“外观和感觉都比较像书”的精装书，以较高的价格出售。温兹的调查已证实这种产品会畅销。此外，参与讨论的人对浓缩书籍是否只限于小说也有一些疑问，毕竟《读者文摘》的读者喜欢这本杂志，不仅是为了它的娱乐价值，也因为它结合实际的意见和资讯。然而，太多的非小说文章又会让读书俱乐部和《读者文摘》发生正面冲突。

因为潜在消费者是由杂志读者所构成，而非习惯买书的人，所以编辑部的折衷办法是让读书俱乐部一年出版四册五百页的书，每一册包括三本不同的书——一本当前的畅销小说、一本非小说名著及“《读者文摘》探索”，对象是新书或古典作品。这些选择以往都不曾出现在这本杂志上，三合一的套书仅能邮购，每册售价一点八九美元。原先反对每季出书的赫伯特，最后也建议每册刊登四本书的浓缩版，将页数增加到五百七十五页。赫伯特后来负责设计一种不能退回的盒子，让读者无法退回不想要的书，不过这种带有欺的手段很快就被放弃了。尽管亨德森一向被誉为《读者文摘》浓缩书的创始人和指导天才，不过使工作得以顺利展开的功臣是温兹。他证明《读者文摘》的读者也能接受书本，而且可以赚到科尔认为维持公司长久生存所需要的资金。

有什么比免费还好？

在读书俱乐部得到最后许可之前，温兹奉命进行另一项调查。科尔和其他人想要确定以邮购方式一年出售四本书是一个妥当的点子。温兹向潜在的订户提出下列问题：“《读者文摘》打算出书。你喜欢买一本书或是订阅四本书？”结果显示，80%的受访者——少得可怜的0.87%回函率中的1.5%，愿意一年买四册书，而不是一册。

在那个年代，书本有三种不同的邮购订阅方式。订购诸如百科全书等整套书籍的读者，通常会拿到免费的第一本书，以鼓励其续购。虽然套书的数目可能多达二十四本以上，但会限量发行，读者可以一次买下整套书。

其次，每月一书俱乐部首创“拒绝订阅权”。希望拿到免费第一本书的会员，同意一年至少购买四本选集(以平均一年五本计算)，但他们可以选择将每月随书寄来的通知单寄回，拒绝在当月购买任何书籍。

第三种方法在邮购上称为“连续计划”，华特·布莱克(Walter Black)

的古典文学俱乐部(Classics Club)等出版商都曾使用过。古典文学俱乐部是当时的著名代表，也是温兹以前的客户。它的出版方式不像百科全书，而是无限量地推出一系列世界文学名著，其中包含类似或相关的标题。订户每个月会自动收到一本书，直到他们取消为止。

亨德森希望《读者文摘》的浓缩书，是连续计划和读书俱乐部的集大成。就邮购的观点而言，这正是它的优势——无限量的丛书系列，每本书都可以是最后一本，构成引人入胜的一套书。温兹让订阅者免费拥有第一本书，不过前提是他们必须同意在这一年内购买其他三本书，没有拒绝的选择，只有购买的承诺。

虽然这项调查的回函率高达 4%，免费书的建议没多久就不再吸引人。温兹暗忖：“有什么比免费还好？”或许人们对“免费”有所怀疑。

因此他着手调查“第一本书免费”及“第一本书一美元”，还有“第一本书五角”，以及二十五分、十分、五分、一分等提议。他发现五角的反应比一美元好，二十五分又比五角好，十分又比二十五分好，但五分的反应不如十分，一分的反应又不如五分。温兹得出的结论是，十分是人们良心上的价格。一元太多了，而一分又少得让他们觉得不安。十分正是合于良心的价格，最后“十分一本”的策略吸引高达 18%的回函率。

高回函率令人一则以喜，一则以忧，因为这好得不像真的。更棘手的是，他们缺乏一套有效率的方法来追踪调查结果。温兹每天都得到行销部门，把数字抄到一张纸上。他和别人一样担心订阅者会在收下第一本书后，便中途退出。追踪回函变成可怕的梦魇，最后科尔同意每周一和周五各报告一次即可。

到了隔周的周一，温兹把结果拿下楼给科尔看，他很满意。隔天他把温兹叫到办公室，要求看看筹划中的读书俱乐部的调查结果。

温兹说：“你不记得了吗？艾尔，我们现在一周只看两次结果。下次报告是在周五。”

科尔回答：“很好，把周五的报告拿给我看。”成立读书俱乐部测试阶段结束后，科尔和亨德森有确实的证据证明，成立读书俱乐部的时机已然成熟，他们便去找华利。过去七年来，每当这个构想原则上获得共识，华利便不着形迹地发动一场持久战和冷战。或许是因为这个主意不是他想出来的，更有可能是因为他只对杂志有兴趣，所以华利一直不同意亨德森浓缩小说，并加以单独出版的构想。如今科尔和亨德森侃侃而谈，华利专心聆听。这两人兴奋地说明新的读书俱乐部如何一年出四册书，如何每册印一百万本，如何每年赚到四百万美元的净利。当他们说完后，华利冷淡地表示他们忽略了某些地方，并且建议两周后再做一次完整的报告。

到了约定时日，亨德森和科尔再次去找华利，这次黑板架和图表一应俱全。就在他们开始布置时，华利摇摇手表示别费事，别谈了。

他说：“你们两个去吃午饭，然后进行计划，我不会再阻碍你们了。我一直是个大傻瓜。”这两人客气地表示，华利只是一向小心谨慎而已。不过在走出房间时，他们却因未能展现一堆数字和事实而有些失望。更糟的是，这些数字有可能是错的，读书俱乐部也可能是个大败笔。

获得首肯之后，亨德森马不停蹄地辞掉《读者文摘》的书摘编辑，征召杰克·鲍丁(Jack Beaudouin)和亚金·亚伦(Agnes Allen)做他的助手，拉格斯戴尔成为新的书摘编辑。一九五二年二月，《读者文摘》宣布一项新的

业务，叫做“《读者文摘》浓缩书”(Reader's Digest Condensed Books)。几个月后，第一册书问世，寄达十八万三千名特约订户手中。

一如预期，亨德森和他手下选的第一套选集来自当时的两本畅销书——艾默·莱斯(Elmer Rice)的《好戏连台》(The show Must Go On)及莫顿·汤普森(Morton Thompson)的《哭泣与盟约》(The Cry and the Covenant)，以及当代美国文献的经典代表《威尔·罗杰自传》(The Autobiography of Will Rogers)。但是“《读者文摘》探索”在编辑上已与杂志分道扬镳——亚伦·派顿(Alan Paton)热烈诉求南非种族和谐与合作的作品《哭喊！亲爱的祖国》(Cry, the Bel Oved Country)在《读者文摘》上是不可能看到的。亨德森在快活镇是属于比较温和的编辑，对甫自巴黎回到纽约的右派分子帕玛而言，比较无用武之处。

帕玛不仅继续监督杂志海外版的政治文章，还和佩恩担任非正式的执行编辑，以确保美国版的政治文章不偏离保守路线。从一开始，杂志和书籍部门便形成敌对局面，这不仅反映出内部的竞争，也是不同个性和各种编辑哲学的冲突。《读者文摘》的保守主义从不妥协，读书俱乐部的非小说也被设计成跟杂志一样，宣扬美国闻人和推销美国的生活方式。

但是在亨德森的主控下，读书俱乐部不断脱离两党政治。华利不但没有干涉读书俱乐部的编辑业务，也禁止帕玛或杂志的任何人员去干扰他们。

平均起来，每一册浓缩书有四分之三的内容都是小说，因此没有什么版面来讨论意识冲突。可以浓缩到一、二个小时看完的畅销书，仍为取舍标准。《读者文摘》浓缩书是华利浓缩杂志文章的构想合理且必然的延伸。奇怪的是，他一直没有像亨德森和他手下后来做的那样，把早在三十年代便写在笔记中的浓缩非小说的点子改成小说。一举成功虽然华利对读书俱乐部的日常作业不感兴趣，但从一开始就立下一个规定——让杂志优先选择非小说作品。这项规定导致许多冲突。随着读书俱乐部的会员增加，它付给出版商和作家的版税也增多。版税的计算方式是主要选集占大部分，至少5%，其他作品瓜分剩余部分。在很短的时间内，《读者文摘》浓缩书选辑的每一本书所赚的钱，都高于光被《读者文摘》摘录所赚的钱，后者的稿费远低于平均版税。急于用非小说赚大钱的出版商和经纪人有时会很懊恼地发现，他们的书没有被读书俱乐部选上(如此可以赚到五万美元，甚至更多)，反而给《读者文摘》选走了(稿酬只有前者的一小部分)。

另一个引起摩擦的原因纯粹是内部问题。由于书摘部门对非小说有优先选择权，它也形成一个编辑瓶颈。一般而言，杂志所选的书都被视为不适合读书俱乐部。有几次《读者文摘》决定破例摘录小说作品，例如爱德华·史翠特的(Edward Streeter)《岳父大人》(Father of the Bride)，杂志也取得优先权。一个圆满的例外是多尔·黑代尔(Thor Heyerdahl)用木筏横渡太平洋的励志作品。

这篇文章出现在《读者文摘》后，摘录部分便扩大为书本浓缩篇。拉格斯戴尔与其手下发现，如今不仅是出版商和经纪人，甚至连自己读书俱乐部的同事都要拉拢他们。

《读者文摘》浓缩书一击成功，在第一年年终便招募到五十一万二千名会员，每季所出的书平均都可卖到四十六万本，远超过一九二五年创设的每月一书俱乐部及隔年成立的“文学指南”(Literary Guide)。有的作家一鱼二吃，首先让《读者文摘》浓缩一遍，接着又整本卖给文学指南或每月一书

俱乐部。

亨德森和其他编辑每年要筛选二千本书，他们通常都是在校样阶段就先看过一遍，不过保证畅销的书通常在出版前就已被买下手稿。初步入选的作品再交给自由作家和编辑，由他们提出简短的报告，陈述内容大纲和浓缩过程中可能遭遇的问题，例如重要的文学技巧、篇幅过长或过短、情节复杂或角色繁多等。书本入选后，就交由编辑作粗略的删减，有的书则几乎不加删减。

每本书的浓缩版付梓之前，都会交给作者过目。缩短为三分之一的《布恩岛》(Boon Island)交到作者肯尼斯·罗伯特(Kenneth Roberts)手上时，他同意《读者文摘》所做的安排，并着手改写一些句子。他可称得上是全美最著名的历史小说家，曾写过《武装的群众》(Rabble in Arms)及《西北通路》(Northwest Passage)。不过，当亨德森指出细心的读者会批评《读者文摘》的编辑疏失，罗伯特就不再改写了。(译注：指读者喜欢“浓缩”而非“改写”版。)

刚开始时，浓缩书部门是设在快活镇总部的二楼，但是由于成长快速，不久便迁到另一栋新大楼，在一九五一年开业后的第二年发行海外版。和美国版《读者文摘》的文章一样，读书俱乐部的选集不一定按原来的组合顺序翻译，而是重新编排以契合英国、西班牙和北欧读者的阅读习惯。

随着读书俱乐部不断成长，亨德森请了第三位助理，就是曾为《读者文摘》与《财星》杂志撰文的艾琳娜·哈德·蕾克(Eleanor Hard Lake)，她的哥哥比尔(Bill)也是杂志的编辑之一。

到第二年年底时，《读者文摘》浓缩书寄出第一千万本书，还募集了一百万名新会员，回函率高达 10%，其中有 80%在收到第二本书后，可能还会继续参加。

一百万名新会员的书寄出后不久，温兹有天早上到办公室时，看到一个熟人。那个人面朝另一边，假装没看到他。温兹走到走廊上，看到另一个认识的人，便向他说：“早安。”那个人忧心忡忡地瞧着他，一语不发。温兹在走廊底遇到威克斯，他走上前来握住他的手说：

“华特，我很难过。这一定是很大的打击，我希望你撑下去，对于所发生的事，我真的很难过。”

温兹大叫：“老天爷，出了什么事？”

威克斯说：“你到仓库去看过过了吗？”

温兹立刻冲到地下室的仓库，看到那里堆满二十万本读者取消订购或不想入会而退回的书。流言迅速传开，说《读者文摘》浓缩书根本是个大败笔，又说温兹很快也要被丢到退书堆里。

但是温兹松了一口气。他早就料到这些书会被退回，有的会重新包装再寄给没收到的订户，大部分则是要做成纸浆。不过，堆积的书多过某些图书馆的藏书总是不太好。温兹回到办公室后打电话给麦金泰(O. E. McIntyre)，他是公司邮购业务处理过程方面的承包商。温兹请他立刻派卡车到快活镇来。

他说：“我不知道你要怎么处理那些书，我不在乎，但我们必须把它们弄走才行。”一辆卡车立刻开到，把书运往麦金泰位在长岛的仓库。之后他们安排卡车每天到快活镇邮局去载退回来的书，温兹的饭碗保住了——这可是《读者文摘》的一大福音。四年后，读书俱乐部的会员达到史无前例的二

百五十万名。

读书俱乐部得以缔造非凡成就，最重要的原因是《读者文摘》具有提供健全价值、愉快阅读和各种好价值的声誉，而这一切都得归功于华利。另一名不亚于温兹的权威人士表示：邮购的第一法则是产品要满足“商业数据中的男男女女心中的需求或欲望”。这些《读者文摘》和读书俱乐部都能配合的需求，也就是对爱、安全、财富、成功、健康、宗教信仰、娱乐、受人欢迎和其他一切快乐根源的渴望。

“波斯诗人”广告函

读书俱乐部创立之时，科尔和员工正卖力提高杂志的发行量，希望能比当时达到的11%还高。在温兹进入公司之前，《读者文摘》一直是把广告函寄给四百份不同名单上的三百万、五百万，甚或七百万个对象，不过根据温兹的话，其中重复的人名“多得惊人”。最棘手的问题莫过于新增的订户和因其他杂志价格更优惠而取消订阅的订户。他们亟需一份正确的名单，于是把这个烫手山芋丢给麦金泰。麦金泰的建议是直接从电话簿里找出人名。

一九四八年一项调查证实，整合名单将会成功。一如一九二六年时的作法，此时《读者文摘》又向年龄较大的妇女求助。他们雇用妇女帮忙，从全国每一本电话簿黄页中整理出一份二千万人的主要名单。过了好几个月，这些妇女费力地参考电话簿里的人名部分，比对各种名单上的五千五百万个姓名，如有重复便将它剔除。新的名单还包括电话簿上刊登的全国地址，凭着这份全国找不出第二份类似的名单，《读者文摘》的发行量很快就由五百万本跃升到一千二百万本。

《读者文摘》寄出的广告函中，有一封是温兹的上司赫伯特和纽约广告文案撰稿人里欧·麦吉维纳(Leo McGivena)及维克·史华伯(Vic Schwab)共同设计出来的。内容是这样的：“亲爱的读者：有一位古波斯诗人曾说过，如果你有二毛钱，一毛拿来买面包，还有一毛拿来买心灵的风信子。”信中解释，风信子就是指《读者文摘》，他们邀请订户将内附的一毛钱硬币寄回快活镇，便可享受十二个月的盛宴。当然，他们仍要付全额帐单。

根据意见调查显示，这招果然有效，之后的几项调查又证实，在信封里放人回邮的噱头也很管用。《读者文摘》于是转而诉求所谓的省钱邮票——订户只要把邮票贴在订阅单上即可省下一块钱。不过教温兹头疼的是，上哪儿去找那么多一毛钱硬币，好寄给人们去买他们心灵的风信子？

温兹的助理汤姆·诺顿(Tom Knowlton)是个数学奇才，上回科尔要在周二看周五的报告，就是他弄出来的。诺顿提议到华盛顿去找铸币厂厂长威廉·布瑞特(William H. Brett)，向他要四千万枚一毛钱硬币。因为《读者文摘》打算把这种广告函也寄给读书俱乐部的会员，所以总共需要六千万枚，可是囤积了一段时间，只找到二千万枚。

诺顿到华盛顿会晤布瑞特，布瑞特说法定硬币不能只卖给一家商业公司。铸币厂必须把钱供应给联邦准备理事会，再由它提供给地区联邦准备银行。诺顿便问他：“如果你是我，你会怎么办？”

布瑞特厂长叫他去找唯一一家拥有比铸币厂更多硬币的经营吃角子老虎的公司，他们会定期把硬币洗过，再以每袋一百枚，售价一点二美元卖给银行。诺顿赶紧设法垄断整个纽约的硬币市场，总共获得四千万枚，每一百枚价格为一点三美元。“波斯诗人”广告函的效果果然不同凡响，《读者文摘》翌年又决定再寄出一亿枚一毛钱硬币。温兹又打电话给布瑞特，要求

跟他见面。布瑞特说：“我也想见你，立刻来华盛顿一趟。”

诺顿和温兹马上飞去华盛顿。布瑞特说：“仔细听好，去年你说你要邮寄四千万枚硬币，结果你寄了六千万枚。”

他抽出一张时间表指给他们看说：

“这是你们开始囤积硬币的时候，这是你们结束时。你们从纽约市场搜购了二千万枚硬币，我还得补充这些硬币。如果发生硬币短缺，后果可能不堪设想。你知道银行家对钱的事情有多敏感吗？可能会有个银行家去跟别人说：“你有没有注意到一毛钱出现短缺？”那个人可能会再去和别的银行家说：“你知不知道银根有些紧俏，现金短缺，人们已在囤积钱了。”这一个银行家可能又会说：“资金真的很紧，我们最好也开始囤积一毛钱硬币。”你可能会造成金融恐慌！今年是大选年，你知道你可能会让民主党当选吗？”

布瑞特接着说：“我的话到此为止。今年你要多少枚硬币？”

温兹回答：“一亿枚。”

“你可以到丹佛去取货吗？”

温兹问把硬币从丹佛运到快活镇要多少钱，布瑞特告诉他大约是二万美元。

布瑞特解释说：“你会替政府省下二万美元，因为如果你从市场上抽走一亿枚硬币，我就得把它们补充回去。我要摆平此事才能没事。你找你们当地的银行，叫他们去找联邦准备理事会，然后请联邦准备理事会来找我，之后你就会拿到你的一亿枚一毛钱硬币。”

回到快活镇后，诺顿去接洽富国(Wells Fargo)银行和布林克(Brinks)银行，估算一亿枚硬币的运费。结果他得到的答案是十三万美元。

温兹说：“这个畜生，竟敢骗我！”

他气冲冲地打电话给布瑞特，指责他误导他们。“你说运一亿枚硬币只要二万美元，可是他们说要十三万美元。”

布瑞特问他：“你要如何运送硬币？”

温兹回答：“用装甲卡车。”

布瑞特说：“我们都用平板货车，你难道不知道没有人能偷走一亿枚硬币吗？就算你要偷走一亿枚硬币，也跑不了几百码。没有人会来偷你的一亿枚硬币的，用平板货车运就好了。”

温兹依他的话用平板货车运钱，运费是二万美元。硬币送到麦金泰设在长岛的工厂，放在仓库里，因为太重，还把地板压破一个大洞。他们把地板补好，把硬币装进信封里，再把二千万封信送到邮局去。但邮局拒收。

温兹问：“为什么？”

邮局局长说：“去年你寄硬币时，在信封上贴了保证回邮，而今年没有。”

诺顿先前精明地暗忖，不贴保证回邮就表示《读者文摘》不必处理无法投递的邮件。把硬币从邮件中取出，要比丢弃掉来得贵多了。不过邮局的解释是：

“很抱歉，这是法定硬币，我们不能予以丢弃或毁损。你一定会留给我们一大堆退回来的邮件。这一亿枚硬币大概有6%会退回来，也就是六百万枚一毛钱硬币，价值六万美元。所以我们不能收下你们的邮件。”

温兹和诺顿立刻飞到华盛顿去会见邮件分类部主任罗伊·史里丹(Roy Sheridan)。

他们提议：“如果我们写一封信给全国五十四万二千位邮局局长，保证

回收这些退件，你会让我们寄这些邮件吗？”

史里丹同意。由于这项提议，一亿枚硬币顺利寄出。不久之后，一名律师打电话给温兹说：“我们要求赔偿一百万美元，因为控方家庭收到你们装有一毛钱硬币的信件，小婴儿看到了硬币，便把信撕开，吞下硬币。我要告你赔偿一百万美元。”

这个案子后来在庭外和解，赔偿金额介乎一百万美元和几毛钱之间。不过这并未让硬币广告半途夭折。后来，六百万件邮件被退了回来。温兹问麦金泰，把每封信的两枚一毛钱硬币拿出来要多少费用，麦金泰开出三美分的价码。

科尔另一名曾在基斯科山“男孩俱乐部”(Boys' Club)待过的助理提议，让该俱乐部来拆信，与《读者文摘》平分其中的硬币——等于比麦金泰的开价便宜二美分。

《纽约客》杂志在“小镇絮语”单元中刊出这件事，标题是《剥开退件》，文中描述退件像浪潮般淹没男孩俱乐部，老板华尔(Wall)先生唯一担心的事是“退件的重量会压垮房子的地板”。它又说：“取出硬币的过程被称‘为丢壳’，华尔先生将之比喻为打开蚌壳。一个技术好的去壳者每分钟可剥开十三封退件，等于每小时十五块六美元，男孩俱乐部可得七块八美元。我们去造访时，七十万封退件已经剥好了，《读者文摘》和男孩俱乐部各可得到七千美元。”

有钱好办事

硬币行动大为成功，但是科尔在报摊上的成绩就没有这么幸运。现在负责推广报摊业务的人是艾斯比，他以前是联络名流推荐文稿的撰稿人，对这类事既不懂，也没有兴趣。在绝望之余，科尔派出部门全员去拜访全国的批发商和报摊老板，以了解为何销售量会如坠无底深渊。温兹到德州去，发现《读者文摘》滞销是因为风格雷同、发行量一度达到五百万本的《皇冠》杂志(Coronet)就摆在《读者文摘》的旁边。仍负责《读者文摘》分销工作的S—M新闻公司效率之高，从未退回剩下来的书。这表示当《读者文摘》在月底卖完时，《皇冠》杂志还在架上，便开始侵占《读者文摘》的销售量。

逻辑上的解决办法很简单，就是补充书架上的杂志，但是其中涉及的问题却很复杂。例如受雇追踪各大城市销售量的报摊“督察员”偷懒，以及S—M新闻公司的仓管人手不足等。此外，增加零售量也有不少风险，尤其是纸张和印刷成本都会增加。一如其他杂志出版商，《读者文摘》还是想扩大第一版的销售量。

科尔决定把《读者文摘》从小书架上撤下来，跟《星期六晚报》、《生活》杂志和《妇女家庭》杂志一起摆在报摊上。他要求在摊子上放四叠《读者文摘》。情势顿时急转直上，销售量很快地从八十万本攀升到一百五十万本。虽然这是个好消息，科尔还是搞不清楚，为什么一本叫《电视周刊》(TV Guide)的新杂志销售量会达二百二十万本，而且在报摊上卖得比《读者文摘》还好。这本由华特·安奈伯格(Walter H. Annenberg)于一九五三年在费城创立的《电视周刊》，合并了纽约、费城和芝加哥电视市场的节目指南。科尔经过调查后发现，《电视周刊》还在超级市场摆设二万二千个展示架，而《读者文摘》只有八千个。

科尔提出在超市增设展示架时，有人跟他说妇女(零售《读者文摘》的

最大主顾)上超市是要买食物,而不是买《读者文摘》。调查结果同时显示,在超市展示的《读者文摘》卖得并不好。科尔派温兹和一名助理到费城、亚特兰大和洛杉矶的超市观察,他们获悉摆着《读者文摘》的书架设置在超市的后面,和廉价杂志及裸女杂志并列,《电视周刊》则单独放在收银柜台上。科尔和《电视周刊》商量,让两者一起展示,这当然遭到了拒绝。他又去找当时全美规模最大的A & P杂货连锁店,要求把《读者文摘》放在收银柜台上,但同样遭到拒绝。最后他提议,只要有任何超市肯把《读者文摘》摆在收银柜台上,就可以拿到钱。这项建议获得热烈的回响,《读者文摘》的超市销售量立刻成长三倍、四倍,最后达到十倍。后来安全道(Safeway)连锁商店开始把《电视周刊》的展示架撤掉,换上《读者文摘》新的展示架,《电视周刊》只得同意一起展示。

为何署名的不是我?

在《读者文摘》五十年代的变革和成长中,发生一件意外克利夫兰的摘录部门在诺特斯坦退休后,终于在一九五三年关闭,当地的业务此后移交到快活镇。长期以来,克利夫兰办事处一直是希望在家乡追求编辑生涯的年轻女性的非正式训练场所,不过,离开克利夫兰清一色女性的环境,投入快活镇男性主导天下的人不久便发现,除非安于助理剪贴员或浓缩员等低阶职位,否则她们升迁的最佳管道,其实也是唯一的管道,就是嫁给高级编辑。在最受瞩目的摘录部门编辑中,有位修长又迷人的克利夫兰小姐艾迪·米勒(Edie Miller),她嫁给前途似锦又刚与第一任妻子离婚没多久的编辑路易斯。

这个部门迁到快活镇后,平均一个月收到三万七千封投稿,每年将近五十万封。他们依据词句的长短、主题和作者来分类,编纂了一份大规模的中心索引。有一群在家里当自由作家的退休编辑协助该部门的十位全职人员更新目录、剔除重复者,以及每月提出一份清单供杂志编辑选择。偶尔有一些笑话曾在第二十到三十期之间重复刊登,甚至一字不差,不过这种例子很少见,若是发生这种疏失,往往会有一、二个过目不忘的读者来函纠正。

不过大部分时候,这份中心索引都非常管用。有些读者认为他们的投稿很适合《读者文摘》却没获得录用,会非常光火;若是文字登出来了,作者栏却冠上别人的名字,他们更会气得快中风。有个时常被提起的例子是创刊号登出来的“至理名言”:“女人的外表看来几岁她们就是几岁;而男人不再看女人时就真的是老了。”华利将这句话冠上某位牧师的名字。但在往后几十年中,《读者文摘》不断收到内容相同的投稿,说话人却是富兰克林、马克·吐温等等。渴望见到自己的名字被登上杂志或领到稿费支票的读者永不死心,这让顾客电话服务热线的三名女职员一年到头忙个不停。

终于接受广告

《读者文摘》最重大的改革发生在一九五四年,当时它创刊三十二年,扭转最著名的长期政策,开始刊登广告,进而实现《星期六晚报》主编罗伯特·福欧斯(Robert Fuoss)在二次世界大战不久后的预言。福欧斯有次在对销售人员精神训话时指出,虽然当时《生活》杂志是《星期六晚报》的主要竞争对手,无线电视网也有跻身全国新热门媒体之势,不过还有一个更大的威胁。

“总有一天《读者文摘》会开始刊登广告,”福欧斯警告说,“一旦它

采取行动，你们这些推销员就会希望回到《生活》杂志还是头号对手的旧日美好时光。”

当时《读者文摘》在美国的发行量不过四百万本，《星期六晚报》略低于四百万本，《生活》杂志则达到五百三十六万九千三百一十四本。到一九五四年时，《读者文摘》的读者已突破一千万人，《生活》杂志和《星期六晚报》则日渐萎缩，终至关门。对《星期六晚报》的推销员来说，那真是一段最美好的旧日时光。

虽然科尔及其部属在四十年代末期扩大发行量的行动十分成功，但到一九五四年，杂志本身却出现一百多万美元的亏损，不过拜浓缩书之赐，公司整体而言并没有亏钱。杂志庞大的邮资、纸张和创意成本、永无止尽的邮购业务，加上编辑和其他经常性支出，远超过订阅和零售所得的收入。当时全球其他所有杂志几乎都是靠广告来弥补差额。不过《读者文摘》不肯接受广告，如今可能要靠读书俱乐部的资助，不论从生意或心理观点上来说，都是说不过去的。

此外，《读者文摘》美国版要开始刊登广告，还面临双重阻碍——不仅要说服华利这是一个好主意，还要留住已经习惯没有大幅彩色图片或小插页来干扰阅读的两代读者。比较来说，前者才是难以克服的挑战。

就某些方面来看，科尔认为他的工作很简单——只要在可行的范围内，尽可能实现华利的愿望。科尔愿意上天下海，设法让《读者文摘》不用登广告也能维持下去，只要这是华利所希望的。但是到一九五四年时，这位业务经理已经没有后路可退，华利也明白这点，虽然他很顽固，但还不至于不切实际。当科尔终于使他相信《读者文摘》可能首度出现赤字时，华利算了一算，同意至少做一项读者意见调查。

回溯到一九四七年，汤普森接下加拿大版之前，公司向读者调查他们喜欢一本有广告的杂志，还是一本没有广告但价格较高的杂志。80%的受访者表示，他们宁愿要一本有广告的杂志，也不要多花十美分去买本没有广告的杂志。

一九五四年七月号美国版所做的意见调查显示，90%的美国读者支持刊登广告，而不愿每本涨价三十五美分。三十二年来，即使在页数增加两倍的情况下，《读者文摘》仍维持二十五美分的单价。但是，华利仍迟迟不愿做决定。

十一月初的一天，科尔和业务部部分职员坐在华利的办公室内，讨论着各种问题。他们并没有提到广告的事，但百万美元的赤字是大家心知肚明之事。华利忽然开口说：

“嗯，如果你们还是认为我们应该登广告，我想首先应该通知其他杂志。”

科尔吓了一跳，连忙问道：“这样就行了吗？”

华利回答：“假如你们还是认为我们应该这么说的话。”

科尔跑去告诉汤普森这项历史性的决定。当时汤普森已从加拿大调回来，实际上已是准广告经理，就等着这无法避免的一天到来。汤普森立刻赶到纽约，和华特·汤普森公司的代表碰面，以策划一则广告，向外界正式宣布这项决定。这家公司新近才取代杜德利，莉拉从来都不喜欢杜德利，当时他已被打入冷宫。（在他完全消失之前，这名《读者文摘》的首任房东和赞助人，被降格去做分发编辑与作者的访谈录音带给全国各电台的工作，不久

之后他便死了，莉拉甚至未参加他的葬礼。)

汤普森和对方熬夜赶工，在一个周日下午秘密地将文案交给康乃狄克州桥港市(Bridgeport)一家接零工的印刷厂。这则广告并没有派上用场，因为消息很快就传了开来，在广告费还没公布之前，订单便蜂拥而入。

但是汤普森还是发了一份电报给三百一十四家代理商，宣布《读者文摘》将自四月号起接受广告。黑白全页的价码是二万六千美元，当时发行量仅次于《读者文摘》的《生活》杂志是二万零三百五十美元，发行量第三高的《妇女家庭》杂志是一万四千六百美元。在两周内，《读者文摘》收到一千一百零七页的广告，约为全年广告量的三倍。

科尔和汤普森想出的解决办法是，把版面分配给代理一百七十项产品和服务的六十家广告公司。刚开始时，《读者文摘》决定将每期的广告量限定为三十二页。广告主系根据版面大小和或服务项目合适与否来挑选。在海外版刊登广告的广告主，还能获得优待。

一九五四年，《读者文摘》二十九种海外版的广告量超过一千五百页，囊括二千家公司。海外版大部分的广告主，都是在海外有营运部门的美国跨国大集团，如美国钢铁、德士古石油(Texaco)、柯达软片、吉利牌刮胡刀、国际哈维斯特(International Harvester)、标准石油、洛克希德(Lockheed)和史威佛特(Swift)。

在第一则广告问世之前，《读者文摘》已接下总额达一千一百万美元的订单。尽管有这么大笔的意外之财，《读者文摘》还是在一九五四年出现绝无仅有的一次赤字，不过科尔设法将它减少到五十万美元。

一九五五年四月号出版时，崭新风貌的《读者文摘》由一百六十八页增加到二百一十六页，许多新增的书页都是全版彩色。六个月后，广告页数比例提高到 20%，这在杂志业中算是相当低的比率，不过这项限制没多久便取消了，广告比例提高到 40%。《读者文摘》也是第一家取消出血(译注：满页印刷，不留白边)或双色印刷要另外加价的杂志，保证登广告主可以取得社论版附近的位置，或换到地方广告版等。

双重标准

医疗药品如阿斯匹灵、乳镁剂、抗组织胺剂、维他命等的广告禁令不久也取消。美国版读者文摘一直拒绝烟酒广告，不过这两项产品的广告在海外版倒是登得很大篇。华利一直坚持这种双重标准，即使他一天要抽两包烟，而且颇好鸡尾酒。就算不令人信服，他的理由也很特别。

有一次在接受访问时，他告诉对方：“我并不反对烟酒，可是我不要让人家以为我们在向数千万人积极推销烟酒。还有，我知道许多作家和其他人都有酗酒的毛病。他们有些人告诉我，看到广告上的威士忌或马丁尼是那么好喝，就让他们也想喝上一杯——但他们不该喝那一杯。”

一九五五年七月，在年仅四十岁就已有十六年资历的《读者文摘》老将汤普森，被任命为美国版和海外版的广告经理。

在好的一面，《读者文摘》此时的发行量必须由出版销数公证会(Audit Bureau of Circulation's; ABC)监管。一九五五年 ABC 证实，截至一九五五年六月三十日止的半年内，《读者文摘》的发行量为一千零二十三万六千零五十七本，相当于《生活》杂志和《妇女家庭》杂志的总合，并创下有史以来同类期刊的新纪录，只有《圣经》足堪媲美。

浓缩书也迎头赶上，当时《读者文摘》的读者约有 40%都已加入读书俱乐部。四百万名会员使它轻易地，事实上是一夕之间，成为全球规模最大的读书俱乐部，更别提海外版还有数百万名会员。

八 哄着美国人入睡

在三十及四十年代，杂志内部的编辑机器继续以福特 T 型车式的简单效率来运作，有一组编辑快速过滤五百份杂志，寻找适合转载的文章，另一组则被指派原创文章及准备预刊文章。理论上，正如华利和其他举足轻重的编辑所明示的，一篇差的转载文章，和一篇好的原创文章同样可贵。但是实际上，原创文章在编辑事业被视为是踏脚石，而转载文章则是次级文章，并且被视为安于一己职务者的领域。不知不觉中，原创文章和预刊文章的比例开始由 10% 或 15% 再上升至 50%。原创文章仍是哈泼和佛罗伦斯的主要职责，佛格森则是社内不管部的特约编辑。

华利本人对转载文章的好感似乎增添不少，但支持原创文章的偏见持续扩大。他自己曾警告编辑群，在退稿时勿把《读者文摘》形容为“本质上是转载杂志”。正如他所说的，在五十年代初，《读者文摘》购买的原创文章，可能比其他月刊都多。

其他的编辑阶层和作业几乎与二十年前一模一样，唯一的差别是，佩恩现在不但是实际上的执行编辑，也是有名衔的，而达西尔也成为正式主编。他们和由资深编辑组成的小组一起工作，成员包括罗西、小哈德、利特尔、柏特·麦莱德(Burt McBride)及华特·马哈尼(Walter B. Mahony, Jr.)。很多资深编辑都轮流担任当期编辑，而且每个人都以为，假如华利退休，将会从他们之中选出继承人。

事实上，当接棒的一刻来临时，那个越过众人脱颖而出的，居然是原本没有名列版权页的成员。一九四十年代初的某个下午，高风举办了场宴会，一位文质彬彬、穿着得体的年轻文案撰稿人路易斯令莉拉极为欣赏。路易斯的朋友昵称他为哈伯(Hobe)，他和莉拉在花园墙边足足谈了几个小时。在几周内，他就晋升为《读者文摘》的编辑。

鼓吹爱国主义

在缅因州时，尽管《读者文摘》有时和麦卡锡等共和党员，或美以美教会等全国组织意见不合，但是全国的气氛和《读者文摘》的编辑哲学，却几乎比过去任何时候都要契合。根据一位私下开明、对一九五十年代令人争议的快活镇哲学持友善看法的《读者文摘》编辑指出，《读者文摘》是“《小英雄》(Leave It to Beaver)电视剧式的、温馨的、哄着美国人入睡的保守主义”，它克服了麦卡锡式倾向，因为“它的保守主义本质上不是法西斯主义，它是那种警告你晚上不要在床上吸烟的温和主义”。

这就是为何艾森豪威尔会引起《读者文摘》共鸣的另一个理由。美国式生活在五十年代初似乎是一种风尚，如果在天堂不是如此，或许在快活镇是这样的——至少对白种、中产阶级的美国人而言是如此。虽然置身国内外的所有动荡和混乱，美国也同时享受到前所未有的荣景、出生率上升和宗教复苏。猎捕颠覆分子的热潮，也使许多人自诩是真正的美国主义捍卫者，《读者文摘》即为其中之一，它不但密切监视政府，也监视法院、大学、艺术界、教会及其他所有单位和机构，寻找反美的倾向。

此举造成全美文化生活的极度一致性。正教派鼓吹一致性，快活镇是做最彻底的地方。在一九五十年代，快活镇已成为美国郊区原型，那儿几乎是白种人，富有、保守的社区，居民是信仰基督教的共和党员，教区牧师

是诺曼·文森·皮尔(Norman Vincent Peale),他住在波灵(Pawling)附近,不但是华利的邻居,也是他的好友。皮尔传福音的重点,是强调一种生活方式——称为积极的想法。他在一九五二年出版的畅销书《积极想法的力量》(The Power of Positive Thinking),就是《读者文摘》三十年来一直在传播的讯息。

“冲掉所有沮丧、负面和疲惫的想法,”皮尔敦促人们,“开始想想信心、热情和快乐。”如今染上忧郁症和酗酒习惯的海,在风光时也可能写出这些东西,而且也许真的写过。当时精力充沛的他,不是在美以美教会长椅后或众议院办公桌下猎捕共产党员,就是替那些把陈腐的神圣事迹和美式生活划上等号的人士捉刀写稿。

海是《读者文摘》与另一位有名的传道家比利·葛兰姆(Billy Graham)的联系者。葛兰姆每次布道,都吸引成千上万的人挤进礼堂或棒球场,海本想写一篇揭露这位年轻浸信会传教士的丑闻报导,但在听过葛兰姆讲道,并在稍后见过他之后,海先是成为他的崇拜者,继之又变成他的捉刀撰文者。他还将葛兰姆引介给华利,华利又将葛兰姆的讯息传播到美国及海外的几百万户家庭中。

最后华利将温和的教条纳为己有,那种混合着启发、积极想法的老生常谈和大企业工作伦理的教条,是他在即将告别中年时的妥协。那是一套模糊的基督教信仰,推崇爱国主义和资本主义狂热的美德,以及上帝和教堂,并为个人良心的反复无常留下许多无愧的空间。富兰克林亦拥护这样的信仰,那是从“每一种宗教的本质”得来的一种信仰——不是拯救灵魂,而是去帮助社会找到一种可以建立公共秩序的道德共识。对林肯这位后来一度成为长老会的人而言,这种所谓的“大众信仰”变成“政治性宗教”,主要好处在于协助建立人格。在这种与宗教教派无关的新教来说,宗教是道德卓越的一种型态。

但这种独特的美式喀尔文教派,仍有相当正确的情,它还要把很多敌人送进地狱之火。但是令人意外的是,《读者文摘》在五十年代最值得庆祝的胜利不是对抗共产主义、官僚系统或民主党,而是对抗烟草大王;也是一个说明《读者文摘》为何及如何扣紧某些再定义题大肆宣扬的范例。如同政府浪费公款或文盲问题,吸烟可能是所有美国人——包括瘾君子在内、原则上一致公认的不良行为,唯一的争议是它到底有多坏,这个答案使得《读者文摘》可以不必大费周章地采取高度的道德标准,并且大肆渲染它的发现也不必担心被公开反驳或羞辱。

此外,就像政府或教育机构的发言人,烟草业的发言人必须为似乎无法辩解的事辩解,因而无可避免地陷入吃力不讨好的处境。这是《读者文摘》建立发行量的锦囊妙计,而在表面上,它愉快地推动不言自明、值得去做的目标——在精神上保持年轻、尽量享受性爱、缴纳更少的税。

到了最后,华利依然不可无烟,就好像过去酒和他父亲的关系一样不可分,只是华利在这方面的态度是假的喀尔文主义,仅对假设一开始不爱抽烟的保守读者宣扬——就像假定人不应喝酒、觊觎邻人之妻,或打破任何华利会以这类武断态度加以忽略的戒律。

为艾森豪威尔助选

约在此时,华利接受一项采访,承认《读者文摘》始终强烈反对新政府,

但是他又补充说：“如果美国是共和党主政，《读者文摘》也会反共和党……在美国这样的民主政治中，杂志的任务也应当批判任何主政的政党。”

但是，说《读者文摘》反共和党，和说它亲共一样不可能。《读者文摘》全心全意支持艾森豪威尔，在一九五一年一共刊登五篇称颂他的文章，而且为了替艾森豪威尔——尼克松这个竞选组合背书，它又在翌年刊登四篇由共和党候选人本人或其支持者所写的文章，却没有一篇由民主党对手阿德莱·史蒂文生(Adlai Stevenson)本人所写或与他有关的文章。同时，《读者文摘》也刊登它第一篇有关尼克松的文章《我认为他是个很棒的人》，作者是这位副总统候选人之妻帕特(Pat)。一九五二年十月号，《读者文摘》加入尼克松的行列，把麦卡锡主义得到的负面评价全部归到杜鲁门头上。《读者文摘》引用尼克松的话表示，如果麦卡锡主义不好，那就应当主谴责杜鲁门，因为他一开始没有和众议院非美活动委员会合作，才促成麦卡锡主义。

十一月总统选举当月，《读者文摘》回归仍极有力的颠覆分子议题，并且刊登一篇尼克松的长篇专访，讨论共产党员在政府机构的情况。

在进入选战的最后几个月，科尔召唤擅长邮购行销的鬼才温兹到他办公室。

“如果《读者文摘》让你休假三个月去为艾森豪威尔公民委员会工作，你觉得如何？”科尔问道。

“我不喜欢，”强烈支持塔虎脱的温兹答道，“我一点也不喜欢。”

“我想你会喜欢的，”科尔说，“我跟他们说你去当义工，你去向这个人报到。去那里，好好干。”

温兹南下华盛顿，而且“志愿”替艾森豪威尔公民委员会工作。

当时共和党的政工人员已经选定“该是改变的时候”作为竞选口号，但是企业家正抱怨税赋太高，消费大众也频频抗议生活消费太贵。科尔对温兹说：“得有个最出色的竞选主题才行。做个调查吧！”

温兹发了十封信做调查，主题涵盖“该是改变的时候”到“把激进派赶下台”等。其中一封获得的回响是其他的三倍，其主题是韩国。当时韩战已进行两年，并造成十五万美军伤亡(南韩伤亡人数更超过百万)，该是采取行动结束战争的时候了。这项调查结果令人印象相当深刻，以至于艾森豪威尔公民委员会会长华特·塞尔(Walter Thayer)立刻飞去见艾森豪威尔。由乔治·盖洛普(George Gallup)所做的调查亦得到同样结果，但是温兹的测试使艾森豪威尔下定决心。接下来一周，艾森豪威尔即发表著名的“我将前往韩国”演说，保证要走出这个死胡同——当时停火协议正陷入僵局，该项演说无疑确保了艾森豪威尔的胜利。

《读者文摘》对艾森豪威尔的支持，证明了它的政治观虽然在意识型态上属于右翼派，却非全无弹性。实用主义派的华利对持续不断的争执和辩论深感不耐，他关心的是结果，而非对学理的纯粹性。《读者文摘》继续反映华利一生对当代议题进行“诘问”的嗜好——例如连续一段时期刊登支持联合国号，甚至支持外援计划的文章，又对乔治·肯南(George Kennan)等疑似麦卡锡主义分子的人持同情态度。肯南曾和国务卿艾奇逊联手发起“围堵”苏联威胁的美国政策，特别是在韩国问题方面更显著。“原子弹之父”罗伯特·奥本海默(Robert Oppenheimer)曾被烙上危险人物的标签，虽然原子能委员会后来还他清白，但除了帕玛之外，没有人对奥本海默提供道德上的支持。一九五四年四月十三日，在麦卡锡政治迫害的全盛时期，帕玛写信给奥

本海默，表示他对奥本海默的正直“至为尊敬”，并指出：“您所经历的折磨只有一样‘合理的，结果，那就是为您的名誉做了完全的辩护。”

在其他事务上，《读者文摘》主张华盛顿特区自治、阿拉斯加成为一州，并废止康纳利(Connally)修正案、限制美国加入国际法庭。它支持国会席次重新分配，并且为参谋首长联席会议的公民控制权辩护。有一段时期，它甚至强烈支持人权法案，反对检查制度，主张联邦官员和军队人员享有较高薪俸，呼吁增加国家公园建设费用和联邦政府补助，以改善生育医疗的水准。

偏见

但是，这些立场后来都改变了。在五十及六十年代更迭之际，《读者文摘》加深它和工会的对峙，最后它宣布反托拉斯法律是行不通的，抱怨许多调查都针对大企业开刀，并且反对联邦政府在教育、公路、减少贫民窟及都市更新的补助——事实上，它反对任何的补助。它也反对社会福利制度(后来也反对公办医疗保险制度)，邮局也是《读者文摘》另一个长期反对的目标。像往常一样，《读者文摘》每个月的主题几乎都是批评联邦政府浪费公款、缺乏效率、日益增加的国家负债和控制不了的支出——这一切都可能为国家带来灾难和侵犯公民自由。在一九四四年十一月到一九六五年十一月间，光是这个主题，它就刊登三百篇以上的文章。

即使是补白，其标题也经常是政治性的，以强化它最支持的偏见，例如：《在你读这两行文字之际，美国政府已经花掉十一万美元——如果你可以很快的速度阅读》、《官僚系统是一个由侏儒操作的巨大机器》、《我们的联邦政府现在不小心花掉的钱，可能和它三十年前有计划花掉的总数是一样的》。

《读者文摘》的文章并不是在该杂志上登出来就寿终正寝了。有很多文章重印，一篇卖两毛钱，每个月大约可卖出一百万篇重印的文章，其中许多是政治性议题。

《读者文摘》对工会的态度急遽变化，是可以理解的。虽然《读者文摘》一直怀疑工会是激进主义的温床，但在一九四五年到一九五二年间，它所刊登的十篇相关文章大致持友善态度，外加八篇中立的文章，只有九篇有公然批判的意味。但在一九五三年以后——当媒体开始将贪污的指控对准新当选的运输工会领袖大卫·贝克(Dave Beck)时——正负面文章的比例从此改变。在往后的十二年里，只有八篇是友善的、五篇是中立的，而批评性的则高达四十九篇，其中有四分之一是攻击贝克的接任者吉米·贺华(Jimmy Hoffa)。大部分的敌视文章是由《读者文摘》的“劳工专家”、曾为“商业日志”(Journal of Commerce)工作的特约编辑维力主笔。《读者文摘》仇视工会的态度，也明显反映在它有关反托拉斯及工作权法律的文章上。一成不变的是，美国劳工暨工业组织联盟所持的任何立场，快活镇都反对。

《再接再厉，艾克！》

基于明显的因素，艾森豪威尔在两届任期中，小心地与这位比其他杂志都接触到更多共和党选民的杂志创办人维持密切的关系。华利在艾森豪威尔一九五二年就职典礼不久后就生病了，艾森豪威尔去函祝他早日康复。同年稍后，艾森豪威尔为美国企业、劳工、出版业及教育界领袖举办一次纯男士聚会。华利也曾出席，这是他第一次受邀拜访白宫。

在艾森豪威尔时代，《读者文摘》一共刊登五十八篇由其内阁及幕僚挂名或颂扬政府的文章，其中只有八篇具批判性，剩下大部分是有关外援或国防、多数批判性文章都很空泛，而非针对某一点攻击。

一九五六年一月，《读者文摘》的封面文章是《再接再厉，艾克(艾森豪威尔的昵称)！》，尽管其间艾森豪威尔的心脏病一度发作。纽约时报专栏作家詹姆斯·雷斯頓(James Reston)引用《读者文摘》该文的主要论点：“许多人以为，心脏病发作会使一个人无法有进一步的活跃生活。还有很多人认为总统应该是‘杀人者’。这两种想法都太夸大了。”

雷斯頓承认，他对《读者文摘》就心脏病发作所做的研究印象深刻，更进一步承认，人们可以举一实例，指艾森豪威尔一天工作四小时，却比二度向艾森豪威尔挑战的史蒂文生一天工作十二小时更有效率，但问题是“从六十六岁到七十岁的任期内，他将是怎样的总统？问题不在总统职务适不适应艾森豪威尔，而是总统在心脏病发作后，是否健康到足以四年任期中无法避免的危机操心？问题不在我们喜不喜欢艾克，而是我们是否爱我们的国家。”他引用英国作家普里斯利(J. B. Priestly)的小说《主山的雨》(Rain up-on Godchild)中的话：“最危险的人不是批判者，而是那些吵闹不休、袋空空的‘爱国者’，他们鼓励我们沉溺在沾沾自喜和一厢情愿想法的狂欢中。”

但是一厢情愿的想法，正是华利和《读者文摘》的中心信条。同年稍后，他加入皮尔、哈利·爱默生·佛斯迪克(Harry Emerson Fosdick)及五十二名其他著名的、也可说是天真的保守派人士，在一封“致共产党徒中的困惑者”的公开信中，建议他们在赫鲁晓夫最近对斯大林罪行的谴责中，勇敢检视自己的良心：“人非圣贤，孰能无过。但若只因缺乏勇气探索心灵深处，并发现致命错误的根源，就走上邪恶的道路，并且继续叛离人类最高的理想，那就太可耻了。”

在一九五十年代，如要衡量华利和《读者文摘》在大众心目中的地位，其中一个方式是他被列入“全球一百位重要人物”的名单上。这是由《观察》(Look)杂志从唐纳·罗宾森(Donald Robinson)所著的一本书中摘录而来。这是华利和《读者文摘》唯一一次入选。

征文比赛

五十年代期间，《读者文摘》继续以出版史上史无前例的规模，使它的读者配合参与社论内容投稿的征文比赛中，并且给予奖金，造成所有的征文比赛和问卷变得像彩券一样——当然，这才是读者参加的重点。其中有一项比赛提供二万五千美元奖金，征求战后的美国人提供从事新生意的点子。在四万九千封来稿中，有一百七十五封入选(读者对企业家的新企业建议包括卷发业和精巧机械的发明)。

一九五五年二月，《读者文摘》宣布它有史以来规模最大的征文比赛，这次的二千五百美元奖金，是颁给“在品质和趣味上都一样杰出的真实个人经验”之作，得奖作品是科迪拉·巴得·葛罗斯(Cordelia Baird Gross)的《艰难差事的保护费》，故事诉说一位代课老师白天在一所专门收容问题学生的学校教课，晚上在夜总会上班。不过，这次征文比赛的目的，似乎主要在于培养读者对名人自传产生兴趣，而非去发掘一般大众身上发生的有趣故事，因为专业人士也可参加比赛。

征文时间截止时，来自世界各地的七万多篇稿件淹没了《读者文摘》总部，最后只有三十五篇登出来。作家威廉·詹尼斯·布莱恩(William Jennings Bryan, Jr.)的亲身经历《我的日本哥哥》先被刊登出来。接着是《星期六晚报》的老牌作家妮拉·成克斯·普特南(Nina Wilcox Putnam)写的《我和葛罗尔·克里大兰去钓鱼的一天》。其他著名的入选者还包括：小说家蔡丝、杰若米·魏德曼(Jerome Weidman)和准将罗伯特·史考特二世(Robert L. Scott, Jr.)。把这些名人的上榜率计算进去之后，一般参赛者的文章获得刊登的机会几近是零。

海外版骚动

在五十年代，如果说充满大美国主义论的快活镇中有蛀虫的话，那就是《读者文摘》海外版的骚动了。这次骚动的纪录被列为高度机密，埋在《读者文摘》档案室深处，只有极少数的人曾获准调阅。这个档案大概有二百页厚——大部分是美国编辑及业务经理和他们在欧洲、亚洲的编辑及业务经理之间的书信与备忘录往返。

“这份文件反映出快活镇持续进行的争执，”根据看过这些资料的一位编辑表示，“就像梵蒂冈对主教是否为上帝代理人的争论一样。争论的骨架、一张又一张备忘录的主题、一次又一次的暗中陷害，都是针对海外版《读者文摘》是否要忠实反映美国版而起的。那是一种控制的狂热，主要是由业务人员主导，但编辑也有份，他们大部分人都想让海外分公司保持低一等的地位。”

“另一方人马是自由派人士、解放者和主张自主权者。他们辩称，如果海外版不受快活镇的束缚和控制，发展将会更好。当然，《读者文摘》能够在欧洲成功生根的原因之一，就是因为它躲在美军刺刀后面前进。欧洲缺纸，而我们却得以利用军队的库存纸张进军欧陆。”

虽然编辑自主和中央控制孰先孰后的问题，仍然是《读者文摘》的痛处，并且正中杂志定位的要害，但在五十年代上半期，《读者文摘》领土内的初期反叛完全被压抑。

《读者文摘》在麦卡锡时代对颠覆分子的神经质恐惧，和在艾森豪威尔主政时对美式英雄和机构无休止的赞扬，清楚地反映出美式生活是最好的哲学。无可避免地，当《读者文摘》行销全球愈来愈风行，华利和他的主要左右手开始觉得，他们负有为美式生活下定义、保存、辩护，并将之公诸于世的义务——就像《圣经》为宣扬基督教生活所做的一切一样。一如《读者文摘》很多高级主管后来宣称的，海外版的文章比之美国版的即使不会更重要，也有同等分量，因为海外版将《读者文摘》的福音传播到世界各地，并且赚进半数以上盈余。

巴黎总部

巴黎是《读者文摘》海外帝国的中心、快活镇的大都会版。到目前为止，在前军事将领保罗·汤普逊的领导下，《读者文摘》法文版是法国卖得最好的杂志，其读书俱乐部也一样成功。在欧洲为其他海外版发起的文章，也是在巴黎进行交换，巴黎总部是《读者文摘》在海外最热门的中途站，因为有这些活动，加上刚创立时的艰难岁月，汤普逊觉得，该是为法文版找永久地址的时候了。

那时，位于圣哲明大道上的破旧大屋，仍为前伯爵夫人法尔所有。法尔已经改嫁给一位美国商人，并在纽约定居，因此想把大屋卖掉。汤普逊请人估价大约值二百万美元，但是他并不知道快活镇素来不喜欢拥有房地产。在不知情下，汤普逊对伯爵夫人，现在是非常富有的莫哈特太太 (Mrs. Moffat)，开价十万六千美元。

她一接受这个价码，汤普逊立刻打电报通知艾奇逊这项消息。艾奇逊马上回电，告诉汤普逊必须毁约，因为华利不想买伯爵夫人的大屋或其他房子，他只要汤普逊把全部精力放在将法文版的发行量提高到一百万本就好了。

汤普逊回答，他已经和人家握手成交，不能食言，如果华利想推翻这笔交易，他得再找一位新经理。艾奇逊后来回电，批准了这项交易。在一九五六年六月底，科尔代表美国总部前往巴黎，他的口袋里放着价值十万六千美元的旅行支票。九 别赚太多钱

一九五七年春天，汤普逊被召回快活镇担任海外部主任，取代日益年迈的艾奇逊。这两人最近才针对美国海外驻军及眷属，合力推出军中版，但对汤普逊这位前准将而言，升职有利有弊。在法国，他享受美国薪水和支出、大都会的生活，同时拥有《读者文摘》王国之外的独立企业。他在坎城附近有一间避暑别墅，身为海外版的业务经理，经常整年环游世界，而不必回应周一早上总部办公室的命令。

汤普逊的太太菲黛儿担心，可能会被公司由巴黎调到纽约市外的穷乡僻壤，要求汤普逊不要接受任命，但是汤普逊知道他别无选择——如果他拒绝升官，迟早会发现以前的下属后来全爬到自己头上。

汤普逊夫妇搬进一间意大利式豪华别墅，面对《读者文摘》有限公司的青葱园地。汤普逊很快就发现，他现在面临的问题，比在他新总部办公室缺少一块好黑板还严重，那就是七十岁的艾奇逊无意放弃他海外部主任的职位。汤普逊气愤地搬到隔壁一间较小的办公室。数月后，他觉得自己受够了，决定要向华利摊牌。

这两人在主管餐室开了一连串会议，讨论他的困境，艾奇逊也在座。汤普逊私下认为艾奇逊虽有一些不错的特质，但他的主要资产其实是莉拉胞兄的身分。汤普逊以单刀直入的典型军人作风对两人明讲，他来这里不是要做艾奇逊的副手。最不喜欢面对冲突的华利，碰到这种情况就退缩了，他建议大家妥协。

他提议说：“我们让巴克莱做主席。”

汤普逊拒绝附议，他说：“不，我要我原先的职位。但是如果你改变主意，我也明白。”虽然华利坚持给他海外部主席的荣誉头衔，艾奇逊最后真的搬了出去。几个月之后，就在圣诞节前不久，他在铲雪时突然脑溢血去世。大伙儿忙着找他家人，艾奇逊的女儿和女婿在哈瓦那的一间夜总会，莉拉和华利当时人在棕榈海滩。在艾奇逊去世后的那个星期日，遗体由快活镇的葬仪社运到《读者文摘》总部的图书馆，供人作最后的瞻仰。接下来的星期一，在纽约联合神学院的小教堂举行葬礼。

艾奇逊之女朱迪，对她父母终其一生向莉拉和她掌权的丈夫卑躬屈膝，一直感到很惊骇。她觉得他们简直是“在华利夫妇面前匍匐爬行”，朱迪甚至承认她自己也难以例外。

最低级的马屁精

艾奇逊一生习惯于写谄媚的纸条和信件给妹妹和妹婿，感谢他们赐给他年终奖金、额外假期、分享利润及特别的花红。他就像最低级的马屁精，为人们对他的信任表示感激，又赞扬华利“具启发性的”编辑政策。他告诉华利夫妇，《读者文摘》不只是一本杂志，它还是“美国传统之最大的伟大运动”。同时对华利的“明智和天才”表达“无限的景仰”。

但是根据朱迪的说法，在他过世前不久，艾奇逊或多或少找到重拾自尊的力量。朱迪宣称，即使最后是莉拉先和他决裂，但他还是在生命中的最后两周，发现与妹妹决裂的方式。

朱迪指出，莉拉对待其兄如此傲慢，只为华利夫妇住在豪华的高风。艾奇逊称高风是莉拉的“童话房屋”，莉拉必须沉浸在贵族的幻想中才会快乐。此外莉拉不喜欢嫂嫂帕特。帕特来自东部，拥有莉拉这种牧师的孩子梦寐以求的良好家世。朱迪表示，在她母亲因病住院时，莉拉曾送她枯死的花束和坏掉的糖果。

华利夫妇对其他亲戚的态度也一样傲慢。莉拉最喜欢的侄女朱迪只比《读者文摘》小几岁，从小常有机会观察华利和莉拉表面与私下的一面。在朱迪看来，华利夫妇对家族中出人头地的其他成员极为嫉妒，亲近的朋友也经常换人，只留下有用的一群。此外，他们夫妇也是伪君子，热情洋溢地欢迎客人到高风，目的只为在事后把他们批评得一文不值，莉拉最爱用的贵族式毁谤，是批评一对夫妇“他们就是那种人”。

在艾奇逊最后两周的生命中，终于使他能与莉拉决裂并且重拾自尊的事情，是要他自此永远搬出办公室的命令，那是只有在莉拉批准下才能下达的“诏书”。被剥夺所有权力后，艾奇逊也不再负有维持双方主仆关系的任何义务。

有两个绝佳的理由可以解释，为何朱迪在看到父亲一生自贬人格时心中充满憎恶，而不会和莉拉冲突。第一，跟大家一样，她仍期待其夫汤普森日后能接管《读者文摘》王国，届时她就是高风的女皇。此外，或许是太期待那天来临、并且一心希望美梦成真。有些员工认为她和华利也发生苟且之事，但是朱迪若想知道她住在城堡的梦想是否可及，还需再等九年。

朱迪遵循艾奇逊家由来已久的传统，继续阿谀莉拉，在同一年内，她和汤普森接受华利夫妇提供的豪华西部之脓，费用全由对方负担。另外，帕特在其夫过世后不久突然精神崩溃，朱迪也拿莉拉的钱，按指示将母亲送到疗养院。帕特在那里既不能接见访客，也不能和人讲电话，连她最亲近的朋友都不知道她的下落。几年后，她在那里去世。

接着发生更奇怪的事。自从艾奇逊去世，莉拉对哥哥的记忆才开始真正存在于她的生命和思想中。虽然他们一生并未特别亲近，她总是扮演他的保护者——不只是因为他知道如何讨好她，同时也因为毕竟是他出借五千元，才让草创时期的杂志完全改观。

但是艾奇逊当时是仰赖长老会薪水的教授工作者，那笔钱其实来自他富有的太太，这一点无疑是两个女人发生摩擦的真正原因。不论如何，莉拉已经连本带利加倍偿还这笔债，慷慨的程度远超过华利的意愿。

在艾奇逊过世、帕特两下就被打发走之后，莉拉更加的孤独。正因拥有一切，她开始把那段一无所有的时光浪漫化——当时她只是牧师之女，和兄弟姊妹一起住在遥远的中西部某处的一间小房子里。在她的幻想中，那间

无名的住所成为她真正的家、获得最多快乐的地方，最后，那个家和她亡兄的鬼魂占据她整个心灵。

困难的挑战

身为海外部主任，汤普逊直接向华利而非科尔报告，科尔和汤普逊两人的关系相当冷淡。把毫无业务经验的人安插在这么重要而且获利丰厚的部门，让很多人感到不满，科尔这位业务经理即为其一。科尔一直想包容艾奇逊，但是华利选择汤普逊接替他的大舅子，看来完全违背常情。汤普逊不像艾奇逊谄媚，反而是固执、勤奋、野心勃勃，事实上，他本人就像科尔一样，只是年纪稍减几岁。但是他也是莉拉的人，这点经常招来麻烦。

由于这些特质，加上刚刚升官，使得汤普逊成为汤普森的潜在劲敌，这也是科尔试图对海外部同僚敬而远之的另一个原因。科尔最后终于知道华利和朱迪有染，因为事情明显到连汤普森本人都知道，但是这两人都不把它视为汤普森夺取王位的障碍。不过，如果莉拉发现此事，那就另当别论。

此外，科尔不只是不理睬汤普逊，只要觉得合意，他对侵犯对方权限也毫无悔意。一九五八年初，汤普逊出任新职不到一年，科尔写信给当时正在凤凰城和莉拉一起度假的华利，指出四处游历的海外部斡旋专家汤普森和罗成斯，最近讨论到发行俄文版的可行性，并且赞成再探克里姆林宫争取同意。

尽管《读者文摘》删除一切有关马克思、列宁的文章，推出俄文版的事多年来在快活镇断断续续讨论过多次。《读者文摘》总是先到一个国家建立出版名气，然后再搜集一份邮寄名单，接着是浓缩书摘，以及其他大资本家的大型出版王国也会逐渐推出的副产品。

此外，不论怎么看，发行俄文版也不是资本家伪善的主要例子，其他个案还很多——一方面在编辑上攻击共产主义，另一方面又试图在经济上加以剥削。《读者文摘》很重视它传播自由企业和个人自由福音的任务，而最需要这种讯息的，显然是处于铁幕后的国家。但是在前几次申请时，苏联无意惜西方最受欢迎的杂志，启发其子民了解有关西方的生活。

一如预料，这项提议再度无疾而终。科尔及其手下所面临最令人气馁的障碍，可能是企图透过俄罗斯老旧的邮政制度邮购产品，这个挑战实在太困难了。正因如此，其他员工对此计划一直兴趣缺缺。

第一位财务主管

一九五三年，科尔通知华利，他想把和蔼但垂垂老矣的会计艾波特换掉。科尔已不只一次提到此事，如今《读者文摘》已扩大成国际企业，曾任电车长的艾波特却完全是外行，他的主要筹码是娶了《读者文摘》昔日的装潢师兼莉拉好友的里斯莉，这点连华利也承认。但是除掉艾波特意谓科尔的人马入主财务部门，华利私下觉得不妥。

此时《读者文摘》在外找的会计师是杭特暨威尔顿公司(Hunter & Weldon)，该公司不大，但是颇有名气，客户包括二十一俱乐部(21Club)、巴南暨贝里(Barnum & Bailey)马戏团。奥斯卡·威尔顿(Oscar Weldon)是英裔埃及人，口音很重，他对科尔疑心很重，因为《流行科学》杂志也是客户之一，他了解科尔的操作方式，私下建议华利不要让他业务经理掌控《读者文摘》的财务运作。因为科尔仍享有《流行科学》杂志的几成利润，威尔顿确信他会先考虑自己的利益，结果华利通知科尔，他自己会处理雇用新任

会计的事宜。

华利和威尔顿开始登广告征求会计，这项职务私下将扮演公司首席财务主管的角色。这个主意出自威尔顿，他提议雇用一位新人，工作内容包括定期到快活镇《读者文摘》总部，执行查帐和杭特暨威尔顿公司定期提供的服务，如此科尔及其助手就没有理由怀疑他其实在接受三年训练，以完全熟悉公司的财务运作及经营情况，三年训练结束后，华利就可以财务主管的职位雇用他。

接手这项工作的理查·瓦特斯(Richrd Waters)刚从海军退伍，是哈佛商学院毕业生。威尔顿和瓦特斯面试时隐约透露这项计划，但是并未告诉他公司名称。过了一些时候，这两人前往高风会晤华利，华利对这位态度羞怯的年轻会计师印象并不深刻，但是在威尔顿的建议下仍雇用了他。

一如约定，行动笨拙、言辞温和的瓦特斯前往总部查帐，科尔毫不起疑，连头号间谍威克斯对此也不以为意。瓦特斯的薪水在《读者文摘》的编辑预算之外，连科尔也看不到这项预算。后来瓦特斯才知道，只有像他这样的会计师才知道其中有些蹊跷。

但是瓦特斯一进入状况，华利就告诉他：“我们必须把计划缩短为两年，因为艾波特的身体愈来愈差。”

一九五五年，瓦特斯加入公司成为助理会计，在头几年，科尔处处显露敌意，不只因为瓦特斯的靠山是华利而不是他的人，更因为如今瓦特斯已经摸熟科尔操纵帐簿的方式。瓦特斯认为，科尔的财务戏法有些很惊人——不是非法或诈欺，但确定是用杠杆操作制造出最高的财务报告结果。一九六年，患有溃疡的艾波特终于从他泰半为荣誉性质的职位上退休，瓦特斯成为会计和第一位财务主管。

华利和瓦特斯在这几年间建立起来的关系，在许多方面就像他和路易斯的关系。瓦特斯是华利的义子，彼推荐照管财务事项，另一个义子路易斯则在等待华利任命他担任总编辑。瓦特斯不仅喜欢获得华利的完全信任，也想赢得莉拉充分的信赖，他除了在公司财务政策上提供建议，也就其私人理财事项提供咨询。

不久瓦特斯就察觉华利虽然贵为老板，但真正的后台是莉拉，他也发现华利对钱毫无概念，而且也没兴趣。如果华利要实施某项构想，会礼貌性地询问瓦特斯总共要花多少钱，但若是非执行不可的计划，瓦特斯就算再说什么也是徒劳；那是他早期获得的教训——只有莉拉才管得住华利。

对赚钱兴趣缺缺

六十年代初期，《读者文摘》早已没有现金流通问题，资金大量涌入，这些钱主要来自广告收入、浓缩书和海外版的利润。《读者文摘》在这三方面持续快速扩张，但是这种惊人的成长率也带来一个奇怪的现象——华利不想赚超过需要的钱。对于用大手笔做大生意的公司而言，那是天大的困境。

在这些年间，华利不时修正和翻新《读者文摘》，以便与时并进击退敌人，但从较广的意义来说，该杂志已经扩大它原先的目的——提供读者“隽永的文章”。在战争期间，《读者文摘》更宏大的新目标，是将美国式生活宣传推广到全世界，随着它逐渐成为全球发行量最大的杂志，《读者文摘》也开始相信，它拥有超越利润的编辑使命。

这个使命和华利发出的任何特别命令不同，不是帕格萨斯山上的说教，

也非在会客厅午餐时指示，更与信件内容无关。虽然他从未花很多时间试图畅谈《读者文摘》的崇高目标，许多员工却努力地为他做这些事，科尔就是带头的一个，他待新员工如同门徒一样，告诉他们杂志如何协助人们如何每分钟过得更充实、如何克服逆境，以及在讨价还价中得到乐趣。

在五十年代中期，那种解释变成熟悉的智慧。另一项既定事实是，不只是美国，整个世界都需要听到这则讯息——最好的生活方式是美国美好的传统方式。

当然，这些与利润的赚取都不互斥，但是华利觉得只要够本钱去完成生命中未完成的目标，超赚所需的金钱似乎毫无意义。他的首要目标是将《读者文摘》送到全世界每户家庭中，以任何一种语言传达，就像《圣经》一样“根据民意调查，光是在美加地区，每四户家庭就有一家看过《读者文摘》，而且这两国有半数人口读过它。

其次的目标是，华利想以家长式的统治，维持并改善他和莉拉为所有员工创造的环境。最后并且在日后渐显得重要的目标是，他和莉拉想花更多时间在慈善事业上，尽管他们素来就乐善好施。在五十年代晚期，华利夫妇差点成为大慈善家，以及美国有史以来最慷慨的两个人。不创造更多利润的附带原因是，华利希望员工注意杂志本身的信条并且自得其乐。工作狂仍不被赞许，准时和严守工作时间则获得鼓励，奴隶式地追求利润意味着工作更久、乐趣更少。华利和莉拉以身作则，搭乘各种快速的交通工具环游世界，行迹遍布夏威夷、香港、新加坡、曼谷、高棉的吴哥庙、爪哇、峇里岛、马尼拉和菲律宾。随行者还有来自圣保罗的好友麦克雷，充当摄影师和伴游。

但是这种哲学和公司现金充沛的情况，也制造出不寻常的紧张。高薪请来业界一些最具攻击性、最野心勃勃的主管，使得《读者文摘》仍以稳定的速度扩张。但在老板本人的直接指挥下，大多数人才都无法大展鸿图，而且华利还阻止公司大幅收购或向银行申请金额庞大的贷款。可能是对曾向大舅子借款五万美元创业心存余悸，华利希望公司自给自足，自立自强。

财务主管所面临的另一正式的个人行动屡次阻挠他们赚钱，结果造成效率低落的情况不断重演。在温室般的生态条件下，业务上的敌对和阴谋因此发展起来。在华利和科尔这两个老人的独裁统治下，有太多人才在做太少的事，而且没有发挥的余地。一般认为，华利和科尔亲手扶植的继承者分别是路易斯和汤普森。一九五九年，华利在一份备忘录中宣布擢升路易斯和其他三项任命，堪称浓缩文章的一项特例：

“HL 和 HHH 升为副执编，WBM 和 WH 升为副主编，行政部门的职位无变动：KWP、ASD、HL—HHH、WBM—WH。”

佩恩(KWP)、达西尔(ASD)和哈泼(HHH)距退休已不远，好饮、好工作而且可能太老的小哈德(WH)从未被列入考虑升任主编，最后只剩路易斯(HL)和马哈尼(WBM)争夺编辑领导权，至于帕玛，他饱受病魔摧残，一场心脏病将他带离接任华利成为总编辑的行列。

第三大财源

然而，公司对巨额利润撒手不管，让各个部门拥有不寻常的组织特质。几乎每件产品都是自行生产，有些在快活镇或偶尔在海外开发，透过邮购在全球销售。一九五九年，最重要的新利润中心即将崛起，这也是科尔对公司的最后一大贡献，他成立一个部门，透过超市和邮购销售高传真慢转唱片。这项构想源自 RCA。RCA 想推销普通古典音乐，以及被作曲家但非表演艺术

工作者所认同的流行杰作。

原先的提案是，要求每个月由一位《读者文摘》介绍过的作曲家发行一张新唱片。这个构想后来被证实并不实际，因而决定发行共有二十八张唱片的一套产品，在二十万家杂货店、七千家唱片行，以及透过邮购销售。

科尔任命他手下最闪亮的一颗明星——狡诈的华特·希兹曼(Walter J. Hitesman)领导新部门。希兹曼在汤普森被召回担任广告主任后，接手加拿大营运部门，除了汤普森，科尔从未喜爱和信任其他人，后来希兹曼很后悔牵扯上RCA，这项合作关系终告瓦解。

然而“音乐暨唱片”(Music & Records)部门业务相当成功，它提供的产品包括“古典轻音乐节”和“圣诞时光的欢乐音乐”，是公司继浓缩书和杂志本身之后的第三大财源。后来RCA向每月一书俱乐部买下RCA的唱片俱乐部，组成一家新的分公司“《读者文摘》音乐公司”(Reader's Digest Music, Inc.)。

伪善

在较重大的议题中，伪善也是《读者文摘》必须妥协的重点，这就是为什么它会在海外版上促销香烟，却拒绝在美国版上刊登这类广告，而且用只有对共产党和颠覆者才有的强烈态度，持续攻击烟草业。

广告界和快活镇非吸烟者的论战持续着，在一九五八年四月二十一日，华利对他的编辑群发出备忘录，指出《读者文摘》显然在其正义上有所妥协，他指责任何为《读者文摘》所做的反宣传，并根据公司政策直接批评员工的“愚行”，指出他们不了解，如果广告考量影响编辑内容，编辑正义将面临被迫让步的威胁。华利表示“如果文章适用，除非该文会触怒烟草广告商”，任何海外版抽掉反烟文章，将是一项严重的错误。为确定没有任何海外版片面采取行动，他重申快活镇应有决定每件个案的权威。

华利同时补充说，吸烟不是一项“道德问题”——即使早在一九五二年，该杂志宣称烟草厂商是在“一条条地推销癌症”。相反地，他只坚持吸烟是一种“有害的习惯”，对个人及其家人将有负面影响，一般社会大众不会把它和酗酒相提并论，他又说：“也没有人禁止做酒类广告。”

但是来自内外的压力不断高涨，其中包括声势日益浩大的保健游说团体，在一九六二年五月，《读者文摘》终于宣布海外版将不再接受香烟广告。与此同时，六月号刚好登出《肺癌与香烟》一文，该文简述英国皇家医学院最近对抽烟和健康之间的关系所做的一项报告，文中断然宣布：“抽烟导致肺癌和支气管炎，并可能导致冠状动脉心脏病和各种较罕见的疾病发生。”

在香烟广告的案例中，领导阶层在个人道德上故作神圣，反映出《读者文摘》的双重标准，它和其他闭塞的大公司显然没什么分别，公司的男男女女发现，自己和秘书或老板相处的时间，比和自己的配偶或情人来得多。《读者文摘》肇基于推动健康的家庭价值，而这一开始就被许多高层编辑和上层主管所嘲笑。

然而，有两位资深人员的正直情操毋庸置疑，那就是亨德森和科尔。不论在人格或工作上，科尔这位业务经理都是公司的正义中坚，他虽非如华利般的谜样人物，但能够被肯定为公司内成功人物的，也只有他一人。他从基层一路打拚上来，其奋斗史就是活生生的生活艺术文章。人们对他唯一的微词是，如果不是多金，且为共和党高层官员、国务院官员，或在商界、出版界和政坛的名人，他是一刻也不愿意多花时间在那些人身上。科尔喜欢与称

霸一方的人为伍，而在其生涯的最后十年，这成为他个人与公司内部纷争的重大肇因之一。

即使是科尔，也曾做过一些颇有问题的经营决策。例如浓缩书籍并未提供退书用的纸盒，最后订户的抱怨不断，迫使公司提供可以重复使用的纸盒，内附比书中小说情节简单不了多少的说明书。科尔进一步同意发行部向期满的订户寄出声明，通知他们，如果公司没有接到特别注明取消订阅的回函，就算读者自动续订。此外，促销函还表示，《读者文摘》是以每年二点九七美元的“超低”价提供订户杂志。

不知情的订户有时没有细看促销信就把它扔进垃圾桶，结果很快就收到续订单外加发票。没有付钱的人都会一连收到十二张催讨通知单，前九张来自《读者文摘》，后三张来自“邮寄信用报告协会”。最后联邦贸易委员会对《读者文摘》提出告诉，声称没有主动续订的订户，事实上就是不续订，而所谓的超低价其实是标准订阅价，未付钱的非续订户不会有信用受损之虞，而且邮寄信用报告协会根本不存在。《读者文摘》后来同意不再使用这种促销伎俩。

真正的国际杂志

在汤普逊领导下，《读者文摘》的海外版也持续蒸蒸日上。汤普逊所提携的保罗·齐默曼(Paul Zimmerman)监督不断扩大的加拿大英文版，日文版和澳洲版的发行量达到五十万本，与此同时，伦敦办事处正在着手“十年一期”的《读者文摘世界大地图》(Reader's digest Great world Atlas)，销售量铁定以百万计。此书是空前创举，因为这个构想源自伦敦办事处，而非快活镇，不过卡迪那斯已早在克莱斯勒大楼的办公室，为说西班牙文的读者出版年鉴和类似书籍。

英国版的员工也做过市场测试，并监督图片与校样。从一开始，因为语言相同，英国版员工展现出更多美国独立自主的传统美德，而不像非英语编辑常被视为菜鸟。行销专家约翰·奥哈拉(John A. O'Hara)是个进取心很强的苏格兰人，他就因为表示出这样的承诺，而被汤普逊调到总部。

一九六一年十月，加拿大新总部在蒙特娄开张，华利举行了非比寻常的演说，他在演说中声称，《读者文摘》是唯一真正的国际杂志，以十三种文字出版，在每个自由国家发行。华利说到，“这种广为接受的情况一定有其成因”，接着列举许多原因，最明显的是《读者文摘》记载“每个重要领域的惊人成就和重大发展”，具体说明人类的自我潜能，并且比其他发行量广大的杂志，更加卖力地揭发共产主义的邪恶，同时描绘自由经济体制的美好。

海外部唯一的重大挫败，是源自公司控制范围外的大环境。一九六一年六月，古巴新总理卡斯特罗没收《读者文摘》哈瓦那工厂价值一百六十万美元的设备，该厂负责印刷供给全拉丁美洲的西班牙文版《读者文摘》。在一九五九年四月号登出的《记得七月二十六日》一文，只比古巴独裁者夫真休·巴帝斯达(Fulgencio Batista)被推翻晚几个月，它是特约编辑恰培尔怀念“卡斯特罗运动”之作。仅在一年前，卡斯特罗个人曾颁奖给《纽约时报》的赫伯特·马修(Herbert L. Matthews)。狄基·恰培尔(Dickey Chapelle)和其他容易受骗的记者。这些人实际上都曾做过他个人在美国媒体的宣传家。

但是不像马修在一九六七年从《纽约时报》退休时，仍拒绝承认卡斯特罗是共产党徒，一九六一年二月，恰培尔在西班牙文版《读者文摘》指控这

位新的古巴头子是苏联的傀儡。创办拉丁美洲版的员工心情沮丧是理所当然的。卡斯特罗掌握的《戈斯报》(Goss)几乎脱离其势力范围。尽管蒙受损失，在总部迅速迁至墨西哥市后，西班牙文版《读者文摘》在几个月内又重回报摊，这主要是拜罗德铁腕式的效率所赐。

不景气中创新高

除了杂志、浓缩书籍、海外版、慢转唱片和科尔偶尔的脑力激荡之外，《读者文摘》王国还有其他部门，不但赚取可观的利润，同时试图完成其触及每个人，包括刚开始学习阅读者及盲人的使命。校园版发行量比《纽约时报》和《大西洋月刊》还大，一九二八年开始，由“《读者文摘》盲人基金”(Reader's Digest Fund for Blind)赞助的点字法版本，不但以英文印行，还有日文版、西班牙文版、瑞典文版和德文版。

为便利不懂点字法的盲胞，《读者文摘》也和“美国盲人印刷室”(American Printing House for the Blind)合作，将每期杂志录制成十二张慢转唱片，送给国会图书馆从全国选出的二十人家图书馆、七十二户家庭和盲人社交俱乐部。此外，《读者文摘》还捐出数千本，免费送给联邦和州立监狱、感化院及慈善机构。

尽管创办人千叮万嘱不要赚太多钱，《读者文摘》这一切的努力都有了代价。一九六一年七月十八日，《纽约时报》报导《读者文摘》的发行量已高达一千二百万本，“创下杂志发行史上的新高”。远远落在其后的三份刊物分别是《生活》杂志、《星期六晚报》和《观察》杂志。

就在一九六一年目睹二次世界大战以来最严重的不景气之际，《读者文摘》的成长格外惊人。在这波不景气中，杂志发行人受创尤深，不断提高的销售量和获利似乎已成过去式，日益上扬的成本使许多发行人连要达到不赚不赔都很困难，主要的祸首是电视争食广告的大饼。《时代》杂志的获利少得可怜，考勒斯(Cowles)和《观察》杂志也摇摇欲坠，寇蒂斯(Curtis)出版公司奋力保住《星期六晚报》，准备在九月中改版，麦考公司以大约三百万美元买下《周末评论》杂志，但是麦考公司本身的股份有41%操纵在杭特食品工业集团(Hunt Foods and Industries)手中，那是另一个不祥的趋势。

出版业最大的一则新闻是《风尚》杂志宣布准备出售《皇冠》杂志，虽然该杂志的发行量仍保持在不错的三百万本，但它也饱受成本节节上扬之苦。当末日来临，《皇冠》杂志停刊时，《读者文摘》买下它的订户名单。表面上，往来于快活镇的所有道路好似全都铺上了金子，难怪华利能够这么不在意获利！

“战争英雄”

一九四四年，约翰·赫西(John Hersey)在六月，十七日当期的《纽约客》杂志发表一篇名为《幸存》的文章，描述资浅上尉约翰·肯尼迪在担任鱼雷快艇一九号指挥官时的丰功伟迹。但是驻英大使约瑟夫·肯尼迪认为，在这种发行量稀少的杂志上披露此事，根本起不了作用，后来经由《纽约时报》专栏作家亚瑟·克洛克(Arthur Krock)的介绍接触帕玛，并且说服对方将赫西的文章浓缩后转载于发行量较为广大的《读者文摘》，这篇侧写在八月被浓缩后随即刊出。

一九四三年八月一日至二日晚上实际发生的情况是这样的：当时正在所罗门群岛巡逻的肯尼迪上尉卷入一项海军行动，地点在两座岛屿间的伯莱克

特(Blackett)海峡上，由于肯尼迪和他的水手显然都疏忽职守，鱼雷快艇一九号被日本驱逐舰截成两半——这在战时是绝无仅有的事。但是肯尼迪后来极为英勇地紧咬对方的救生衣皮带，背着他在海中游了四小时，将负伤的主要技师拖到安全地带。等游到岛上，他们立刻把讯息刻在椰子壳上，请当地土著将它们带回海军总部。

赫西是在肯尼迪家族的协助下完成此文，因此对失败的军事行动轻描淡写，但是《读者文摘》的浓缩文章根本未提到海军的战斗。这位驻英大使之子被描述为十足的战争英雄。

一九六〇年的选举期间，肯尼迪阵营散发成千上万份转载文章，美国选民再度收到扭曲的鱼雷快艇一九号事件报导。更有甚者，这不是约瑟夫·肯尼迪首次利用此文为己方造势，早在一九四六年，当其子首次出马竞选国会议员时，他就对波斯顿第十一国会选区的每位选民发出十万份文章。这篇文章后来又被印在一份八页的小报上，其中九十万份在肯尼迪首次竞选参议员时发了出去，在一九五二年，肯尼迪击败资深的亨利·卡波特·洛吉(Henry Cadge Lodge, Jr)。在总统选举中，这篇文章第三度发挥它的魅力。

这三次转载都是非法的。罗斯一开始就驳斥帕玛，因为《读者文摘》在买下转载权时就永久保留该权利。此外，提议转载的时间，只比罗斯大声宣布《纽约客》杂志并未和快活镇延长转载协议的时间晚七个月。但是罗斯最后被帕玛说服，将一次浓缩权卖给《读者文摘》，虽然这可能只是因为作者赫西本人同意将其转载稿费，捐给在这次灾难中两名殉职人员中一人的遗孀。

结果约瑟夫·肯尼迪从帕玛那里接到转载该文的“同意书”，并且将文章散发到第十一国会选区，但是殉职者的遗孀并未收到任何捐款。极可能的情况是，肯尼迪阵营在第二次和第三次转载该文时，连征得《读者文摘》同意的象征性动作都没有，更遑论向《纽约客》杂志打声招呼。

虽然华利对约瑟夫·肯尼迪的盗印行为感到恼怒，但他自己才是个中高手，转载文章已成为《读者文摘》使命的关键——尽量接触到全球更多的读者，因此经常讥讽资深编辑将转载文章视为次级商品。华利深信，如果一篇文章一开始就刊登在《读者文摘》，自然就会拥有“隽永的趣味”，值得流传下去——尽管较可取的方式是以每份二美分的价格流传下去。最后他将肯尼迪持续转载的行动视为对《读者文摘》的一种称赞，因为这显示出它对美国大众无与伦比的影响力。

新政府的新问题

肯尼迪惊人的成功，对华利和《读者文摘》大多数编辑都是一大打击。肯尼迪是民主党员、自由派的天主教徒，对身为共和党员、右翼派的主流新教徒《读者文摘》员工而言，这三项特点都极令人憎恶，而且他又是约瑟夫·肯尼迪之子，那使他给人的感觉变得更糟。但是肯尼迪的选举也为华盛顿办事处的查理·史蒂文森(Charles Stevenson)制造出特别的问题，因为新政府的人对他都不理不睬；新总统的新闻秘书拉里·欧布莱恩(Larry O'Brien)则认为他很偏激。

史蒂文森决定，他需要一个有“自由派”观点的助手，最好是可以征去白宫参加新闻简报和采访的温驯年轻人，后来他选择布鲁斯·李(Bruce Lee)。李曾为新闻周刊采访新闻，亦曾为年轻读者写过肯尼迪的小传。似乎他所有条件都很合适，年轻、温和，显然为肯尼迪阵营所接受，但他可不温

驯。

李很快就发现，他是华盛顿办事处中唯一的民主党员，最糟的是，他坏脾气的老板希望他用保守派的偏见写文章。果不其然，那样的情况令他相当恼怒，倒不是因为他是民主党员，而是这显然并不专业。但是他要养家活口，只有暂且照吩咐去做。

这位新人被指派为国会议员捉刀，《读者文摘》不仅要支付议员根本不是他写的文章稿费，而且如果政府做出任何批评性的回应，还得代为撰写他们将在国会中发表的辩驳。李写得最成功的几篇文章之中，有一篇是一九六四年三月为德州共和党众议员约翰·道迪(John Dowdy)代笔的。文中列举詹森总统都市更新计划中的诸多弊病，特别是价值数百万美元的优良新住宅，被简略地批评为破败的贫民窟，然后被重新划分，以原有价值的一小部分卖给都市重划人员。

美国都市重划委员会否认这些指控，并反控作者漫天造谣，这位议员在众议院宣读十八页刊登在“国会纪录”(congressional Record)、由李代笔的辩驳文章，造成曾任房地产经纪人的委员威廉·柴更朵夫(William Zeckendorf)被迫辞职。无独有偶地，在六十年代初期，华利夫妇的好友、当时纽约洛克菲勒中心的所有人劳伦斯·洛克菲勒(Laurance S. Rockefeller)也针对价值不菲的市中心产业，对柴更朵夫展开激烈的房地产战争。

又有一次，李为奥克拉荷马州参议员罗伯特·寇耳(Robert Kerr)代写一篇文章，攻击提议中的全国健保方案成本太高。几天之后，寇耳在参议院辩论这项法案时在廊间上上下下，将转载文章散发给其他参议员。要封杀法案，那是极有力的方法，健保方案到一九六五年才通过。

一九六一年，也就是李加入华盛顿办事处的时候，《读者文摘》开始推出新闻部分，转载许多报纸的文章，其中包括《圣路易邮报》、《纽约时报》和《纽约每日新闻报》(New York Daily News)。但一成不变的是，政治性文章仍选自保守的报纸，典型的一例是《纽约每日新闻》报批评肯尼迪主张成立国内和平部队，是“让联邦政府的员工人数膨胀”的另一个伎俩。与此同时，自由派的《圣路易邮报》受委托讨论节省用水方式。至少有一次，《读者文摘》上有一篇以小字体刊登在读者投书最底下的一个极保守的观点，署名的正是《纽约时报》。

《读者文摘》仍持续支持挫败的共和党总统候选人尼克松，并在一九六二年五月号和六月号摘录他愤慨的回忆录《六次危机》书中涵盖他担任美国众议员和副总统的早期生涯，选出的摘录部分指控肯尼迪在一九六一年竞选期间，已获悉美国准备拨款给入侵古巴的计划。杂志刊登之前，尼克松写信给华利，表示他非常高兴，又说：“我只希望你不会受到我那些不屈不挠的批评者太多的‘政治辱骂’。”

华利回答说：“我们不担心‘政治辱骂’，只希望可以在每期《读者文摘》中，刊登像从你著作摘录的一样重要的资料。”当时华利正开始捐助“美国宪法行动”组织，它是监视“自由派”议员投票纪录的右翼团体。

麻烦不断

一九六一年四月十七日，美国计划入侵古巴，但是并未成功，这就是所谓的“猪猡湾事件”(The Bay of Pigs disaster)，也是《读者文摘》最喜欢提出的话题，且是几近于着迷的地步。一九六二年十一月、一九六三年七

月及一九六三年八月，它又刊登几篇指责肯尼迪应为此事负责的文章，虽然肯尼迪后来承担一切罪名，但他批准入侵另一个主权国家，在道德上固然应受责备，但是事实上，在肯尼迪之前的艾森豪威尔总统明白指示下，中央情报局早已计划利用一些流亡人士推翻古巴头子卡斯特罗，但是中情局和艾森豪威尔这两个快活镇的偶像，都没有受到指责。

在其他文章中，《读者文摘》也指控肯尼迪政府让苏联偷运飞弹至古巴——事实上，它间接造成一九六二年古巴飞弹危机。最后肯尼迪的新闻秘书皮耶·沙林杰(Pierre Salinger)找来史蒂文森摊牌。惹来麻烦的是《美国为何沉睡了？》一文，摘自即将出版的同名书籍，《读者文摘》亦提供赞助。奇怪的是，本书书名和肯尼迪在两次大战间对英国所做的研究《英国为何沉睡了》(Why England Slept)有些相似。史蒂文森打电话给负责的编辑路易斯，路易斯又打电话给正在明尼苏达州的作者兼《读者文摘》特约编辑约翰·胡培尔(John Huhbell)，数天后，三人全部按时出现在沙林杰的办公室。

“路易斯，你坚持刊登那本该杀的书，这是你最后一次从这里得到一丝合作。”沙林杰气呼呼他说。

路易斯记得肯尼迪政府好像从未跟《读者文摘》合作过，但是他被沙林杰的威胁吓一跳，开始避免作正面答复，目的是不想破坏白宫最近提供给华盛顿办事处的任何协助(路易斯后来才知道，根本没有这种援助)。沙林杰不断抱怨，直到一名助理通知总统正准备接见他们。当他们陆续涌进门时，肯尼迪坐在他的摇椅上抽雪茄，路易斯当场变成紧张的落魄者，脱口而出：“总统先生：”

“不必说了。”肯尼迪打断他。

然后开始称赞帕玛和华利帮忙他磨亮战争英雄形象，并且用几个笑话结束这次会晤。当三人准备离开时，肯尼迪又说：“不必担心这一切。”

一出椭圆形办公室，沙林杰马上向每个人致歉，表示不该叫大家赶来华盛顿。路易斯飞回快活镇，就在他刚坐下来几小时后，电话响起，是沙林杰办公室打来的。一位秘书奉命问他这个棘手但有些小题大作的问题。

“路易斯先生，我们的确有一项请求，”她说，“不知道你是否可以换掉书名？”

“对不起，”路易斯解释说，“它已经付梓了。”

当然，肯尼迪的书名也是仿效邱吉尔的著作《当英国沉睡》(While England Slept)。

《读者文摘》(及其浓缩书部门)老是绕着猪猡湾事件、古巴飞弹危机和肯尼迪政府的其他问题打转，因而忽略一九六一年最重要的书籍之一。在《沉默的春天》(Silent Spring)一书中，蕾秋·卡森(Rachek Carson)警告说，杀虫剂正在污染美国的生态系统和食物链，借此提出美国集体意识，但是《读者文摘》的反应仅是告诫而已，在该书出版后的某个时间，“许多科学家……担心(卡森的)情绪爆发……，可能弊多于利。”但是整体而言，亨德森领导下的浓缩书部门持续维持编辑独立，避免接触太极端的保守作者。

在《读者文摘》这方面，仍然准备了许多不同版本的《沉默的春天》浓缩版，以便筛选出最适合的，不过后来没有一篇登出来。许多大型石油公司被卡森描述为生态恶棍，而它们都是《读者文摘》的主要广告客户，但那可能并非编辑决定不用它的原因。《读者文摘》和石油公司的观点一开始是一致的。立场较为开放的浓缩书部门径自决定，此书对读者而言不是适当的选

择。但《读者文摘》与纽约出版商的联络人威尔森，后来对此决定感到十分后悔。

更紧急的是罗伯特·肯尼迪(Robert Kennedy)和肯尼迪总统对保守派记者的粗劣态度。华盛顿办事处主任史蒂文森对此事相当在意，甚至曾怀疑隔壁办公室的人，是被雇来监视他的私家侦探。此人的举止一看就是鬼鬼祟祟，有好几次，史蒂文森把耳朵贴在墙上玻璃，想知道这人究竟在干什么。最后史蒂文森终于忍受不了，某天他在电梯碰到隔壁那个人，就问对方是否在监视他。“不，”那人说，“我在监视罗伯特·肯尼迪。”

史蒂文森派李去调查此事，李花费数月记录政府监视他们认为对政府不友善的记者的方式，主要是针对《华盛顿星报》(Washington Star)的厄尔·佛斯(Earl Vedd)。但是等文章终于完成时，连办事处主任史蒂文森看过后，都对文中所指控的窃听、秘密监视、把在五角大厦和国防部的友善消息来源调到阿拉斯加和格陵兰感到震惊。

“你不能把美国总统说成这个样子。”史蒂文森抗议说。

“嗯，但那是事实。”李耸耸肩。

就在此时，一名秘书冲进来说，肯尼迪总统在达拉斯州被暗杀。史蒂文森把李的稿子退回给他说：“好吧，你的故事来了。”

十 快活镇的不快活事

由于《读者文摘》已接受广告，快活镇便出现一种新人类，那就是圆滑实际的业务员。这些人可毫不熟悉公司高层主管和编辑群的谦恭作风。某晚，一群业务员获邀到高风参加宴会，在他们离开后，莉拉告诉华利，她觉得其中有个业务员并不是衷心赞美高风，而且在离开时也没有表达例行的感谢和欣喜之意。第二天早上，华利气急败坏地递给此人一张批评的纸条，告诉对方应该再回幼稚园学学礼仪。这位业务员一拿到纸条，就到科尔那里表明要辞职。

“噢，他不是那个意思，”科尔企图解释，“华利就像每个人一样，偶尔会乱发脾气，别再想这件事。”

“我不能不想，”这位业务员说，“我待不下去，我不干了。”

“你在这里会很有前途，这点你也知道，”科尔反对他说，“不要这么意气用事。”

“我在哪里都可以找到工作。”他坚定地回答。

科尔的政策一直都是为员工出头，而且他并不想失去这个人，因此去找华利解释，华利重申建议那个人应该学些礼仪，而且不容许莉拉在自己家里被侮辱。

“那我们就会损失公司最优秀的广告业务员。”科尔说。

“再找一个。”

“我找不到和这个一样好的。”

“也许我给人的印象太强烈，”华利承认说，“但是他会恢复过来。”

“他不会，我想除非你道歉，否则我们不能留住他。”

“道歉！”

华利又发起脾气。当他再度冷静下来，科尔说服他去道歉。接着是安排双方会晤，华利告诉那位业务员，他的意思完全不是他在纸条上所說的。

“不，你的意思就是那样，而且我们都会记得它。”这位业务员说。他坚持要辞职，被斗败的华利只好发给这位业务员丰厚的遣散费，并且要对方在应征新工作时请他做个人推荐。

人手一本

一九六二年二月，《读者文摘》推出三百页的四十周年纪念特刊，再度使用创刊号封面，并且转载一篇获得授权的文章《如何在心理上保持年轻》，以及如今已成为传奇的名言，其中包括布道家比利·桑戴的“试着赞美你的妻子，即使一开始会让她吓了一跳”和何默·罗德希佛(Homer Rodeheaver)的“一根烟可以杀死一只猫”是《读者文摘》的员工常爱引用的。《时代》杂志以一篇降格以从的报导，指出这些先安排刊登在其他杂志，后来再由《读者文摘》转载的文章，而今在美国版《读者文摘》中占了70%。

至于编辑内容，《时代》杂志再次指出，《读者文摘》“对性过分关心”，又说《读者文摘》“喜欢在一页末尾刊登语焉不详的补白，(而且)很少会错失从其他杂志转载特别露骨性故事的机会。”《时代》杂志也不忘对《读者文摘》可俯视苏蜜河公园大道的堂皇总部予以重击，暗示它看来就像一所坐落在“特别繁荣郊区中的高中”。

尽管如此，一九六一年，这家一度鄙视广告的杂志，广告收入共达六千

五百万美元，若将该年所有部门的营收加起来，包括浓缩书部门和音乐公司，公司总收入是一亿五千五百万美元。在海外版方面，《读者文摘》已有荷兰文版，还有两份新的西班牙文版，一在加勒比海，一在中美洲，后者是特别针对波多黎各而发行。一九六四年中，中文版问世，并计划在香港、台湾、马来西亚、泰国和菲律宾配销，这全是华利目标中的几个部分——无论使用什么语言，让全球每个人人手一本《读者文摘》。

现在还没有推出的是希伯来文版，从未赚钱的阿拉伯文版仍在发行中。后者纯粹是为了服务大众而出版，即使发行量已由战时的高点十五万本降至目前的不到六分之一，仍勉力维持。但后来在一九六七年“六日战争”后，阿拉伯文版被迫中止。

封面大翻修

这些年来，杂志历经多次字体修正，前后封面的绘画和彩色照片在一九四八年推出，杂志封底的插图延伸到前面一部分。从某种意义上来说，莉拉选择美术作品，是她对室内装潢爱好的延伸。她先和里斯莉合作，接着是和英国舞台设计师奥利佛·梅索(Oliver Messel)，最后和喜瑞·毛姆(Syrie Maugham)合力美化《读者文摘》在全球的办公室。最后，她把注意力集中在这个王国最朴实的人造产品——《读者文摘》本身，并且决定大幅整修。

《读者文摘》的封面，由一成不变、字体刻板，焕然一新为以描绘美国国家机构、天然景观和小镇风貌的彩色图画作号召。通常是以美国插画家诺曼·洛克威尔(Norman Rockwell)的怀旧心态呈现，此举象征莉拉除了在二十年代初期，偶尔提议使用一些可转载的文章或邮购手法之外，对杂志的第一项重大贡献。而她插手封面设计，也直接促使她在浓缩书部门于五十年代开始运作时，扮演非正式艺术总监的角色。在那里，她的权威是绝对的，并且与华利对该部门的完全缺乏兴趣形成对比。

不过，华利显然很欢迎他太太在封面艺术上的品味。这不仅使杂志在报摊上更具吸引力、销售量大增，并且提高其文章所宣扬的爱国精神。从一九五七年起，有一段时候，莉拉和华利甚至想实验一下，把内容目录放在杂志封底，封面则是独立存在的图案，虽然封面插图最后没有持续下去，莉拉仍坚持每期美国版和海外版的封底要放水彩画。

一九六二年，肯尼思·史都华(Kenneth Stuart)出任艺术总监，一项更为重要的设计变动因而诞生。史都华过去任职《星期六晚报》，他和公司的一群人，曾试图以兼具编辑和视觉的全新风貌挽救这本杂志，结果祸不单行，此举触怒怀念洛克威尔时代家庭风味的忠实订户，也使潜在的读者一头雾水。对杂志的风格，他们和杂志的编辑一样找不到明确方向。

拥有《星期六晚报》的寇蒂斯出版公司，决定再将问题重重的杂志改头换面，还雇用一组新的编辑和设计师，并把办公室由费城迁往纽约，史都华因而加入《读者文摘》。有位批评者说，在他为《星期六晚报》工作的十九年中，杂志怎么看“都像是一本卖种子的目录”，但在快活镇，这反而是优点，因为《读者文摘》的老祖宗本来就是很像种子目录的东西，那就是华利的第一份刊物——农业万用手册。

雇用史都华，象征莉拉悄悄改变《读者文摘》的作风达到极致。若说改变的程度不如《星期六晚报》广泛，《读者文摘》在视觉上的翻新，也一样令某些订户和编辑痛苦难忘。更甚者，莉拉对杂志的影响力，似乎随着华利

开始隐退而增强，同时有部分由“莉拉的男孩”路易斯夺占。

即使莉拉的影响力仅限于视觉，仍影响《读者文摘》整体的风貌和形象，其严重程度不亚于该杂志在一九五四年首次刊登广告。

当时莉拉曾基于美学上的考量强烈表示反对，虽然她在那一回合失败，但这次受威胁的是她的地盘，因此她拒绝妥协。可口可乐是《读者文摘》的一大广告客户，有一次华利听人说，它刚出价一千八百万美元包下全年的杂志封底广告，便兴匆匆地赶到莉拉那里，告诉她这个好消息，结果莉拉直视他回答说：“我出价一千九百万。”

不论是私下或在工作上，史都华的品味都令莉拉着迷不已，他不像一般员工老穿灰色西装，有个性、知道如何打扮，对《读者文摘》的看法也与莉拉不谋而合。为了替史都华铺路，资深的艺术总监伍柏瑞(W. O. Woodbury)突然被迫卷铺盖走路。

史都华的第一步是把字体换掉，标题则用巴斯克维尔(Baskerville)字体，他也开始为文章配插画，有时是彩色图画，有时用照片。偶尔，封底的水彩画会换成法国印象派杰作的复制品，华利在这方面的收藏愈来愈多。

佩恩拂袖而去

执行编辑佩恩并不完全同意莉拉在艺术上的看法，数十年来，他技巧地迴避和莉拉在任何她有强烈主张的事情上起争执。事实上，佩恩的外交技巧和莉拉的任性几乎一样令人啧啧称奇。但是莉拉将几乎是革命性的外观，强加在他编辑这么多年的杂志上，迫使他觉得必须起而反抗。莉拉狂怒不已，把他痛骂一顿。事情爆发后，佩恩径自回家，告诉他太太：“露丝(Ruth)，我们要回佛罗里达，立刻走！”

他们当天就前往佛罗里达，虽然华利后来企图挽留他的老编辑，想弥补一切，结果还是徒劳无功。不久之后，佩恩发现路易斯取代了他的职位。

佩恩和莉拉的紧张关系，因为其妹参加一次海上旅行而更加恶化。她在船上向另一位乘客随口提起，《读者文摘》的成功，有大半得归因于她的哥哥佩恩，偏巧这位她不认识的乘客，是杂志杜某位名人的妹妹——而且竟是莉拉之妹。她后来把这段谈话告诉莉拉，令她极为不悦。

在工作生涯的最后几年，佩恩对于一直升不上总编辑一事愈来愈烦恼。如今他已七十出头，等待华利宣布他退休已等了好几年，但是那天一直没有到来。现在两人都已垂垂老矣，而且佩恩虽然极端保守，他也不喜欢和主要反动分子帕玛分享权力。

在佩恩因环境变得如此不愉快而离开的同时，主编达西尔被调到一般书籍部门，成为专案编辑。他的工作由哈泼取代，接着是新任副主编马哈尼，他固定一周工作七天，因为华利已不再四处巡视，在下午四点赶人回家了。

尽管佩恩后来试图挽救他和华利夫妇之间的关系，也做了一点琐碎的编辑工作，挂名资深编辑，但他的事业已正式告终。他死于一九六二年，临终前仍对他忠心服务公司多年却落得如此下场含恨不已。

在最新一波人事变动之后，《星期六晚报》的史都华在快活镇窜起。除他之外，从《星期六晚报》跳槽的员工尚有受人尊敬的总编辑班·希布斯(Iffen Hibbs)及接班人福欧斯。福欧斯曾正确地预言，从《读者文摘》开始接受广告起，《星期六晚报》就会出现问题。即使是赫赫有名的罗利默，有段时间也曾担任《读者文摘》的顾问。

希布斯和福欧斯在《读者文摘》被派去做卑下的编辑工作。五十七岁的福欧斯被安插到一间有秘书的气派办公室，并负责编辑儿童系列丛书，希布斯偶尔被派去替艾森豪威尔或其他名人捉刀，他的困扰是，公司还付艾森豪威尔每篇二万五千美元的稿费，这也是社内最高的稿酬。福欧斯很快就愤然地辞职，他向一名友人抱怨说，在他四十多年的编辑经验中，《读者文摘》的主管是他见过的人中“最不值得信赖的”。对方曾向他保证，一有机会就会派给他重要的编辑职位，但是那些高层人士，丝毫不给这些曾在《星期六晚报》握有大权的编辑加入他们的机会。

暖身赛

华利在年老时仍然活力充沛，继续修补高风的通道系统，和莉拉一年出国两三次，在公司编辑运作上所扮演的角色虽不再具有关键性，但仍很活跃。尽管如此，他也知道，趁着他们两人都还健在时，他必须为公司接班人的问题顶做准备。此外，华利夫妇对公益事业比以往更为热中，他们现在已名列全美最富有的名人榜上，华利主要捐给马卡拉斯特学院和其他教育机构，莉拉则是捐给艺术机构。虽然在捐献时不愿大肆张扬，但他们也想确定，他们的乐善好施在死后会成为他们建立的规范之一。

最重要的问题是，华利夫妇过世后，《读者文摘》有限公司该由谁来继承？在他们年届七十之际，这也是大家心中的一个疑问。虽然他们实际上对数十位子侄辈、堂表兄妹及艾奇逊家族和华莱士家族等其他亲戚出手慷慨，但没有人会寄望莉拉和华利可能把公司分给他们的亲戚。

在旁观者看来，比较可能，事实上也是可想见的唯一解决之道是——汤普森和朱迪至少会继承公司的控股权。但是莉拉和单利从不对任何人暗示心中的盘算，守口如瓶，仿佛就像是他们拥有什么秘密，只打算一次透露一点。

一九六一年，华利开始悄悄任命部分营业部主管和编辑担任副总裁。在那些被任命的人当中，有些人是在同事指出他们在版权页上的新头衔，或从朋友口中才得知此事。

一九六四年圣诞节过后几天，华利在会客厅举行的高层编辑和资深主管午餐中，以几近漫不经心的口吻宣布，他和他的共同创办人已决定设立总裁办公室，同时任命路易斯担任此职。此外，路易斯也拥有总编辑的头衔，而华利和莉拉将并列董事长。当时五十五岁的路易斯是执行编辑兼副总裁，尽管他有一些预感，自己最后可能会接下更高的职位，但是这项消息一宣布，他也和其他人一样吓呆了。华利同时宣布哈泼将接任副总裁和执行编辑职位，马哈尼则任副总裁和主编。

虽然大家心照不宣，明白华利在某种程度上仍将是活跃的编辑，但大多数编辑看到公司将继续由编辑部、而非业务部的人主导，都松了一口气。纽约时报对这项主管大搬风的报导并不多，只指出路易斯曾在尼克松对肯尼迪的总统选战中“参一脚”。该报说，凭此经历，路易斯成为华利夫妇的左右手。

路易斯被任命为总裁，结果证实只是一场暖身赛。大约刚好过了一年，华利再度震撼《读者文摘》封闭的小世界，不像前面四十三年以高层人事大搬风撼动了公司的根基，这次等于是他的二次革命，第一次他决心彻底改变社内的编辑组合，在实际上将它从一份文摘杂志提升为刊登原作、预刊和转载文章的杂志。直到一九八四年，他去世三年后，第三次大变动才爆发。在

他迈入七十七岁大关之际，华利心中的玄机证实他竟然要抛开家人的感受、密友的建议、企业的传统智慧，导引《读者文摘》进入未来。

圣诞夜大屠杀

在平安夜，科尔像往常一样，在当地一家称为尼诺(Nino)的餐馆内一间有壁炉的房间，主持丰盛的宴会，一如往常，一九六五年十二月二十四日这天下午，编辑部和业务部的高层员工开始陆续抵达，正当宴会进行到一半，华利在不预期的情况下独自到来。科尔热络地欢迎他，华利要大家安静下来，所有的与会人士以为，老板要在回高风前向大家祝贺圣诞快乐，结果他说有事要宣布。

首先他讲，从新的年度起，科尔将不再是业务经理；第二，他任命汤普逊接掌科尔的职位，接着他又对汤普森附加几句仁慈但含糊的评语，像是他的天分将会获得重用之类的话。罹患肝炎的汤普森当天刚从纽约一家医院出院，虽然尚未完全康复，还是设法赶赴宴会。

在场的每个人仿佛遭到雷击一样，尤其是科尔、汤普逊和汤普森。在这次彻底改组中，没有一个人事先被征询过或是得到预警。有些人怀疑华利是不是老糊涂了，弄错了要提名谁。科尔马上站起来说：“华利，这是你对我做过最恶劣的一件事。”汤普森的盟友希兹曼和瓦特斯也站起来宣布辞职，而华利遭黜的侄女婿只是垂头坐在桌边，惊讶得说不出话。事前也一无所悉的路易斯，同样因震惊而哑然，但是汤普逊在听到对他获得提名的反弹声浪后，仍克服自己的讶异而站起身，以挑战的口气对华利和全部的人说：“我接受。”

华利听到后马上回家，科尔和其他少数几人则茫然步入夜色；天气虽冷，也不会比华利背叛他们的这种感觉更令人心寒。他背叛他们的忠诚、背叛他对汤普森的义务，就凭姻亲关系和他在业务上受人肯定的洞见，他应是华刊的当然继承人。华利也背叛《读者文摘》的前途，因为他把它交结社内大多数财务专家都看不起的退伍将领手中，只有发行部主管罗德走到这位新任业务部主管面前，和他握手说：“我站在你这边。”

翌日早上，也就是圣诞节当天，汤普逊开车到高风，情绪非常激动地会见华利，讨论他的三项要求，亦即他实际接手的三项前提。

公司内部已开始称呼那天是“圣诞夜大屠杀”。每个人都知道，莉拉在那次事件中扮演了有力的角色，据部分人的揣测，她觉得科尔已经因《读者文摘》的成功而获得太多赞誉，趁这个节骨眼突然除掉他，可以让大家明白，这家公司只属于华莱士夫妇。他们可以不必顾虑其他人的愿望，爱把它怎样就怎样，最重要的是，它的成功是拜华利的编辑天才所赐，其他人的贡献，甚至科尔的贡献，都是次级的、附带的，而且是衍生的性质。

莉拉对科尔的印象，从不像华利对他的印象那么深。有一次她重提当葛瑞非斯还是业务经理时，她向亨德森抱怨说：“我不知道到底谁才是真的聪明人。”汤普逊从巴黎调到快活镇，莉拉占有很大的因素，即使他最后迫使艾奇逊离开，她仍很喜欢有外交手腕和恭敬的汤普逊。科尔已经七十二岁，但仍活力充沛，《读者文摘》没有强制的退休政策，显然他很希望再多做几年业务经理，即使他并不能提名自己的接班人。他之被解雇，等于告诉汤普森，他在公司已没有未来；同时，在科尔主持的宴会中公布这项人事命令，似乎不只是作法轻率，而是存心羞辱他。

新官的三把火

圣诞节早上，汤普逊和华利及莉拉一起坐着，向他们报告他的构想。首先，《读者文摘》立刻对六十五岁以上的员工实施自动且强制的退休制度；也包括汤普逊在内，当时他已六十岁。他的论点是根据军队政策，希望年轻的员工能够按年资升迁，而不会遭遇来自根深蒂固老人统治的高层主管反对。私底下，他也预测五年后他六十五岁时，华利和莉拉可能都已不在人世，而强制的退休制度是一种先制性的作法，可以确保这类连他本人也遭波及的高层屠杀不会再出现。

第二，汤普逊坚持被授予执行副总裁的头衔，这是科尔从未拥有的职称，汤普逊希望自己的权威不会受质疑。

最后，他要求搬到科尔的办公室。

“你是说科尔不能待在他的办公室？”华利疑惑地问道，“可是我们都是家人哪。”

“这比其他两件事更重要。”他回答。

莉拉戏谑这位新任业务经理在退休制度上的坚持，并且暗示，等他年满六十五岁，可能还有更多年的工作在等他。这个看法，科尔一定会完全同意，但是最后汤普森得偿所愿，莉拉和华利觉得他的三个要求符合常理而全数答应。华利说，他会打电话给科尔，告诉他其他的坏消息。

当汤普逊在一九六六年的元旦回到工作岗位时，发现科尔的办公室已空无一物，档案柜全部都是空的，科尔已命令其秘书销毁所有纪录，所以找不到一张纸足以显示一个名叫科尔的人曾呕心沥血地工作三十三年，一心想让《读者文摘》成为全世界读者最多的杂志。

解雇科尔，象征这位前业务经理和华利开始疏远。这种关系长达近十五年，直到两人年事已高、华利临终前才告结束。因为太爱《读者文摘》和华利，所以科尔无法做到完全决裂，他并未对《读者文摘》完全置之不理。他很快就被安排为每年领取三万美元的终生家臣——他对公司的福利并不担心。这两位业务经理从未会晤讨论业务部的重大改变，科尔回家生闷气，汤普逊以他特有的自信接手新工作。

改朝换代的头一天，希兹曼和瓦特斯分别拜会新任执行副总裁，收回他们在一时冲动下所说的话，并且保证会像对科尔一样，为汤普逊卖力工作和效忠，这正是汤普逊想要的。他接受他们的提议。如今汤普森已经失势，莉拉另一个最爱希兹曼，在圣诞假期中决定自己有一天可能会接管公司，瓦特斯现在也抱着相同的希望。

汤普逊上台的第一项行动，是成立一个执行委员会，并请科尔担任主席，对方接受了，汤普逊则是当然委员。第二项行动是放逐汤普森。这位广告主任连同他的妻子朱迪、两个儿子都被调到澳洲，公司内原先的四位业务员之一查理·赫普勒(Charles D. Hoplefr)被提名接任。

直到两年之后，汤普森才知道，他其实在平安夜就被开除了。发现真相后，他马上向公司辞职回到美国，在《家庭圈》(Family Circle)找到一份工作。后来他加入《纽约时报》，逐步升到广告副总裁。在他替《读者文摘》工作期间，汤普森最大的成就可能是他从未树敌，而且是公司内最受欢迎和最受爱戴的人之一，但这并不是因为他和老板的关系。他的和蔼可亲与才华一样不可多得，即使在他离开公司之后，他仍和许多过去的同事保持友谊。

池鱼之殃

但是莉拉和朱迪仍和过去一样疏远，这其中存在着科尔突然被解雇，以

及她所提携的人被流放到公司偏远分部的真正原因。数月之后，莉拉发现华利和她高大、金发碧眼的侄女可能有染。

根据一些可靠的消息来源，某晚在高风的一场宴会后，华利原本准备在会客厅中一个房间和朱迪幽会，结果阴错阳差，被莉拉得知此事，汤普森和朱迪被召回大厅，接着是长达数小时的争吵，华利的私人秘书形容这场争吵“可怕极了”。

朱迪对莉拉的几位姊妹写了一连串谩骂信，指责莉拉的行为，使得问题更严重，而这一切当然又传到高风女主人的耳朵里。

在这场进行到深夜的马拉松争执中，日积月累的憎恶和家庭问题也全部抖开来。汤普森夫妇指控华利夫妇多年来误导他们，让他们以为自己会继承《读者文摘》王国，一方面却一直另有盘算。朱迪在高风向来加入无人之境，就像莉拉这个女主人已经过世一样。她还告诉别人，在他们夫妇搬进去之后，要如何变动这个和那个，令莉拉很恼怒。莉拉认为朱迪不仅放肆，更糟的是不够圆滑，竟然直陈莉拉在装潢上的品味一无是处。

虽然莉拉可能已经习惯华利的不忠，但是当对象竟是自己的侄女时，她显然承受不了。那天晚上她说，她永远不会原谅、也不会忘记这些事情。在某种较大的意义上来说，她不能原谅和忘记的，可能是多年来她所受到的一切屈辱。莉拉需要获得平息，不管她原先和威克斯的关系如何，他的地位多年来一直不超过宠臣和亲信的范围。与此同时，华利继续以一面游戏人间，一面仍是“忠实丈夫”的双重标准生活。不管莉拉过去心胸如何宽大，她已经受够了。

由于朱迪的丈夫不仅是科尔的人，也是华利的心腹，莉拉效法莎乐美(Salome)，要求把汤普森的头放在盘子上(译注：《新约圣经》中，希罗底怀恨施洗约翰，便唆使女儿莎乐美向希律王索取其首级，希律王喜其舞蹈，于是答应将施洗约翰的头放在盘子上献给她)。华利最后把他拥有的最宝贵的东西献给太太——决定公司未来的权力，同时这也是她给予朱迪最重的一击。《读者文摘》的财务主管几乎一致同意，这也是对公司最不利的一项决定。尽管如此，汤普逊后来坚持说，他将汤普森调到澳洲是个人的意思，事先并未问过华利和莉拉。

最具杀伤力的坏球

科尔和汤普森离开后，《读者文摘》改由路易斯掌舵，新的业务经理也已就任，公司行将展开新的一页。但是不可避免地，也有定量的事后检讨出现，特别是在管理阶层方面，无可否认地，与华利和莉拉之举一样令人震惊的是，它也反映出公司内部对科尔的不满日益升高。

例如助理会计威廉·克罗斯(William J. Cross)认为，科尔是属于“销售型”，而非“真正的业务型”。基本上，他只是个广告推销员，而且他为服务于一家私人企业感到沮丧。这位《读者文摘》的前业务经理是企图说服华利公开上市股票的人之一，首先是因为科尔本人握有五十万股股权，同时也因为他知道，如果公司可以透过股票上市吸收一大笔资金，它的扩展速度将更为快速。

然而当公司法律顾问巴纳巴斯·麦亨利(W. Barnabas Mc Henry)对华利夫妇解释企画书的内容，以及他们必须透露哪些事情时，他们不仅拒绝公开上市，而且开始密集寻找让它永远不曝光的方法。由于没有继承人，唯一的

解决方式是将公司捐给慈善机构。虽然华利常有惊人之举，他可不希望慈善机构的经营，造成除了代表官僚和呆滞外什么都不是的公司。反之亦然。不让公司股票公开上市，但为慈善机构所有，从国税局的法规来看，即使不完全抵触，在法律上也行不通。但是华利决心找出一个方法，让公司不会在他和莉拉死后，成为另一个为公众所有的企业集团。

据克罗斯说，更重要的是，《读者文摘》在科尔最后几年任职期间所经历的问题，有许多肇因于他日益严重的沮丧。“他和其他公司的有力商人往来，这些人常常交换成功的经验。”克罗斯说，“科尔不能向这些家伙展示他有多强，他在个人事业上的最后阶段一直想击出全垒打。”

科尔投出的坏球中最具杀伤力的一个，是《读者文摘》挨家挨户推销唱机的尝试失败。克罗斯说：“我们有五百名业务员销售劣质的 RCA 维多” (Victor) 手提唱机，又把巨额资金花费在安装计划上，它不仅令人沮丧，也是一项灾难。我们都以此物为耻，但是科尔不会罢手。”汤普逊很快就中止这项计划，但是克罗斯也不看好这位新任业务经理和执行副总裁，即使他已有前车之鉴。克罗斯认为，汤普逊赖以建立名声的欧洲部门，一开始就是“不能输的游戏”，所以任何聪明人，只要不把事情弄得太糟，看起来就会不错。汤普逊老是让自己身边围绕着唯唯诺诺的人，也使公司的财务专家不太看得起他。

让事情更糟的是，汤普逊对黑板和图表的热爱，随着他的高升不断增强。他的提携者之一朱德森·拜恩特(Judson Bryant)，同样也是图表专家和退伍军人，拜恩特制造数以百计的线图和曲线图，而汤普逊则继续为会议室注入作战室的气氛”每项计划都有军事作战的含意。随后几年，朱迪喜欢向人炫耀她和华利的婚外情，包括向路易斯的妻子艾笛炫耀。艾笛和其他人认为，她四处张扬此事，无非是想报复莉拉，但是等到她丈夫成为纽约时报的主管，她就改变她的故事。虽然仍承认和华利经常在纽约的饭店见面，但她宣称那只是因为他很寂寞，想找个不会只看上他钱的人谈话。这个借口相当奇奇怪，因为希望从华利那里得到金钱利益的人，就是朱迪本人。

由华利到路易斯的编辑权力转移，也象征《读者文摘》对美国政治，以及其激烈地进入主流的不干涉态度已经结束。对路易斯而言，快活镇提供的游戏节奏太慢，连身为尼克松的高尔夫球球伴，也不能满足他对冒险和名声的胃口。当时尼克松已经在为赢得共和党总统候选人提名拟定竞选策略，接下来的目标是一九六八年的总统宝座。

十一 天之骄子

从一九六六年到一九七六年的这十一年，对快活镇的人而言，《读者文摘》最恐怖的恶梦是，美国已非四十多年来它企图在中美洲传播的美国。但是这些年来，他们也目睹了杂志空前的胜利，它不但扮演沉默大众的喉舌，还是尼克松在民间最有钱有力的拥护者。最起码，《读者文摘》在社论、财务和策略上对尼克松参选的贡献远超出想象，甚至可以形容为不可或缺。

此外，这本杂志和总统选举如此紧密地结合在一起，以至于在尼克松辞职后的余波及羞辱中，不仅全国陷入分裂，快活镇狂热的亲尼克松阵营也动摇了根基。一九七六年，《读者文摘》卷入耻辱和丑闻，造成全国轰动。不过华利和其他主管很快就按往例将它掩饰得宜，好像从未发生过一样。

这一切都要归咎于一个人，那就是路易斯。路易斯主导编务的时间，恰好就是这混乱的十一年间，他也是继华利之后，第一位将无形的署名留在杂志每一页的人，其署名实际上是华利的翻版。四十及五十年代，有许多编辑将华利视为父执辈，并自以子侄辈待之，但那种情绪只是片面的。在编辑事宜上，华利只把在个性和编辑上与他有相似处的路易斯当做“儿子”。

莉拉的男孩

路易斯生于纽约，毕业于普林斯顿大学。他初次想到要进出版界，是在费城的艾尔(N. W. Ayer)广告公司担任文案时。该公司其中一位客户是《财星》杂志，由路易斯负责，他每个月都会搭火车到纽约一次，会晤编辑艾瑞克·哈德格森(Eric Hedgson)，过了不久，这位满怀事业心的文案要求一份工作，哈德格森抱歉地解释现在没有空缺。

又过了一些时候，在一九四四年，路易斯在《纽约时报》上看到《读者文摘》的求才广告：“征求年轻作家，年薪八千美元。”他前去应征，结果发现对方找的是发行订阅部职员。路易斯自以为是严肃作家，已经在《风尚》杂志、《美国信使》和其他地方发表过一连串短文。但是常识告诉他，不要错过这个高薪的工作机会。在哈德格森的推荐下，路易斯击败其他一千五百位应征者，为科尔录取，但是首先按照惯例，路易斯上班的第一天，科尔花了一小时告诉他杂志和华利的事情。

“我们追求人类的最佳本能，”科尔告诉他，“我们想提升人类，或是帮助人们自我提升。华利热中自助的观念，每篇文章都必须包含一些道德提升。”

路易斯进展神速，先被擢升到海外版，接着任《读者文摘》美国版的编辑，在克利夫兰摘录部门又停留两年。在中西部，他必须与朱迪长期战斗，因为当时朱迪想在纽约成立摘录部门，一心要把克利夫兰的部门关闭。他不光是工作勤奋，巴结莉拉的功夫在编辑中亦属一流。有机会成为“莉拉的男孩”，保证在快活镇有绝对的好处，不是有立即的利益，便是可以获得她有力支持和祝福的终生事业。

当路易斯和第一任妻子离婚，并且开始和摘录部门的编辑艾笛约会时，他被华利夫妇暂时冷冻，因为莉拉一点也不喜欢艾笛，但是后来路易斯和艾笛结婚，莉拉对新任的路易斯太太的态度又告软化。

在快活镇单一文化的环境中，路易斯的都市气息和服装品味，使他有别于大多数一成不变的同事。此外，只要他肯花些心思，就是一位优秀的编辑，在技术上和华利一样好，下标题和图说也十分高明。但是华利动人的编辑方

式出自天生，路易斯则是后天造就，有时是一种不安分的技巧。

路易斯升到编辑主管之后，立刻放弃狭隘的生活方式，在传统的编务职责上尽本分即可。担任《读者文摘》的编辑并非他生命的全部，只是通往快活镇外广大世界的一扇门而已。在郊区驻守四十年后，《读者文摘》即将尝到天堂的滋味，这个天堂是与总统椭圆形办公室、好莱坞及百老汇的艺文森活的接触。

也有少数同事认为，这位新领导人是大之骄子，统治时期将很漫长，而且保持兴盛，因为就像它在十年前经常的挥霍无度，仍然很难让《读者文摘》产生亏损，但是一旦天之骄子太靠近太阳、快活镇一片黑暗的日子就不远了。

大企业永远是对的

一九五四年《读者文摘》开始接受广告的时候，为确保广告品质，华利曾提议广告词由杂志编辑来写。最后，编辑的文案写作在某种程度上已成为快活镇的一项惯例，不过为了面子，负责执行这项工作的，大都是退休而非在职的编辑。华利认为，广告是另一种资讯管道，不可能涉及伪善或违反道德的情况，至少就他个人是如此觉得。但是华利几乎视若无睹的最后结果，却侵蚀了杂志编辑的可信度，模糊了广告商写的文案与编辑修改的文案之间的界线。

资深编辑山姆·史仑那(Sam Schreiner)刚到快活镇时，令他印象最深的是，大多数出版业编辑部和业务部惯常的紧张对峙，在这里“几乎完全看不到”。这和罗斯断言的，广告商代表连走进《纽约客》杂志编辑部一步都不行，真有天壤之别。

事实上，《读者文摘》编辑部和广告部的划分如此之模糊，以至于有广告商到公司参观时，编辑经常被派去做招待或导游。编辑和作家也获准受到富商的打猎钓鱼别墅免费度周末。相对地，广告商也希望这些编辑和作家到全国，甚至全世界的广告商会议和股东会议上演讲。

编辑与广告冲突的一个典型例子，发生在《读者文摘》一九六五年五月号从《美国退伍军人》杂志转载的一篇文章《对付恶作剧电话》。该文对饱受恶作剧电话干扰的人提供建议，但是最明显的建议并未被提出，那就是请电话公司提供未列入电话簿的电话号码。《美国退伍军人》杂志一直是《读者文摘》喜爱的预刊文章来源，此文一开头便说：“你可能需要一个‘未列入电话簿，的电话号码或‘未公布’的电话号码。”美国电话电报公司(AT & T)是《读者文摘》的大广告客户，它的长期政策就是反对影响生意的未列入电话簿电话号码。后来《读者文摘》有求必应，把华利所说的好广告必须提供的东西——健全的资讯，完全删除。

就在下一期，《读者文摘》转载《风尚》杂志一篇谈论美国汽油的文章，但是删除一切有关石油公司使用广告计策的部分。例如壳牌(Shell)的看板，或是德士古宣称将其所有的汽油调整到可以适用全国各种天气状况。《读者文摘》在文末又加了一段：“不管你付出多少，可以确定的是，你已买到最便宜的东西。”不消说，诸如壳牌和德士古等石油公司是《读者文摘》的大广告客户，特别是在海外版。

该年九月，一篇题为《美国汽车有多好？》的文章直截了当地回答标题说，它们是“当今世上最好的车”。针对《什么是撞车的真正原因？》，它在一九六四年四月号回答说，维修不良、驾驶方式不对、路况不佳，以及没

有系上安全带是主要原因，而非不安全的车子所造成。至于《汽车机能一如往常良好？》这问题，一九六四年二月号的文章提供的答案是，凯迪拉克、克莱斯勒、奥斯摩比、庞蒂克和福特想听到的：美国汽车比较好，而这些公司在该期全部刊登全页的彩色广告。

《读者文摘》不仅逐渐成为广告媒介，也是美国企业的推销员。根据自由派的《改变中的时代》杂志(Changing Times)所言，基于政策问题，“如果该文与广告商的利益冲突，《读者文摘》编辑总是会拿进一步的校样给他们看。”更常发生的是，处心积虑想讨好顾客的广告业务员将校样泄漏出去。这种情况在杂志界早已司空见惯，但《读者文摘》特殊的地方，不在它特别依赖广告，《读者文摘》确曾偶尔缩减修改文章以迎合广告商，但那不是因为担心收入减少；相反地，更令人吃惊的是，那只是因为《读者文摘》的编辑同意大企业永远是对的，因而修改其内文。这种例子屡见不鲜，足兹证明。

“《读者文摘》报告”

一九六五年，自由派偏左媒体如同为害二十年的蝗虫灾害，决定再次入侵快活镇。这不是阴谋，也没有造成严重损害，因为此时《读者文摘》已对任何批评和诽谤免疫。这次灾难只不过像一小片乌云，飘过这个天空永远蔚蓝的王国。

这片乌云在《新共和》杂志一九六五年三月十三日当期逐渐明显起来。共产党专栏作家理查·史托奥特(Richard Strout)声称，最高法院最近判决一人一张选票，促使保守派反对者开始发动反攻，并且获得《读者文摘》的有力支持。在一个70%为都市的国家，该判决是为调整州与市之间的政治权力铺路。根据史托奥特的说法，保守派的力量大都根植于乡村地区，因此希望借由制定宪法修正案，容许各州“决定这两个立法机构的其中一个，是否可以依人口以外的参数分配选票，例如牛只，或者可能的话，以土地面积分配”，以冲淡这项改革。

史托奥特接着指出，俄亥俄州迈阿密大学的政治科学家里奥·克里斯登森(Reo M. Christenson)最近在美国《哥伦比亚新闻评论》(Columbia Journalism Review)中专刊分析读者文摘，发现它有“超过三百篇文章”的主题，不外乎“联邦权力对每个美国人的自由是一项威胁，不管是大人物或是小人物”。克里斯登森的结论是，“除了无端的反对”《读者文摘》还是“坚定的共和党”。

克里斯登森表示，虽然这件事本身显然无可厚非，但使用该杂志校园版教学的老师应该警告学生“它的偏见、党派倾向，以及它描述华府情况的可疑特点”。更令人想不到的是，《读者文摘》拒绝刊登驳斥其偏颇报导的读者投书。造成史托奥特等自由派人士惊恐的两个原因是，《读者文摘》最近获颁右翼自由基金会的自由奖章，以及它在三月号对“联邦一人一票邪说”的攻击。根据《读者文摘》，这种规定可能导致“议员受大都会夺取选票的机器之苛刻控制”。

克里斯登森在哥命比亚新闻评论一九六五年冬季号发表的《《读者文摘》报告》，不只是二十年来哥伦比亚新闻评论第一篇深入的新闻分析，也是自一九四四年来第一份客观的回顾。

克里斯登森的文章发表时，华利和莉拉刚宣布他们决定在领导《读者文摘》四十二年功成身退，担任荣誉董事长的职务。克里斯登森文章的重心，

是评估《读者文摘》在战后时代的公共事务报导。他回忆自由派天主教周刊《大众福利》(Commonweal)曾在一九四四年发表一篇文章，指出《读者文摘》是当时美国出版界最有影响力的媒体，他声称二十年后情况依然如此。《大众福利》周刊的第二次答辩也指出，极度仰赖《读者文摘》的数百万人，正濒临知识贫乏和意识型态不全症候群的危险。克里斯登森也认为这项结论完全正确。

就像先前的其他批评者，克里斯登森指责《读者文摘》，继续假借提供读者“汇整的杂志意见”之名，实际上其内容的70%，包括“为数不少的公共事务相关文章”，不是由社内编辑执笔，就是先和其他杂志套好的预刊文章。“这些作法有助于确保《读者文摘》提供它自己的哲学，而非真正地摘录美国舆论”。

接着是对《读者文摘》二十年来公共事务文章的长篇评论。在“报导准确度”的分析上，克里斯登森发现这些文章的主题不外乎“联邦官员生性浪费，赤字支出和国家债务的灾难可能来临，联邦税收是难以忍受的负担，联邦官僚制度将随其膨胀而将事情搞砸，联邦权力或多或少对每个美国人的自由是一项威胁”。

克里斯登森提出以下的综合性评估：

如果没有《读者文摘》，一般读者就不会接触到更多有价值的文章……它也帮助年轻人发展阅读习惯，这是一项很重要的服务。但遗憾的是，一份在证明足以迎合数百万美国人口味和需要的杂志，竟然会因为过分侧重民主党主政下的华府丑闻，而使其价值严重受损，乃至至于默许或鼓励低劣和政治上的偏差报导。

史托奥特和哥伦比亚新闻评论杂志的文章只是开端，重头戏出现在三—四月号的《真相》杂志。该杂志把《读者文摘》当作批评对象，从震惊、讥讽到憎恶与嘲笑，其中有些极不公平，有些属实，证实六十年代的时代思潮和《读者文摘》，正处于冲突的道路上。正如该杂志是五十年代艾森豪威尔政府的完美化身，当时在美国东西两岸蕴酿的反文化运动，发现美国文化和政治令人厌恶，而《读者文摘》几乎是这一切的缩影。

媒体巨人

《真相》杂志的发行人拉尔大·金士保(Ralph Ginzburg)有个令人不敢恭维的特点，他是美国最恶名昭彰的色情文学作家，曾出版过四期专搞色情艺术的季刊《爱神》(Eros)。该杂志以后来的标准来看极为平淡，但在六十年代初却足以令部分人士震惊，金士保最后被判决有期徒刑八个月。

《真相》杂志和《爱神》季刊一样短寿，是他对那些心胸狭小、害他入狱的保守卫道势力进行的报复。

在迫害金士保的喀尔文教徒眼中，最重要的是一篇标题耸动的文章《快活镇的怪物》，作者是记者华伦·波若森(Warren Boroson)。金士保把它当作封面故事，用三只分别盖住眼睛、耳朵和嘴巴的猴子作图案，并用巨大的字体宣示标题《事实：(读者文摘)不诚实、无知、不负责、反共、反犹太人和歧视黑人》。配合文章的主要插图，描绘一位有双面守门神脸孔的共和党员的一边脸说：“我们美国需要一点法西斯主义。”另一边脸说：“杀

虫剂、汽车和药物安全！安全！安全！”事实上，金士保擅长以三言两语煽动他的讯息，就像华利一样。

尽管《读者文摘》只名列美国媒体巨人的第八名，波若森声称：“AT&T之于电话，就像通用汽车之于汽车，《读者文摘》之于杂志出版。”在美国，几乎每三个识字者就有一位读过《读者文摘》，其读者之广，只有《圣经》能出其右。人手一册《读者文摘》，从共和党最新右翼领袖里根，到华德·迪士尼(Walt Disney)、蒋介石、爱德格·胡佛，但是很少有人知道它的真面目——“欺骗、伪善、反动、不负责、无知、傲慢、搜刮金钱的公帐报销表”。“因为《读者文摘》不仅是全球最成功的杂志，也是世上无知、邪恶和最有力的文学媒介。”

汰弱存强

《读者文摘》又经历过一次董事会改组，这回是业务经理汤普逊被强迫退休。财务长瓦特斯、发行部门主管罗德、行销高手希兹曼和路易斯等人决定不再忍受汤普逊军事化的领导作风，以及他在推动公司业务成长上的失职。虽然《读者文摘》一直稳定成长，他们始终只将这位前陆军准将视为临时时代管人，因为他未能充分利用《读者文摘》响亮的名声，以及在美国人民心目中的分量。一群员工代表去找华利，而华利的态度永远是严酷的达尔文式作风让众经理互相残杀，最强最好的自然会生存下来。

结果，在人主最高职位的六年后，汤普逊这位沙场老将被迫黯然引退。因为那时他正好六十五岁，总算给自己找了台阶下。不过大部分知道内情的人都相信他很想留下来，只不过他自己坚称他离职是因为《读者文摘》实行强迫退休制度。这项制度只有在符合华利的打算时才算数，否则从未实施过。尽管汤普逊就住在公司对面，他从此无声息地消失，连董事长的安慰奖都没捞到。

总编辑路易斯现在成为公司的首席执行长，这进一步证明华利不愿意业务部的人主掌公司。谦恭有礼的罗德与容易和人摩擦的希兹曼以前原是好朋友，现在反目成仇，分别晋升为第一副总裁和执行副总裁。不过路易斯在业务部最亲密的伙伴是瓦特斯，此人野心勃勃，特立独行，最终目标是要成为董事长。

闯进死巷

《读者文摘》在七十年代有许多问题都是钱所造成的——太多钱了。由于是民营企业，它不能出售公共持股筹措新资本，所有的合资企业都得藉由现金流通或短期贷款来融资，因为华利不允许公司大量举债。幸好自六十年代中期开始，现金流通变成名副其实的尼加拉大瀑布，《读者文摘》的盈余都淹到颈部以上了。

就为了这个理由，华利对超额盈余采取敌对态度，厌恶的程度不亚于完全不赚钱。随着新企业在这段期间纷纷展开，《读者文摘》的创办人不得不相信，这份工作无法像《读者文摘》或其他既有部门那样顺利完成。这种想法给了路易斯和瓦特斯一个现成的借口涉足演艺界——这是《读者文摘》不曾开发过的大众传播领域。

《读者文摘》许多新业务面临的主要困难是，没有办法利用邮购业务。《读者文摘》在这方面简直像个天才一样，虽然有关全球邮寄名单的数目和

其他资料均被视为最高机密，《读者文摘》的邮购机器是世上最大、最有效率、最赚钱的；这点可由他们每年的邮资高居全美前五名得到证明。

提到公司无以伦比的邮购势力，路易斯总爱在公众场合吹嘘说，《读者文摘》觉得零售“已落后一百年”。由于全美每四户家庭就有一户购买《读者文摘》，所以尽量利用邮寄名单来推销市场胃纳之内的商品，似乎成为顺理成章之事。浓缩书可观的成绩和一长串专业畅销书，在在证明这种理论。

不过邮购促销有个问题：除非你正好是个文案撰稿人，否则这项工作实在很乏味。路易斯明理固执的谈吐下，有时包藏的是几近任性或刚愎的扩张政策，不过那的确能让这位首席执行官兴味盎然。多元化的业务很多都跟邮购没有关系，现在公司四分之一的新业务，大都是几年前才介入的。

《读者文摘》闯进死巷的典型例子，是他们尝试与西尔瓦尼亚电子公司(Sylvania Electric)合作建立一套电子教学系统。快活镇甚至想更进一步，和波士顿的路米斯·沙勒斯投资公司(Loomis Sayies)在西德出售共同基金，作为扩展全球市场的试金石。

不只如此，连邮购业务本身也出了问题。虽然行销调查结果大部极为可信，不过也不是十分保险。比如说，有足够的人数在问卷上表示愿意购买图文并茂的《美国宝藏》(Treasury of America)。但是等书出版后，不少人又说没兴趣。在五金行等非正统零售管道大量推销《自己动手做手册大全》(Complete Do—It—Yourself Manual)等行动也宣告失败。

但是，偶尔也有赚钱的特例。逐户推销订阅杂志、唱片、糖果，甚至风景垫子，以协助儿童为学校、童子军或棒球队筹募基金的高水准学校产品部门(Quality School Products; QSP)表现最好。另一个赚钱的业务是，《读者文摘》以未曾公布的价格，向泛美公司(Transamerica)收购青少年海外游学计划，透过海外留学联盟在地方教育局促销。

不过，出版书籍对公司仍保有一份特殊、近乎神秘的吸引力，它不仅是《读者文摘》第一个非杂志部门，也是最赚钱的单位。浓缩书甚至渐渐挤退《读者文摘》，成为公司最赚钱的部门。有读书俱乐部和专业书籍的不凡成绩当靠山，以路易斯为首的高层主管便认为，快活镇的巨大引擎当然可以越过每座高山，涉过每条溪流。他们只需看看差不多杂志每期都会登的励志文章，就会得到印证。

跨足专业图书出版

《读者文摘》目前介入的其他出版业务，包括标准大专字典、高中字典、卡塞尔(Cassell)外语字典系列，以及《新国际图书年鉴》(New International Year Book)等，不过成绩并不突出。一九六五年，公司委托伊莉莎白·波斯特(Elizabeth L. Post)的孙女艾米丽·波斯特(Emily Post)修订，更新后，出版了《艾米丽的礼仪——社交用途蓝皮书》(Emily Post's Etiquette: The Blue Book of Social Usage)。之后《读者文摘》还出版一本艾米丽的食谱。

所以，《读者文摘》跨足专业图书出版业，似乎很顺理成章；它是图书业最后的前线，也是最迷人的部分。这项决定背后的理由是，专业书籍仍是一个未开发的资源。为了开发未透过邮购路径买书的广大读者，公司提议买下一家制度完善、声誉卓著的专业图书出版公司，然后直接向书店销售《读者文摘》的直销书。反之，专业图书出版公司的新书也可以透过邮购管道来销售。这个理论或许正确，实际上却是个大败笔。快活镇当政者老是忘记，

出版业是门艺术，而不是科学。《读者文摘》用邮购管道销售的书和书店卖的完全不同。专业图书出版不仅涉及一套不同的分销系统，还有不同的编辑标准和惯例。

一九六六年，《读者文摘》买下芳克暨伟格奈尔公司(Funk & Wagnalls ; F & W)及其子公司魏尔佛瑞德·芳克公司(Wilfred Funk Inc。)，从此迈入专业出版界，成为业内的初生之犊。这两家公司旗下囊括一系列的参考书、百科全书、字典、一般小说和非小说。这项购并案的主谋，是立志扩张业务的财务长瓦特斯。打一开始，这项购并案似乎是为他自己锦上添花。魏尔佛瑞德·芳克博士长期以来一直担任《读者文摘》最受欢迎的“增进你的字汇能力”专栏的编辑，他的儿子彼得(Peter)后来克绍箕裘。

这项大计划是要把所有书籍同时冠上 F&W 及《读者文摘》的名号，前者批发给经销商，后者利用直接邮寄管道销售同样的产品——主要产品是 F & w 热卖的字典、参考书及专业百科全书。它最出名的书是《F&w 英语新标准字典》(Funk & Whgnalls New Standard Dictionary Of The English Language)，不过 F&w 也出版《读者文摘》喜爱的书籍，如编织、神话和旅游。加入快活镇大家族的那一年，F&w 出版二千零九十四页的巨著《(读者文摘)百科大字典》(Reader's Digest Great Encyclopedic Dictionary)。结果证明它过于庞大的字汇能力，让读者无法吸收而终告失败。就像它所证实的一样，F&w 其他参考书统统不受美国中产阶级欢迎。

F & w 也出版一般商业书籍，其中一本是预定于一九六八年出版的《被准许的谎言》(The Permissible Lie)。该书作者是曾写过十七本书的广告公司主管山姆·辛克莱·贝克(Samm Sinclair Baker)。贝克指出，广告业是在从事大量阴险的勾当。初稿送审后，这本书被广告业期刊批评得体无肤。路易斯不久便得知广告公司很不高兴，他不顾 F&w 编辑的反对，断然下令撤销贝克的书。

贝克的经纪人裴瑞·诺顿(Perry H. Knowlton)，也就是柯林斯/诺顿/韦恩公司(Collins — Knowlton — Wing(Inc.)的董事长，立刻大声抗议，指称在出版前数周取消出书，是出版史上第一宗公司检查图书的例子。《纽约时报》来电询问时，路易斯一五一十地告知对方，贝克的书不符合《读者文摘》的哲学，然而他否认《读者文摘》有任何检查之举，只表示该书不符合公司的编辑标准。之后他跟《时代》杂志说：“广告对生意有益，生意对国家有益。”

曾仕唐纳休暨科尔(Donahue andCoe)广告公司董事长的贝克埋怨说，人家通知他，书本被撤销是因为它违背《读者文摘》的最佳利益。“我听说《读者文摘》认为广告对生意有益，而生意对国家有益。言下之意就是说，这是一本不爱国的书。”

贝克后来在《时代镜报》公司《Times Mirror /company)的子公司世界出版公司(World Publishing)找到出版商，不过他们自己取消以“受《读者文摘》压迫的书”为主题的宣传计划。被“吓坏”的《时代镜报》主管向贝克提出的理由是，这种广告品味太差。贝克则认为，品味太差表示这桩生意太差，因为世界出版公司经常出售转载权给《读者文摘》。

一九七一年，F & w 全体编辑人员遭到开除。路易斯宣称，《读者文摘》将对 F&w 公司实施更严格的品管控制。严格控制的意思就是，要替路易斯的高尔夫球球友尼克松总统出版两本书。无论如何，F&w 公司还是不

断亏损。《读者文摘》面临最严重的问题是，如何判断逛书店的人会买什么书。它的读者问卷、心灵的风信子广告函、热情商数和邮购等其他所有促销手法都帮不上忙。销路欠佳持续拖累业务。最后《读者文摘》的解决之道是将 F&W 脱手，另外成立《读者文摘》出版社，与早已拥有大型、高效率分销业务的纽约各大出版商合作，每年约发行二十本书。不过，诉求重点在于高品质，而非迎合大众的通俗口味。

同时，《读者文摘》任命广告主任赫普勒为第一任发行人。如今《读者文摘》的发行量已达到令人咋舌的地步，单是美国国内便有一千七百万本，广告收入激增。赫普勒的首席推销员是年仅三十九岁的理查·麦克劳林 (Richard F. Mc Loughlin)。钱，仍然不是问题。

失败者政客

尽管遭逢一连串失败，《读者文摘》还是提供资金给六十年代中期的一位大赢家。这件事值得一提，是因为尼克松是个拥有失败者封号的政客，而且还失败得很彻底。《读者文摘》和尼克松的渊源要回溯到很久以前，当他还是惠特尔大学 (Whittier College) 的学生时，参加由《读者文摘》举办的南加州即席演讲比赛。参赛者必须阅读近几个月来《读者文摘》的每一篇文章，然后就随机抽出的文章即席发挥。尼克松被指定的题目是《一九三三年的青少年》，他赢得非常漂亮。

后来，在一九四四年于南太平洋担任驻防海军少尉时，当时还没做父亲的尼克松，便对如何组织家庭作了一番研究。他搜集的资料之中有一篇是《读者文摘》的文章，他还在几段话上划线：“三十岁之后生第一个小孩没有危险……如果父母亲年长，小孩会更聪明(因为环境之故)。哺育母乳比喂奶粉好。”两年后，尼克松的第一个小孩翠西亚 (Tricia) 诞生。

《读者文摘》在一九五二年登出尼克松夫人所写的《我认为他是个很棒的人》，基于反共热忱和同唱的高调，《读者文摘》和尼克松这位共和党副总统候选人已经建立紧密的关系。尼克松夫人的文章是媒体重建其夫公众形象的系列开端，每篇都有一小部分动人的谎言。例如在文章中，她说他们的恋爱过程大约是三年，事实上只有一年半；还有尼克松在南太平洋待了将近四年，其实他在海外服役不到十四个月。

即使如此，科尔和华利仍认为尼克松是个很棒的家伙，他们在一九六六年要求当时任执行编辑的路易斯，在尼克松对抗肯尼迪失利的时候到华盛顿去做他们的耳目。路易斯跟尼克松、他的家人和贝贝·雷佐 (Beberebdzo)、鲍伯·亚普兰艾普 (Bob Abplanalp) 等人的友谊，就是从这时候开始的。

在尼克松以不到 1% 的差距输掉选举之后，《读者文摘》还是决心要让大家记住他的名字和脸孔。这件事分数路进行——首先是在六十年代刊登十二篇尼克松的文章，平均每年超过一篇。一九六二年，路易斯邀请他到快活镇来讨论外交政策，这名挫败的共和党舵手正在角逐加州州长宝座——结果又输了。

可是《读者文摘》不但没有死心，还继续担任他唯一的大型公共论坛。一九六三年，尼克松为文呼吁解放东欧，以及一百八十度改变美国的外交政策方针，目标是要替铁幕带来自由。这篇文章暗讽艾森豪威尔没有协助匈牙利一九五六年的动乱。

一九六四年八月，尼克松重返《读者文摘》，在《越南需要你：求胜意志》一文中抨击民主党总统候选人詹森，这篇文章等于是预告他一九六八

年的政纲，并充分说明他的越南政策：“每一名与我私底下谈过的军人，都但承我们已输掉这场战争。但是他们一致相信有可能获胜……而且是决定性的胜利。”好消息是：“我们有绝佳的机会可能击退共产赤潮，不仅是在南越，还有整个东南亚，以及整个世界。”

尼克松悲观地预测，如果美国未能展现求胜意志，不但南越将沦陷，包括老挝国、柬埔寨、泰国、马来西亚、印尼、菲律宾、澳洲和日本也可能不保。自《华盛顿邮报》(Washington Post)辞职后加入《读者文摘》担任特约编辑兼右派小说家的亚伦·杜里(Allen Drury)，也在《鸵鸟心态的危险游戏》一文中附和尼克松的强硬立场。杜里指责美国政府的怯懦。

在接下来的文章中，尼克松一次又一次地重弹旧调，认为“胜利没有替代品”，以及“与越南谈判将是形式不对、时机不对和地点不对的谈判”。有关社会福利改革和贫民窟经济发展的文章，则企图拆詹森总统“大社会政策”的台，尼克松以他惯有的夸大言调宣称，这项计划已变成“自由民族有史以来最无法无天和最暴力的领域”。

吹捧尼克松

一九六四年十一月大选，亚利桑纳州参议员兼右翼舵手高华德是共和党的总统候选人，那期《读者文摘》登出尼克松所写的《古巴、卡斯特罗与肯尼迪》。尼克松指责一小撮“自由派”的白宫顾问，不断提供助长敌人威风的“馊主意”，民主党政府对古巴一直遵循“软弱的”外交政策，以及美国每次都受到羞辱、挫败、被人摸清底细、被人设计，而美国必须以更坚定的立场来应付冷战，而不只是跟随詹森、肯尼迪的政策。这篇文章刚好在选前一周抵达订户手上，而且几乎是高华德外交政策的浓缩版。同期另外有两篇文章，是一九六一年共和党党员大会政党方针演讲人兼华利长期的中国大陆事务顾问华特·朱得(Walter Judd)博士所写的，内容则是改写高华德的国内和外交政策。

在接下来的几年中，《读者文摘》如捧英雄般地，不断将尼克松的名字呈现在大众面前，为他在一九六八年卷土重来预作准备。它不仅赞助一些打知名度的外国旅行，还在他进入一九六八年初选后，用公司的专机“帕格萨斯号”，定期载他参加各项演讲活动和政治集会。

《读者文摘》内部有些人怀疑，公司庞大无比的邮寄名单，也被提供给尼克松的选委会作筹集资金和其他用途，这些是在过去从未以任何理由、在任何环境下外借给他人。不过这项指控一直无法证实。套《时代》杂志的话来说，这时的路易斯已成为“跟尼克松共餐及分享内心想法的一小撮亲密同党的一员”。

身为总统候选人，尼克松必须辞去林林总总的荣誉董事长头衔，其中包括理事会年度晚会时常被当作政见发表会的“美国男孩俱乐部”(BOys' Clubs of America)。尼克松的继任人选是科尔，后者现在已是广告协会的主席，以及非常重要有力的共和党筹款人。虽然仍被华利疏远，科尔等于是路易斯的后台老板，快活镇一致认为，只要谈到政治，总编辑对这名前业务经理可说是言听计从。

在尼克松第二次参加总统大选期间，一同被派到华盛顿的，还有前《读者文摘》华盛顿办事处人员李，他花了很多时间跟路易斯、尼克松及其随从在一起。李的任务是要替尼克松代笔写一本书，尼克松希望这本书叙述他同

情黑人的困境，因为他童年时也明白贫穷的苦楚。李对路易斯说：“我不能写这本书，也不应该写这种书。”

路易斯问他为什么？李解释说反正尼克松一定会在边境数州获胜，他不会得到更多黑人选票，因为黑人不信任他。如果他写了这种赚人热泪的故事，连白人选民也不会信任他了。

路易斯回他一句：“你这个混蛋的自由派！”接下来的六个月，李被打入冷宫，路易斯对他很火大。尼克松的手下找来演讲稿作家派屈克·布坎南(Patrick J. Buchanan)来写这本书，不过这个计划最后还是取消了。

十二 在单调乏味中灭顶

在一九七十年代，许多想在《读者文摘》有一番作为的青年才俊面临的问题是，总部的生活圈太狭隘。快活镇似乎过于封闭，不但太偏共和党，而且保守、过分简单，十足的乡下地方。

当然，华利的作风一向是大都会式的，帕玛、路易斯和其他少数人也一样，但是大多数编辑都是郊区乡下人，与纽约出版界完全隔绝，而且其中许多人显然是二流人才。太多的独创性和创造力对快活镇反而是一大妨碍，那里的工作大都不外乎选文章、删文章、浓缩他人的理念，经过一个世代，原本相当简单的流程演变成一套复杂的仪式。

事实上，将一篇平均三千字的文章浓缩至一千三百字左右，如今已演成出版史少见的愚昧而且费力的编辑官僚制度，超过十位编辑进行删减、浓缩、雕琢、检查、再检查、润饰、精简、再精简、强化、抓出多余的音节，直到一篇文章到达无可删减，或是这一千人想要的东西。

其他才智略高者，从不认为这是什么天大的事情，而且觉得只要靠一些好编辑就可以处理完毕，毕竟《读者文摘》与《纽约客》等其他高级杂志类型不同。有个慧黠的年轻编辑发现，花两个多小时去做被视为十小时才能做完的删除工作根本不可行。当时负责删减和浓缩的副主笔是奥黛丽·达德(Audrey J. Dade)，她交给这位新手的第一项任务，他在当天早上即完工交出，原以为会获得奖励，不料却被指责办事不力。第二次达德给他一篇文章浓缩，他把它闲置了三天，然后花两小时做完交出，达德才开始对他刮目相看。

根据资深编辑史仑那的说法，公司内大多数编辑甚至不清楚他们的处境非比寻常，他们和那些有名的作家也不同，高薪、奖金、分红、有时还有配股，只会日复一日、年复一年地让最有创意的内容，变成半生不熟的单调文章。

可以想见的是，较聪明的编辑通常由删减浓缩部门调升到处理原创文章，目前这类文章占编辑内容的七成。一如往常，由四、五或六位当期编辑轮替编辑每月的《读者文摘》，它不但是最具挑战性、有趣和有价值的编辑工作，也是晋升总编辑的兵家必争之地。

接班人

一九七四年，年轻一辈最有天分及活力、同时也最野心勃勃的编辑是汤普森。金发且孩子气的汤普森热爱划船及滑雪，在同事间也颇有人缘，不过有些人认为他几近粗鲁的唐突态度令人备感威胁，汤普森从麻省理工学院化工系毕业后，在《化学工程》杂志(Chemical Engineering)担任编辑前，曾做过四年石油工程师。一九五六年，他加入《财星》杂志，成为杂志史上数一数二多产的作家，四年后他被《读者文摘》录用。

如今长春藤文凭几乎已成应征《读者文摘》的必要条件。虽然汤普森没有这种文凭，除了不寻常的背景、人缘和冲劲，他的确比同辈编辑多了一项优势。大家都在努力已结路易斯，但是只有汤普森夸耀自己有个在《生活》杂志当主编的父亲。他经常把卢斯在时代一生活公司的最新生活动态讲给路易斯听。

后来路易斯果真点名汤普森担任当期编辑，但是时间不太对，因为汤普

森那个月刚好要和另两位编辑罗伊·赫伯特(Roy Herbert)和华特·亨特(Walter Hunt)带妻小去奥地利圣安东划雪。他不愿取消行程，决定边玩边工作，把整本大样塞进行李箱。回程时，他粗心地把行李遗忘在苏黎士机场的购票窗口，在忙乱十五分钟后，这六人冲过机场大厅、找遍候机室，注意过往的可疑人物，等找回行李箱后，赫伯特认为此事至少证明汤普森有领导能力。

赫伯特自己也有一些值得称述之处，那就是他酷似英国电影明星劳伦斯·哈威(Laurence Harvey)，而且赫伯特的父亲法兰克曾任发行部经理多年，是科尔的得力助手。赫伯特从普林斯顿大学毕业、退伍后，要他父亲帮他在《读者文摘》找份编辑工作。他父亲表示可以替他铺路，但是不能保证一定成功。

结果此举奏效。虽然《读者文摘》不准同一家人在公司上班，但华利特别网开一面。赫伯特被派到编辑部，靠自己的实力爬上来。但是没过几年，他在《大西洋月刊》担任发行人的哥哥突然去世，当天讣闻出现在《纽约时报》上，华利问赫伯特，他兄嫂在经济上是否获得妥善照顾，赫伯特感激地回答说，他嫂嫂有丰厚的退休金维生。

赫伯特在一九六七年九月首次担任当期编辑，当时其他少数几位例行当期编辑包括马哈尼、小哈德和凯勒·麦克雷(Cuyler Mac Rae)。赫伯特从为他终于向高层职位漂亮出击，他不仅比汤普森资深，而且也很有行政经验。尽管赫伯特和汤普森是好朋友，他们之间的较劲宛如一场龟兔赛跑，虽然赫伯特遥遥领先，汤普森却后来居上。

不过路易斯手下还有一位年轻聪明的编辑肯尼斯·吉尔摩(Kenneth O. Gilmore)。吉尔摩从布朗大学毕业，后来在华盛顿邮报担任夜班送稿生。吉尔摩平易近人，戴着一副厚眼镜，看来很勤奋，他在一九五七年被华盛顿办事处的史蒂文森录用，并且很快就受到他的提携，华盛顿方面有意将他栽培为主编，最后角逐总编辑。他在一九六六年接替史蒂文森成为华盛顿办事处主任。

不像华盛顿办事处的大多数编辑，吉尔摩和快活镇众编辑建立友谊，最后在总部内外都拥有一席之地。他和汤普森、赫伯特及小富顿·奥斯勒(Fulton Oursler, Jr.)被公认是路易斯退休后接掌总编辑的四位人选，当然，这个职位也不无可能会落到固执但值得信赖的马哈尼手上。

但是马哈尼有一点华利、佩恩、帕玛和路易斯所没有的特质，那就是沉闷：赫伯特有酗酒问题，这使他不被看好，只有在意外时才会出线的黑马；小奥斯勒是罗马天主教徒，这点可能不难克服，因为华利夫妇相当喜欢他。但是另一方面，大多数人敢打赌华利夫妇不会让《读者文摘》这个新教徒传声筒，沦落到罗马天主教徒手中。无疑地，小奥斯勒只要改信较为社会接受的信仰，一定是最有望获胜的人，不过实现的机会不大。只有同样是牧师之子的吉尔摩足以和汤普森作一对一的竞争。

但是他们全部，甚至是马哈尼，都不是汤普森的对手。高大、金发、态度严厉的汤普森只有一个缺点，就是喜欢在女人堆中厮混，而这可能也构不成障碍。

快活镇中最奇怪的年轻编辑可能是丹·欧基夫(Dan O'Keefe)，一位副编辑把他说成是“一知半解的科学怪人，非常聪明，但很害羞”。大家也都认为他是社内知识分子代表握普的接班人；满脑子都是魔木和哲学，对读书

毫无兴趣。欧基夫曾为报导青年才俊的《成就》杂志(Achievement)担任编辑，才得以以上大学。由于华利始终对年轻人的看法和服务社会甚感兴趣，他经常看那份杂志，并且在欧基夫毕业时提供他一份工作。

海外版与总部的纷争

六十年代中期，颇负盛名的海外版，愈来愈难转载只含美国资料的文章，因为存稿已告罄。然而，《读者文摘》仍不愿将原已有限的编辑自主权交给各海外分部。不论是总部或是海外的编辑，只要是做海外版的，都被视为次级公民。有些也被视为蓄意破坏者，目的是颠覆快活镇高度集中的控制权，由他们自己选择读者应该要读的东西，亦即美国之外的文章内容。在五十年代晚期的编辑解放斗争中，海外版编辑亚历安·贝维克(Adrian Berwick)与那些感受到他国文化重要性的人祸福与共，但是一位助编指出，他只是个闭门造车的人。

编辑自主权争执日益扩大，结果促成帕玛辞去执行编辑职务，前往巴黎监督欧洲第一个主要为海外版使用的原作文章部门的设立。大家对此反应不一。当时已经六十五岁的帕玛体弱多病，不再是流连夜总会的花花公子、与政府官员熟稔的华盛顿记者，而是闲暇时爱看斗狗的烦人糟老头。在他返美不久后，以六十六岁之龄辞职，这也是最后一次辞职。

《读者文摘》对编辑的另一项妥协是“改写”。以往海外版的方式是由美国的文章改写后再提供给他们，不过那也只是权宜之计，最后海外编辑获准将他们自己选的题材派给作家，但是所有文章须经总部批准，总部也保留所有外文创作文章的修改权。结果海外版原作文章全部首次译成英文，待审核编辑后再还原成外文刊登。海外编辑拥有指派作家文章的特殊地位，但不能接受或编辑文章，不过有决定是否刊登的权力。

有时海外编辑会获得总部同僚的些许帮助，其中包括布鲁斯·李。李在泛美大厦替威尔森工作，他的新任务是协助选择适合海外版使用的书摘。以法文版而言，李选过一本最新出版的拿破仑传记，按照惯例，整本书要翻成英文、剪裁到适当的长度，再把它译回法文，并且在适合的时机将它登在法文版上，结果光是报摊的销售量就高达五十万本，成果惊人。不过在快活镇的权力限制下，这项数字并未持续下去。

李碰到相当多的麻烦，因为他被控鼓吹法国民族主义，而非美国式的理想和华盛顿等美国英雄人物。马哈尼对这种情况尤其生气，连华利都召见李，并且告诫他：“我喜欢热心，但是这可能是过度热心。”

英国版在海外的地位尚未稳固，根据一位消息人士所言，快活镇认为英国版“可憎”。但是不像美国版忽视中美洲以外的地方，英国版被视为当地最大，而且涵盖全国政治文化的主要刊物，德文版的情况也一样。

但是半独立的英国分部受内斗和管理不善所困，长期以来未能利用它的优势。在六十年代中期，其浓缩书发行量高达五十万本左右，但旋即掉到只有六万本，最后才告回升。

七十年代初期，《读者文摘》的编辑独立战争在几处前线再度燃起。一九六八年，拉格斯戴尔以书摘编辑身分退休，他最成功的一项计划是和戈登·普兰格(Gordon Prange)就有关珍珠港的故事合作。普兰格是马里兰大学历史学教授，曾随麦克阿瑟前往被占领的日本，十九年来，他呕心沥血地完成著作，访问每位熟悉珍珠港事件的幸存者。后来一本非小说类畅销书《破晓沉睡》(At Dawn We Slept)，就是他努力笔耕的结果。可惜他未能竟笔即

撒手人寰，而由他的两位研究助理加以完成。拉格斯戴尔设计一个部门称为“虎！虎！虎”（Tora！ Tora！ Toral），成为同名电影的故事大纲。

拉格斯戴尔的职位由小奥斯勒取代。和拉格斯戴尔不同的是，小奥斯勒强烈主张将美国价值传播给阿拉伯人、佛教徒和拉丁美洲天主教徒，但是他接收了拉格斯戴尔的英裔助手杰若米·雷加特（Jeremy Leggatt）。有朋友形容雷加特是“基督教徒中最清醒的人”，雷加特通晓数种语言，说话刻薄，他心里一直想创立一份真正的英国本土杂志，也认为此事在商业上相当可行。他很不满的一个构想是选择美国布道家比利·葛兰姆的传记，作为对西班牙天主教徒的启发。

在编辑解放气氛似乎有所改善之际，拉格斯戴尔重出江湖，与李一起在纽约泛美大厦之外设立拥有自主权的书籍部门，而不必回应快活镇的要求。但是他们的独立运动遭到峻拒，路易斯、马哈尼、小奥斯勒，特别是华利，根本无法容忍由外国人决定编辑内容或哲学的想法，因为它一定不能在每个细节上忠实地反映《读者文摘》的编辑哲学。一九七二年，遇挫的拉格斯戴尔再度归隐，同时和其曾任《麦考杂志》小说编辑的妻子贝蒂搬到伦敦。

拉格斯戴尔两度退休之间，他的前任上司、《读者文摘》最资深的员工亨德森，也在一九七一年离职。亨德森待在公司的时间，远超过强制退休年龄六十五岁。在一九六四至六五年的人事大搬风期间，亨德森保住他的首席助理鲍丁，鲍丁后来成为浓缩书部门的总编辑，而亨德森则成为社论主任。纵观其生涯，亨德森的成就没有其他高层主管能及，公司最赚钱的浓缩书部门是他一手创立，而且他和汤普森一样，并未在公司树敌。

行尸走肉

艾伦·狄·莱洛特（Alain de Lyrot）是另一名编辑解放者。莱洛特是法国伯爵，其头衔可溯自十字军东征，他年轻时曾在纽约的哥伦比亚大学求学，之后在一九五八年加入《纽约前锋论坛报》巴黎办事处。后来他在阿尔及利亚反抗法国统治期间随戴高乐前往阿国，并被游击队戏剧性地从一群暴民手中救出。

最后莱洛特成为柯普莱通讯社（Copley News Service）欧洲办事处主任，柯普莱通讯社在美国的新闻供应社与中央情报局和联邦调查局有密切关系。有如此完美的资历，被《读者文摘》招揽也是迟早的事。一九六六年一月，他获派为法文版总编辑。如今法文版的营运在海外版当中几乎是首屈一指，拥有一百万本以上的发行量，浓缩书订户也有将近八十万。

尽管如此，新任浓缩书部门总编鲍丁为美国版选的标题，一直为莱洛特拒绝，使鲍丁觉得对方是故意要他难堪。巴黎和快活镇不断发生争执，但是莱洛特精明的行销作风，加上法国沙文主义，证明那是无懈可击的组合，最后法国读书俱乐部成功地争取到《读者文摘》独有的配额，亦即每册六篇文章中有三篇可以找法国人写，但是其他海外版的内容仍然以美国为主。

莱洛特被任命取代贝维克担任海外版主管，后来又卷入另一场编辑独立战争，而被改派到快活镇。他和雷加特同时提议另外成立一个独立的海外书摘部门，但是这场骚动又遭镇压，就像拉格斯戴尔、李和其他在他之前争取过独立权的人一样，莱洛特被打败下台。他抱怨说：“快活镇表面是极有力的君主专制体制，其实是行尸走肉。”

七十年代初，一位不速之客使《读者文摘》的社论系列，和持续以美国

为正统的书摘部门更确定，此人是芭芭拉·摩根(Barbara Morgan)。她来到快活镇只是想找份工作，当时未经预约即来应征的人很少能取得编辑层次的工作。不过她在接受面试时，鲍丁正好路过，穿着人时而且聪明年轻的摩根当场被雇用为海外部的副主笔。鲍丁未和海外部编辑诺尔·雷(Noei Rae)商量就此决定，而且将她介绍给员工认识。

两年后，摩根在雷底下工作，但是她逐渐发觉美国版正处于权力真空状况，便请调过去。鲍丁和新任浓缩书部门执行编辑约瑟夫·霍奇基斯(Joseph H Qtcbkiss)即将退休，可能接任总编的人是约翰·津瑟(Johns. Zinsser, r.)。津瑟是浓缩书部门第一代编辑，目前已接替威尔森成为纽约联络办公室负责人，但是津瑟也不比霍奇基斯年轻多少，因此在达到强制退休年龄前，没有多少时日占据高位。

在浓缩书部门的书卷及阳刚气氛中，摩根无懈可击的化妆和时髦的衣着相当突出。摩根原本不熟悉公司的情况，后来鲍丁的首任妻子——和他一样是酗酒徒，因为跌倒时头部碰到桌角骤逝，被鲍丁发现直挺挺地倒在电视机旁边。摩根开玩笑地猜测是鲍丁把她击倒的。不久后，她对公司的作风更了解，也更投入华利最喜爱的慈善事业。

暗箭难防

在购买 F&W 六年后，《读者文摘》将旧书目录卖掉，同时结束专业图书的发行。但是到一九七二年，《读者文摘》会计瓦特斯认为，公司需要另一样避税工具，解决之道是再成立一个书籍部门，称为《读者文摘》出版社。由部分发行人合股，并且平均分摊编辑、制作成本和利润，《读者文摘》出版社提供编辑产品，而西蒙暨舒斯特(Simon & Schuster)、双日(Double day)、蓝登书屋和哈泼暨罗尔(Harper & Row)出版公司则负责分销。新刊物并未直接销售给书店，而是透过直销加以推销，标题就由浓缩书选择，新部门总部设在泛美大厦，名副其实的主持人是主张海外版编辑自主权的李。

虽然李的自由派想法有迹可循，路易斯还是给他出版自由，结果造成李常常发现自己的作法和《读者文摘》的既定政策背逆而驰。尽管如此，路易斯仍然支持他，约翰·富勒(Fuller)所写的书《我们几乎失去底特律》(We Almost Lost/detr Oit)就是一个例子。

富勒这本书后来改编成电影《大特写》(The China Syndrome)，他在书中指控，底特律·爱迪生公司在设立费尔米(Fermi)核子发电厂时管理不当，可能因此造成大浩劫。富勒指出，该工厂不只是设计不当，在首次全力发电时几乎融解。

当时底特律·爱迪生公司的主管华特·克里斯特(Walter Krister)是路易斯的好友，不过问题出在另一个部门。前国务卿威廉·罗杰斯(Wilbam P. Rogers)打电话给李，坚持他要出示资料。李对他就该书内容上的兴趣表示好奇时，罗杰斯透露，他是代表底特律·爱迪生公司，李才恍然大悟他现在是如履薄冰。

李去找路易斯商量，路易斯问他是否能证明报导无误，李回答说绝对可以。幸运的是，李曾和替国防部负责核子反应炉评估的一位民间人士联络，那人一开始就公开表示该工厂并不安全，他也看过文稿，表示它百分之百正确，甚至还写一封信表示愿意随时出面作证。

罗杰斯毫不气馁，寄了一封信给李，扬言要提出毁谤诉讼和反对该书出

版的强制禁令。此时书正在装订厂装订，但是李并未将这个情况告诉罗杰斯，他在电话中说：

“你别以为你有希望阻止这本书出版或是寻求赔偿。在此提供你作个参考，我手头上有一些人会证明这本书的真实性。”接着他说出一连串姓名。

罗杰斯回答：“你是个聪明的小杂种，我绝对要逮到你。”

他语气之怨毒，让李坐在那儿想：“现在只有一件事要做，如果他握有强制禁令，他一定会到仓库，所以我们要把书从装订厂运

这项计划奏效，书籍运送成功。但是一个半月后，李接到已经中风的赫普勒打来的电话，他说西屋和奇异公司基于核电安全的理由，已将价值一百五十万美元的一连串广告撤回。李被召回快活镇作报告。

此时李已知道“暗箭难防”。对方躲在暗处，居心狠毒，而且他很清楚暗箭来自何方，特别是庞大的压力来自前国防部长梅文·莱德(Melvin Laird)。莱德最近才加入《读者文摘》担任资深顾问，他建议收回那一批书，并且解雇李，但是路易斯毫不动摇，华刊亦然。李向他们证明他已经确实掌握证据。罗杰斯始终没有取得强制禁令，那些书从书店中消失，但是李始终不清楚有多少本是读者所买，又有多少本被底特律·爱迪生公司、西屋和其他核子俱乐部的成员买去。

后来李登出一篇文章《急切的交易：为何吉米·霍法必须死》，作者是资深特约编辑维力。前卡车司机公会会长吉米·霍法(Jimmy Hoffa)，因为阻碍黑帮而遭下令暗杀，维力是第一个将此事公诸于世的人。

过了一段时间，李在营业帐目上也碰到麻烦，即使他认为那是正确的方式。每位发行人有不同的公式，但没有一个方式能让所有发行人达成协议而订定一份合约。一九七六年，虽然《读者文摘》出版社公布，所有正在印行的文章将会出版，但是出版社的前途未卜。结果公司再次放弃专业出版，第二年，现有的合约全部卖给麦格罗希尔出版公司(McGraw-Hill)，李也辞职。

十三 老乔的头疼毛病

编辑部员工吉姆·麦克雷肯(Jim Mc Cracken)向华利提出系列文章的构想，内容是介绍一位四十七岁中年男子老乔(Joe)的身体部位，它的诀窍就在每篇文章皆以自传方式表达，中间穿插最新医学研究结果。

虽然华利很少想到要推出系列报导，但他一听就喜欢这个构想，不过他并未把第一篇交给麦克雷肯写，而是交给一位名为拉克利夫(J. D. Ratcliff)的大众科学作家。《老乔的心脏》在一九六七年一月号登出，结果相当轰动，拉克利夫立刻着手第二篇，使得麦克雷肯的系列报导梦想成真。这个系列很快就让《读者文摘》又多出一个新单元“长寿的秘诀”，并且成为该杂志有史以来历时最久的一个单元，总共刊登了三十三篇文章。在老乔系列第一篇文章刊载后五年，该系列将主题扩大到男主角老乔没有，但是女主角——老乔的太太阿珍(Jane)才有的人体器官，首先介绍的就是乳房。

以前华利碰到自己喜欢的文章都会犒赏员工，但是这次他并未酬谢麦克雷肯，只写了一张备忘录称赞该系列。他私下告诉麦克雷肯他会给予奖励，但是经过数月仍无下落。最后麦克雷肯寄了一张措辞谨慎的纸条，提醒他遵守诺言。华利果然寄给麦克雷肯一张二千五百美元的支票，正好是一篇文章的平均价格。

此时拉克利夫继续写老乔的摄护腺、阿珍的卵巢、老乔的肾脏。在英国版，老乔摇身一变成为约翰(John)，在法国又变成乔治(Georges)，德国则是彼得(Peter)，荷兰是哈利(Harry)，中国是老周(Old Joe)。这些文章被翻印数百万次，另外十万盒装这三十三篇文章的册子，订价为每盒十美元。

不过有一部分人体是《读者文摘》尚未报导的，那个主题虽然棘手，最后还是解决了。一九七一年十一月号《读者文摘》发明一个新词汇“男性分泌腺”，其实指的就是左睾丸。

买而不用

和藹的麦克雷肯并非唯一认为公司在雇用他之后言而无信的人，前《星期六晚报》编辑福欧斯先前已愤然辞职，另一人则是普利策新闻奖得主李兰·史托威(Leland Stowe)。

在获录用十五年后，史托威怀疑他的文章为何一篇也没登上《读者文摘》，即使对方买了他好几篇文章，还不断邀他到公司午宴。他在一九六五年寄圣诞卡给旧同事希布斯，抱怨他的名字几乎从杂志绝迹。在他走后才到《读者文摘》任职的希布斯回他一封秘密长信，同意《读者文摘》指派和购买的文章比实际需求的还要多，对作家是一种打击。

希布斯在前一年秋天差点辞职，但是路易斯要他留下，因为他是前总统艾森豪威尔的捉刀者。史托威回信给希布斯说，在他一篇文章终于上了杂志后，华利寄圣诞卡给他说“一篇并不够，对不对？”史托威认为这种贺卡令人难以接受，便寄给华利四篇他写了但是没被刊出的文章，华利没有回信。数年后，史托威的另一篇文章登出来，健忘的华利又寄了一封贺卡给史托威说：“我觉得很奇怪，为什么你不多写些文章？”

这次史托威极度沮丧，寄给华利两大包《读者文摘》要他写却没用的文章，外带一封长篇大论的抱怨信，结果仍旧音信杳然。后来余怒未消的史托威计算，《读者文摘》光买不用的作风每年至少浪费一百万美元，遑论对作

家造成的心理负担。

卡森斯在一九四四年指责的编辑官僚作风，二十年后变本加厉，每天有太多编辑做太少工作，花大多钱增加原本已经堆积如山的转载文章、原创文章、书摘、补白。

成功的合作计划

亚历克斯·黑利(Alex Haley)和《读者文摘》相处的经验颇为愉快。五十年代初，黑利是个年轻的海军伙夫，也是不得志的作家，他曾投稿《读者文摘》，结果意外收到退稿之外的一封编辑回函，指出他的文章不合杂志需要。黑利大受鼓舞，便继续投稿，每次收到退稿时，里面都附有编辑亲笔信。

一九五三年，黑利从海军退伍，并且获得首次写作任务，一家名叫《公园西侧》(Park East)的杂志请他写一篇有关哈林区的故事，黑利花了四个月研究搜集资料，又洋洋洒洒写了二十四页交出去，结果对方通知他不登了。他便将稿件转投《读者文摘》，他知道对方一定会回信。

他的确收到回信，不过这次信更长了，编辑表示无法来文照登，但是划出几个重点，指他如果有意，可以提出新的提案，被划到的段落都是有关哈林区一些功成名就的人，黑利感到很高兴，这篇文章经过八次修改，最后终于在一九五四年六月号登出，标题是《无人了解的哈林仔》，此文是黑利公开发表的处女作。几年后，他为一九六一年三月号写了一篇《穆罕默德先生曰》，后来促成他的第一本书《黑潮——麦尔坎 X》(The Autobiography of Malcolm X)，内容描述备受争议的黑人回教徒麦尔坎 X，这本书出版后，也就是一九六四年，麦尔坎 X 被暗杀。

接下来黑利不知道要写什么。某个周六，他在华盛顿特区闲逛，碰巧经过国家档案处，他走进里面，有一股冲动告诉他去看一八七一年北卡罗莱纳州阿拉曼斯郡(Almanac County)的人口普查档案。在微缩影片室里，他把一卷带子放进机器里，等他调好老旧的手写资料时，一排排名字、年龄和职业似乎动了起来，黑利觉得他好像站在先人故居阿拉曼斯郡尘土飞扬的路边，看着所有的人一一走过。看到第四卷影片时，黑利发现它的标题是《托玛斯·墨瑞，铁匠》。

黑利成长于纽约州，他经常听他祖母和姨婆谈到她们的铁匠父亲托玛斯·墨瑞(The Oman Murray)。看到影片上墨瑞的名字，使他跌入回忆中。接着他看到姨婆的名字。小时候住在田纳西州坎宁镇(Kenning)时，他常常和姨婆一起坐在祖母家门口的台阶。影片上列出她们只有十二岁、十一岁和六岁，看起来很不可思议。黑利不能相信执拗的莉莎(Liz)姨婆曾经只有六岁，他当场决定要到非洲寻根。

不久黑利受邀至《读者文摘》参加一场户外宴会，并且被引见给莉拉，虽然他说话结结巴巴，莉拉却保持一贯的优雅。分手时，她说：“如果有帮得上忙的地方，请告诉我。”

黑利接连三天都在研究族谱，然后他写信给莉拉，解释他想如何发展他的故事，以及他想做什么。莉拉指点他去见一些编辑，包括小奥斯勒和佛格森。他们邀请黑利在会客厅午餐，这些编辑后来召开一次小组会议，并且告诉黑利他们会与他联系。

几天后，渥普意外地接到此书的大纲，另外附在包裹内的是华利写的一张便条。华利问到公司是否应该资助黑利写这本书，渥普回信表示肯定。后

来渥普觉得几乎是他个人在委托黑利写这本书，不过正式的赞助人是小奥斯勒。此书就是后来始终畅销的小说《根》(roots)。

在拜访快活镇之后两天，黑利获悉《读者文摘》已决定在未来一年内每个月给他一千美元，此外，还愿意负担他到世界任何地方的旅费；从黑利的观点来看，那才是关键。《读者文摘》让他可以到英国、法国，尤其是非洲寻根，没有这项协助，他的书不可能完成。

黑利花了十二年研究撰写《根》，最后于圣保罗完成。这本书一出版即造成轰动，并且为他赢得一座普利策奖。黑利以贵宾身分再度出席会客厅午餐，之后他被带到韦彻斯特机场，接受两位衣领别有飞马别针的飞行员欢迎，他是唯一的乘客。其中一位飞行员说：“您准备好我们就出发，先生。”

飞机起飞时，黑利看着窗外地面上的乡间，想到从前、被拒绝及工作的日子，一个念头闪过脑际，那就是他觉得他和《读者文摘》比其他机构更接近。他从未完成大学学业，但《读者文摘》就是他的母校。

五十周年庆

一九七二年一月二十八日，《读者文摘》在白宫庆祝创刊五十周年，由尼克松伉俪主持这项盛会，厚厚的周年特刊主要焦点是专访尼克松。宴会上，华利宣布不管尼克松的对手是谁，他都支持尼克松竞选连任。他又说：“我经常在想，如果每个社区都采纳我们提供的所有意见，我们美国将有一个乌托邦。”

上百位与会贵宾包括国务卿罗杰斯伉俪、财政部长约翰·康纳利(John B. Connally)伉俪、大法官约翰·米契尔(John N. Mitchell)伉俪、商务部长莫里斯·史丹斯(Maurice H. Stans)伉俪。其他与会者包括比利·葛兰姆博士夫妇、皮尔夫妇、科尔夫妇、安德烈·柯斯泰兰兹(Andre' Kostelanetz)、蓝诺·汉普顿(Lionel Hampton)、希尼·胡克(Sidney Hook)博士夫妇、法兰克·布尔门(Frank Borman)上校夫妇、路易斯夫妇、佛烈德·麦默瑞(Fred Mac Murray)夫妇，詹姆斯·米契纳(James Michener)夫妇、鲍伯·霍伯(Bob Hopo)夫妇、美林证券董事长唐纳·黎根(Donald T. Regan)夫妇和劳伦斯·洛克菲勒夫妇。

尼克松扮演典礼主人的角色，晚宴后，他颁给华利自由奖章，接着宣布雷·康尼夫(Ray Conniff)将为大家表演，并且表示：“如果音乐是方的，那是因为我要它是方的。”

有一位名叫卡洛·费拉西(Caril Feraci)的年轻女歌者当场举起一面牌子，上面写着：“停止战争，停止杀戮！”她同时对与其妻并坐在前排的尼克松咆哮：“你周日到教堂向耶稣祷告，如果今晚耶稣在这个房间里，你就不敢再丢另一枚炸弹。”

接着表演第一个节目。之后康尼夫转身向观众说：“本节目一开始对我和大家来讲都是个意外。”有些显然很不满的观众大声跺脚，更有许多人发出不满的吼声和嘘声。有人叫喊：“你应该把她轰出去。”

康尼夫告诉费拉西她最好离开，她照办。几天后，尼克松打电话给康尼夫，向他保证个人并不会因而对他生气。

时有惊人之举

一九七二年，华友银行(Chemical Bank)前总裁哈罗德·海姆(Harold H.

Helms)有天问华利：“如果你发生什么事，公司会如何？”答案一如往昔，是个反问句：“你又觉得我会怎么做？”海姆早知华利不想让《读者文摘》的股票上市，因此他建议华利找一些朋友和值得信赖的员工，请他们当华利夫妇股票的受托管理人。华利和莉拉拥有《读者文摘》百分之百的股票。

海姆建议的第一个对外董事人选是劳伦斯·洛克菲勒。华利授权海姆去接触慈善家。洛克菲勒不只和华利私交甚笃，而且也是华利夫妇慈善事业的顾问。洛克菲勒起初不愿涉足私人公司，但海姆告诉他，《读者文摘》是一个机构，一个不会排斥任何人的民营企业集团。

洛克菲勒态度软化，一九七三年七月，他和海姆都被指派为《读者文摘》的对外董事，当时海姆已经七十二岁，但仍是活跃的华友银行咨询顾问委员会董事会主席，而六十三岁的洛克菲勒则为洛氏兄弟基金会总裁。控制公司股权的组织取名为华莱士信托(Wallace Trust)，其他董事包括华利夫妇、罗德、希兹曼和瓦特斯。

华利晚年最关心的事，除了担心他死后公司会如何，另一件事就是保护公司的声誉。他一再发出备忘录叮咛，反映出他担忧公司在许多方面改变太快，没有整体考虑这些措施对《读者文摘》在品质，以及独立性上的声誉可能造成什么影响。在奥哈拉和路易斯的支持下，希兹曼曾提议以邮购促销方式销售数字显示型收音机兼闹钟。华利问道：“要促销这类产品，做这种我们以前从未做过的事，公司总共要花多少钱？”首次的邮购收音机创造了七十五万美元的利润，但是华利仍然抱怨道：“难道我们第一个想到的念头是赚钱吗？我不认为如此。”

这种教训在希兹曼身上完全看不到，希兹曼是公司里较积极活跃的当权派人物之一，他借由促销其他许多产品，想再创他担任音乐暨唱片部门主管时的成功纪录。路易斯很久以前也得过教训，但是的确将华利的话牢记在心的是奥哈拉，他不但崇敬华利，而且成为华利哲学“不只为利益而已”的忠实信徒。

卷入水门丑闻

《读者文摘》经常故意删除文章，迄今最重要的一次是一九七二年的水门案丑闻。当时该案刚爆发不久，《读者文摘》坚拒承认，最后态度几乎到了歇斯底里。一九七二年一整年，电视转播参议院特别委员会的听证会，出席作证的前白宫顾问约翰·迪恩(John Dean)暗示司法部长米契尔及其他政府官员试图窃听水门大厦民主党总部的电话。到这个时候，《读者文摘》还是连提都不提这件十年来的头条大新闻，反而照样打击华盛顿的官僚、共产党员、工会领袖、国税局人员、环保人士、民主党员、大学生和黑手党，但是在它讽刺地一一列出每项可以想象的文化弊病之际，它仍拒绝诊断华府的癌细胞。

只有在一九七四年二月，《读者文摘》终于拐弯抹角地提及水门事件。当时在媒体单元，康纳利引述摘自《纽约日报》的一段话：让制度透过司法程序自行其是？”

就尼克松的友人路易斯而言，以上的言论可以解读为，他迫切希望没有人可以发现水门案的阴影已经一直下达快活镇。当进展快速的新闻在《华盛顿邮报》及其他报章的头版登出时，两名挖掘此事的调查记者卡尔·伯恩斯坦(Cari Bernstein)和鲍伯·伍华德(Bob Woodward)经常，甚至是急切地

打电话给路易斯，结果他们获得的答案总是不在办公室、出门、出国。伍华德在政府部门有一位匿名的消息来源，代号是“深喉咙”，对方曾告诉他“循钱追查”。伍华德可以证明的一点是，金钱的流向有一条支线指向路易斯。但是在不断打电话到快活镇的那段期间，伯恩斯坦不知道路易斯确实出了国，事实上是去瑞士，而且将十万美元现金存到一个无法追查的秘密帐户里。

水门大厦录音带，也就是尼克松在椭圆形办公室对话的秘密录音透露，在一九七一年四月十七日，水门大厦的一场重要秘密会议中，总统告诉白宫顾问迪恩：“……一百万美元。你可以拿到现金，我知道可以在那里提款。”但是，没有人能够回答尼克松上哪取得这笔百万美元现金。

一九七三年四月十七日，当这个秘密开始明朗时，尼克松也提到过钱：“法律费用将很庞大……但是我们可以替你筹措到，嗯……二三十万美元……不用紧张，不是从我这里拿。”

在同一段对话里，尼克松继续说：“我从未想过要用这笔钱。事实上，我曾告诉雷波佐，主要是确定那些……，那些有贡献的人受惠。”

但是有谁曾受惠？没有人说过。白宫幕僚长海德门(H. R. Haldeman)的助理劳伦斯·希格比(Lawrence M. Higby)证实，前者曾告诉他，从尼克松友人查理·雷波佐(Charles G. Rebozo)控制的基金中，取出四十万美元作为诉讼费。但是官方调查员除了证实霍华·休斯(Howard Hughes)曾给雷波佐十万美元之外，其他什么也没查到。雷波佐在作证时指出，他将该笔钱保存三年后便归还休斯机构。

这十万美元引发当局对雷波佐和尼克松个人财务的调查，但是没有提出指控。特别检察官的档案里有两项调查结果均未公开，内容集中在总统与金钱上的一些无解的问题，其中大多数是关于给予提供政治献金的大企业好处。伍华德声称检察官知道尼克松和他的老秘书萝丝·玛莉·伍兹(Rose Mary Woods)一九七一年十一月于白宫募集十万美元现金，在尼克松授意下，伍兹将钱放在她的保险箱约十八个月，等国税局开始对金钱来源展开调查之后几天，或者几周内，伍兹于一九七一年六月将十万美元还回去。

检察官进一步知道，沙特阿拉伯商人阿德南·哈修基(Adnan Khashoggi)在雷波佐的银行开了一个帐户，有两笔十万美元的款项从这个帐号被提出，一次是在一九七二年五月，一次是同年十一月，皆无法追查。钱被提领时，哈修基正在游说争取总统支持一项数亿美元的计划，即让美国预先为沙国石油储藏提供资金。根据伍华德的说词，秘书伍兹存放在保险箱的十万美元，是由明尼苏达州富商杜韦恩·安德拉斯(Dwayne O. Andreas)提供，这位“黄豆大王”同时也是科尔的好友，他在接受侦讯时表示，这笔钱是一九七二年总统选举的政治献金。

伍华德承认，这一切充其量只是个备注。但在一九七六年六月二十七日，《华盛顿邮报》周日版以横跨六栏的标题报导《水门案爆发四年后，钱的问题仍未解决》。伍华德再度提出金钱流向的调查路线，穿插于文章间的是伍兹和安德拉斯的照片，底下的图说分别为“在白宫的十万美元”及“十二万五千美元的政治献金”。

伍华德报导说，安德拉斯对尼克松竞选另有一笔秘密政治献金，是透过尼克松在中西部的筹款人肯尼思·达伯格(Kenneth H. Dahlberg)开出的二万五千美元现金支票，收款人是达伯格，然后存入水门案窃嫌之一的帐号。这条经由支票留下来的线索，让调查人员首次拥有具体证据，将窃贼与尼克

松竞选委员会连接起来。

在六天的窃听中，尼克松知道二万五千美元的存在，使他成为联邦调查局调查中最容易受攻击的目标。因此他借着指挥中央情报局牵制联邦调查局来加以掩饰，因为达伯格的调查可能引出安德拉斯。伍华德推断，尼克松有一部分动机，可能是想隐瞒伍兹在白宫保险箱的十万美元。总统侍卫长一定知道，这二万五千美元也是来自安德拉斯。

在下令封锁消息前两天，尼克松接见他的筹款人史丹斯及竞选主任约翰·米契尔，这两人凑巧都曾参加在白宫举行的《读者文摘》五十周年庆祝酒会，当时距离水门案爆发仅差数月。迪恩后来作证说：“史丹斯担心达伯格的支票，我被通知是因为它其实是安德拉斯提供的政治献金。我不认得安德拉斯，只知道他长期支持韩福瑞参议员，史丹斯和米契尔都不希望安德拉斯先生因为这笔政治献金被揭发而受窘。”

在接受侦讯时，海德门证实自己知道这笔钱来自安德拉斯。但是他声称，掩饰事实的真正目的是让安德拉斯免于困窘——中央情报局及联邦调查局也许受到政治利用，但是并未企图妨碍司法公正，也没有任何迹象显示，海德门一开始就知道伍兹的保险箱里有十万美元，后来他和尼克松讨论是否要将这笔钱转给水门案的被告，但是这个想法最后作罢。

那段谈话的录音带拷贝，促使调查人员从伍兹身上发觉，安德拉斯另外又提供十万美元。既然这笔钱是在选举后被存在保险箱里，检察官判定尼克松在一九七二年选举时并没想去用它。此外，那笔钱并不在伍兹的初期献金秘密名单中，然达伯格开出的二千五美元支票在名单内。安德拉斯是如何将十万美元交给尼克松的呢？

浑水

依照伍华德的调查，一九七一年安德拉斯曾接触高尔夫球球友路易斯，这位《读者文摘》总编也是总统密友。“路易斯介绍安德拉斯认识伍兹，不久安德拉斯就亲自把这十万美元送到白宫。”

伍华德说，在一九七一年六月，尼克松和伍兹决定把钱还回去，“伍兹请路易斯、而非安德拉斯到白宫，然后给他十万美元现金。按消息人士的说法，路易斯请伍兹通知安德拉斯，钱已经还了。”伍华德在一九七六年七月的一次访问中写到：“路易斯确定交易细节，并说他的角色是‘十足的无辜’。他说他将现金带回家，几天后打电话给安德拉斯要求借这笔钱，此事可以从一封他寄给安德拉斯的信获得证实。此外，路易斯说，他随后还签了一份正式的借条，结果这笔钱并未偿还。有关十万美元的交易并未违法，因为没有证据显示这笔钱只是政治献金，而且在还清后又借给另一人。”

根据麦亨利的说法：“路易斯会照科尔交代的去做，在尼克松向华利要钱之前，他和《读者文摘》并无关系。科尔是尼克松的大将，结果华利涉及不少税务问题，这是科尔的错。”

路易斯拿到钱后，接踵而来的问题是如何处理这么一大笔钱。其实很简单，只要说是路易斯个人向安德拉斯借的钱即可。最后这笔钱存进一家瑞士银行，但是莉拉因所有传闻而感到丢脸。

她向朋友抱怨说：“事情本来不该如此，路易斯实在是太猖狂了。”

一九七三年十二月，一名佛罗里达州法官下令，要雷波佐提供在银行小型信托部拥有帐号的名单，该银行服从与调查有关的其他传票，但是拒绝提

供信托帐户持有人的名单。后来银行和达德郡(Dade County)检察官达成协议，将目标转向该银行大户尼克松持有的任何帐户纪录。检察官也从其他存款帐户寻找资料，包括海德门、总统的前任助理约翰·艾立克曼(John D. Ehrlichman)、华利、尼克松的兄弟唐纳(Donald)，以及巴哈马总理林登·平德林(Lyn-den O. Pindling)。

检察官拒绝说明他为何要寻找银行纪录，只说他的职务是设法查出银行里有无资料，可以协助他们“调查一九七二年三月三十日开始的共谋”。当天，前大法官米契尔和其他助理，批准闯入水门大厦和办公室的计划。

麦亨利以为路易斯即将锒铛入狱、最后由于压力太大，莉拉十二指肠溃疡而动手术，但幸好路易斯和《读者文摘》的名誉保住了，大陪审团解散。不过自此路易斯在莉拉面前失宠，他离开是早晚的事。

如果《读者文摘》想从总统那里获得好处，以交换它对总统所做的贡献，他们一定会指向它庞大的邮费。《读者文摘》所有的营运几乎都是透过邮寄，包括杂志订阅、浓缩书、彩券、唱片等，这些年来，《读者文摘》大力游说免除或降低费率。一九七三年十二月，华府受水门案缠身，尼克松的国内事务首席顾问兼前国防部长梅文·莱德辞职，表示他相信众议院议员将在三月十五日以前，就是否弹劾总统进行表决。

一般早就料到莱德会辞职。莱德同时宣布，他将任职《读者文摘》，如同康纳利，他在前一年夏天曾敦促总统公布水门案录音带和其他文件，但是尼克松直等声望被摧毁后才在最近几周采取这项措施。莱德在《读者文摘》的职位是全国暨国际高级顾问，但是他的主要职责，是扮演在邮务方面的说客角色，基地在华盛顿。

结果由于华利夫妇在国税局上的问题，和伍兹保险箱内的财物事件，使得他们对共和党的献金大幅削减。一九七二年他们合法捐献十万美元，尼克松的副总统福特在一九七六年竞选时只收了九千零五十美元。在华利看来，尼克松遮掩事实“有罪”，水门案是“美国史上极为悲哀的悲剧事件”。

汤普森后来委托怀特(T. H. White)写一篇严厉指责尼克松政府的文章。“我知道你必须做这件事，”路易斯告诉汤普森，“尽管去做对的事情，实话实说。”

一九七五年四月，《读者文摘》首先登出一篇分两期连载的文章，该文摘录自《背信：尼克松的垮台》(Breach of Faith: The Fall of Richard Nixon)。《读者文摘》的立场，和尼克松夫人在一九五二年写的《我认为他是个很棒的人》，有一百八十度的转变。

到一九七四年，路易斯已届所谓的强迫退休年龄，但是华利允许他暂时继续做下去，道理很明显，水门案仍处于瞬息万变的情况，佛罗里达州的大陪审团名单尚未底定，无法得知《读者文摘》的名誉是否会被扯进美国报纸的标题里。华利对路易斯很不高兴，但是又想，借薪水把他留在快活镇，总比让他退休而无法每天控制他来得明智。

之后，路易斯突然被除去总编辑的职务，被贬滴到泛美大厦的一间办公室，新任总编辑则是汤普森。一九七六年十一月中，公司进一步宣布，路易斯已届退休年龄(其实他已六十七岁)，将在年底辞去总裁职位。

第四部·内讧

十四 传奇四将

《读者文摘》新任总编辑汤普森的作风和前任总编辑华利、路易斯全然不同。汤普森圆融的作风和华利恰好完全相反，后者缺乏自信，还喜欢以神秘、谦逊的方式处理问题，和人们打交道。大部分的人都认为汤普森看来反应迟钝，——大发雷霆，不过是为了掩饰不安全感罢了。最亲近的友人都认为他实际上是个“猫型的人”——凡事深思熟虑、善体人意、忠于朋友和部属。

汤普森的编辑风格也不同于华利和路易斯，后二者或多或少有点相像。尽管身为优秀的共和党员，汤普森也不像华利、路易斯、科尔，以及《读者文摘》其他人那样是顽固的忠诚党员。对于中美洲之意向，他也没有什么认同感——虽然快活镇其实也没什么人对此有特别的感觉。《读者文摘》到目前为止，都是由长春藤盟校出身的人负责制作，主要的读者却是教育背景、社会经济地位、生活方式和他们全然不同的人。

不过，编辑和读者仍有共通之处，那就是对政治采取保守主义。《读者文摘》在过去几十年来，巧妙地教化美国国内绝大多数的保守公民：凡是阅读《时代》杂志、《纽约时报》或《华盛顿邮报》等“意见制造者”的人，十之八九主要政治消息的来源还是《读者文摘》——而且他们还会在意见栏内抒发他们认为最重要的意见。

因此汤普森在总编辑任内，首度面临采访总统大选时，决定要做出《读者文摘》有史以来第一次公正平衡的报导。一九七六年十月号，《读者文摘》举行一场辩论，由现任共和党总统福特和民主党候选人卡特相互较劲。其中唯一具有新闻价值的议题，是有关“税赋”的问题。福特提议应对每年薪资所得在八千至三万美元以上的家庭，提高“税赋宽减额”；卡特则表示，他赞同施行“真正的累进所得税”，凡是薪资所得较高的家庭，应付较多的所得税。在这场辩论中最精采但一直未为新闻界所报导的是，编辑们显现出严肃的公正性。

谁是救世主

但马哈尼这位民主党员，从未给新主管什么好脸色看。马哈尼终身都在《读者文摘》服务，一周七天日以继夜地工作，凭借如此忠诚的奉献，他晋升至执行编辑和副总裁一职。由于他的晋升，四位编辑得以填补他的位置、担任主编，导致一位部属公然抗议：“像这样的竞争，教我们不知道该拍谁马屁。”

许多公司老人都认为，马哈尼会是路易斯退休后的总编辑接班人，马哈尼自己也这么以为；或许是受到华利本人间接的鼓励，他才会有这种想法。华利常和最资深的编辑讨论继任者问题，并询问各个编辑的编辑技巧、管理能力及个人小缺点，这是华利的标准作风。但是，他不太可能会去告诉马哈尼，他会接任总编辑的职务，这似乎和他的本性不合。不过当马哈尼和路易斯一同到好莱坞、基比斯坎尼(Key Biscayne)或欧洲旅游时，已经位居代理总编辑的职位；可是路易斯对马哈尼的能力评价并不高，以前还曾推荐汤普森当他的继任者。

然而马哈尼却认为，无论就他的年纪或是经验而言，理所当然应该成为下任总编辑，对他才算公平，结果该职位却由汤普森获得，这位《读者文摘》忠实的仆人几乎不敢相信居然会发生这种事——路易斯竟然将华利一度拥有的权力让给汤普森。

尽管汤普森轻视马哈尼，认为他只不过能做些查对事实的工作，但刚开始时仍试图去适应这位编辑。他下达的第一道命令，是调阅由马哈尼所掌管的薪资资料。然而怀着憎恨之心的马哈尼却拒绝把这些资料交出来，当汤普森再度要求马哈尼提供该项资料又遭到拒绝时，他生气了。但要将马哈尼革职几乎是不可能的事，因为他对公司死心塌地，对华利也十分忠诚。结果，汤普森将他放逐至泛美大厦，才解决了这个棘手的难题。马哈尼在那里负责一般书籍的编务，职位并不高。

曾经，马哈尼相信他在《读者文摘》的日子会比汤普森持久，同时也一直盼望能再当《读者文摘》的救世主，虽然可能性很低，但非全然不可能，因为汤普森到目前为止，虽是《读者文摘》接班人最佳候选人之一，但未必是最好的选择。当年，路易斯雀屏中选出任总编辑时，完全学习华利的作风，就像年轻人全然改变自我，那时也没别的候选人像他那么受人争议。

明日之星

汤普森最亲密的敌人、同时也是他的好朋友——小奥斯勒和吉尔摩，却低估了马哈尼怀疑汤普森不会在位很久的原因。至今，华盛顿办事处设立已近三十年之久，但《读者文摘》的人并不常在华府出现，他们几乎为华府的新闻团所忽略，也很少受邀参与任何重要的新闻会议。办事处的职员也不常和其他驻华府的通讯员来往，一如快活镇的《读者文摘》编辑人员也不常和驻纽约的员工来往一样。

然而，快活镇的《读者文摘》却非常活跃，并努力说服让其中一位职员——吉尔摩担任编辑职务。不仅因为他符合他们的政治条件，同时也因他有担任华盛顿办事处负责人数年之久的行政经验。华利曾和吉尔摩讨论总编辑之事，有一阵子他和汤普森之间似乎一直处于竞争的局面，但吉尔摩看来拥有较大的优势，因为汤普森有个最大的缺点，就是喜欢周旋在女人堆中。

当然，华利和路易斯也是花心大爷，然而，如今时代变了。华利即因一位女人而撤除路易斯的总编辑职务。华利自己早年的风流艳史是一回事，但有鉴于《读者文摘》如今已成为全球推崇“家庭价值”的著名杂志，他对未来继承人的期望又是另外一回事。路易斯任期的最后几个月，各个竞争者的背景、优缺点，随时都在快活镇的长廊上被激烈地争论着，而最常与汤普森相提并论的就是“道德问题”。

华利非常关切汤普森的名声——这是因为他个人相当喜欢汤普森，同时认为他是公司内最明亮的一颗星，对于汤普森真实的保守主义也感到非常满意，汤普森也拥有作为一位总编辑所应有的风范：——胸有成竹，厌恶僵化的制度和一致性。华利也知道，他所深爱的《读者文摘》已经变得可以预测，且立场不够中立。

汤普森觉得，华利认为他足以担当华盛顿办事处的重任，只是他自己不怎么喜欢华盛顿办事处的工作，但他也知道都市内的竞争是创造力和更新力的主要来源。华利挑中汤普森的另一个原因，也是莉拉特别关切的是——汤普森实际上仍是位重视家庭的人。他有五个小孩，第二任妻子南西·卡尔

(Nancy Cale)以前是《读者文摘》的研究员。

此外，汤普森可能也是比其他人更懂得玩的人。他热中航海和滑雪，佛蒙特的瑞士小屋被大家称作“汤普森的温床”。汤普森、吉尔摩、小奥斯勒和罗伊·赫伯特这四位编辑，无论在办公室或是社交场合，都在进行君子之争。在汤普森成为总编辑后，他们有时像披头四合唱团一样，被称为“传奇四将”。虽然汤普森毫无疑问是其中的领袖人物，但《读者文摘》的未来是掌握在这四人手中。那是因为汤普森不但不像权谋家那样，——铲除最接近王位的人，反而还邀请同是资深工作同仁的三位好朋友，一起共谋杂志未来的远景。虽然就表面看来，他颇受威胁，但从深一层的角度而言，汤普森却拥有高度的自信，对他的同挤也给予高度的信赖。

汤普森还有个特性——天真无邪。他真的认为他三位最亲密的敌人，只是把《读者文摘》的总编辑职位视如一场网球赛中的胜利纪念品，而甘心接受挫败吗？汤普森难道一点都不知道，人性实际上充满了背叛、嫉妒及憎恨之心？

根据研究员克里斯·克尔比(Chris Kirby)表示，小奥斯勒是“快活镇居民的破坏者——右翼、十分顽固、充满危险性。你不知道是否和他同一阵线，他可能真的会毁了你。他也了解政治体系如何在《读者文摘》内外运作，着实是《读者文摘》体系下的产物。但他也是个聪明的家伙，可能是编辑得要解决最棘手的问题。他还会就你认为曾彻底研究过的文章，一个问题接着一个地问个没完，他会找出一个新的角度，然后给你狠狠的一拳。”

“小奥斯勒并不赞同汤普森，”已退休的小哈德之子葛登·哈德(Gordon Hard)观察道：“他会在汤普森背后说他一些事情，对他的一些小过失嘀咕个没完，因为认为那是个坏榜样。我总觉得，无论是对汤普森还是华利，他总喜欢谈论个没完；作为一位道德家，他因道德理由不赞成汤普森，却和其他许多人一样，想要成为《读者文摘》的总编。”

泄气的轮胎

吉尔摩担任《读者文摘》的撰述人员时，有一阵子，莉拉一直担心他的单身身分。因为在快活镇的社交圈内，妻子所扮演的角色纯属必要的社会附属品，可以扩增个人的资本，没有任何一位重要编辑或是高级主管还是单身汉。莉拉的忧虑终于按捺不住，华利遂召见吉尔摩，进行男人与男人之间的会谈，鼓励他去参加女青年会的舞会，以便认识一些好女孩。

然而，吉尔摩本人似乎一点也不着急，过了好多年，直到三十二岁，他才和追求两年之久，从莎拉罗伦斯学院毕业的詹妮特·唐席斯(Janet Dunseath)结婚。不只一位《读者文摘》的员工表示，这位友善、向来悠哉游哉的编辑在结婚后不久，个性一百八十度大转变，野心勃勃地志在成为《读者文摘》的总编辑。

吉尔摩一直非常努力，打从一开始，他就是史蒂文森的爱将。一九六二年，他一位年轻的属下和莫纳汉合著《伟大的诡计：克里姆林宫如何拿下古巴之内幕消息》(The Great Deception: The Inside Story of How the Kremlin Took Cuba)，前苏联秘密警察组织 KGB 的恐怖故事本来就是他们的手本事。吉尔摩的姊姊曾替 CIA 工作过一段时间，哥哥则为美国新闻总署驻新德里官员。这些经历使他对此类故事很敏锐，不但曾开发出一系列的间谍小说，后来还替同事约翰·贝隆(John Banron)编辑他所写的一本有关 KGB 的书。

事实上，四位虎将中，似乎只有赫伯特对间谍故事没有什么特别的兴趣。

汤普森有个哥哥柯林(Colin)在中情局工作，柯林曾一度拜访快活镇，希望说服《读者文摘》总编辑封杀一部令中情局颇感不悦的作品，汤普森拒绝了。小奥斯勒虽不像吉尔摩和贝隆一样，自限于编纂、而非写作的窄小大地内——特别是编辑揭露中情局活动的书籍与文章，但却是快活镇最热中观察 KGB 活动的人。结果，吉尔摩和小奥斯勒还为此发生过严重的争吵。

一九七三年，史蒂文森达到拟定的目标，吉尔摩获派担任助理主编，并转至快活镇上班，两年后，他升为主编。

奇怪的是，据华盛顿办事处一位职员表示，那儿有部分人愈来愈认为吉尔摩是个“泄气的轮胎”。但快活镇的人认为他相当有责任感、诚实又直率。但华盛顿办事处的人认为他没什么大脑，个性优柔寡断，所以当他去快活镇时，这很显然地是内定作业，但华盛顿办事处却没人相信，他竟然能成为《读者文摘》的重要掌舵人。

汤普森成为总编辑后不久，他邀请吉尔摩、莱洛特和狄米·帕尼萨(Dimi Panitza)加入他的调查任务，穿过以色列、约旦和黎巴嫩，瞧瞧在中东地区所发生的第一手事件，并拜访阿拉伯文版的工作同仁。四个人穿着防弹背心来到战区，就在枪林弹雨之间驻足一会，照了张照片。莱洛特退休后，吉尔摩负责管理海外部。有些人认为吉尔摩非常率直，但又常采取低调处理一切事务。莱洛特便说：“他是我所见过最冷酷无情，但也是最有野心的人之一。”

由于《读者文摘》已拔握汤普森出任总编辑职位，这张四个人穿着防弹背心的合照，也因此为编辑群巧妙地隐喻“他们之间的战争已经停火”；至于一直不急着结婚的吉尔摩，此时也知道该如何替自己争取机会。

另一位编辑杭特，由于相当年轻、性情好，再加上有优秀的编辑才华，理所当然成为“传奇四将”的第五位荣誉会员。然而杭特的行事风格和其他四位老大哥相较，却显得过于老成，且太过谨慎，又缺乏和作家相处的经验，文章中也不时流露出有朝一日会成为《读者文摘》总编辑的自信。不过，自一九七二年负责重任，当上《读者文摘》每月书摘编辑以来，由于该专栏在每个月的票选中总在最受读者欢迎之列打转，所以他的地位一直很高。

其他两位退出的竞争者是皮尔的女婿约翰·亚伦(John Allen)，以及勤勉有礼的罗蓝·史兰特(Roland Strand)。后者并不具有宏观视野或极大野心。对从未做过当期编辑、但始终想成为总编辑的亚伦而言，从竞争者名单中退出，无疑是项重大、痛苦的打击。后来华利虽提拔他担任《读者文摘》基金会的负责人，但亚伦和麦亨利商谈，并经过一番深思熟虑后，拒绝接受华利的提拔。因为亚伦认为，麦亨利只不过是借重他的才能，替自己广施《读者文摘》的博爱精神罢了。

汤普森成为总编辑后，他把亚伦塞到公关部门去。汤普森认为这位滑雪老友是个喜说大话、十分难以取悦的人——他这种人并不适合和专业编辑一块儿工作。虽然亚伦外向的个性相当适合公关工作，但这很显然有点从资深编辑失势、另获得一份工作的安抚意味。

除旧布新

人们目前看到汤普森，最常说的一句话大概是：“老天！我真等不及想看你要怎么改变现况呢！”他一贯的回答是：“如果你看得出来的话，就表示我的步调太快啦！”

尽管抗议之声此起彼落，汤普森很早就做了大大小小的一连串改变。一

九七六年，转载其他杂志文章的作法致使名声节节下降，但《读者文摘》80%的内容来源都已经是第一手的，其中包括预刊文章。这个数字着实惊人，因为大部分第一手资料多半毫无价值，总是“预刊”，先展示出来。

预刊文章能够持久的唯一原因是，它能平衡原作文章的快速成长，至少能使《读者文摘》具有转载的风格。但改变的时机来了，汤普森上台初期，就一举将预刊文章全部删除。汤普森还决心引进更多、更好，具调查性的新闻报导，而不只是月复一月，对共产党、工会领袖和国会民主党人士进行捕风捉影式的报导。

汤普森担任总编辑头几年，另一项重大的改变是，增加两个十年来首次出现的专栏——“励志小语”和“浮世绘”，同时减少补白短文——从第一年高达一千八百八十七条、平均每期一百五十七则补白，减少到一九八二年的一千五百七十三条、每期一百三十一则补白。这些短文约有50%是由读者所提供。读者一年所提供的量十分庞大，单单一九七八年，就有三十八万五千则由世界各地读者寄来的笑话、补白或趣闻轶事，平均每个工作天要处理一千五百则。

汤普森对于上班服饰也做了改变。他重新引进休闲服饰，特别是在温暖夏季到来之际，男士穿着运动衣、女士穿着裙子来上班。在快活镇，通常也只有最高主管阶层才能引导流行。在讲究穿着的时代，编辑们一旦意外受到老板召见而前去开会时，都会感到非常困窘，因为他们的顶头上司很可能穿着手工裁制合宜的西装担任主席，而编辑们却穿着短袖衬衫，寒伧地坐在那儿。

不过，汤普森上任以来最大的改变恐怕还是在广告方面。早先，汤普森问华利有关接受酒类广告的看法，华利回答道，他唯一关切的是《读者文摘》良好的声誉，但他并未出面禁止《读者文摘》刊登酒类广告。一九七八年三月，《读者文摘》广告部职员举行有史以来表现最佳的前半年的庆祝大会，华利当示宣布，决定解除《读者文摘》向来不准刊登啤酒和一般酒类广告的禁令，自此，收益增加16%，达三千二百四十万美元。华利并强调，此一决策显然并无经济上的需要，《读者文摘》不过是因应时代的变迁罢了。

无可避免地，汤普森必须就广告问题和华利进行咨商，毕竟决策改变的幅度非常之大。但这也是他最后一次就事件因果有所说明。逐渐地，有关《读者文摘》各类大小议题，高级主管可以自行作决策而不必通知创办人兼老板，《读者文摘》由此进入后华利时代。《读者文摘》内部有些人士甚至认为，经过半个世纪以来，华利已开始对《读者文摘》有点厌烦。确实也是如此，他不再像以往般关心细节问题，同时也不太可能对《读者文摘》广大的海外业务发展情形盯牢不放。

读懂华利的心

和华利、路易斯不同的一点是，汤普森总编辑并未完全掌控《读者文摘》，而必须和企业界共同分享权力。他的出版伙伴奥哈拉，是位非常热心、头发浓密的苏格兰人，一度曾想将他下半生的职业生涯转往墨西哥，因此两度拒绝希兹曼的提议，重返美国专门接掌浓缩书部门的销售业务。奥哈拉和家人也认为，和快活镇的政治混乱情势保持距离是明智的抉择。

这位掌管《读者文摘》四大洲市场行销，所谓国际排解纷争的专家，早在一九六一年就加入《读者文摘》。《读者文摘》伦敦分公司主任泰伦斯·哈

蒙(Terence Harmon)和他初次会晤时即特别提醒他：“一旦加入这家公司，你就必须了解该公司所希望的是什么并照做，华利先生不会告诉你任何事情。”

奥哈拉担任邮购部门中级主管期间，曾和维多·罗斯(Victor Ross)共事，他后来并尊称罗斯为行销天才。那时《读者文摘》伦敦分公司已成为该公司最成功的部门之一，职员总计三百五十人。英文版销售量高达一百万本，为大英帝国最畅销的一份杂志。当时，包括奥哈拉，几乎没人知道这竟是本美国人所出版的杂志。没有高度的中央统治集权、发布一连串备忘录和公告，英国版《读者文摘》就像美国版一样，端赖个人对华利的了解，来出版一些华利所想要的东西。

奥哈拉还和彼得·葛雷姆瑟(Peter Glemser)共事过。葛雷姆瑟是通用图书(General Books)的负责人，同时也是伦敦分公司真正发明在读物出版前，即可让出版商判断市场利基所在的第二号人物。葛雷姆瑟做人的成就是利用随机问卷调查的方式，探测读者的兴趣所在及程度，以先行测试一本书出版的可能性。问卷的形式，主要在要求读者对他们最感兴趣的主题——如人类历史、露营、园艺、圣经字典、伟大的科学家和世界地图集等，提出最严厉的批评。同时还会要求回答音在另一栏中，填写他们感兴趣的程度，选项包括“会订阅”、“可能订阅”到“有些兴趣”、“没兴趣”。

收回这些问卷后，葛雷姆瑟和他的同事们即根据所取得的体裁，和可能的翻译成本，来决定是否出书。而行销市场尽可能扩及到包括美国在内的各个市场。结果一九六三年所出版的《读者文摘 世界大地图》，由于以数种文字出版，创下数百万本的销售纪录，后来一连串的书藉行销也采取类似手法，都有很不错的销售成绩，并在美国和世界各地树立起类似的业务形式。部分地区如南非，销售量更超过印行的数量，主要是因读者订阅多种版本，必须再行印制、重新发行——这种市场需求实在相当罕见。

由于仅出版一次的方式，无法充分利用《读者文摘》邮寄目录，行销高手温兹遂早在一九五一年即提议，应成立一个所谓的读书俱乐部，不过《读者文摘》也没有放弃特别出版的计划。为了使邮寄目录达到最大的经济效益，科尔和华利成立一个非正式的专案部门，刚开始时是由达西尔负责。不久，《读者文摘》放弃将以往杂志拼凑凑的作业方式，而专门以《读者文摘》为名，销售如侦探小说或圣经故事之类的专集，或是像《我们的身体——它的奇妙与照料》(Our Human Body—Its Wonders and Its Care)这类专书。

由于《<读者文摘>世界大地图》空前成功，《读者文摘》更野心勃勃地准备再出版一些具有国际品味的书藉，早期出版的书籍还包括：《动物世界的惊奇与秘密》(Marvels and Masteries of the Animal World; 1965)、《伟大的画家与画作》(Great Painters and Great Paintings; 1965)，以及一九六六年出版第一本《读者文摘 年历》(Reader's Digest Almanac)。

一九六三年，奥哈拉被调到美国一个实际上几乎不存在的海外书摘部门，由华利负责严密监督。就像浓缩书般，华利所希望成长和未来的走向，仍只有特定几个编辑能确定；同时，华利仍不愿允许美国生产类似的大部头书，专门因应海外读者需求。当希兹曼试图说服华利，《读者文摘》应出版一本有关园艺的书时，华利回答，美国人民已有太多这类书籍，多到不知如何选择。

奥哈拉的工作是整合《读者文摘》的全球行销系统，同时尽量予以简化，

《读者文摘》还在出书前的市场调查问卷中，将“会订阅”一栏分类成“母亲们”、“巧手的人”和“爱好自然的人”等等。回答者的答案自然会更加精确，使得《读者文摘》有充分的信心相信，采取邮购直销的方式，必然能确保全球销售量达数百万本以上。不过奥哈拉才进行了三个月，汤普森即征召他担任别的职务。

汤普森告诉他：“我将派你去德国的司徒加(Stuttgart)解决问题，主要是希望你能打开一些专业图书的市场。”然而对期盼回到伦敦的奥哈拉而言，他因根本不认识德国办事处任何一位重要人物而满心惆怅。他们会对一位局外人抱持什么样的态度？这项任务的真正意义何在？不过他还是欣然接受，并要求汤普森写一封信给当地主管，明确地指出他的职权和所应扮演的角色。“如果你不知道要做什么，”汤普森回答他，“你就不是这项工作的合适人选。”

到了德国，奥哈拉发现他的工作真是无所不包——杂志、书籍、录音带、促销及产品开发。他的德国伙伴工作相当卖力，效率也很高。四个月后，汤普森和哈蒙来到司徒加视察，在一场高层主管的午餐会议中，汤普森在奥哈拉提出要求之前，拿出他在四个月前所写的一封信，信内尽是奥哈拉的权限范围和他所应扮演的角色，当着众人的面，汤普森把它撕了。

这个意外的举动着实在奥哈拉心中留下深刻完美的印象，他这才真正了解，原来作为《读者文摘》的员工，公司期盼的就是你能读懂华利的心思。

离开德国后，奥哈拉回到伦敦，担任浓缩书部门的负责人，并负责市场促销及社论协调等事宜。一年后，他来到加拿大监督市场业务，然后又获命担任澳洲版和纽西兰版的主管，为期十八个月。

自一九七一年一月至一九七二年十一月，他在墨西哥找到了市场，原来的巴西版、智利版和阿根廷版则因通货膨胀压力不断升高而关门大吉。

一九七三年某日，市场行销部门主管葛登·格罗斯曼(Gordon Grossman)打电话给奥哈拉，告诉他这是最后一通电话了。奥哈拉原先的良师汤普逊如今已经离去，快活镇再也没有任何人会关照他的利益，希兹曼则因为主要对手是罗德和瓦特斯之故，而遭到驱除的命运，被迫提早退休。驱逐希兹曼却令华利非常恼火，三周后，希兹曼因接受这项辞职而向劳伦斯·洛克非勒(《读者文摘》新的受托)道歉，不过最大的震撼当是开除汤普森。奥哈拉相信，就像在他之前的汤普逊，如果他不调到快活镇，可能还会待得久一点。后来他跟路易斯提及此事，路易斯却叫他接掌海外部。

就在路易斯被驱逐至纽约后数年，他写了封很长的信向华利提议，由奥哈拉担任总裁一职。这个位置自路易斯离职后就一直空着，高层主管都对这个位置很感兴趣。同时，路易斯给他的继任者汤普森唯一的劝告是：“别让他们令你当上总裁。”结果由发行部门主管罗德继任这个职位，为期一年，这个头衔主要是对他终身服务《读者文摘》所给的奖赏。在此之前，华利曾问过奥哈拉，他是否在意等待，奥哈拉表示他不在意。

反瓦斯特四人小组

与此同时，由于汤普森的任命，公司内部上下都觉得，快活镇不仅是编辑部，甚至管理阶层也应注入新血。公司两位最高主管——罗德和财务主管瓦特斯，都属于汤普逊和路易斯那个时代，罗德打算退休，但瓦特斯很明显地是想要继续经营《读者文摘》。

结果，克罗斯、奥哈拉、汤普森和音乐暨唱片部门主管乔治·格鲁尼(George V. Grune)联合起来向华利表示，他们并不想和瓦特斯继续合作下去。他们认为瓦特斯一些乖僻的行径，着实令人感到十分头痛。

见过反瓦特斯代表团后，华利把瓦特斯召至高风，瓦特斯是多年前由一位外聘的会计师介绍给华利的，至今这两人仍保持非常密切的关系。莉拉甚至私底下还常常向瓦特斯周转现金，每次大概是数万美元，多半都用在她不想让华利知道，有关绘画方面的支出。因此，一旦瓦特斯的同僚拒绝与他共事，那就是个相当严重的问题。

“只要你想要，你在这仍会有工作。”华利答应他。

不过，瓦特斯和数年前在一场政变中遭到驱逐的汤普逊一样，知道自己完蛋了；因为华利通常不会站在某边帮助他，而是让公司内部员工自己去拼个你死我活。在别无选择下，瓦特斯辞去财务主管的职务，而成为他母校哈佛大学商学院的副院长。

一九七七年，奥哈拉受命出任《读者文摘》庞大业务部门的总裁兼主管一职，华利跟他说：“很少有人够格担任这个职位。”不过，他却要求汤普森亲自向编辑们宣布此事，这对编辑群而言，显然带有另层深切的含意：和路易斯不同的是，汤普森虽不够资格成为《读者文摘》的总裁，却可和路易斯分享共同的行政权力。罗德同时也成为《读者文摘》的董事，路易斯因此离开《读者文摘》。

一年后，奥哈拉获得进一步的晋升，成为《读者文摘》的下届执行长，这令汤普森感到相当懊恼。那是总编辑梦寐以求的位置，路易斯曾经担任其中的两项要职，事实上是三个——执行长、总编辑，以及继希兹曼于一九七三年离开《读者文摘》后，成为《读者文摘》的总裁。《读者文摘》大部分同仁都认为，汤普森之所以获提名担任这么多的重要职务，主要是由于他那一流的业务本领，而且符合《读者文摘》的传统，不时存在着像在《纽约客》杂志那般，时时企图成为总编辑的雄心。

翻版华利

不过，由对外董事和前华友银行总裁侮姆所组成的董事会却认为，四十九岁的奥哈拉拥有“最和畅的背景”。这项任命促使五十多年来一直都是以个人秀为中心的《读者文摘》，做了相当大的转变，变成一个有组织、运作灵活的公司。

选择奥哈拉最大的原因还在于，《读者文摘》非杂志及海外部门的重要性与日俱增。近来该公司的年销售额已超过十亿美元，《读者文摘》海外版即占了其中的17%；美国版及海外版精装书销售额占另外的三分之一；此外，由于编辑成本及生产成本降低，再加上美元对其他部分国家货币升值，利润也相当高。至于唱片、录音带、视听设备、教材、学校筹集资金计划，以及透过全球邮购和自世界各地搜集而来的纪念性邮票等各类杂项销售额，则占总销售额其余的三分之一。

任命这位英国籍的奥哈拉先生，也明显象征着全球最大、完全提供美国式生活的《读者文摘》，从此变成一家真正的国际公司。它目前也在为右翼美国主义做包装工作，内容所展现的不是美国人物，就是表现支持美国外交政策的坚定立场，而在其他许多议题方面，也坚持保守主义的立场。

然而还有另一个问题：在汤普森无法改变华利的自负性格之际，奥哈拉

却具有和华利非常相像的守旧想法——不赶时髦、反企业家、认为公司没有必要赚取非必要的利润。汤普森和公司内部其他人，特别是前广告业务员格鲁尼(奥哈拉调他去当图书暨音乐录制部门的主任)及麦克劳林(杂志行销部主任)，都认为《读者文摘》的未来，主要在于公司业务的多元化。汤普森希望将焦点集中于美国国内外非杂志类的业务，并认为最大的成长机会在日本、南韩和拉丁美洲。

以高妙手腕、经理人才著称的奥哈拉，认为他的优先要务是对《读者文摘》的业务进行全面重新评估，并建议改变作业程序，最终目的在促使外聘的顾问彼此团结合作，因为这些顾问进《读者文摘》工作没几个月，就常因公司非正统的管理体系运作方式、晋升受到阻碍而离去，套句快活镇某管理阶层人员的话说：“所得颇丰，工作却毫不带劲。”

同时，奥哈拉还逐步扩展他的权限。当然，汤普森毫无疑问仍主管所有的编辑业务，除了董事会之外，并不向其他任何人负责。换言之，只要华利还活着，他就只须对华利，或许根本不必对任何人负责，因为董事会不过是个橡皮图章罢了。

自华利退休后，《读者文摘》所有的业务都直接向奥哈拉一人报告，所以实际上奥哈拉已成读者文摘业务的唯一负责人。根据一位副总裁表示，《读者文摘》以往所拟定的一些长期计划和预算，都如空中楼阁般难以实现，绩效评估也不过是做做表面功夫，几乎无法看到任何实质内容。奥哈拉因而引进较严格的管理程序及成本控制，同时还制定《读者文摘》第一次工作评估计划，并聘请专家教导高层主管如何管理，并师法汤普森，定期召开多次员工会议。

为强调自己所拥有的权限，奥哈拉甚至还认为早先为路易斯、希兹曼和罗德用过的办公室不够大，因此在这几人一一下台或是转任他职后，他沿着办公室前廊为自己设立一同崭新的办公室，大小正好和汤普森的办公室相同。

不过，《读者文摘》未来的老板仍是一个秘密。商业周刊宣称：“《读者文摘》信托基金的受益人据说就是华利，他们的法律及财务顾问，恐怕就没别人了吧。成立信托基金唯一的目的，似乎显然也只是为了确保《读者文摘》继续维持私人出版企业的角色。”

第一次全球编辑大会

汤普森掌管《读者文摘》的第二年，即一九七七年，快活镇和各地分公司之间长久存在、却始终未正式浮出桌面的编辑权独立争端，至此全面爆发出来，汤普森并于此时在怀俄明州的杰克森小屋(Jackson Hole Lodge)召开第一次全球编辑大会。

路易斯时代，大部分的美国编辑仍然反对解放。以小奥斯勒和吉尔摩为首，他们认为是华利创立《读者文摘》，定位这本杂志朴实、口语化、言词精要、携带方便，以美国本地俚语来表达思想的风格。他们吹嘘道，五十多年来，《读者文摘》不仅在全美立稳脚跟，也成为国际性机构。它是真正的美国之声，内容有许多趣闻轶事可让各国人士展露会心微笑，同时也由于它揭发全球的共党势力而使对方丧胆。而《读者文摘》真正传达的主题是——美国正扮演一个维护世界和平的角色，是全球民主的典范，也是无任何宗派的基督教传教士。无怪乎，杰克森小屋会议的中心思想——分权化与文

化多元主义，令保守的《读者文摘》人士感到十分震惊，认为该会议已对《读者文摘》这本杂志的认同感形成很大的威胁。

不过，拉格斯戴尔、布鲁斯·李、莱洛特，以及席间数百位海外版编辑（《读者文摘》是一个小小联合国）中有志解放者，却认为分权化的时机已告成熟。对他们而言，《读者文摘》最特殊的地方，并不在于这本杂志的美国化，而是在其全球化。无可否认地，华利曾在《读者文摘》企划一些非常过时的美国观念，如人类天性、政治与艺术、性与幽默、教育及工作伦理，但是由于视野已超过原始范畴，不仅只有美国中产阶级，如今每位美国人部普遍成为《读者文摘》腔读者。

《读者文摘》以十三种文字、三十二种版本在全球各地发行，占计全球读者已超过一亿人，这个数字比大多数国家的人口还多。而潜藏在美国初期殖民地十三州人民心中的反叛思想，如今也爆发出来，《读者文摘》所强调的美国第一主义已不合时宜，以往还同时强调的白种、盎格鲁·撒克逊人、右翼共和党正统主义也已经落伍事实上，汤普森还在对来自全球各地编辑的欢迎词中表示：“就让百家争鸣，让各种不同的思想学派相互竞争。”不过小奥斯勒（邱吉尔的崇拜者）一听到汤普森准备将文化多元主义引进《读者文摘》时，不禁向同僚抱怨道：“应该好好修理这些人。”其他保守派人士，特别是华盛顿办事处的员工，如继吉尔摩之后担任华盛顿办事处主任的极右翼分子威廉·舒兹（William Schulz），在听到这番谈话后，随即召开特别会议，盘算着如何对这些异议人士展开反击。部分人士认为，他们最好把冷战时期相当活跃的政治家梅文·莱德找来，莱德目前已成为资深顾问。虽然舒兹对莱德“标准绕圈子方式的演说”不时冷嘲热讽，然而有总比没有好，或许莱德真能挫挫这股突如其来、狂热解放主义的歪风。

莱德同意次日在会中公开演说。面对来自全球各地的编辑，他没头没脑地开场白道：“我才替白宫完成一趟欧洲之行。西方同盟国家中，美国仍是唯一拥有一领导人的国家，所有其他国家尽是一些头客。”

莱德盲目地颂赞美国，神气十足地嘲笑其他国家，甚至包括美国的忠实盟友在内，这无异是对台下的听众丢出一颗手榴弹。心思缜密的《读者文摘》台湾版总编辑林太乙女士随即站了起来，愤怒地扯着嗓门说：“我的国家必须和西方野蛮人打交道。”然后一口气连讲了整整三分钟才愤而坐下，受到周遭部下的鼓掌。

《读者文摘》印度版总编辑劳尔·辛哈（Rau1 Singh）也站起来说：“莱德先生，你的演说把我带回杜勒斯的年代。”随即默然不语，表示他已处在一个危险的国度中。然后是日文版总编辑 Ko Shioya 很有礼貌地表示，无法同意莱德的部分观点。

不过，汤普森对他自己引起会场一阵骚动，以及十分可笑又惊乱的局面，却似乎浑然不觉。在莱德结束演说离开旅馆大厅时，一名快活镇海外部门的编辑走上前来，向汤普森表示，他相信目前发生“令人惊异的事情”。

“哦！我的天啊，你可知莱德方才对大家丢了一颗炸弹？”

“什么炸弹？”汤普森回答道，“我什么都不知道啊！”

稍后，在总编辑高风会议中，传统上《读者文摘》最神圣的右翼监护人及掌门人——华盛顿办事处，也因过于保守而受到相当严厉的批评。舒兹愤愤不平、摇摇晃晃地站起来，针对华利传统的编辑风格，宣称华盛顿办事处素来遵守指令，促销华利一直非常保守的政治哲学。

海外版编辑如今虽不需要再听令于《读者文摘》海外部门主管，也就是前华盛顿办事处主管吉尔摩的命令，然而吉尔摩对于《读者文摘》所有海外版的编辑内容，仍可签字删除不用，同时也有权封杀他不赞同的文章，或是自行选择别篇文章替代。

十五 冷战温室

《读者文摘》办公室附近的环境及建筑物虽然是那般优美，然而有许多人，包括旅客和《读者文摘》的职员在内，都将总部描述成神秘、吓人、阴森恐怖的地方。《读者文摘》向来喜欢神秘的气氛，又长期笼罩在华盛顿办事处和中情局与联邦调查局关系密切的阴影下，而且自华利死后，《读者文摘》未来的动向也充满不确定性，这一切都形成一股有点虚假的气氛。

汤普森时代的《读者文摘》发生一件非常奇怪的事情，就像橡皮筋一下子被两端拉长，杂志此时变得更加自由及右倾，自由化的趋势不仅见于一两篇支持民主教条的文章，而是在整本杂志中明显透露其不再遵从一固定的意识型态教条，将呈现更多样化的观点，对一度被奉为神圣不可侵犯的圣像，例如尼克松，也大胆提出批评。更精确他说，《读者文摘》这本杂志，已转型成真正具动态的保守性刊物，拥有无尽的财政、金融、研究等资源，愿意多多鼓励客观的调查性新闻报导，对两党政治的重视程度降低。

例如为了对各种间谍故事追根究底，《读者文摘》照例会以“新闻自由法案”(Freedom of Information Act; FOIA)请求中情局提供档案，如果中情局拒绝这些要求，《读者文摘》即向法庭提出诉讼。最著名的一次是请求调阅尼可莱·阿塔蒙诺夫(Nikolai Arta-monov)海军上校，即人们所熟知的尼可拉·沙德林(Nicholas Shadrin)的资料不果，《读者文摘》甚至提出全面诉讼，才调阅到中情局的档案纪录。

沙德林是俄罗斯的海军军官，一九五九年和波兰籍未婚妻投诚美国，后来在美国国防部担任情报分析家。一九六六年，苏俄 KGB 前来找他，有意将他弄成一个内线。沙德林向长官报告此事，上级要求他提供对方由联邦调查局准备有关美国情报活动的资讯，对方联络人是新来的 KGB 人员。一九七五年，沙德林和他的妻子因任务前往欧洲，以滑雪作为掩护，在维也纳一座教堂的大门前会见 KGB 官员，然后就消失不见了。他那发狂的妻子不断要求美方提出合理的解释。

合乎事实且合理化的解释是，沙德林成为更大宗情报活动下的牺牲者，但《读者文摘》的业余情报专家小奥斯勒却怀疑中情局落人一桩情报活动的陷阱中，并且犯了大错。小奥斯勒为了揭开沙德林失踪的真正原因，不惜花费巨资，以新闻自由法案向中情局、联邦调查局、司法部提出诉讼，案子延宕数年之久。

小奥斯勒的一名同事表示，小奥斯勒“开始时并不是名异议分子。直到汤普森当上总编辑，而不是自己之后，他才开始对联邦调查局和中情局这类他视为肤浅的单位，展开毫不留情的攻击。然后，他成了一名叛逆者，令汤普森感到十分难堪”。

最后《读者文摘》终于获得重大胜利，以新闻自由法案为名对沙德林案所提的诉讼获得胜诉。中情局公布数百卷、厚厚一叠检查过的文件，但仍有数千份予以保留，《读者文摘》事实上仍未获得新的东西，沙德林案依旧是悬案。

在此同时，这类诉讼案却使得快活镇总部和华盛顿办事处之间的鸿沟更形扩大，华盛顿办事处仍一厢情愿地净以保护中情局为其首要职责。自亚伦·杜勒斯(A11en Dulles)和爱德格·胡佛以来，华盛顿办事处就一直扮演替中情局和联邦调查局宣传、促销，以及保护资料避免外泄的重要角色。华

盛顿办事处的资深工作人员认为汤普森、小奥斯勒和那一帮保守派分子，都和五十年代的右翼保守派分子一样，对他们充满了敌意。

一九七五年，爱达荷州民主党员法兰克·邱池(Frank Church)领导的一个参议院特别委员会，称为邱池委员会。该委员会自成立以来，一直负责调查美国的情报活动，现在开始寻找中情局从事不法或不当活动的证据。该委员会一名叫做佛瑞德·兰迪斯(Fred Landis)的顾问，本身也是宣传分析专家，特别对 CBS 驻莫斯科通讯员山姆·杰费(Sam Jaffe, Jr.)进行访谈。杰费一直持有中情局与媒体之间关系的档案。根据杰费表示，他怀疑中情局和《读者文摘》之间的关系可能不只限于宣传而已，甚至早已制度化。杰费指出，《读者文摘》替中情局刊登的宣传品，不过是一些心存不满的卸任探员，透过同情他们的编辑，表达他们观点的文章。

兰迪斯本人则怀疑，《读者文摘》至少和中情局有制度上的关系，其中同时涉及四项情报搜集活动——摄影，这对该杂志的美术和编辑部而言，似乎是不必要的附加物；此外还有从未出版的文章编辑研究、市场研究与选情调查，以及专案。

情报背景

当然，《读者文摘》许多海外版展开和国务院的合作，是为协助战事的一部分努力。不过，由政府提供的资料，几乎都是以最优先的地位立即处理，利用空军及军方所管的交通设施，立即发行到军队或是其他海外版。

《读者文摘》虽曾特别拒绝美国政府对海外版进行补贴，不过，非官方的编辑合作则是另外一回事。二次大战后，许多海外版持续扮演反共产主义宣传机器的重要角色，其中以拉丁美洲版和意大利文版为最；后者对一九四八年该国大选共党政权所带来的威胁，有所直接回应。

除了哈蒙这位前英国情报官员开办《读者文摘》的意大利文版，后来并成为《读者文摘》海外部门的总经理外，其他海外版的编辑也有很多人具有情报，或曾从事宣传相关任务背景。较有名的是日本的丹尼斯·麦克沃伊和马得欧·欧基尼。卡迪那斯这位拉丁美洲版首任主任，原先曾负责管理《读者文摘》编辑的新闻联系工作，也为前中情局探员詹姆斯·亚吉(James Ages)在他的《中央情报局日志》(CIA Diary)一书中，证实是中情局的卧底人员；法文版编辑莱洛特曾替中情局幕后操控的“自由电台”(Radio Liberty)工作，也是中情局的人。还有艾得瑞·布维克(Adrian Berwick)，曾任法国战讯情报部海外新闻与特刊局的负责人。

美国版《读者文摘》还有许多人员是海军情报局的毕业生，或曾任职于其他情报相关政府机构。这些人来到快活镇工作，并不是为了进行官方任务，了解《读者文摘》和中情局或是联邦调查局之间的关系，只是因为《读者文摘》具有良好的工作环境，对冷战英雄而言，它还提供了相同意识型态的工作气氛。一九五、六十年代间，在华利的公开批准与鼓励下，爱德格·胡佛经常利用华盛顿办事处，就好像是他个人的公关公司似的。

一九七六年初，福特当局开始彻底修正处理国际恐怖主义的相关计划。国务院召集了四国二百位专家来到华府，参加由国务院赞助、为期两天的秘密会议，国务院一名官员在驱逐一位记者后解释道，禁止所有记者参加本次会议，是因为与会者“可能会说得太坦白”不过，有两位记者仍获准参加本次会议，他们分别是《读者文摘》华盛顿办事处的尤金·梅斯文(Eugene H.

Methvin)和《经济学人》杂志的罗伯特·莫斯(Robert Moss),媒体最近都公开报导中情局和这两家杂志间的关系。

其他两位《读者文摘》的帮手威廉·葛瑞费斯(William E. Griffith)教授和曾任《财星》杂志记者的查理·墨非(Charles J. V. Murphy),也都在《读者文摘》的反共行列扮演过重要角色。伯恩斯但还在他的《滚石》杂志(Rolling stone)中证实,葛瑞费斯和后未任教麻省理工学院政治系的兹比尼·布兹辛斯基(Zbigniew Brzezinski)及 CBS 新闻部经理理查·赛伦(Richard Salant),都是中情局极机密四人工作小组的一员,该小组专门研究美国对中共如何进行宣传广播。

葛瑞费斯在一九五八年前,一直是欧洲自由之声的主要联络人。但在该年,他离开欧洲自由之声,加入麻省理工学院的国际研究中心,而该研究中心部分资金是由中情局提供。作为《读者文摘》的特约编辑,葛瑞费斯常有会前往亚洲、欧洲,特别是非洲旅游,他所到之处都受到当地美国大使馆或领事馆的最佳礼遇。葛瑞费斯的学术背景专长是游击队反叛乱活动。

《纽约时报》针对中情局的媒体活动做过一连串调查后发现,墨菲受雇于《读者文摘》期间,一九六一年即已辞去中情局局长职位的杜勒斯,确曾前来要求墨菲替他撰写回忆录。墨菲并因此在中情局总部获得一间很大的办公室,这项安排因杜勒斯继任人约翰·麦康(John Mc Cone)上台后发现,不久即予终止。另外还有一名和墨菲关系也很密切的中情局朋友詹姆斯·杰瑟斯·安格列敦(James Jesus Angleton),为反情报部门前任负责人。

冷战英雄

毫无疑问地,华盛顿办事处的重量级人物,且拥有中情局、联邦调查局和其他政府机构最佳新闻来源,意识型态最偏右、作品也最多的作家,自然非贝隆莫属。有些人一看到他,就会联想他是位信仰复兴论者、虔诚的宗教家。贝隆除了在吉尔摩手下工作外,还曾和华府保守派记者们的教父杰瑞米亚·欧雷利(Jeremiah O'Leary)在《华盛顿晚星报》(Washington Evening Star)共事过。在此之前,贝隆服务于海军情报局。驻防柏林时,他担任秘密行动的主管。

贝隆早期替《读者文摘》所写的文章中,有一篇是一九六八年选举年名为《目前正是国税局的改革时机》的宣传文章,这篇文章的主要内容在严厉批评,由于收款员“恶意施压”,已使该机构的平等为之降低,连带使纳税人也受到伤害。一九七四年,他出版第一本有关苏联间谍活动的全盘工作纪录《KGB:苏联秘密警察的秘密工作》(KGB: The Secret Work of Soviet Secret Agents),书中对苏俄如何渗透西方情报圣地和决策中心,有非常详尽的描述。有关资料是由爱德格·胡佛泄漏给贝隆的,主要是由于胡佛并不想让苏联于芝加哥设置领事馆。贝隆研究消化后,将手稿交给出版商(即后来由李所经营的《读者文摘》出版社),随即飞往欧洲各大城市进行访问,以便研究继续进行。

《纽约时报》后来宣称,中情局援助贝隆写作该书,具有“行动目的”(路易斯也怀疑中情局和贝隆的关系非比寻常,但并不十分在意,所以也没有详加调查)。部分人士认为,这本书事实上是针对亚吉所写的《中央情报局日志》一书所作的回应,因为《中央情报局日志》后面两则附录,列举出中情局许多官员的名字和相关组织;而贝隆的《KGB》一书附录更高达五十

一页，回应意味十分明显。

一般由政府当局所提供有关 KGB 的恐怖故事，以及其他间谍活动的消息，往往并不具有新闻价值，但一九七六年五月由前国防部长莱德执笔的《歌者》（其实是《读者文摘》代为捉刀的文章）则是例外。这篇文章宣称中情局最近几年，曾两度阻挠一项针对美国众议员的暗杀计划，中情局还曾阻止以数位知名美国犹太人为对象的邮包炸弹案。莱德和《读者文摘》签约，一年提供四篇文章，其中多半由贝隆代笔。

《读者文摘》一名叫做葛登·哈德的编辑，思想自由开放，对《读者文摘》的右派作风颇不苟同，认为它不过是中情局的媒体傀儡罢了。哈德还表示，无论是美国或是海外的《读者文摘》编辑，有许多人在战时都从事过情报工作。而充满左派色彩的间谍小说，竟然只字未提帕尼萨和丹尼斯·麦克沃伊，真是“大错特错，误导读者，而且不合乎实际”。

即使如此，哈德也对《读者文摘》竟然接受中情局的现金补助，感到震惊不已。在一篇署名莱德的文章中，描述苏联如何就一九七二年的“限制武器战略谈判”（Strategic Arms Limitations Talks；SALT）耍诈，该项谈判主要内容是美苏双方允诺限制发展攻击性的核子武器。莱德并宣称，苏联还来不及拆卸它的核子设备，美国间谍就已发现苏联的欺骗行为。哈德并和 SALT 一名谈判代表保罗·渥克（Paul Warnke）对这个间谍故事进行二次校对。渥克告诉哈德：“梅文已将那个故事传遍整座城市，我只希望他能闭嘴。他知道那并不是真的，俄罗斯人之所以未拆卸那座核子基地，主要是因为天气太冷，卡车无法开上去。他们还事先告诉我们无法及时拆卸基地，我们说没关系。他们要到明年春天才会去拆，我们也有同样的问题。”

哈德若是对贝隆代笔、渥克作评的文章有不同意见时，贝隆总是耸耸肩，毫不在意他说：“那是梅文说的，那是詹姆斯（安格列敦）说的……”

贝隆也是替中情局私下筹措资金的高手。无论何时，当中情局的预算似乎即将被删减之际，他就会在《读者文摘》上发表冗长的文章，呼吁由民主党所控制的国会应重视中情局的财源。由于一连串 KGB 诈欺和以不正当手法获得成功的故事一一曝光，中情局预算的削减掌控在自由派众议院议员手中，这或多或少对美国与西方民主有所启示。

贝隆和联邦调查局及中情局之间，后来演变成一种相互合作的关系。例如联邦调查局提供许多间谍消息给贝隆，在尔后的审判期间，联邦调查局找他当职业证人，甚至有好几次，还邀请他前来和原告坐在一块。而一旦苏联投诚者接受中情局人员的彻底询问后，只剩下宣传的价值时，贝隆即负责让这些投诚者出现在媒体上。

争议愈演愈烈

一九八二年二月六日，在一次于纽约市举行的支持波兰团结活动集会中，左翼批评家苏珊·宋塔克（Susan Sontag）反问道：“想一想，如果你愿意的话，拿五十年代至七十年代间那些只阅读《读者文摘》的读者，和同期那些仅阅读《国家》杂志或是《新政治家》（New Statesman）的人比比看，哪一种读者会对真实的共产主义有更确切的了解？”她把自己归入所谓“民主左派的阵营之列”，总是有意无意地会说许多有关共产主义的谎言，以免无法援助或是唆动“反动势力”。

如帕玛一样，宋塔克将共产主义和法西斯主义相提并论，称它为“成功

的法西斯主义……戴着人类面具的法西斯主义”，并向左派公开挑战，要求它放弃“常存在的自满心态……放弃古老且腐败的教条主义”。简言之，宋塔克要求她的听众相信，《读者文摘》对共产主义所提可怕的警告，一直都是正确无误的。

左派批评家的反应非常快速。崇姆斯基抨击这不过是“替美国的国家恐怖主义提出辩护”。詹姆斯·温斯坦(James Weinstein)则宣称，智利的皮诺契(Pinochet)将军政权比波兰的杰鲁泽斯基(Jaruzelski)将军更具镇压性，而爱德华·赛德(Edward W. S Said)则把注意力转向巴勒斯坦的非人道待遇。斯大林暴政已是旧闻，不再有什么好谈的。

在《哈泼》杂志的一份讣闻中，批评家华特·古德曼(Walter Goodman)特别指出，尤其令宋塔克感到苦恼的是：“她提到《读者文摘》，这本除全球三千万订户外无人阅读的杂志，对左派知识分子而言，只有一句‘令人茫然失落’足以说明他们的想法。这本杂志不仅具有反动主义色彩，同时还使平庸之人的水准更形降低。所写的净是些有关宠物的杂文而已。”

姑且不论共产主义和法西斯主义是否为同一回事，古德曼认为，将《读者文摘》和《国家》这两本杂志相比，更容易提供引证的线索。最后，他还去图书馆寻找这两本杂志自二次大战起，有关苏联、波兰等国的文章。他发现从一九四六年起，《读者文摘》认为对和平的威胁主要来自斯大林时代的俄罗斯政府，但《国家》这本杂志却认为主要是来自德国的纳粹主义、英国的帝国主义、残余的法西斯主义，以及华府的反共产主义。

以一九四六年《读者文摘》一篇苏联 KGB 投诚者维多·克拉夫成柯(Victor Kravchenko)所写的《我选择了自由》(I chose Freedom)的书摘为例，古德曼认为 KGB 掌拄苏联官员国内外的私生活，似乎还算“温和”，然而《国家》杂志却对类似的文章没什么兴趣，认为这不过是意识型态问题。投稿人 I. F. 史东即为斯大林于一九四五年逮捕十六名波兰领袖一年寻求托词，三年后，并替促使波兰走向亡国命运的“斯大林—希特勒协定”提出辩护。

从冷战一开始，《读者文摘》就把苏联描述成一个十分恐怖、毫无人性的地方，但是《国家》杂志的读者，从驻莫斯科特派员亚历山大·威尔斯(Alexander Werth)在该杂志发表的文章中，得知的实际印象却不是这样。威尔斯曾在文章中报导：“理发师和修指甲的师傅们是俄罗斯当前最忙碌的人。”同时还强调：“我在莫斯科街上听到同性恋者狂荡的笑声，比西方任何都市部来得多。”

古德曼同时严斥《读者文摘》那常常带着启示录的论调：“《读者文摘》定期提出那些相同的论调，可能会导致读者消化不良。这本杂志的反共产主义色彩，固然强化了民族主义的脉动，虽然确实没有提出任何圣战的要求，但整本书却充满了救世军的精神。”

争议并未就此停止。《国家》杂志提议刊登宋塔克在市政府大厅所做的演说，该篇演说的中心思想主要是左派分子对共产主义所抱持的态度。宋塔克接受这项提议，却要求将原讲稿修正后再行登出，《国家》杂志也同意了。当这篇讲稿登出来时，编辑们注意到她的部分评论已遭到删除，其中省略一段宋塔克相当出名的论点，也就是在一九五至七年间，《读者文摘》的读者对于“共产主义真实面”的了解，似乎比那些仅阅读《国家》杂志或《新政治家》杂志的读者还要来得透彻。

同时纽约一家《苏活新闻》(So Ho News)小报，还登出一篇未经授权、

宋塔克评论文章的稿子。媒体评论家亚历山大·柯克柏恩(Alexander Cockburn)也在《村声》(Village Voice)中撰文指控《国家》杂志的“伪善”作风，显然是为了图利自己而将宋塔克那段著名的论点删除。《纽约时报》在其报导中对这桩尴尬事件，亦表达类似的意见。

然而《国家》杂志却在一篇社论中告诉柯克柏恩、《纽约时报》及其读者，删除是宋塔克本人的意思。她首度答应登出她的评论，主要是因为她答应就《国家》杂志近数十年来有关共产主义的报导，要好好地和大家谈谈；但是《国家》杂志认为她所要传达的讯息一开头就太过“简化”。

若将《国家》杂志和《读者文摘》相互比较，《国家》杂志认为自己的优点主要在于“将分析杂志三十年前的社论和文章这项有趣的工作交由别人去做”，同时它也认为《国家》杂志提供读者一九五〇到七〇年间无法由《读者文摘》得知的消息，事实上是种公共服务。

宋塔克控告《苏活新闻报》侵犯著作权，备《国家》杂志表达了它不赞同的观点。《国家》杂志并进一步指出，这项控告本身就是涉及侵犯著作权的例子。该案的原告不是别人——正是《读者文摘》这个敌手。

福特回忆录风波

一九七七年年初，前总统福特和他的妻子在离开白宫后六周，和出版商签署一连串繁复的合约，主要目的在出版他们所著的回忆录，至少使他们能够赚进一百万美元。然而若和前国务卿基辛格获得两百万美元的回忆录收入相比，显然又少了些。

代表福特签署的是威廉·摩里斯通讯社的诺曼·布洛考(Norman R. Brokaw)，而读者文摘也是这笔巨额交易的主要玩家之一。《读者文摘》已买下这本回忆录二分之一的股权，甚至很乐意安排华盛顿办事处的一位职员特瑞佛尔·阿姆布里斯特(Trevor Armbrister)代笔。

然而因为一开始即需要最高法院涉人，才能令《读者文摘》感到满意，所以彼此间的合作关系就告结束。那是种适得其反的安慰；每当平静的快活镇受到打扰时，大家似乎都会把问题归咎到左派分子身上。

福特还在职时，另一家通讯社的文学部负责人欧文·雷斯特(Owen Laster)就已和克莉丝·蔡斯(Chris Chase)进行接触，这位女演员在布洛考的引荐下，代福特夫人撰写回忆录而成为作者。蔡斯同意后，雷斯特即将她最近出版的一本新书《如何成为一位电影明星》(How to Be a Movie Star)送给福特夫人参考。

后来雷斯特和一名叫做马夏·希金斯(Marsha Higgins)的仲介者在玄关闲聊，希金斯建议由阿姆布里斯特负责福特总统的回忆录。希金斯是《读者文摘》的特约编辑，曾写过有关美国印第安普爱布罗族意外事件、工会领袖约瑟夫·雅布隆斯基(Joseph Yablonski)谋杀事件，以及有关众议院的几本书。没隔几天，阿姆布里斯特打电话告诉希金斯，他对合作撰写福特的回忆录颇感兴趣，据说他也已获得任命。

福特后来和蔡斯及阿姆布里斯特会面，批准两人代笔这本回忆录。同时，雷斯特也将可能的出版商名单缩减为五个。其中一位和他进行过会谈的是哈泼暨罗尔出版公司的副总裁艾文·葛利克(Erwin A. Glikes)。葛利克后来还打电话探询出版平装书、第一系列长篇连载及设立读书俱乐部的可能性。葛利克并和《读者文摘》总编汤普森商谈，汤普森对该项计划兴趣颇大。

次日，汤普森和葛利克会面，两人达成协议，愿均摊成本与利润，不过双方的合约直到福特及其夫人签署合约后数周才能正式签署。雷斯特后来还飞到棕榈泉，和福特面对面地商谈，并带给他一份葛利克和汤普森期盼从书中获得哪些东西的详细大纲。特别是《读者文摘》和哈泼暨罗尔出版公司希望福特能将他继前副总统史皮洛·安格纽(Sptro Agnew)辞职后，成为副总统其间剧烈的转变作详尽的描述，并说明导致他决定赦免尼克松当时的情况。

福特总统同意这项编辑大纲，并答应《读者文摘》支付十万美元给代笔人。福特夫人同时也和她的出版商及代笔人达成类似的共识。该书完成后，福特总统及其夫人开始在他们准备定居的棕榈泉，老友雷欧那·费尔史东(Leonad K. Firestone)的隔壁，兴建一座西班牙式、有十五间房的农庄。福特的新闻秘书德赫斯特(J. F. ter Horst)后来公开批评他的前老板，透过“将总统商品化，并作为广告噱头”的手法，成为一名百万富翁。

出版权之争

写作该书时，阿姆布里斯特采访福特至少达两百次之多，并尽可能使用福特本人的口气，而在某种情况下，也确实是福特本人的话。该书编辑由《读者文摘》主编吉尔摩担任。书稿完成后，以《痊愈的时刻》(A Time to Heal)为名出版。福特并坦承：“阿姆布里斯特采访我达数百小时之久，并协助我撰写这些回忆。”先前《读者文摘》还出版过前财政部长威廉·西蒙(Simon)的《求真的一刻》(A Time for Truth)，内容是强硬保守派的宣言，要求成立所谓“反知识分子”的组织，以公然向各媒体、大学及基金会自由派势力挑战。

尽管《读者文摘》拥有福特回忆录二分之一的股权，但它仍同意另外支付三万五千美元，在一九七九年五月号刊登部分内容。《时代》杂志也同意另行支付一万二千五百美元，取得第一系列连载权，并于一九七九年四月十六日首度推出，配合《痊愈的时刻》同步在书店发行。事情按照原定计划一步步推展，当时国家这份发行量达三万本的杂志早已处在赔钱状态，但仍刊登了二千二百五十字的文章，来修理《读者文摘》和《时代》杂志。这篇名为《福特回忆录，赦免的背后》的文章，揭发福特赦免尼克松最有趣生动的详细经过。

哈泼暨罗尔出版公司董事长温斯洛普·诺顿(Win throp Knowlt On)愤怒不已，指称《国家》杂志的行为，实在是“摧毁一位曾贵为美国总统的作者”，《读者文摘》和《时代》杂志的发言人也发表同样的愤慨之词。批评家约翰·雷欧纳(John Leonard)则雪上加霜地在《纽约时报》上撰文，宣称该书相当于“目前打击通货膨胀”的按钮，已成为一桩全国笑话，因为福特根本无力进行一场对抗通货膨胀的战争。

《国家》杂志编辑维多·纳维斯基(Victor S. Navasky)更在一篇声明中强调，他认为哈泼暨罗尔出版公司和《读者文摘》“对宪法第一修正案权利太过敏感”，但是他仍不愿泄漏他如何获得新书的内容。《时代》杂志取消发行计划，并保留一万二千五百美元，因为《国家》杂志已以购买权取得书摘中所有的新闻价值，并将所有有疑问的文章内容都详加改述。哈泼暨劳氏出版公司和《读者文摘》感到怒不可遏，并以侵犯著作权为由控告《国家》杂志。这件案子经由美国曼哈顿地方法院法官理查·欧文(Richard Owen)判

决后，成为著作权法史上一个时代的里程碑。

一九八三年二月，欧文法官判决《国家》杂志因刊载福特回忆录“主要精华所在”，侵犯到联邦著作权法。法院同时也驳斥《国家》杂志所言，文章受到宪法第一修正案的保护，可以公平使用的说词，下令《国家》杂志支付一万二千五百美元的赔偿金给哈泼暨罗尔出版公司和《读者文摘》。

《国家》杂志在一篇社论中抗议这项判决。社论指出，《纽约书评》(New York Review of Books)、《纽约时报》、《科学美国》(Scientific American)及《进步》杂志(Progressive)和新闻自由记者委员会老早就提出这个案子。

《纽约时报》还在福特回忆录未出版前开列出好几本相关的书，如白宫顾问约翰·狄恩的《盲目的野心》(Blind Ambition)、尼克松的《回忆录》(Memoirs)，以及总统助理约翰·艾立克曼(John Ehrlichman)的《权力见证人》(Witness to Power)。

这篇社论指出，这些书都足以证明，《读者文摘》和哈泼暨罗尔出版公司都将商业利益置于第一宪法修正案之上，因此《国家》杂志打算提出诉讼。

《国家》杂志还在另篇社论中挖苦欧文法官“显然有意忽视宪法第一修正案”。

同年十一月，《国家》杂志获得胜诉。美国上诉法院法官艾文·考夫曼(Irving R. Kaufman)推翻《国家》杂志原得支付一万二千五百美元的判决。考夫曼认为：“我们不认为著作权法的目的，是在阻碍民主《国家》如此迫切需要的知识传播……我们也不认为，宪法第一修正案的目的，是在禁止有限度地使用具有著作权的文字，而使新闻活动受到很大的打击。”判决全文刊登在《纽约时报》的头版。

一九八五年五月，这件案子再度成为报纸的头条新闻，《读者文摘》和哈泼暨罗尔出版公司向最高法院提出上诉，助理法官桑德拉·戴·欧康诺(Sandra Day O'Connor)一个字、一个字仔细推敲书内文后判决，《国家》杂志妄称它本就拥有首次出版权，显然不符公平使用的原则。因此《国家》杂志仍得支付赔偿金。不过《读者文摘》的胜诉却是以重大牺牲换来的，虽然福特夫人的回忆录《我的生活》(The Times of My Life)成为畅销书，并获得各界赞誉，但福特那本《痊愈的时刻》，却未受到读者和书评家的青睐。

谍对谍

八十年代有两件最耸人听闻、最具事议性，结局也最值得怀疑的苏联秘密警察故事，故事主题是两位间谍进行欺骗的恐怖故事。一位叫阿卡迪·谢夫成柯(Arkady N. Shevchenko)，另一位叫梅美特·亚里·爱卡(Mehmet Ali Agca)——前者是苏联驻联合国次长，后者则自称是谋刺教宗约翰·保禄二世(Pope John Paul II)的杀手。

这两个人除了已成为中情局在媒体迂迴战，以及和苏联 KGB 间谍战的中心话题外，还具有相当奇特的才能。在中情局和西方情报机关的掩护下，两个人都完全变了个人，经常出入各种公共场合，但早已不是以往那么单纯的人物。

在他们新的、有所改善且大幅度的修正主义认同下，谢夫成柯和受卡告诉 KGB 他们以往不为人知的过去，谢大成柯是中情局的超级内线，而爱卡则是保加利亚秘密警察激进左派分子利用的工具，和苏联 KGB 有密切的往来。但也这么巧，两个人都因《读者文摘》所刊的文章而有了新的人生。

一九七八年，谢夫成柯秘密投诚。那年底他和西蒙暨舒斯特出版公司签署一份价值六十万美元的合约，主要是为出一本名叫《从囚禁到自由》(From Captivity into Freedom)的书。该书手稿于一年后完成时，西蒙暨舒斯特出版公司的老板理查·史耐德(Richard Snider)和总编辑麦可·柯达(Michael Korea)却认为，该书对于一个值得公开、有关苏联崭新而有趣的故事，没有作深入的探讨与描写，因而决走对已预支的十四万六千八百七十五美元提出诉讼。

一九八一年十二月，西蒙暨舒斯特出版公司的律师们要求谢夫成柯辞职，但仍将他投诚的故事保留在相关的手稿文件中，该书后来送到《读者文摘》出版社编辑史蒂文·佛里梅尔(Steven Frimmer)手中，他的意见和史耐德与柯达相同。佛里梅尔归还手稿前，将这份手稿先交给华盛顿办事处记者亨利·赫德(Henry Hurt)过目，赫德曾采访谢夫成柯达二十个小时之久，主要是希望藉重赫德和谢夫成柯的关系，看看是否还能让这位投诚者添加点新鲜、具有实质意义的题材，但是未能如愿，谢夫成柯决定放弃该书。

三年后，即一九八四年，谢夫成柯的律师向阿佛瑞德·诺夫(Alfred A. Knopf)出版公司的编辑提出一份手稿。这本最新完成、名为《突破莫斯科》(Breaking with Moscow)的书稿，开头一小就以相当耸动的形容词“顽强的间谍”来吸引读者的注意，显示作者是位超级内线，一生不是遭遇汽车追撞，就是住在具有层层安全防卫的屋内，随身携带间谍装备，不时卷入各种危险任务中。

不费吹灰之力，该书轻易地打进畅销书排行榜，《时代》杂志并将这本书作为封面故事，大加报导，CBS“六十分钟”节目还把谢夫成柯比喻为中情局最成功的内线，阶级相当于国务卿基辛格时代的副国务卿艾尔·海格(Al Haig)，并拍成电影，该书还获得《纽约时报》书评(New York Times Book Review)李斯利·格伯(Leslie Geld)极大的好评。

很显然地，以往弄砸谢夫成柯可信度的不是别人，就是《读者文摘》撰稿人、保守派记者爱德华·杰·爱彼斯坦(Edward Jay Epstein)。

捏造的故事

一九七五年底，也就是汤普森出仕《读者文摘》总编辑前不久，他一直希望盯住 KGB 暗杀肯尼迪的报导。汤普森告诉爱彼斯坦，可能会派他与宣称曾见过李·哈维·奥斯华秘密档案的苏联投诚者进行接触。

爱彼斯坦在他的早期作品《将计就计》(Counterplot)一书中，曾批评纽奥良地方检察官吉姆·加里森(Jim Garrison)插手告发中情局，结果司法单位针对这件案子展开调查，华伦委员会最后不但免除加里森的罪，同时还原谅中情局的掩护行动。

汤普森还告诉爱彼斯坦，另一位苏联投诚者尤里·诺森柯(Yuri Nosenko)也走进华盛顿办事处，表示愿意提供他个人的故事。《读者文摘》编辑贝隆在他一九七四年所出版的《KGB》一书中，曾对诺森柯在 KGB 的生涯有非常详尽的讨论。甚至暗示由苏联精神病学家所组成的两个小组，曾在 KGB 的命令下，对奥斯华进行检查。如今诺森柯再度出现，显然是为了透露有关奥斯华过去两年在俄罗斯的一切。

诺森柯曾任 KGB 第二总管理处官员，该机构专门负责监督苏联的反情报工作。他坚称一九五九年时，他一直在监控奥斯华。而且他在一九六四年投

诚前，还阅读过奥斯华在 KGB 的全部档案。诺森柯投诚时间恰巧是肯尼迪遭到枪杀后两个月。由于诺森柯的投诚完全不在中情局的预期中，不免引起中情局内部人员相当程度的怀疑，认为是 KGB 有意混淆华伦委员会的调查，并引起华伦委员会委员间的不合。

爱波斯坦同意接下该计划后不久，即于一九七六年一月前往采访诺森柯。采访期间他发现这位前 KGB 官员讲话前后不一致。然而诺森柯的好友，经由《读者文摘》的协助和诺森柯进行接触的唐纳德·杰姆森(Denald Jameson)却保证，爱波斯坦之所以对诺森柯有此疑问，主要是诺森柯的英语能力不佳所致。

爱波斯坦后来又和安格列敦联络。《纽约时报》曾刊登一篇由塞穆尔·赫许(Seymour Hersh)所写的文章，文中指出安格列敦那年初曾因揭发中情局的不法活动(如对美国公民执行大规模的间谍活动，违反该局规章)而遭驱逐出境。安格列敦问爱波斯坦，在这么多年后，诺森柯为何最后会决定仍愿意说出有关他自己的故事？爱波斯坦回答道，就他所知，诺森柯只是走进《读者文摘》华盛顿办事处，和其中一位编辑成了朋友；当时爱波斯坦并不知道贝隆和诺森柯是朋友，《读者文摘》编辑甚至还参加过诺森柯的婚礼。

“我知道一位记者可能并不想要直接得来的消息，”安格列敦告诉爱波斯坦，“但你认为会是因为突发奇想，他才决定走进《读者文摘》办公室的吗？”

爱波斯坦后来得知，部分投诚者都和“中情局”订有合约，他也发现诺森柯确实和“中情局”有合约关系，并获“中情局”授权，和《读者文摘》进行接触。此种获得授权的合约叫做“案情摘要”(briefs)。

杰姆森后来成为“中情局”的顾问，专门负责带领如诺森柯这类投诚者和新闻记者进行接触，以传达他们授命要透露的案情。可想而知，“中情局”是如何利用杂志和书籍，安排一些具有新闻价值的故事，“中情局”同时非常积极地推出一整套系列，并用投诚者的名字出版。如一九六六年上市的《潘可维斯基报告》(The Penkovskiv Papers)(与《读者文摘》书摘同时推出)。短短两天的时间，即进入畅销书排行榜，至今也一直是销售最成功的间谍作品。

安格列敦和爱波斯坦第二次会面时，爱波斯坦认为，即使该书是经过“中情局”授权，甚至于可能还对书中内容详细检查过，但未必就不是真的。安格列敦也同意这种看法，“那意味着“中情局”目前已决定将诺森柯公诸于世，我猜想自传可能已经在蕴酿当中。”

事实上，杰姆森已向《读者文摘》一名编辑提过这本书。

“为什么他的故事要公诸于世？”爱波斯坦问，“他的消息来源有什么不对吗？”

安格列敦跟他解释：“直到我离开“中情局”时，所有根据诺森柯而写的报告，我都坚持必须加上一个注脚，那就是——消息来源绝对真实可靠。”

此时汤普森注意到，爱波斯坦把许多时间花在确认消息来源是否可靠方面，对于肯尼迪暗杀事件的内幕，却不花心思仔细调查。不过，即使《读者文摘》似乎并不信任由诺森柯提供消息来源、贝隆所写的《KGB》一书，但是编辑还是愿意对诺森柯进行调查。

爱波斯坦从未解决诺森柯故事真实性的问题。但是数年后，爱波斯坦获得五十万美元报酬所出版的《传奇》(Legend)(由小奥斯勒负责编辑)一书，却直截了当地告诉安格列敦，所有有关奥斯华的故事，不过都是由 KGB 巧妙

地捏造出来的“传奇”及间谍故事。

结果快活镇和亲诺森柯的华盛顿办事处之间的鸿沟日形扩大，华盛顿办事处原先可能还冀望由于爱彼斯坦本人保守、真诚的态度，已成为中情局足以信赖的记者。但和汤晋森不同的是，爱彼斯坦一直不愿接受由中情局提供给他的表面新闻。

双方关系在谢夫成柯有关他在中情局当内线的生涯回忆录修正版付梓后，更加恶化。他们不但要为向媒体致最高敬意而作准备，同时也要为爱彼斯坦揭开《新共和国》(New Republic)作者的真面目而作准备。爱彼斯坦不仅认为谢夫成柯的新作“伪装荒谬”至极，同时还举出种种例子，显示谢夫成柯一直都是“为了撰写间谍小说而活”。

谢夫成柯的新身分促使贝隆于一九八三年，又出了本《KGB的今天：黑手论》(KGB Today: The Hidden Hand)，主要是根据贝隆采访苏联另一位投诚者史坦尼斯拉夫·列夫成柯(Stanislav Levchenko)的内容所写成。东京出版发行的一本俄罗斯外交事务杂志也有与列夫成柯相关的报导。爱彼斯坦宣称，中情局利用以往与贝隆接触的手法，派遣和中情局也订有合约的列夫成柯，“亲手”交给贝隆“一些有关谢大成柯本人案例的特定事件”。直到爱彼斯坦承认，他在写作《传奇》时，中情局也使用相同的程序，派诺森柯和他接触时，列夫成柯这才揭露，谢大成柯其实一直是中情局的超级明星。

爱彼斯坦觉得更奇怪的是，为何贝隆如此轻易相信中情局派来的投诚者，而投诚者的故事后来证实完全都是虚构的。明显的结论是，由于《潘可维斯基报告》上市空前的成功，显示中情局的胜利、KGB可耻的失败纪录，令中情局实在感到高兴；贝隆就在这种情况下，授命负责撰写《KGB》一书，甚至还得把这本书的部分内容交给中情局审阅。

贝隆第二本有关KGB的书由吉尔摩负责编辑，交由《读者文摘》出版社发行，主要是为了表示此乃《读者文摘》华盛顿办事处所发出的右翼文章。同年，《亚特兰大杂志》(Atlanta Journal)在一连串有关中情局渗透媒体的报导中，特别强调时代——生活出版公司在五十年代和六十年代，与中情局有相当密切的关系，而目前部分观察家则认为，《读者文摘》和中情局正达到最密切的关系。

十六 总统的圣经

一九八二年二月，《读者文摘》素来对肯尼迪家族的敌意达到顶点。《读者文摘》此时对最具名望的波士顿家族中最年轻的政治家小爱德华·肯尼迪(Edward M. Kennedy, Jr.)，全力展开攻击。小肯尼迪这位来自麻塞诸塞州的民主党参议员，甫于数周前才展开他长久以来所追求的民主党总统候选人竞选活动。《读者文摘》在爱荷华州党员大会召开期间，登出一篇文章。这也是首度在国人面前指出，小肯尼迪对于一九六九年七月十八至十九日晚间所发生的事公开说谎。当时他和一位年轻的竞选活动工作人员玛丽·乔·柯佩奇妮(Mary Jo Kopechne)发生车祸，摔到桥下。《读者文摘》对于这桩恰帕基迪克事件(Chap pa quick affair)不只一次地再三进行评估，贝隆发表一篇题为《恰帕基迪克——仍未解答的问题》的文章，其中特别强调，这对小肯尼迪竞选总统无疑是个致命的打击。

当时小肯尼迪竞选总统的前景并不十分看好，后来促成他决定角逐的因素之一，是卡特总统的声望直线下跌。小肯尼迪此时给人的印象是，已安然度过恰帕基迪克事件带给他的危机，事隔十年，他的名誉仍然丝毫未受损。但令人担忧的一点是，杰里·布朗(Jerry Brown)可能也会寻求利用民意，来显示美国百姓认为卡特总统的内政外交政策摇摆不定。盖洛普民意测验显示，小肯尼迪可能会以二比一的优势赢得提名，全同各媒体也公开鼓励小肯尼迪放手一搏。

同时《读者文摘》华盛顿办事处员工，和其他各地的共和党保守派人士，都认为新右派的前加州州长里根极具群众魅力，如果他能在这场向小肯尼迪公开挑战的选战中获胜的话，必然也会打败卡特。于是，与《读者文摘》编辑意见不谋而合的基本教义派，配合着瞬息万变的美国民意，深切地改变了全国人民的情绪。

和尼克松一样，好莱坞演员出身的里根在还未获得共和党提名竞选总统前，就一直受到《读者文摘》财务上及编辑社论的支持，方能一跃而为卓越的政治家。事实上，在里根开始从政生涯时，一直受到《读者文摘》的大力支持。以《读者文摘》的标准而言，里根似乎注定会是比尼克松更理想的总统，何况他真正是《读者文摘》这本刊物的读者，而且它还是他的最爱之一。

里根不仅是《读者文摘》的忠实读者，同时也是《读者文摘》编辑哲学的非正式代言人，——引用它轶闻趣事的写作方式，传达他表达的重点，并时时引用该杂志作为他的权威消息来源。如果里根将面临民主党内部强大的反对势力，那也只有一个对手，就是比他更加具有领袖魄力的小肯尼迪。因此，他必须打败小肯尼迪才行。

谁在说谎？

选战使用的文宣武器，是贝隆仔细研究后所写成的作品。这篇作品相当具有说服力，认为小肯尼迪不但有意隐藏恰帕基迪克事件，而且正如他所承认的，使得一位女孩不幸致死，并对这件事公开说谎。贝隆的故事受到新闻媒体广泛的注意，成为小肯尼迪竞选阵营的一场灾难。此外《读者文摘》还不断向各电视台递送宣传这篇文章，并在各媒体上刊登广告，强调这桩事件的严重性。不久，该消息成为家喻户晓的重大新闻。

经调查，证实小肯尼迪确曾去参加一场由他表哥乔·加根(Joe Garage)

和律师朋友保罗·马克汉姆(Paul Markham)所安排，在恰帕基迪克岛上举行的舞会。晚间十一时十五分后，小肯尼迪和柯佩奇妮离场，前往位于艾得加市(Edgartown)附近她所下榻的旅馆，但当时她忘了带旅馆锁匙和钱包。他们没有往大马路开，改走另一条肮脏的泥泞道路，并通过一座窄小、有栏杆的桥，下面是小池塘。汽车在桥上倾翻，摔在离岸边六至十尺处；体格魁伟的小肯尼迪经由窗户逃出，游泳上岸，然而苗条的柯佩奇妮却被困车中。

小肯尼迪宣称，他走了一里半左右回到农舍小屋，而没有向附近的消防队请求协助。小迪、加根和马克汉姆回到池塘边，他们再度尝试教授柯佩奇妮，却徒劳无功。

然而有一段显然是漏掉未叙述的证词。虽然该岛渡口当晚关闭，船家有义务在任何时间载任何人横越五百尺的海峡到艾得加市。然而小肯尼迪却穿戴整齐，自己选择游过海峡，回到他原来住的席尔市(Shiretown)小旅馆，并和经理做了简短的交谈，问了当时的时间是午夜二时二十五分，当时全身湿淋淋的小肯尼迪告诉经理说，他是被隔房的舞会吵醒。

第二天上午，渔夫发现翻覆的汽车，同时也发现柯佩奇妮的尸体。她的头往上伸仰，像是要寻求一口空气。

小肯尼迪证实，他并未报告这桩意外事件，因为他缺乏电告柯佩奇妮太太的“道德勇气”，而且自己整个晚上辗转难眠。在进行讯问时，却没人相信小肯尼迪和柯佩奇妮早在当晚十一时十五分就离开宴会。负责巡逻的一位副警长表示，他看到小肯尼迪拿议员的坐车停在十字路口，车上有两个人，当时是十二时四十五分。

小肯尼迪判断，他一直是每小时二十里的速度开过桥上。但由《读者文摘》花钱所做的一连串科学测试却判定，小肯尼迪是四十年来第一位驾车开过这座桥的人，实际上车速一直保持在每小时三十至三十八里。

《读者文摘》同时还花钱针对柯佩奇妮溺毙的布查池塘(Poucha Pond)水流做科学分析，结果发现当时的水流“并未强劲到足以构成不可抗拒的障碍”。小肯尼迪本人却宣称，当时强劲的水流，使他这位游泳健将都无法接近柯佩奇妮。但奇怪的是，他后来居然还能游过五百尺的海峡。

贝隆同时也提出报告，指出当加根和马克汉姆与小肯尼迪分手回到农舍时，没人注意到他们的衣服是湿的，他们也没受任何伤，似乎和小肯尼迪所言加根受伤明显的不符。

贝隆因此判断，如果这桩意外真的发生在晚上十二时四十五分后，而二时二十五分之际，有人看到小肯尼迪穿戴整齐地坐在旅馆内，表示小肯尼迪事实上并无意解救柯佩奇妮。设若该意外事件发生于十二时五十分，小肯尼迪仍旧必须走路回到农舍，将马克汉姆和加根带来，然后才去艾得加市，回到房间换装，再于半夜二时二十五分下楼。

根据贝隆的陈述，一位巴鲁(Ballou)先生宣称他看到三位男士，大约在夜里二点左右，开着小船横越艾得加市海峡。加根和马克汉姆也曾告诉农舍的女孩们，他们要找艘小船。后来岛上一位年轻的男孩表示，他的船半夜被人用过，后来绑在另外一个地方。

贝隆假设，小肯尼迪、马克汉姆和加根决定，一旦有人发现这部汽车，就由加根来承担这项罪名。小肯尼迪则另找借口脱罪。第二天他们会回到现场，看看是否已有人发现这桩意外，或是水流已将汽车冲到波奇湾岬(Cape Poge Bay)，自此完全消失不见。

《华盛顿星报》和《纽约时报》陆续的报导，也都提出类似的问题，几乎已对小肯尼迪的命运盖棺论定。小肯尼迪将《读者文摘》这篇文章扣上“铁定错误”和“伪造”的帽子，并自行成立由海事法庭和海洋学者所组成的小组，负责驳斥《读者文摘》认为小肯尼迪作证时，显然还是说了谎的假设。据《读者文摘》表示，水流实际上是往南流，流向港口相当安全的地方，而非如小肯尼迪所言，强劲北流的河水使他几乎耗光力气，甚至被冲出口。

美国民众相信《读者文摘》的报导，民意测验显示，只有 22% 的民众认为小肯尼迪说实话，在新罕布夏州初选中，小肯尼迪落后卡特十个百分点。三月十一日佛罗里达州的初选中，小肯尼迪惨败；相对于此，里根则在一次又一次的初选获得胜利。杰奎琳·肯尼迪·欧纳西斯后来颇不寻常地召开一次由小肯尼迪高级助理和家族老友出席的会议，讨论如何使小肯尼迪有面子地退出这场选战，以保存家族的名誉。

再度出击

报导小肯尼迪事件后不过才几个月光景，《读者文摘》再度推出引起全国注意的大新闻。这次攻击的目标主要是另一个欺骗美国民众的行为——宗教精神疗法教派。《读者文摘》称呼该精神疗法教派的核心根本是“小偷、诱饵和间谍”，足以摧毁无数无辜的生命。NBC 很快就提出类似的攻击。不过有更多的证据显示，两个新闻媒体的消息来源其实是同一个地方。

一九八一年五月号《读者文摘》，刊登一篇由华盛顿办事处的梅斯文所写的《宗教精神疗法：剖析一项令人惊骇的祭典》。内容揭露创办人隆·哈巴德(L. Ron Hubbard)是一位精神病患者，他的助理们每天都得把他的办公室擦洗得干干净净，让他戴上白手套来检查。此外，还得在十三处清泉中清洗他的衣物。梅斯文进一步透露，联邦调查局的档案显示，该机构早已注意到哈巴德“似乎心智有点问题”。

梅斯文后来又透露，这种实际上为洗脑技术的祭典，号称能让死尸复活，具有超自然力，借着这种超自然力，人们可以彻底实践上级赋予的命令；此外其过程还可能使他人致自己于死地。他进一步揭露，美国国税局曾在哈巴德三百二十尺长的游艇上，搜出近三百万美元现金。哈巴德因此控告世界心理医疗联盟、联邦调查局、中情局与部分媒体，以及其他团体存心迫害他。梅斯文的具体结论是，如宗教精神疗法之类的祭典活动，不过是场喧嚣的化妆舞会。它就像各种宗教一样，滥用宪法第一修正案。

然而不同于美以美公会，宗教精神疗法教派的教徒不仅以高明的手法对这篇文章提出反驳，同时还公开向新闻界宣布，凡是想要阻挠宗教精神疗法者，后来都会站在他们这一边，替他们说话。哈巴德还花费数百万美元提出诽谤诉讼，企图对《读者文摘》造成重大打击。而哈巴德忠诚的助理，也准备好好揭发梅斯文与世界心理医疗联盟之间的关系。实际上，宗教精神疗法学家们确实相信，宗教组织遭受迫害，幕后一定有许多不为人知的事情。宗教精神疗法教派反对所有形式的精神病学，以及各种能改变心智的药物。

宗教精神疗法教徒所发现的第一件事是，梅斯文和他的妻子于一九六七年在华府郊区购买住宅时，曾获得检察官詹姆斯·毕尔包尔(James J. Bierbower)的协助，而前中情局探员亚吉，后来也确认，毕尔包尔是中情局用以和有产控股公司联络的律师小组成员之一。

一九六十年代中期，梅斯文的华府郊区住宅拍卖期间，毕尔包尔当时还

在南方空运公司(Southern Air Transport)担任副总裁一职，南方空运公司正是中情局最重要的航空资产之一。该基地关闭前数月，亚吉亦指出，梅斯文在《读者文摘》刊登一堆有关美国自由劳工发展协会的报导，美国自由劳工发展协会是中情局所控制的反共工会，在拉丁美洲地区特别活跃。梅斯文于一九六五年加入《读者文摘》华盛顿办事处，又在另一家杂志担任记者，这家杂志乃前中情局官员威廉·金特涅(Wimp Kintner)与胡佛研究所负责人兼梅斯文的媒体入门师父史蒂芬·波索尼(Stefan Possony)共创，作风非常保守。一九六七年《纽约时报》并揭露，中情局曾提供资金给该杂志。

一九六六年，中情局还执行所谓的“制造暴乱行动”，主要在驱逐校园内的反战运动。同年，《读者文摘》登出梅斯文所写的《共党如何进行暴动》一文。梅斯文宣称这篇文章是经过“四年的研究”才写成的，但他那时在《读者文摘》不过任职一年。

宗教精神疗人士同时还发现，梅斯文是美国家庭基金会(American Family Foundation)顾问委员会的会员，其他会员包括路易士·乔庸·卫斯特(Louis Jolyon West)博士。此人是加州神经精神病学家，曾于五十年代中期帮助执行中情局早期的、也是最声名狼藉的 LSD)迷幻药与心智控制秘密研究活动。那段期间内，卫斯特还曾对一只大象注射一剂致命的 LSD。美国家庭基金会成立的目的，主要是希望找出有效的方法，去除接受宗教精神疗法之类洗脑的会员们所受的影响。

美国家庭基金会的主要捐款人是史开夫家族慈善信托基金(Scaife Family Charitable Trust)，董事(受托人)为右翼的百万富翁兼中情局小组成员理查·美隆·史开夫(Richard Mellon Scaife)。住在匹兹堡的史开夫，是波斯湾原油及美隆财富的继承人。《匹兹堡邮政公报》(Pittsburgh Post—Gazette)和其他许多出版品，都认定他“和中情局至少有某种程度的关系”。

那层关系是指《全球人物论坛》(Forum World Features)，这是七十年代初期成立于伦敦的第三世界新闻社，由中情局和英国情报局共同出资成立，史开夫负责经营。该机构于一九七五年出售前，负责营运的是布里安·柯罗兹那(Brian Crozier)，他是著名的激进右派人物，也常投稿给《读者文摘》及其拉丁美洲版。柯罗兹耶后来成为《美国经济人》杂志的编辑。他的党羽之一记者罗伯特·莫斯，也是唯一随梅斯文于一九七六年获准参加国务院为期两天、有关国际恐怖主义秘密会议的另一位记者。

梅斯文的文章登出的前几年，可能没什么人注意到，宗教精神疗人士一直在积极揭发中情局从事生化战，以及利用药品来做心智控制的实验活动。大部分指控都刊登在宗教精神疗法教派自行出版的刊物《自由》(Freedom)上。一九七九年，全国的新闻媒体开始注意到这件事，《纽约时报》登载一篇，有关宗教精神疗人士对军队和中情局文件的分析报告。这些文件系透过新闻自由法案取得，显示政府机构曾于一九六六年，在纽约市街和地铁内进行细菌与化学实验。类似的文章也刊登在《华盛顿邮报》、《国家》杂志及其他刊物上。《自由》杂志后来还揭发中情局曾在五十年代中期挑中佛罗里达州，资助开放的百日咳细菌战实验，结果病源外泄，导致十二人死亡。这项发现再度刊登在《华盛顿邮报》和其他报纸上。

宗教精神疗人士还揭露中情局利用军人作为试验体，测试一种称为 BZ，可令人产生幻觉的药剂之反应，这种药的威力比 LSD 迷幻药强上百倍，

主要作为暴动控制研究之用。这则消息再度引起全国舆论界的追踪报导。《洛杉矶时报》(Los Angeles Times)在社论中以《人道主义之扬弃》为题，指责国防部“否定了人道的基本束约”。

一九八一年三月，也就是梅斯文的文章刊登在《读者文摘》前数月，宗教精神疗法教派的刊物还刊出中情局位于巴尔的摩的基地，开发出一种称做“生化基因”的机器，能够大量繁殖各种微生物，用于生化战。如同以往，对宗教精神疗法教派透过新闻自由法案得到的许多档案，新闻界都做了相当广泛的报导。

就在这之前的一月，梅斯文写过一篇文章，登在一份保守的期刊《美国旁观者》(American Spectator)上，公开抨击新闻自由法案。在那篇文章中，亦就卡特当局对联邦调查局起草的新章程表示反对意见。卡特严禁联邦调查局执行国内的情报活动。接着，另一份报告显示联邦调查局和中情局在过去数年来，一直对宗教精神疗法教派进行监控，书面报告总计高达二十多万页。

更纠缠不清的一个问题是，中情局政治行动组成员也在道德重整小组(Moral Re—Armament)工作。后者实际上是由法兰克·布奇曼(Frank Buchman)所成立的政治宗教运动机构，在五十和六十年代冷战时期相当活跃。一九六七年，华利透过《读者文摘》基金会提供道德重整小组十九万美国的资金。这也是当年《读者文摘》基金会支助其他组织的最大一笔资金，其次为伯斯柯贝尔复兴协会(Boscobel Restoration)收到十五万美国，排名第三的全球媒体协会则获得四万六千五百美国。相较之下，其他各艺术机构或教育机构，那年获自《读者文摘》基金会捐助的资金真是少得可怜。例如大都会博物馆，不过才得到五百美国。

显然地，无论是《读者文摘》替中情局洗钱，或是华利本人决定提供异常庞大的资金，目的都在激起短暂的热情。无论如何，中情局和道德重整小组之间的协议，是在提供中情局接触亚洲、非洲和欧洲领袖们的秘密管道。宗教精神疗法教派在这些地区，一度相当受到欢迎。

除了渗透到每个国家的青英分子中以外，中情局还需要全球前卫性组织提供服务，使他们得以接触群众。基于此，中情局接近哈巴德，希望其组织能作为到达道德重整小组高层之捷径。然而此一布局填密的计划，后来却因宗教精神疗法教派创始人和中情局之间一场严重的争吵而告落空。

虽然梅斯文搜集的宗教精神疗法相关资讯，并无法把世界心理医疗联盟牵扯进来，但间接证据却全盘显示，《读者文摘》一度曾是中情局的代言人，同时也对中情局所承受来自各方愈来愈严厉的批评展开反击，其公信力已因此受到伤害。就那方面的能力而言，梅斯文显然相当成功。从一九八一年以后，哈巴德的宗教精神疗法已成为心智控制的同义字，但这原是宗教精神疗法教派给中情局贴上的标签。宗教精神疗法教派对《读者文摘》所提出的诉讼，后来予以撤销。

备受里根青睐

玛丽·麦葛萝里(Mary McGroiy)于一九八二年十一月二十三日的《华盛顿邮报》专栏中这么写着：“每个月你只消研究里根总统过去几次新闻会议的手稿，即可了解对他而言，牙医会客室的必备品是本权威典籍，即使是在本周的广播频道上，他也会努力促销这本真正的圣经。”

十一月的公民投票中，冻结核武法案已获得八州通过。里根总统在不久

后举行的记者会中坚定地宣称，苏联正运用各方影响力，以期阻碍冻结核武法案的通过。冻结核武法案正操纵在“那些想要削弱美国力量的人手中”。当记者们问到有什么证据时，里根表示，证据不胜枚举，新闻协会甚至还刊出其中的部分证据。

里根在记者会中特别提到贝隆在《读者文摘》所写的一篇文章。白宫新闻发言人雷利·史必克斯(Larry Speakes)后来还透露，里根总统详读过《评论》(Commentary)和《美国旁观者》杂志上相同主题的文章。

麦葛萝里还表示：“他不能指名道姓地将他最喜爱的刊物说出来，或许他觉得并非所有记者都和他一样，认为《读者文摘》毫无谬误可言。看了几行字后，他就把《读者文摘》偷偷列入‘情报事务’的参考文件中，因为白宫方面似乎无人可在这方面提供协助。自从他有了《读者文摘》，就再也不需要任何情报报告。十月号《读者文摘》最热门的话题《KGB 力争取和平的神秘之战》，对他而言就已获得相当充分的资讯；文中对于苏联 KGB 如何蒙骗数百万支持冻结核武的美国人，说明得十分清楚。”

对于曾协助发展原子弹，哈佛出身的乔治·基斯提亚柯斯基(George Kistkiakowsky)和诺贝尔奖得主欧文·张伯伦(Owen Chamberlain)、汉斯·贝斯(Hans Bethe)及赫伯特·布朗(Herbert C. Brown)这群笨鸟，“在他们的专业领域内，他们都是天才，但是他们读过《读者文摘》吗？可能没有。他们并没有接触这本被总统视为伟大资讯宝库的杂志。一旦你发觉总统对于其他来源的消息是多不信任时，就会了解他是多么倚重《读者文摘》了”。

那也是里根担任总统以来，第一次，但非最后一次，公开借助这——广为全球阅读的杂志，作为权威消息来源。不论是中情局或联邦调查局，在后来几次的国会公开作证中，都没有指控苏联情报员正操纵着冻结核武事件。

事实上，里根素来欣赏贝隆。一九八一年初，贝隆正在出差，几度收到来自白宫里根办公室的讯息，贝隆回电时即直接接给总统办公室。里根恭喜他最近出了本新书《米格机飞行员》(Mig Pilot)，同时表示他才刚读完这本书，并推荐给副总统布什和国家安全会议成员阅读，因为“它显示俄罗斯的真正面貌”。

里根确实认为《读者文摘》是权威消息来源。就在十一月的记者会后两周，他再度提到这篇文章。十二月六日，里根和反核人士海伦·凯迪柯特(Helen Caldicott)于白宫会面，就核武问题做非正式的会谈。该次会谈系透过里根的女儿帕特(Patti)安排，但在会谈进行期间，这位哈佛医学院出身的澳洲小儿科医师，对里根提出论点时的修辞感到十分惊讶。里根宣称，俄罗斯是“邪恶、无神论的共产主义”，并引述资料来源，显示他们是如何耍弄冻结核武运动。更甚者，里根认为核武扩散的敌人正是苏联 KGB 那群笨鸟。

“那些观点出自《读者文摘》。”凯迪柯特表示。

“不，不是，”里根回答道，并摇着头，“那是来自我的情报档案。”

会谈结束时，愤怒的里根总统拒绝和他的访客握手。后来凯迪柯特发现里根所引用的消息来源，确实如她所怀疑的是《读者文摘》。

此后八年间，里根仍断断续续地不时这么做。唯一不同的是，后来他终于克服了不好意思的心理，直接当众提到《读者文摘》。

次年，里根总统任命当时由华盛顿办事处回到快活镇的《读者文摘》编辑肯尼思·汤林森(Kenneth Tomlinson)，出任美国之音负责人。汤林森在接受这项任命前，还跑去问汤普生，这项任命对他而言，究竟是否为美好生

涯的开端。汤普森的感觉是，如果汤林森离开而去担任一项政府部门的职务，他就是永远离开了《读者文摘》。

不过其他主要资深编辑，以及华盛顿办事处和总部的高级主管们认为，这项任命将是迈向总编辑宝座的阶梯之一。一九八二年秋，汤林森在美国新闻总署署长查尔斯·维克(Charles Wich)的监誓下，正式宣誓就职。

汤普森的败笔

下一回全球编辑大会，汤普森挑在长岛古尔尼旅馆(Gurney's Inn)举行，“谁控制华府的新闻”成为本次大会热烈讨论的议题。由于里根当上总统的关系，《读者文摘》也从以往的华府外来客，摇身一变成为半个局内人。这完全要归因于《读者文摘》与当前的白宫人士和内阁阁员们的关系，比任何前任总统来得密切的缘故。

总部的编辑们，仍继续进行一些华盛顿办事处认为应属于他们领域范围内的采访工作。汤普生打从接任总编辑一职开始，即设立劳工部门，由他和杰若米·杜尔(Jeremy Dole)来主持一九七六年福特总统和民主党总统候选人卡特之间的辩论。

一九八三年五月，汤普森在蒙地卡罗饭店(Monte Carlo Hotel)举行第三世界全球杂志编辑会议。与会人士总计一百零八人。会中汤普森主要是提醒所有《读者文摘》人，该杂志“日益重视调查性采访报导”，在许多重要故事的报导上有所突破。

不过他也强调：“那并非读者阅读《读者文摘》的内在原因，真正的理由还是在于《读者文摘》提供戏剧及幽默的文章，教人如何和妻子相处，以及争取自由的必要。这些都属于最基本的服务性文章，《读者文摘》本就是一服务性杂志。”

虽然当时没人了解，但那是汤普森在总编辑任内的一个败笔。他最重要的论点是重申《读者文摘》追求生活艺术的承诺，不料却成为他失败的原因。在同一会议中，吉尔摩提出相同的看法：“我们应当固守本位，绝不轻忽乐于助人不变哲学。这可能是我们手中最强的一张王牌。”

海外部执行编辑、同时倡行自由主义哲学的莱洛特，夸赞全球各版本的编辑内容已达到“多样化、复杂化及对国际出版形成冲击的程度”。一九八三年，海外版提出比以往更多的文章、更多的改写内容，以及更多的现场报导和更多读者提供的文章。一时百家争鸣，热闹无比。

莱洛特的上司是升任执行编辑的吉尔摩；负责美国版的小奥斯勒，也拥有执行编辑同样的头衔。然而他们的晋升却分外衬托出“传奇四将”中的罗伊·赫伯特得不到上级的青睐与信任。赫伯特因酗酒和缺乏行政能力，致使债台高筑，同时也因未受重视而炮受伤害，深感愤怒之余，企图辞职。向来铁石心肠，却仍为赫伯特好友的汤普森，劝他不要仓促离去，汤普森并于一九八二年替赫伯特做了一项安排，让他得以留任到退休为止。

差不多这个时候，汤普森写了封未密封的信给奥哈拉，里面列出假若他因被卡车撞倒而受伤，应当由谁继任总编辑的人名。汤普森的选择是杜尔，他是三位主编之一，另两位是彼得·坎宁(Peter Canning)和玛丽·露易丝·艾林(Mary Louise Allin)。讽刺的是，杜尔一直是路易斯的人，和提名他的汤普森走得并不近。

第一个牺牲品

《读者文摘》半世纪以来所鼓吹的无教派新教徒主义，被描述成“强身的基督教生活”，这话倒十分贴切。上帝看似严肃，像那和华，给人一副乡村大家长的印象，坐在全美数百万小农户桌首。没有时间做些轻松娱乐，把希望放在子女身上，天未明即起，操持家中杂务。那是种简单且具有自我约束力量的信仰，不重祭祀仪式，也不太能容忍太多教条。

《读者文摘》以各种不同的方式，反应朴素的基督教生活方式。它发扬资本主义的优点，因为资本主义乃提倡强身的基督教生活的动力；尽可能减少与天主教发生关联。以圣经为基础的新教传统向来都认为，天主教仪式和知性辩论都是傲慢者的虚荣。基督教生活的首号敌人是共产主义，这种由恶魔产生的顽固、反映事实的无神论喀尔文主义，会很巧妙地对自由企业体系形成伤害，并制造出反基督教气氛。

二次大战后不久，《读者文摘》开始努力宣扬爱国主义和反共产主义，由最热心的拥护者负责讲道，包括皮尔牧师及比利·葛兰姆。当时全美最著名的牧师富顿·席恩(Fulton J. Sheen)主教，从未在《读者文摘》占有一席之地。出现在《读者文摘》上著名的天主教徒，是纽约相当具有影响力、保守的红衣主教法兰西斯·史培曼(Francis Cardinal Spellman)，他偶尔会发表反共产主义的长篇大论。另一位则是冷战时期最出名的殉教者，同时也是匈牙利首席红衣主教约瑟夫·米斯泽蒂(Jozsef Cardinal Mindszenty)，《读者文摘》在四年内发表两篇有关他的报导。另一位颇孚众望的天主教徒汤姆·杜里(Tom Dooley)，也在《读者文摘》上发表他的反共产主义论调。而犹太教作家们就像乡村俱乐部的犹太传教士般，总是无法出现在《读者文摘》上。

尽管美国的新教徒没有冷战殉难看，仍有次佳的代罪羔羊出现。五十年代初期，由于美以美教派的粉红色偏激论相当盛行，《读者文摘》的反共论似乎变得销声匿迹。七十年代和八十年代，《读者文摘》又恢复宗教式的极端反共产主义(即所谓麦卡锡旋风)，不但对势力庞大的基督教阵营所表现出的欺骗、胆小行为全面展开圣战，同时也对已完全放弃基督教的准宗教狂热分子提出反对意见。

《读者文摘》选择全球最著名的基督教组织全球教会协会(World Council of Churches)做作为它第一个牺牲品。回溯一九七一年，反越战运动达到高潮之际，克雷伦斯大厅(Clarence Hall)夺去全球教会协会的地位，一跃而为共产主义的前线，援助美国逃避兵役者飞往加拿大和瑞典。十年后，《读者文摘》重新在一九八二年八月号刊出的一篇文章中，猛烈抨击前项行动，文章标题是《全球教会协会正在替谁服务？……卡尔·马克思，还是耶稣基督？》，作者是特约编辑约瑟夫·哈里斯(Joseph A. Harriss)。他在这篇文章中宣称，全球教会协会以暴动的方式解决社会问题，特别是第三世界的社会问题，同时还提供许多资金给负责推翻南非白人政权的非洲解放组织。

此篇文章相当受到媒体瞩目，特别是宗教新闻媒体。全球教会协会因而发表一篇相当冗长的辩护文章，指控《读者文摘》的民族主义精神，“和教会团结主义的基本原则相互冲突”。不过全球教会协会也承认，它“并不是和平主义组织”，而是送钱给南非解放组织，寻求“以暴力方式推翻南非白人政权”。

瞄中全国教会协会

《读者文摘》于一九八三年一月号回到攻击的一方，以《你可知教会献金到哪去了？》为名，并在副标题中回答“你最好弄清楚因为他们可能是去支持革命，而非宗教”，结果争端又起。这次《读者文摘》的目标是全国教会协会(National Council of Churches)。这个组织主要是由四个基督教主流教会所组成，分别是联合美以美教派、长老会、圣公会和基督教联合教会，六十年代在民权运动中曾扮演相当卓越的角色。

从《读者文摘》的资料来看，这些教派的信徒透过周日捐款，无意中用于“支持革命，而非宗教”。其中一部分指定给全国教会协会，然后再像全球教会协会那样，转手把钱交给革命人士。一个月后，CBS的“六十分钟”节目主持人摩里·沙菲尔(Morley Safer)，以同样理由加入抨击的行列。荒谬的是，全国教会协会左派批评人士，居然指控CBS和中情局合作。

《新闻周刊》、《华盛顿邮报》专栏作家柯曼·麦卡锡(Colman McCarthy)，不同的宗教学者和名人，以及大部分知识分子所阅读的宗教性期刊，纷纷替全国教会协会进行辩护。全国教会协会自己也承认，他们公开支持第三世界的解放运动，并批评美国的外交政策。不过《新闻周刊》同时也注意到，所有的周日捐款当中，只有0.2%是转到位于纽约滨河道(Riverside Drive)的全美教会协会总部所设立的“上帝信箱”中。麦卡锡还在文章中指出：“《读者文摘》的文章和‘六十分钟’的调查，并非‘新闻独立下所做的最佳调查’，而是由一个叫做宗教及民主研究机构(Institute on Religion and Democracy)的保守团体不经意散布的部分指控。”他还以“一心一意中伤敌人、骄傲自大的保守派分子”来形容这个研究机构。麦卡锡强调：“除非提供粮食、住宅和教育给全球的穷人算是革命行为，否则抱怨全国教会协会以‘宗教替代革命’的行为是相当荒谬的。”

有关宗教及民主研究机构的资料不多，只知道它是文章的主要消息来源。这个历史还很短、由私人提供政治资金的组织，仅有六位成员，主要目标是在进行新保守运动的前线反攻击行动。自由派的天主教周刊《共和国》认为，就一个由六人自行组成的研究机构而言，其中两人先前并无任何宗教活动的经验，该机构已算拥有“相当的水准”，如今并成为全国各宗教领袖足以信赖的机构。

另一方面，全国教会协会的支持者也承认，一九六五年以来，会员一直持续缩减(部分原因来自新教徒势力的衰微)，但它仍是个无法驾驭的官僚组织。过去二十五年中，长老会的四百万名教友，已有近四分之一对该教会丧失信心；全国教会协会内斗不断，这一点倒很像《读者文摘》。

十七 赌金游戏

一九五八年鬼才温兹离开《读者文摘》，当时他不过四十二岁。主要原因是他在快活镇再也没有足够的发展空间，行销部门虽还有个空缺，但对曾在全球最大且最成功的邮购业务单位工作的温兹而言，实在不够刺激也欠缺动力。

这个空缺很快即为一位从普林斯顿大学毕业、二十六岁的傅尔布莱特(Fluorite)学院学者葛登·格罗斯曼所填补。他不仅比前任负责人所创下 11% 的获利力有更佳的表现，有时还可达 50%，甚至更高。这项佳绩之所以能够达成，主要是因格罗斯曼执行成功的妙计疯狂、卓越且令人着迷，他利用邮政系统已成为每个国家最普遍文化之际，大量对读者进行所谓的“赌金游戏”。

格罗斯曼就在温兹离开《读者文摘》的那年受聘。他首先对市场进行研究，然后找出其产品管理利基所在，或是修改新的产品以符合不同层次的市场所需。一周七大日夜不停地工作，他很快就成为《读者文摘》行销部门响叮当的人物。《读者文摘》的邮购业务，目前已从行销及更新服务发展至开发新书产品及杂志，甚至于浓缩书及音乐产品。格罗斯曼的专才使他很快成为各部门急于寻求的人才，但他的晋升之路侧乎也只是昙花一现。一九六六年，汤普逊任命他担任发行部主任。到了一九七二年，当时年仅四十来岁的格罗斯曼，已成为市场行销部主任，管辖的范围更扩及美国国内外所有的消费者行销业务。

然而他也步上温兹的后尘，断然于一九七四年辞职，因为他已到达公司的高峰。由于汤普逊即将离去，《读者文摘》又将开展新页，因此对格罗斯曼而言，除了直线前进外，别元发展空间——在快活镇一样会遭到打入冷宫的命运，且遍体鳞伤。

格罗斯曼基本上认为赌上自己的名声来提拔他、任命他当发行部主任的汤普逊是个好长官。但格罗斯曼也知道，在他前面还有太多人——奥哈拉、瓦特斯、克罗斯、格鲁尼、麦克劳林——在排队等着晋升。在可见的将来，他始终未曾想过会获命担任总裁一职。格罗斯曼忠于希兹曼，希兹曼早已在超级市场和运用邮购方式，替《读者文摘》行销唱片，后来并因此成为《读者文摘》的总裁。当希兹曼被迫提早退休时，格罗斯曼立即跟进。他具有相当的洞察力，可以预见长期的混乱情势，而不想把时间花在“打理一些烂事”上面。

他想出“赌金游戏”的点子时，不过才二十来岁，当时也只是《读者文摘》基层部门的行政人员，格罗斯曼随即受到《读者文摘》发行部及促销部同僚的重视。以“赌金游戏”作为市场营销策略，时间一久，常常如一般垃圾广告般，失去市场吸引力，因此许多人常常预测它的命运将难以长久。不过《读者文摘》却不断推陈出新，每年不断提高奖金幅度，并用更多的赠品来吸引读者。

“是的，我想要订阅”

格罗斯曼于一九六一年想出“赌金游戏”。当时恰逢《读者文摘》正在寻找新的方法，以增加消费者对杂志邮购，特别是浓缩书的回应。格罗斯曼在一项奥斯摩比汽车展中，看到促销汽车免费赠品的“幸运号码”，受此激

励而企图拿来应用在促销杂志方面。传统上，《读者文摘》只是用它来当作一种诱饵，或如格罗斯曼所称的特价品，目的不过是为了取得可用的邮寄名单，再用以行销更多具吸引力的产品，如书籍和唱片。书报摊的测试结果相当成功，次年，透过邮购业务还推出另一种“赌金竞赛”，但后来证明大过复杂，事实上还是一大失败。

格罗斯曼和发行部主任雷斯·达森(Les Dawson)并未因此受挫，反而拟定一个更简单的方法。同时，他们还将这种“赌金游戏”与另一个使用礼券的促销活动相结合。《读者文摘》要求收到促销函的人，可将礼券放在表示“是的，我想要订阅”的信封中，或是“不，我不想订阅”的另一信封内。没有人会吃饱没事干地寄回“不”的信封，因而会增加“是”的回函。

修正后的促销方式提供订阅者两种礼券的选择，“是的，我想参加竞赛，并且订阅《读者文摘》”，或是“不，我不想订阅，但我想参加竞赛”。一九六一年，这种促销方式带来11%以上的回函率。

达森和格罗斯曼接下来花了六个月的时间，说服《读者文摘》的律师，此一“赌金游戏”并未违反赌博法。华利虽然不反对前述促销方式，但也不热中。他所关切的是，《读者文摘》的订阅者，无论是潜在的首次订阅者还是续订户，可能并不会因此受益。然而一旦他被说服“赌金游戏”可发挥很大的效果，而且也不违法时，他即下令放手去做。

科尔是格罗斯曼的主要支持者。“赌金游戏”以当时的标准而言，成本实在太贵了，如“首次展示”九十九万九千美元的支付期限，以及最高奖金五万美元。达森与格罗斯曼向科尔说明，唯一正确的作法是把奖金释出。两位发行部主管希望首次展示是一百万美元，科尔却认为广告商可能会反对这个数字，格罗斯曼认为这只是种“不合理的担忧”。不过最后大家还是同意，以九十九万九千美元印行，看起来顺眼一点。

由于读者对《读者文摘》的“赌金游戏”反应热烈，邮寄促销方式也因此出现革命性的变化，读者文摘因而获得11%的报酬利润。当《读者文摘》的发行量向百万单位迈进时，该公司的利润也因此增加三倍。利润主要来自广告收益、浓缩书及音乐暨唱片部门所拥有的广大市场。至于《读者文摘》其他一大堆促销产品，从时钟、收音机至地图集，更是不在话下。

不幸的是，好景不长。一九七一年，联邦贸易委员会对华利向来认为消费者权利在“赌金游戏”中受到保护的观点提出异议，并对这项活动发出停止命令。联邦贸易委员会收到无数消费者的抱怨，对《读者文摘》以他们会赢得大奖或是金钱的错误承诺引诱他们订阅杂志，请求支付赔偿。联邦贸易委员会同意要求赔偿，虽然《读者文摘》积极抗议，最后还是同意下项命令：“赌金游戏”不得使用或是散发伪造的支票、货币、新车证明或其他任何容易混淆的有价物品。

一九七三年，《读者文摘》决定以包括旅行支票在内的方式，进行新的“赌金游戏”，以测试同意令的真实效力。一九七四年更进一步，随函附上定义为“现金转换债券”。所有“赌金游戏”原稿都由华利负责密切监督，甚至在一九七四年还寄出一份包括五种不同版本促销函的密件给奥哈拉。华利认为“赌金游戏”实际上不仅没有愚弄观众，还是替快活镇保因或创造新工作机会的一种方式。

一九七五年中，联邦贸易委员会和《读者文摘》之间的争端达到白热化阶段。联邦贸易委员会以《读者文摘》片面违反一九七一年同意令的罪名，

同时还继续使用欺骗的行为促销《读者文摘》,向德拉威州威明敦(Wilmington)的美国地方法院提出控诉。联邦贸易委员会尤其反对散发数百万份假支票,上面标明“终身每个月得一百美元”及“终身每个月得二千美元”。十五年后,法院决定将就总是对赌金议题保持沉默的《读者文摘》究竟是否从事赌博行为进行判决。而华利这位以诈赌为生的老郎中,笃定他胜券在握。

无害的夸大广告

此时,另一项和《读者文摘》有关的法律诉讼,是哈罗德·库兰德(Harold Courlander)和皇冠出版社(Crown Publishers)控告艾力克斯·黑利、《读者文摘》、双日出版公司、ABC及《纽约邮报》(New York Post)。库兰德和皇冠出版社向美国纽约南区地方法院所提的诉讼中宣称,黑利的《根》一书内容大都是从库兰德的小说中“抄来的”,并要求进一步禁止任何书籍的促销和电视曝光活动。黑利后来于庭外达成和解,付给库兰德六位数字的赔偿金额。然而黑利仍然深深感谢莉拉让他能就他的书进行研究,并担任《读者文摘》的特约编辑,他的普利策奖也未因此撤销。

联邦贸易委员会控告《读者文摘》的案子拖延了五年之久。此时“赌金游戏”的促销手法为纽约麦迪逊大道的同业衷心采用。不只是其他出版商,甚至艾维斯租车公司、环球航空公司、国家复活节海狮协会(National Easter Seals Society)等也广泛运用。赌金也可称之为奖金,之所以受到普罗大众欢迎,主要是拜景气衰退及失业人口增加之赐。邮购广告协会(Direct Mail Advertising Association)估计,广告邮件每年达三百亿件,平均每名男人、女人和小孩约收到一百六十件。

但是赢得任何东西的机率渺小。以《读者文摘》为例,中奖的机率为二千零五十六万四千分之一;即使如此,仍有很多赢家。一九七七年二月,《读者文摘》总计对七十八万一千五百一十四位幸运读者颁赠总额一千二百二十万美元的奖金,其中半数并非《读者文摘》订户。

尽管“赌金游戏”无所不在,一九八一年七月,首席法官詹姆斯·雷奇(James L. Lutetium)仍判决原告获胜,并以《读者文摘》违反联邦贸易委员会于一九七一年所获得的同意令为由,下令《读者文摘》支付民事赔偿金额,最高达一百七十五万美元。雷奇还公布资料显示,《读者文摘》净利达三亿二千五百万美元,一九七六至七八年税后纯利超过三千七百万美元,毛利则超过四亿七千五百万美元。若以净利计算,该罚金亦为违反同意令以来最大的一笔。

《读者文摘》提出上诉。一九八二年八月,美国第三上诉巡回法院支持下院的判决。《读者文摘》遂就此案例再向最高法院提出上诉。一九八二年一月,最高法院对判决和罚金未置一词,维持原判。

由于败诉,《读者文摘》遂决定利用外交力量。此时,不仅促销手法的新鲜感已消失,同时对联邦贸易委员会所提出的诉讼案也告大幅减少。《读者文摘》和联邦贸易委员会进行一连串谈判,《读者文摘》主管企图说服政府,“赌金游戏”事实上只是无害的游戏。

此一策略奏效。一九八三年十月;联邦贸易委员会翻案,同意在促销时使用“独得赌金”这字眼是“无害的夸大广告”,并不会误导消费者。它还进一步同意,《读者文摘》也可以在促销时使用“幸运”的字眼。

联邦贸易委员会委员麦可·彼兹恰奇(Michael Pertschuk)在《联邦记事报》(Federal Register)附刊中,发表一篇很不寻常的文章。该文特别强

调此诉讼案的真正论点——并不在于“赌金游戏”是否违法，或是欺骗的行为，而在于《读者文摘》轻视原先同意的协定，联邦贸易委员会想要的仅是一点尊重而已。

十八 即将成为国王的人

快活镇有个行为不端的宠臣，就是企业顾问麦亨利。他是莉拉的慈善事业与财务顾问，曾有不少人想把他扯下来，因为他的作为实在教人看不惯。

这位人脉四通的律师，实在没有和他人结盟的必要，也没什么钦慕的人。有回一位业务上的朋友，请教他何以能在《读者文摘》内部如此成功时，麦亨利回答道：“我从未结交过一个朋友，但有一缸子敌人，那就是我成功的原因。”尽管这透露出麦亨利向来虚张声势的作风，但麦亨利显然相当聪明。在《读者文摘》多变的政治气候中，任何结盟最后证明都将是致命的打击。

一如科尔和其他前辈，汤普森常常告诉奥哈拉和其他人，麦亨利“能力不足”，实应予以撤职。就这点而言，奥哈拉同意他的看法。

特别令汤普森怨愤的是，一个叫做“支援组织”的合法团体，在华利夫妻死后，即可支援各慈善机构去继承《读者文摘》。

支援组织一半是公共慈善事业，一半是私人基金，它允许每名受益人拥有公司的股票。每个支援组织的理事会通常是由《读者文摘》的两名代表所组成，另两人则来自慈善机构本身，另外一、两个名额则留给外界人士。

略过麦亨利的部分不计，《读者文摘》和各支援组织之间的合约也未曾通知他们是如何取消他们的持股。有阵子，显然无人了解状况的慈善机构，都有权在公开市场出售《读者文摘》股票，而非将这些股票还给公司。潜在的灾难导致法律部门内部一团乱，每位慈善机构的负责人，都必须非常小心地打交道及报告相关事务。事实上，《读者文摘》想在不透露任何风声的情况下修改合约。

撇开这场法律梦魇不说，没有人，甚至连公司的股东，都不知要如何赶走麦亨利。正当管理阶层厮杀得你死我活之际，麦亨利却默不作声，甚至还拥有相当的影响力。他曾大言不惭地表示，他已历经企业行政部门变化无常的考验，实在毋需畏惧任何决活镇新起的主管。

大权在握

麦亨利认为《读者文摘》中只有少数员工够资格和他平起平坐。这位《读者文摘》的企业顾问在曼哈顿极密闭的小型社交圈，专门从事艺术及筹措资金的工作。他坚持此一法律部门设在大厦内，部分原因是他并不想把不必要的时间花在快活镇。罗德担任董事期间，参加各种慈善晚会和开放式晚宴时，常有人不断问他是否认识麦亨利？他很不高兴地给了一标准的答案：“没错，他替我工作。”

麦亨利还必须和他的老敌人科尔打交道。科尔曾数度想把他给除掉，结果都没有成功。后来科尔参加于尼诺饭店(Nino)举行的圣诞节晚宴，发现自己竟然一个人被冷落在角落，没人要理他。在这数十年间，科尔即使仍身兼顾问及董事一职，却成了不受重视的人物。不过顾问这个职位对他而言，其实一点意义也没有，因为没有人前来向他讨教任何事情，董事会也从不召开会议。原因很简单，因为华利和莉拉不喜欢开会。

这段期间，华利和科尔仍然不和。然而就在一九七八年间，华利首度轻微中风，科尔前往探视。从那时起，华利又开始把科尔带回快活镇，科尔亦欣然上任。华利可能希望这位曾是他最信赖、年近八十的顾问，在《读者文摘》即将迈向华利时代之际，能再为他效力。

基于此，科尔有天晚上问华利，他的遗嘱执行人究竟是谁？华莉回答他：“我不知道。”

“喔！天哪！”科尔叹道，“你不知道你的遗嘱执行人是谁？”

华利承认道：“我不知道。”

“我认为你最好弄清楚。”科尔劝他。

“你认为遗嘱会在哪呢？”华利很迷惑地问道。

“活见鬼啦，你不知道你的遗嘱在哪？”科尔回答道，“你必须知道，你没有保险箱吗？”

“喔！我想我有，可能在楼上吧！”

“好啦！我想你最好去拿来。”

“好，”华利说道，“我这就去拿。”

次日，两个男人一道午餐，华利把遗嘱也带了来，科尔得知麦亨利是唯一的遗嘱执行人。

“华利，你替自己庞大的财产找的这个遗嘱执行人，可能是你所犯下最大的错误，”科尔表示，“对公司员工而言，也可能是最不公平的事。”

“你是其中之一吗？”华利问道。

“嗯！”科尔回答道，“我并不想，但如果你这么做的话，我想是的。会有其他人也想要当执行人。”

“我要你也是执行人之一。”华利坚持道。

“我认为你应该任命奥哈拉和汤普森，”科尔表示，“他们才是实际经营这家公司的人。如果你任命他们，至少麦亨利不能抢走这个地方。”

“为什么我不干脆把麦亨利给开除了？”华利问道，“他对我和莉拉没什么用。”

“别去惹麦亨利。”科尔说，“你已经碰到难题了，你也不知道这些问题未来会演变成什么样子，别让这家伙讨厌的底子都露出来吧！”

“我不能把他开除吗？”华利又问。

“不，你不能。”

麦亨利手中握有华利犯罪的相关资料，当然，也包括科尔的。他知道科尔曾叫路易斯去替尼克森募款，而华利最大的弱点则在他的慈善事业，他常用此作为安排他所喜爱的员工领退休俸或补助金案的借口。当他安排《读者文摘》的员工至其付费的组织、董事会工作时，没有人会怀疑他动机的诚挚。其中包括各种免税的酬劳、免费旅游及其他奖金。华利另一项逃税的伎俩是，替《读者文摘》一些高层人士的子女安排国外旅游，参加《读者文摘》的国外研究联盟机构。

由于华利和莉拉已逐渐老去，再去挑起法律战争是不明智的。麦亨利很有技巧地宣布，任何企图驱除他的伎俩，结果反会带来冗长且缠讼不休的法律诉讼，《读者文摘》也会因此惹上可怕的丑闻。此外他还认为大部分高层主管，不过志在揩华利的油水。华利本人却深信，没人能像他那样了解自己的特性。

华利同意将奥哈拉和汤普森列为他的遗嘱执行人，但同时希望将科尔的名字也列入。不久后，奥哈拉和汤普森邀请科尔共进午餐，他们告诉科尔，一旦他也列入遗嘱执行人之列，麦亨利威胁着要上法院，控诉华利的心智不健全。反正科尔对列入遗嘱执行人名单毫无兴趣，于是同意不列名。

结果奥哈拉和汤普森被列入华利遗产的共同执行人名单，总计控制该公

司 50%的股份。遗嘱交代，如果莉拉活得比华利久，则全部遗产由莉拉继承；奥哈拉和汤普森也列为莉拉遗产的共同执行人。麦亨利同为执行人，同时担任各种不同的信托基金及华利为亲戚、朋友和一些较亲近的员工所设立基金的执行人。

麦亨利的权力似乎因这项新的安排而大为削减，《读者文摘》两位总裁的权力却相对大增。这两项遗嘱另外规定，共同执行人奥哈拉和汤普森在华利及莉拉过世后，能持有《读者文摘》50%的控股权。就理论而言，这意味着只要每个人都忠实，没有人能把他们打倒。

不过，这项新的安排却把敌对的汤普森和奥哈拉同时放在临时通知名单上。权力平衡目前是以谁能控制华利和莉拉的生命泉源来衡量，如果还会发生任何“政变”，必须在汤普森和奥哈拉继承更大的权力，和获得公认无敌的荣衔前即行掀起。

三大优先

某个下午，奥哈拉一如往日来到高风，就《读者文摘》如何运作做非正式的报告。华利总是对《读者文摘》的海外版特别感兴趣，这一天，奥哈拉因丹麦版收益下降而烦心不已，预期来年将损失数十万美元。奥哈拉于是请问华利《读者文摘》是否应结束丹麦版。

经过简短的讨论后，华利走向他的桌子，写了一张相当于损失预测金额的支票，交给奥哈拉。奥哈拉立即明白他的意思，华利希望别让《读者文摘》成为像时代公司一样，只是一味牟利的传播巨子。华利认为，《读者文摘》最优先的目标在于替美国大众服务，就更深一层的意义而言，是希望以最低成本提供全球各种资讯及服务，并借此激励人心。

奥哈拉并不认为这是个天真的想法，而是相当特别的观点，他了解到《读者文摘》不仅仅是在赚钱，同时也要替人们服务。一旦拟定新的计划，或是原本相当具规模的部门宣告关门大吉，有个大原则总是摆在心头：这是为了《读者文摘》全球读者的最佳利益吗？

所以每次有人向华利建议提高售价，几乎都为华利所拒。他发现价格战这种观念，实际上相当令人憎恶，他也希望以分期付款方式订阅的人，能和一次付清的订阅者支付相同的价格，而不加收任何利息或是手续费。结果，《读者文摘》和《财星》杂志五百大名单中其他规模相当的公司相比，愈来愈像非营利的公共服务企业。

华利指示奥哈拉，最低必要利润指的是尽可能以最低价格销售每样东西。这位总裁到高风面见华利的大半时间，似乎都在商讨如何调整唱片或浓缩书的价格。

尽管有价格方面的限制，奥哈拉发现仍可以在充分获利下经营《读者文摘》，但最大的问题在于其他主管，特别是行销部，他们认为华利的哲学很荒谬，且太过委曲自己。结果是奥哈拉一个人在那孤军奋战，虽然拥有《读者文摘》全球最佳且最好的上亿邮寄名单，且面对各地蜂拥而至、呈爆炸性成长的行销策略，也只好任其堆置一旁，不敢采取行动。

华利第二个优先考量的是他的员工。他期盼所有的《读者文摘》人都是一个大家族的成员，他要奥哈拉在感恩节来临时，免费分送每个人火鸡——一方面显示《读者文摘》不过几年光景就已变得多么慈悲，另一方面则表示他对《读者文摘》所有员工都一视同仁。员工也继续享受五月份每逢周五公休

的日子，目前被充满感情地称作“华利日”。同时他还指示奥哈拉把各海外分公司有关退休及医疗计划，提升到美国的标准。

然而相对于此，华利和莉拉似乎并不关切员工的集体焦虑感。没人知道公司最后会公开上市，或仍维持原来的私有家族企业。公开化表示有所改变，对股票持有人赋与责任，《读者文摘》也将因此失去应以服务先于获利的特殊形象。如果仍保持私有形态，则《读者文摘》就成了饱受挫折的巨人，因为华利禁止完全按照自由市场经济哲学，进行市场争夺战；华利所独创的是种专以员工为主，乖僻、资本主义式的共产主义经营哲学。

糟糕的是，他这套经营哲学居然还满管用的。一九七九年，《读者文摘》达成一家十亿美元公司的目标，美国国内发行量已达一千八百三十万本。过去五年来，由于广告及其他收入，《读者文摘》一直维持着这个标准，仅有《电视周刊》超过此一水准。《读者文摘》并号称全球总计发行三十九个版本，拥有一亿名读者，以十五种文字出版。经过数年持续平稳的业务发展后，广告收入大增，但《电视周刊》和《时代》杂志也提升了市场占有率。

第三优先是慈善捐款。无论剩下什么都捐掉。但渐渐地，慈善机构应该收到《读者文摘》何种捐款，数目多少，都不再是由华利和莉拉来决定，而由董事会主持人劳伦斯·洛克菲勒作决定。

马有失蹄，人有失手

有两位《读者文摘》内部最具权力的人士，对华利的“少即是好”的哲学抱持不同看法。他们是浓缩书及音乐暨唱片部门负责人格鲁尼，以及杂志业务部负责人麦克劳林。这两位当过业务员的人代表公司的新血，他们在杂志开始接受广告的五十年代中期，分别加入快活镇大家庭。

格鲁尼是位粗壮的前海军军官，黎明即起慢跑和筹划当日工作，再提早一个小时上班。他在一九六一年加入《读者文摘》，后来成为匹兹堡办事处的经理，并担任《读者文摘》美国版的市场营销部门主任。个儿高高、说话轻柔，永远挂着业务员惯有的笑容、随时与人握手的格鲁尼，在一九七六年继任目前的职位，并于次年获选为董事会成员。至于像个邻家男孩的麦克劳林，则于一九五六年加入《读者文摘》，一九六九年成为广告部门主管，一九七七年获选担任董事。一九八年初，赫普勒被逼走，其职位改由麦克劳林取代，麦克劳林同时继续担任杂志业务部主任。

尽管格鲁尼和麦克劳林时常在焦虑状态中工作，但前者似乎比较强初，且更具野心。他向奥哈拉施压，要求出售各种商品，尔后并敦促进行以口袋型计算机，作为新订户赠品的促销活动。奥哈拉拒绝这项建议，格鲁尼改向华利恳求，华利也不肯。尽管格鲁尼受挫，但他仍受到科尔的支持，同时也受到董事会成员洛克菲勒和海姆的大力支持。

私底下，科尔和洛克菲勒都认为，《读者文摘》应该成为华利并不想让它成为的传播巨子。科尔曾试图促使华利让《读者文摘》股票公开上市，而洛克菲勒的真正动机，是希望尽可能替慈善基金带来更多利润，而这些基金于莉拉死后，即将继承《读者文摘》的资产。如果说华利是因天真而有罪，那恐怕是因为他指定洛克菲勒和海姆这两位他从外头请来的典型资本主义人士担任董事，还以为他们会接受他对一个出版王国所抱持不同于他人、轻视古老资本主义所带来利润的理念。

就《读者文摘》的公司规模而言，完全抑制创造性的活动是不可能的，

一些新的合资计划仍无法避免。在这段期间最著名的两桩事件，都与杂志创办和购并有关。两件都是灾难，主要由积极鼓吹扩张的麦克劳林和格鲁尼所引导。然而格鲁尼似乎不像前者那般积极。

当麦迪逊大道同业首次得知无趣、守旧的《读者文摘》，真正考虑发行五十六年来的第一本新杂志时，许多观察家都抱持怀疑的态度。毕竟最近几年来，《读者文摘》亦曾考虑过如动手自己做、医疗、运动、退休和商业等领域的出版计划，但后来还是放弃。至于另一本杂志《家庭》(Families)，大部分广告商都认为，迟早落得和其他构想一样的下场，永无实现之日。

尽管杂志、浓缩书及唱片都创下相当惊人的纪录，但《读者文摘》似乎也曾尝到失败的教训——换句话说，《读者文摘》做得最好的，同时也是它的基本优势，就是将他人的创作再予以重新包装。无论何时，只要它有意独创一格，总会遭到惨败。

一九八一年一月，《读者文摘》买下道琼公司《书摘》(Book Digest)20%的股权，以交换邮寄销售及订阅销售支援、行销专业知识等其他服务。书摘是一本文学评论月刊，出刊已六年。道琼公司在前两年以一千万美元的代价把它买下来，目前发行量为一百万本，广告收益近五百万美元。

然而就在《读者文摘》介入后不久，道琼公司即因大幅提高订阅价格，致使发行量骤减至四十万本，广告也大幅减少至不到原来的三分之一。道琼公司抬高订价的原因，主要是基于其中四十万名忠实订户有较高收入及教育程度，其素质比仅因价格低而订阅的一百万名订户好得多。注重大众行销的《读者文摘》的确被吓到了。有关权限范围的争议很快就急遽升高，最后《读者文摘》将它拥有的20%股权又卖回给道琼公司。虽然中间并未产生任何实质的财务损失，然而心理上却受到很大的打击，因为《读者文摘》仍陷在大众行销网中，除了通俗兴趣、一般偏低水准杂志、浓缩书及通俗音乐外，几乎无法销售其他任何产品。

然而，还是有一线希望。通常可资信赖的产品测试部门，透过随机问卷调查，即可判定新出版物是否有其市场利基。在购物中心进行进一步的团体以及一对一访谈后，证实《家庭》杂志之类的刊物具有相当美好的远景。这是一份标准的杂志，主要读者群为忙碌的父母，特别是妇女，她们想从一本杂志中学得如何享受美好的性生活，使自己看起来仍具魅力，以及教养小孩的方法。

在华利下令开动后，《家庭》杂志于一九八一年十月开始发行。初版发行量为四十万本，由杜尔任总编辑。不过，神智已不十分清醒的华利几乎全然不管业务了。麦克劳林和广告部主任林·麦佩斯(Lynn Mapes)成功地说服麦迪逊大道同业，好好进行这项冒险，结果表现十分良好，首次发行即创下六十六页的广告纪录，是消费性杂志创刊号的最新纪录。而在此之前两周，时代公司所发行的《发现》(Discover)这本科学月刊，创下六十页的广告纪录。

在仓促发行之际，《读者文摘》放弃传统的邮寄销售优势，反而选择透过书报摊和超级市场以单本销售的方式来销售创刊号。但是支付批发商和零售商优厚的佣金，以确保获得显著的展示位置，却使利润大减。该杂志原本打算每季出一次，后来却伺机改为月刊。

书报摊的销售量高，但没人明白这是拜季刊所赐，加上对广告收益的预期太过乐观，董事会被说服授权麦克劳林以月刊的形式经营《家庭》杂志，

自十一月起开始发行。麦佩斯很高兴地预测，五年内，《家庭》杂志的发行量将达到两百万本。

二十一个月中，共出版九期及获得一千六百万美元的收入后，《家庭》杂志开始走下坡。部分原因来自一九八一至八二年间的经济衰退，广告也急遽减少至每期平均只有四十二页，实际发行量还不到原来保证的六十万本。此外，市场分析错误也是原因之一，该杂志的市场利基并不存在。《读者文摘》不仅无法利用原有的邮寄销售强势，同时又无法再以普罗大众作为市场基础。从一开始即支持此项发行计划的奥哈拉，首当其冲受到责难。

没用的毛毛虫

在发行《家庭》杂志时，奥哈拉还安排《读者文摘》以三百万美元买下“资源电讯公司”(Source Telecomputing Corporation)51%的股权。该公司为电子服务供应商，专门提供如资料库、游戏软体和电子邮件等给家用电脑使用者。位于维吉尼亚州麦克林(Mc Lean)的资源电讯公司，总计有七千名订户，年收益平均在十五万美元至二十万美元。《读者文摘》计划采用所谓的“简单主义”，也对《读者文摘》一千八百万名订户提供相同的服务，或者至少拥有家用电脑的订户可受益。但《读者文摘》并未对这个市场到底有多大做足够的研究。

不过《读者文摘》很快就发现，它所买的不过是一罐没用的毛毛虫。资源电讯公司是家负债百万美元、面临破产危机的公司，上千名消费者对该公司所提供的低劣服务感到十分愤怒，两位创办人相互在法庭提出诉讼。

不过快活镇并不因此而退却，反而在十二月另外增资一百万美元，使其持股达到80%，并替资源电讯公司偿还二百五十六万美元的负债。然而《读者文摘》仍无法判断这家公司的服务是否有其庞大的市场。更复杂的是，资料库业者已经太多了，将近五十家其他公司也有类似的服务，大部分都是提供给那些电脑迷。《读者文摘》也跟着结合行销资讯服务，并以五百至七百元的价格提供法国制电脑。

一九八二年，格鲁尼被赋与生涯中最艰难的工作，从破产的灰烬中乘机取得资源电讯公司。至目前为止，《读者文摘》的投资已达近二千万美元，收益虽达八百万美元，但年损失即达七百万美元，内部的派系斗争也是一大问题。

格鲁尼很快就发现，资源电讯公司所存在最大的问题在于提供服务的时间来得太早，几乎每个人都预期，家庭资讯服务最后会成为一项重大业务。在一九八二年，家用个人电脑虽仍是件相当稀有的商品，但使用率却很高。可能最重要的是，资源电讯公司面临“电脑服务公司”(Compu Serve；全美著名的网路公司)强大的竞争压力。该公司拥有数项优势，例如商业性质的分时业务，此外还有一条热门的“谈性专线”，使用者不必透露姓名，即可透过此一网路，不受拘束地大放厥辞，这些在在使得电脑服务公司愈来愈强大。

格鲁尼是位果断、能干的行政人才，他迅速调整成本并改善服务品质。然而把该公司置于获利的基石上，却是个捉摸不定的目标。最后，他的计划是出售资源电讯公司。一九八三年三月，他说服“控制资料公司”(Control Data Corporation)也在资源电讯公司占有一席之地。不过当时《读者文摘》仍主控资源电讯公司。抛开上述两桩企业合资事件，以及华利异于常人的作风对公司造成的影响不说，许多产业专家仍认为，《读者文摘》的国内市场

已达饱和，并批评该公司在其他领域方面，并未积极开发运用《读者文摘》最珍贵的邮寄名单资产。

奥哈拉和其他高层主管赞同这些批评，但很不幸地，他们仍认为成长和增加获利并非经营读者文摘的优先目标。对外，执行长克罗斯宣称，“获利”目标次于“以合理价格提供良好的毒品”，以及“使《读者文摘》成为一个良好的工作场所”。但私底下，他们都已江郎才尽。

十九 最后浓缩版

一九八一年初，华利被送往位于曼哈顿华盛顿山丘的哥伦比亚长老会医院做腹部手术，恢复情况很缓慢，不久他又感染肺炎。当医生警觉到他随时可能一命呜呼，便将他送回高风，以便让他能在自己家中过完最后一刻。在他要离开医院的前一晚，来了两位意外的访客。

朱迪和汤普森在乡村待了一个周末之后，回到他们曼哈顿的公寓，心里惦记着华利就在西边高速公路上的医院里，心血来潮之下，他俩决定给华利一个惊喜，并让过去的事就此烟消云散。当他们走进病房时，华利正酣睡着。

一位路过的护士对他俩说，华利先生一直睡不好，可能一会儿就会醒。汤普森夫妇坐在一旁等着，好久好久，华利终于醒来。他坐起身，床尾的一双腿不停摆动，他要求穿上自己的呢格子睡袍，而后搭着一位瘦小东方护士的肩站起来，笨拙地弹擲两腿。就在此刻，一位护士走进来，命令累坏了的华利回到床上。医生同时要求访客离开，但华利央求看在他最近行为安分的份上，允许他们留下来。医生回答说，华利隔天就可以回家，这就算是给他的奖励了。

“那简直是坐牢，我到现在都这么觉得。”他说，“不是什么奖励，当他们把我送到这儿来，我只感到更糟。而今我稍稍能做点事了，你至少得让我和家人私下相聚的机会。那是我在家时常能拥有的福赐。”

医生总算妥协。华利想和汤普森谈谈他的孩子，并且想了解他们都在做些什么。他早就听说他们打算从商，于是恭贺他们，并强调：“如果我早想到自己能胜任的话，我也会走这一途。”

纵使生命已日薄西山，华利还是那般神秘难解。汤普森不明白他是否在嘲讽什么，还是根本就忘记自己是《读者文摘》的创办人。当晚，在访客离开之后，华利告诉护士：“要莉拉别担心，明天早上我会送花给她。”

与世长辞

隔天，三月三十号，华利被送回高风，下午便与世长辞。他死前的几个小时并不好过，在他身旁有司机道赫提(Doherty)及其妻莉拉、一位护士与华利的外甥兼私人秘书戈登·戴维斯(Gordon Davics)，垂死前的挣扎和静脉炎更增华利的痛苦。最主要的死因是肺炎，他享年九十一岁，而《读者文摘》还差一年就成立六十周年。华利死时，他一手创立的《读者文摘》仍是全世界阅读率最高的杂志，在每个文明国度里都受到肯定。然而罗伊·威廉·德威特·华莱士这个名字，无论是生前或死后，只有相关的少数人知道。他经历过两代《读者文摘》编辑群，如今已是第三代了。

讣闻刊在《纽约时报》内页相当醒目的版位。同日，头版新闻是有位抑郁的男子为了引起电影女星茱蒂·佛斯特的注意，而试图刺杀里根总统。

隔天清晨，由奥哈拉和汤普森共同签名的一张告示，向《读者文摘》全体职员宣布公司创办人去逝的消息：“一位年届八十八岁的老人还做泛舟之旅，还必须为了一家十多亿资产的公司作下无数决定，并和他相处近六十年的妻子恩爱如昔。这样一位男士，我们应毋需过度悲痛：……套句莎士比亚的名言：‘我们将再也看不见像这样的男人。’但我们却要加一句：‘感谢上帝，我们的确看到了，并且认识他，因为他的智慧使我们受益匪浅。’”这张告示还进一步宣称，公司将在星期一休息一天，葬礼也不公开举行，同

时表明婉谢花篮。

在高风举行的葬礼，只有《读者文摘》内部高级主管和编辑，外加他们的配偶，董事会成员、戴维斯、道赫提，还有那些虽然离开公司，却仍与公司有密切往来的人，包括汤普森夫妇及保罗·汤普逊等人参加。葬礼开始之前，格鲁尼和麦亨利的妻子芬妮((Fanny)，试着要穿过这间房，但莉拉的私人秘书桃乐丝·李特尔(Dorothy Little)当下制止他们。纵然这位早期曾担任汤普逊秘书的李特尔地位卑微，却是这间屋子里最接近权力核心的人物，对其他人一点也不放在眼里。

追悼会进行时，大家都担心莉拉会承受不住。即使在华利尚未阖眼之前，她已开始把华利误说成是自己的哥哥巴克莱。护士扶着她从楼上走下，来到仪式进行的客厅，李特尔紧挨在她的身边并握住她的手。每每有人来到她面前问安时，李特尔便会对她耳语，告诉她这个人是谁。但当皮尔的颂词说到某一点时，莉拉倾身对李特尔说：“我真希望妈妈也能在场，听听他们对父亲的赞美。听起来真好！”

仪式结束之后，道赫提带莉拉出外兜风。当他们再回到高风时，她竟然拒绝下车，为此只得再兜一圈。待他们又回来，莉拉还是不愿下车。最后她同意下车，却声明说她知道道赫提犯了一个错误，就是当她命令他可以带她回家时，所指的是那个她曾拥有一切的地方，而不是他带她去的地方。后来的日子里，她常挂在嘴边，说自己没有回到真正的家，也常问及她父亲的状况。

华利的遗体火化了。隔天，麦亨利走到玫瑰花园，依照华利生前的要求，将其骨灰洒于其间。虽然华利曾吩咐，不要替他造墓志铭，但他曾半开玩笑地说，大概只有一句话最适合刻在他的墓碑上：“最后的浓缩版”。

华利死后一星期，《纽约时报》刊出一篇名为《美国文摘》的颂词，算是对华利辞世颂词中较有分量的一篇。“有一种很特殊的才能，”里头这么写着，“通常把它定义为‘能体会大众脉动’，介于艺术家和商人之间的人会拥有这种才能。路易士·梅尔(Louis B. Mayer)和亨利·卢斯都是这种能掌握大众脉动的人，而华利也是。这位洞悉世界而创办《读者文摘》的人于上星期与世长辞，这三个人，碰巧都对塑立美国国家自我形象具有相当贡献。”

一如往常，总是会有不表赞同的声音。华利的一位老对手、同样长寿的乔治·塞斯(George Selles)，是左派新闻记者兼《真相》杂志的创办人。他在《国家》杂志上发表一篇检视华利生活与事业的文章。塞斯批评，虽然报纸上的纪录，确实承认某些人认为《读者文摘》“是中庸文化和保守社会”的象征，然而“对这位伟大人物如此冠冕的全国性赞颂里，却没人提出……

《读者文摘》只不过是华利对政治和社会偏见与愤恨的储藏所。完全没错，这确实是正确的观点。”

讽刺的是，塞斯批评的时机，恰好是快活镇大部分掌权者，希望《读者文摘》编辑政策仍维持完美无暇风格的时刻。

争权

华利死后的几个星期、几个月，甚至几年以后，高风变得有点像间鬼屋，里头尽是些只有莉拉一人可以看见的巴克莱、华利和她父亲的幽灵，近年来，一位新来的男管家和他妻子负责照料华利夫妇二老。男的服务不周，女的厨

艺有待商榷，《读者文摘》的管理阶层并不喜欢他们。当这位男管家因头部长瘤而无法再适度地照顾莉拉时，这项责任加上这栋大宅的管理重担，就落在道赫提和他妻子，以及一群护士身上。这位魁梧的爱尔兰裔红发男子对莉拉非常忠诚，常常看到的一幕情景，便是他蹲在莉拉面前说着：“好啦，华利太太，我们走。”她就伸出双臂，让这位男管家将她背在身后，然后放在一张轮椅上。莉拉晚年因关节炎残废，无法行走。

莉拉晚年，所有该给谁金钱的决定，都出自麦亨利和她的秘书李特尔之手。莉拉仍然管事的时候，她安排李特尔成为自己与高风基金的联合签署人。这笔基金主要是作为慈善捐赠基金，麦亨利也获得相同的授权。莉拉无法自己签名之后，李特尔的签名即变成必要条件。一旦需要用钱，即汇总后一块儿向李特尔申报。李特尔一个星期会从她佛蒙特的家固定开车到高风两三次，对每家要求捐赠的机构重新确认，再把它写成一简报，包括该给多少钱等，交给麦亨利。数量多半在数千元不等，不过有时也会多给一些。

麦亨利便针对李特尔的建议再做确认，一旦两人意见相符合，下一个步骤就是开支票，支票同时需要他的签名。一年之后，《读者文摘》董事会插手，并要求所有捐款都必须经过该会同意。然而，没有一个华莱士基金会是根据标准原则来运作的。据一位接近层峰的观察者指出，他们背着麦亨利私下运作。

在华利当家的时代，麦亨利最阔绰的一次馈赠，是捐给纽约大都会博物馆八百万美元，建造一座新的侧馆以便收藏当代美国艺术。麦亨利并未面临来自董事会的任何阻挠，因为董事会权力虽大，还是得听令于信托委员会。（董事会真正的职责在决定公司的政策方向，而所有的投票股都为莉拉持有，莉拉的代理人则组成信托委员会。也因此，该委员会便能对华利尚健在时的政策行监督之责，不论其成员是否为公司董事会成员，均可行使该权。）其中权力最大的是劳伦斯·洛克菲勒。和麦亨利一样，洛克菲勒同时也是大都会博物馆的董事之一。

麦亨利与洛克菲勒联手促成的另一项捐助，是把一千七百万美元给了威廉斯堡聚落。这次捐赠手笔，要比华莱士家族过去曾赞助维吉尼亚的历史遗迹更浩大、更惊人。这下可把快活镇的一群人，尤其是科尔给惹恼了。他认为“那是件不该做的事”。

科尔相当瞧不起洛克菲勒，因为他不懂出版业，也从未说过“任何可使情况改观的话”。尤其让科尔感到不安的，是洛克菲勒和麦亨利的关系。科尔宣称，他根本不可能对洛克菲勒有丝毫尊敬，但他欣赏麦亨利。科尔对另一位外聘董事、银行家唐纳·佩雷骂(Donald Platten)也没什么好感。“他不但一无所知，”科尔这样形容他，“也说不出什么好话。”克罗斯也有同感。他认为洛克菲勒和佩雷登两人对出版根本是一窍不通。

但是洛克菲勒和麦亨利处在一个相互明争暗斗的组织，单凭科尔并没有力量解散这个组织。在层峰人士的派系斗争里，科尔至少还能凭借个人的影响力，除掉他认为应对《读者文摘》面临困境负责任的人，那人便是总编辑汤普森。

麦亨利也认为汤普森没有多大用途，因此用尽办法制造对他不利的声浪，并让注意力从自身转向汤普森。而洛克菲勒在汤普森任期之初，便已对他表现不友善的态度。汤普森被拔擢为总编辑时，曾去信洛克菲勒，邀他一道用餐，并共商《读者文摘》未来的方向，但是秘书却把劳伦斯(Laurance，

洛克非勒的名字)的 u 误拼成 w。洛克菲勒于是不客气地回复说,一个像汤普森这样地位的人,至少该知道公司董事的名字怎么拼写才对。

一九八四年一月,正当莉拉的身体情况一天比一天糟时,《读者文摘》也经历一场高层管理人士的大搬风,快活镇的执事者至此宣称游戏结束。由于科尔和洛克菲勒的支持,格鲁尼出任发行人一职,而麦克劳林则为新的业务计划与执行部门主任。格鲁尼和麦克劳林两人都主张,借由一连串的购并和新的合资计划加速公司成长;至于与格鲁尼和麦克劳林两人的扩张计划有相当歧见的克罗斯,则转任行政暨财务部门主任。

暗潮汹涌

长久以来,汤普森一直以为自己拥有世界上最棒的工作,他进驻华利的旧办公室,并且尊称这位杂志创办人为“天才”,是一个“凡事都一针见血的人。他很和善,却也不能心平气和地容忍一个笨蛋。如果你是个笨蛋,他会很快便让你知道。”汤普森同样是这种人。

在汤普森担任总编辑的八年间,《读者文摘》最显著的改变是,三十篇文章中有二十五篇左右有插图;若和十年前相比,当时只有五到六篇。汤普森认为《读者文摘》已在视觉上拥有更大的空间,至于其他改变,他倒觉得不很显著。一如他当时对一位采访记者所言,这份杂志关怀的重点在“爱、恐惧与饥饿这些基本的人性”上。他并补充道:“我们想协助人们在个人生活、工作生活和团体生活上如何帮助自己。世界在改变,我们也跟着变,不过,我们并不想改变这份杂志的基本色彩。”简单地说,汤普森致力于保存生活艺术。

但奥哈拉等人则认为他不满足于只做编辑杂志之事,因为他心态太过急躁,认为编辑工作算不上挑战。事实上,汤普森才成立一个新的附属部门“《读者文摘》娱乐公司”(Reader's Digest Entertainment Inc.),并聘请前迪士尼经理杰弗利·葛兰特(Jeffrey S. Grant)担任总裁。一如前任总编辑路易斯,汤普森希望以《读者文摘》的声誉、创造性的资源和编辑资料等为赌注,建立起一个全方位的家族娱乐王国,目标锁定在联播网、有线电视、付费电视和地方的资讯联合组织等市场。他重蹈路易斯的覆辙,从未拥有公司总裁的头衔,却太专注于非编辑事务上。

克罗斯至此也开始对汤普森不满。在汤普森成为总编辑之前,编辑预算通常由克罗斯拟定;一年里总有一两次,他会和执行编辑哈泼,或是后来的马哈尼见面,一起讨论。编辑预算并非针对每一次出刊编列的,而是对整个大计划的总支出先行评估,审理过程中难免会打马虎眼。汤普森对预算成本估计特别感兴趣,但克罗斯却认为,他不仅对钱该花在什么地方没有自觉,同时还有不懂得适度开源节流的倾向。

尤其让这位财务长备感困扰的,是汤普森把编辑人力扩充至二百二十人之谱。这在克罗斯看来,只是一种不必要的浪费,并且让下属无所事事而已。汤普森规定,一半以上的杂志必须重复印行,比原先的30%提高二成。

汤普森每年总要搭乘公司专机,飞到欧洲、拉丁美洲或亚洲三四次,召开海外编辑会议,或是承租游艇,以极端奢华的手笔行事。这些看在向来谨慎支出的克罗斯眼中,是无法谅解的罪恶,尤其当时正逢一九八二年经济大萧条。

克罗斯同时也认为汤普森对杂志本身的走向逐步丧失控制力。许多文章

刊出后，都会让高级主管与董事会深感惶恐不安。例如有关一则婴儿脸被烧毁的恐怖故事，教人读后胆颤心寒。撇开卡通与插图的运用不谈，其余的内容也似乎和《读者文摘》爱国与右翼的传统哲学相互矛盾。洛克菲勒尤其对一项由《读者文摘》赞助，针对高中生的艺术竞赛得奖作品大为感冒。这幅再度刊登在《读者文摘》上的得奖作品，画的竟然是自由女神像颈部以下整个淹没在一堆垃圾中。洛克菲勒认为，如此亵渎美国人最敬重的神像之一，简直令人难以忍受，更别提还把这种画刊登在一本用来告诉全世界，美国是怎样的一个国家的杂志上。

这波不满的声浪不仅弥漫在管理阶层间，同时也蔓延到编辑部这一头。已有好一段时间，如吉尔摩、舒兹等五、六位资深编辑都私下向奥哈拉、克罗斯和其他主管抱怨，汤普森已离正轨的编辑哲学，对《读者文摘》的编辑内容不仅缺乏驾驭能力，甚至兴趣缺缺，还有其他各种缺失。

当事态演变成迫在眉睫时，奥哈拉一直向洛克菲勒、克罗斯和其他人保证，他将坐下来，与汤普森坦诚地进行沟通。曾有那么一次，奥哈拉和汤普森两家人还相偕到百慕达去。奥哈拉对这次旅行寄望很高，因为他告诉所有人，这是提供《读者文摘》两位最高主管一起漫步沙滩，并看看是否能想出解决办法的最佳时机。

然而有关汤普森领导能力不佳的质疑，仍然未谈到。因此奥哈拉、海外产品行销部主任托玛斯·支森库特(Thomas Esencourt)和执行助理诺曼·雷亨辛(Norman Racusin)三人便又开了一次会，共同和汤普森举行对谈，结果仍没有什么突破。好几次，向来粗鲁的克罗斯自告奋勇要当面和汤普森摊牌，但是都为奥哈拉所阻。奥哈拉告诉他“你和汤普森的关系不错，所以还是别趟这淌浑水。汤普森和我自己会解决的。”

虽然奥哈拉最后还是把事态的严重性搬上桌面，但洛克菲勒也已准备好，若前者再按兵不动，他便要随时采取必要措施。扮演催化剂角色的科尔，坚信《读者文摘》生活艺术文章的遴选水准已不复从前，他也是持续催促奥哈拉行动的人。箭在弦上汤普森的表现究竟如何？吉尔摩和小奥斯勒以密函的方式，将一份于一九八二年末、由董事会针对《读者文摘》读者所做的调查分析报告，于编辑之间传阅。根据吉尔摩和小奥斯勒表示，这份分析报告包含了“激励性且具挑战性的讯息”。

这篇定名为《读者文摘的读者喜欢看什么？》的分析报告，对这个问题作了最简单的回答，那就是“所有华利喜欢的东西”。至今答案依旧未变，吉尔摩和小奥斯勒表示“凡是总编辑和他的下属喜欢阅读的内容，也必能‘引发读者们的兴趣’。”

这份报告更进一步指出，杂志中最受欢迎且阅读率最高的特别报导是“笑，是最佳良医”。每个月有将近70%的读者一定会阅读。按照顺序，受欢迎的单元为“美国各州生活”、“军中幽默”、“校园逸趣”、“珠玑集”、“医学珍闻”及“工作点滴”等。小奥斯勒和吉尔摩指出，这些专栏之所以受欢迎，不光是因为它们的娱乐价值，同时也因为文章精简、定期出刊。

所有文章都被分类成三十一类，例如“健康与安全”、“动物”和“传记”等。然而有个称为“考验”的专栏(例如那篇婴儿的脸被烧毁的文章)，在每年的读者调查中都拔得头筹。其他几个愈来愈受到欢迎的专栏还包括“灵感与佳作”、“罪犯”、“家庭与孩子”和“离奇悬案”。根据这份报告，

过去五年来所刊出最受欢迎的文章，是一九八一年一月号的《他们二度杀害我的女儿！》，这篇文章描述一位年轻女子被酒醉司机撞伤后，不久又被另一名酒醉驾车者撞死。一如往昔；第二种最受欢迎的内容是所有关于狗的文章。“任何一篇谈到狗的文章，几乎都位居最受欢迎前五名。”一九八二年最不受读者欢迎的，是一篇长达二十六页、基辛格撰写的《动荡的年代》(Years of Upheaval)浓缩版，阅读率远低于平均水准，仅有26%。

这份报告的关键问题是：读者对我们的编辑内容是更喜欢或更不喜欢？吉尔摩和小奥斯勒发现，就阅读率(把一篇文章读完的读者百分比)和喜爱程度(对这篇文章的喜欢程度)而言，《读者文摘》各阶层的读者都呈稳定成长。一九七六年，读完《读者文摘》的百分比是52%，到了一九八一年，已跳升到54%。

至于一篇文章成功的共通点，小奥斯勒和吉尔摩强调，是那些能激发情感参与的文章。不管是欢笑或悲伤、信心、耐心还是爱，都比那些告知性或教导建议性的文章要更吸引人。虽然《读者文摘》执意继续刊登“犯罪事件的揭露、愚蠢的官僚与贪污事件”等内容，它还是倾向于报喜不报忧。因为编辑们相信，一般读者最感兴趣的，仍是那种“能培养其心性与精神”的启发性文章。

尽管分析报告成绩辉煌，一旦奥哈拉和克罗斯、洛克菲勒、科尔、海姆、吉尔摩及其他人联手，汤普森想要保住他总编辑的宝座简直是难上加难。还有一个人——科尔的爱将汤普森，也想加入这场斗争。他个人早已开始对数本近期出版的《读者文摘》进行研读分析，后来他向洛克菲勒报告，《读者文摘》的编辑方向已和华利当初所想的相差过钜。

事情已箭在弦上，华盛顿办事处编辑那坦·亚当斯(Nathan Adams)安排科尔，还有华盛顿办事处数位不满的编辑人员，在科尔位于佛罗里达州霍伯桑德(Hope Sound)的家中召开秘密会议，亚当斯坚持汤普森的位置由吉尔摩取代，而科尔对这个建议的反应是：“除非我死。”这群来自华盛顿办事处的不满者和科尔，行事俨然像是信托委员会的非正式代表，后来他们终究一致同意吉尔摩是最适当的人选。在第二次会议中，参加者包括上一任总编辑路易斯，因为他刚好也住在霍伯桑德，吉尔摩接任汤普森位置一事已完全底定。

一九八四年三月十九日星期一的早上，毫不知情的汤普森偕同他第三任妻子苏西(Susie)抵达总部。苏西曾任《读者文摘》编辑，她在退休之前，从一个研究员努力爬到这个位置。她经常到快活镇找朋友聊天，汤普森也往往在这时休假一天。他和苏西刚从墨西哥结束一次调查报导之旅回来，而他正为一桩案件烦恼。只是奥哈拉已排定一次晨间会议，其重要性听起来容不得汤普森有半点迟疑。

当汤普森进入奥哈拉的办公室时，发现克罗斯也在那里等他。经过一阵例行的寒暄之后，奥哈拉开门见山对他说：“你有大麻烦了！信托委员会要你离职，但是也许还有别的法子能让你留下来。”

早已召集董事会议的奥哈拉开始含糊其词。而汤普森并未追究问题出在哪里，因为他立即看出事情的严重性，只问奥哈拉有什么解决办法。

“我们可以设立一个编辑委员会，”奥哈拉回答，“在这个委员会里，你可以担任委员，但是没有否决权。”

“这简直是荒谬！”汤普森回答。

带着一脸幸灾乐祸的笑，克罗斯大摇其头，接口道：“你是该这么说。”

“我当然要说，”汤普森说，“我就是这种有话就说的人。但是他们为什么要我走？”

“他们对《读者文摘》的调性不满。”克罗斯继续说道，“这不是华利想办的杂志，科尔和洛克菲勒不认为你懂《读者文摘》的真义。”

三个人随后坐进一辆豪华轿车，半声不吭地开到泛美大厦的《读者文摘》办公室。围坐着一张桌子等他们到达的，有信托委员洛克菲勒和海姆、荣誉信托委员科尔，以及公司顾问麦亨利。

会议进行间，他们告诉汤普森，《读者文摘》对里根政府做出太过尖锐、负面，并且过度吹毛求疵的批评。他们同时也指出，这份杂志已丧失“对宗教及生活中正面事物的认知”。此外生活艺术性文章的缺乏，以及“恶魔”般恐怖故事的泛滥，也是批评重点。尤其是一九八三年四月号里，那一篇婴儿的脸被烧毁的文章。汤普森听说吉尔摩即将接任他的职位，于是请求能准许他当面告知吉尔摩。由于吉尔摩早已知道，在没有什么顾忌的情况下，委员会同意了。不久之后，当汤普森来到吉尔摩面前时，只觉得他的言行举止出乎意外的泰然平静。只有被汤普森电告的英国版编辑麦可·兰道夫(Michael Randolph)和巴黎分公司负责人帕尼萨觉得义愤填膺，最后在规劝之下才放弃搭乘第一班飞机到快活镇反击的念头。

《读者文摘》只发表一篇简短的新闻稿，宣称“已请总编辑汤普森提早退休”；并提到他与莉拉“不同的哲学观点”。但是心有不甘的汤普森告诉《今日美国报》(U. S. A. Today)，他一直谨循杂志“虽不是很乐观，却具正面意义、有展望的观点”，同时直言不讳地点出，他是被炒鱿鱼的。

汤普森倒是替背叛他的吉尔摩说了好话。念在他们曾共事二十四年的情份上，汤普森告诉记者：“我们就像两个结了婚的人一样了解彼此，我将尽可能让交接工作顺利进行。”他同时补充，自己已接到两份工作的邀请。

第二天，汤普森再度和奥哈拉碰头。汤普森重提警告：“杰克(奥哈拉的昵称)，我知道下一个就轮到你被整了！”

“是的，”奥哈拉回答，“我知道。当初我以为能保护你，这场风波也能安然平息。”

然而汤普森觉得好友欺骗了他，无法再信任这位朋友。早在十八个月前，在一次公司举办的聚会中，格鲁尼和麦克劳林就来到汤普森跟前，问他是否愿意加入他们除掉奥哈拉的阵容，汤普森拒绝了。但在墨西哥出差期间，他却改变心意；原因在于《读者文摘》经营利润下降，奥哈拉的行为又愈来愈怪异，许多人因此相信他已失常。结果讽刺的是，这位向来没有耐性的前任总编辑这回却拖得太久了。

曾经有段时间，汤普森以为自己还有机会重新获得聘任。他认为信托委员会的成员有责任向华利和这份杂志证明，《读者文摘》一直没注意到应提供读者足够的生活艺术内容。但是这种心有未甘的情绪很快就消失了。

严格说来，信托委员会是无权开除汤普森的。纵然仅是公司的手续问题，董事会还是在当周星期五集会，执行信托委员会的意愿。奥哈拉、克罗斯和麦亨利再次碰头，格鲁尼、艾森库特和麦克劳林同时也来参加这次集会，以让革职命令正式生效。

那天下午，和妻子吃了顿郁闷的午餐后，汤普森在走廊上召集他的部属。

接连好几个月，长廊上到处弥漫着阴谋的谣言，只是不到最后关头，没

人知道究竟发生了什么事。人事命令发布之后，许多人含泪离去。汤普森在大部分部属的陪同下回到家中。

《华盛顿邮报》以“领导人大屠杀”来描述汤普森被革职之事，并且引述狡诈的吉尔摩曾说过的话：“今天三月二十七日早上来上班时，我成了总编辑。”吉尔摩也赞颂汤普森是位“奇妙的编辑”，并说：“我不会在编辑方向上有任何基本的改变，我的哲学只有刊登最棒的《读者文摘》内容。而在一段时间之后会有什么发展，全看我每天和对每则故事的反应来决定。”

风水轮流转

编辑部方面的人事问题，一波三折后终告尘埃落定。身为行政部门新任主管，克罗斯认为该是对长期困扰公司的业务问题下功夫的时候了。科尔也有同感，窥视他的水晶球以寻找解答时，他发觉自己最中意格鲁尼。

“乔治很坚强。”科尔说，“他应该是胜任这个职位的人选。”至于麦克劳林，“我不认为麦克劳林有那份能耐和智慧。”再者，科尔也明白麦克劳林和格鲁尼之间不和。

克罗斯、奥哈拉和他们的妻子都是好朋友。然而每每论及公事，他们彼此心知肚明，必须撇下人际关系来作出残酷的决定。克罗斯同意格鲁尼和麦克劳林的意见，认为奥哈拉应该从目前的位置上退下来。他们三个因此去见董事会成员佩雷登，告诉他应按程序改变，不用投票，只要双方达成协议。稍后，克罗斯并向洛克菲勒提出这件事，而他也点头了。

尚有一件奇怪的事迫使奥哈拉不得不下台。几个星期以前，《读者文摘》的海外广告业务代表在里斯本集会。同为公司的主任，且曾在广告部担任业务员的格鲁尼和麦克劳林，双双出现在会场，却发现副总裁杰夫·布朗(Jeff Brown)站在门口，挡住去路。为了要挫挫格鲁尼和麦克劳林这两位权力愈来愈大的对手的锐气，奥哈拉竟下令，不得让这两个人进入会场。他认为，这两人根本没有业务上的必要来与会。

格鲁尼和麦克劳林一回到家中，立刻和克罗斯讨论这件事，他们告诉他已经受够了这种态度。然而当海外产品行销部主任艾森库特回到快活镇时，他问克罗斯的第一件事便是：“你能想象这两个人竟然想参加会议吗？”

“嗯！你是站在一个和我完全不同的立场。”克罗斯回答，“我倒以为，把他们挡在外面才是有失尊重。”

奥哈拉返美后，和克罗斯起了冲突。“我听说你认为拒绝让他们两个参加会议有失尊重。”

“是的，这对他们而言是种屈辱。”克罗斯回答，“而在你则是太蠢了。”

奥哈拉不愿旧事重提。但格鲁尼可不轻言罢休。克罗斯怀疑，奥哈拉的问题早从开始戒酒就有了。早先他实在不失为一个优秀的商人和经理人，但在接下总裁一职之后，他戒了酒。突然之间，他找不到一个能发泄、逃避职务上所带给他的紧张与压力的方法。最后，由于担忧会成为恐怖主义者残杀的目标，奥哈拉让自己躲在公司所筑的铜墙铁壁中。在克罗斯看来，“他已变成一个野人。根本无法和他共事，他可以在半小时前还高高兴兴，转眼立刻大发脾气。”

不过，奥哈拉仍是莉拉死后的遗嘱执行人，而汤普森则已交出他遗嘱执行人的角色。如果想在没有阻扰的情况下除掉奥哈拉，那就要快；因为莉拉的身体每况愈下。

莉拉之死

尽管要到下个星期一才会正式对外公布，但五月四日星期五那天，格鲁尼、麦克劳林和罗斯这三巨头已经就任新的高职。格鲁尼成为新任董事长，麦克劳林力副董事长，而罗斯则为总执行长。一九八四年五月七日上午十点，一群震惊的职员才获知，就在汤普森离职后没多久，奥哈拉也跟着退休了，如今是由一群新的管理阶层人员主持《读者文摘》的业务。

当《读者文摘》员工还没从这突来的消息中清醒过来，向来少用的扩音器在此刻响起，时间是上午十点十分：“我们很沉痛地告知大家，莉拉于今早逝世了。”就在几分钟前，大约九点四十八分左右，她安静地离开人世，享年九十五岁。格鲁尼、麦克劳林、洛克菲勒、佩雷登和罗斯则早已安排好，将奥哈拉即时除去。

莉拉这位女慈善家的死讯刊登在《纽约时报》的头版，但是莉拉的丈夫、也是全世界阅读率最广的杂志创办人华利的讣闻，却刊在报纸的内页。莉拉死时，是全美国最富有的女人。终其一生，她共捐出至少六千万美元，而她的遗产净值最少为二亿五千万美元，足足是亨利·鲁斯遗产的两倍半。而她和丈夫选择捐给慈善机构的公司，价值则达数十亿美元。

隔天，五月十日，《纽约时报》刊出一篇题为《未浓缩的》短文，纪念莉拉。其中简述她的善行，并认为“她最脍炙人口的善行，该是那座美术馆，可让人们从容不迫、细细地窥探古埃及文明。”这篇文章还接着强调：“加上但杜尔神殿(Temple of Dendur)和大都会博物馆珍藏的埃及文物，大概是法老王属地以外，收藏最丰富也最引人瞩目的地方了。华莱士夫人，这位亲切又坚定的女士，亲眼目睹自己所奉献的许多革新计划，在生活中落实。范围从博物馆人口大厅的植物展，到坐落于布朗克斯动物园令人叹为观止的世界鸟园，无所不包。”

追悼莉拉的仪式，于一九八四年五月二十五日在高风举行，只有少数几位《读者文摘》的高级主管及其配偶出席。

不久，麦亨利在那座玫瑰花园里，把她的骨灰撒在华利的骨灰上头。

第五部·核心

二十 幕后黑手

格鲁尼当上董事长后，部分同事纷纷不解地互问：“那是怎么发生的啊？”他们觉得董事会安排格鲁尼坐上高位，是因为他可以让董事会任意摆布。很明显地，在他们的眼中，格鲁尼根本没有任何自己的想法。

汤普森与奥哈拉同时主持公司的时期，前者也一再对后者抱怨过格鲁尼，汤普森觉得奥哈拉让格鲁尼到董事会报告，是一件愚不可及的事，尤其是他们正面临同样问题的时候。永远乐观的格鲁尼每一季都会报告，浓缩书的销售量才刚创新纪录，单行本卖得更好，收益也大笔大笔地增加。

“杰克，可能根本没人会被他唬骗，”汤普森不只一次强调，“可是你让他看起来一副志得意满的模样，事实上他的根基不稳，获利反因通货膨胀压力升高而逐渐降低。”汤普森的看法是，即使总收入增加，但是净所得却相对降低，主要是由于成本飙涨及美元贬值，总开销不减反增，获利率反而降低。

但是奥哈拉并没有制止格鲁尼，他在董事会还是照玩老把戏，而且这招还满有效的。那种具有感染力的热诚为他赢得上级的喜爱，就像老板们一直认定的，这是一种深具信心、真正的生活艺术，因此不管是编辑部或业务部的同仁，都需要具备一些无可救药的乐观精神，来克服横阻在争取更多利润前的种种困难。

然而事实正好相反，格鲁尼根本没有筹码在手，也确实了解《读者文摘》的情况。他很清楚一件事，就是《读者文摘》做的是邮购事业。即使在奥哈拉麾下，就算得受华利的箝制，公司仍然致力开拓非邮购领域，包括资源通讯公司、《家庭》月刊、出版德国漫画书等。基于这点，就某种意义而言，奥哈拉只是一个持续过程的中继站，这个过程最先是由科尔开始的。科尔曾经挨家挨户地拜访，这种销售方式在路易斯手上发挥到极致。

棘手难题

格鲁尼所面对最大的挑战，便是如何使行销管理走向以市场需求和利润为导向的目标。这意味着他们需要开发新的利润来源，因为杂志、浓缩书、一般书籍的国内市场已告饱和。格鲁尼主要的构想，是要让《读者文摘》回归全面性的邮购业务，或至少在充分利用全球一亿邮寄名单的脚步上抢得先机，制造出和《读者文摘》、浓缩书相关的新市场销售网路，然后再进一步扩展到海外市场。

另一个让格鲁尼头痛的人物是麦亨利，他一直把持《读者文摘》拓展慈善事业的计划，所以公司得到的好处甚少。《读者文摘》的各种基金捐赠几百万美元的结果，并没有给公司带来同等的好处或宣传效果，因为根本没人知道像“高风”、“湖景”之类的基金是什么玩意儿。其他用华利和莉拉名义的几百万美元捐款，由公关的观点来看，也同样收效不彰。因为华利和莉拉终其一生，很成功地保有生活上的隐私权，除了在纽约，几乎很少人知道他们是何许人也。

此外，公司的投票股也是另一个有待解决的难题，因为一万股的股份全操纵在华利信托基金的各个代理人手中。为了避免实质税负的支出，华利信

托基金必须在公元二年前释出一半的公司股权，除非在这个大原则之下还有其他办法，不然《读者文摘》的职员和董事会只有遵此一途。而《读者文摘》旗下新增的九个慈善机构并未拥有投票股，所有投票股由德威特·华莱士基金会和莉拉·艾奇逊·华莱士基金会直接继承，各持有五千股。

问题症结所在是，国税局规定，公司得筹措两千万的股利给慈善机构，否则就要将公司出售给最高价竞标者。

格鲁尼与他手下的两员副将麦克劳林和罗斯不和，也是需要处理的棘手问题。身为《读者文摘》发行人，科尔对麦克劳林不能把杂志的销路推广到书报摊上，甚为看不起。但对麦克劳林的评价，许多《读者文摘》人都认为，拥有旺盛的企图心和童子军般帅气的外表是他的两大利器。

罗斯正好和麦克劳林相反，他拥有一个响亮的名字，脾气却不怎么好，经常穿着高级的深色西装，是个不按牌理出牌的主管。他和格鲁尼最大的不同，是他在人群中无法和人打成一片，只能孤独地上台讲话。他的坏脾气，部分原因可归咎于《读者文摘》本身情况乱七八糟所致，但也缘于他自己的健康状况不佳。他是个怀疑论者，所以对公司是否能在国税局的原则下，找到另一条出路，并同时保有永续的私人经营权，甚表怀疑。

除了处事风格和性格上有所差异外，罗斯和格鲁尼对公司未来发展的根本看法也南辕北辙。引起争议的焦点，是企业购并方面的相关问题。格鲁尼希望公司能进行一系列购并其他杂志的行动，以便充分利用《读者文摘》超过50%、以妇女读者为主的现有市场；因为这些新杂志可以回过头来帮助浓缩书、一般书籍和唱片的销售量。

罗斯则认为《读者文摘》并不是一份经营得法的杂志，而且状况一直就没好过。尽管华利终身都非常喜爱《读者文摘》，对其他部门却漠不关心。事实上，《读者文摘》的实际收益主要还是来自浓缩书，其次是唱片销售所得，杂志的获利反而退居第三位。但是，以《读者文摘》无法取代的知名度和诚实可靠的信誉来说，还是能吸引一些顾客到书店里买书。以罗斯的观点而言，这套销售系统太过简略，难以处理一份杂志以上的通路。

也因此，这位新的总执行长希望缩减不必要的支出，大幅删减成本，有时甚至可采取借贷的方式来增加利润，但同时仍遵守信托基金的宗旨与精神。经过审慎的评估之后，罗斯将《读者文摘》旗下全球分公司将近一万名员工，裁得只剩下差不多七千四百人。而其他节源的措施，还包括删除车资补助费和免费的感恩节火鸡大餐等等。

新任副董事长麦克劳林主要是帮格鲁尼推行他的作法，同时帮他护航。但是他曾经担任过杂志发行部主管，对于《读者文摘》应该出版何种型态的杂志，有他自己的看法，跟格鲁尼的主张并不完全一致。身为《家庭》月刊的前任发行人，他在杂志创刊后的促销活动也办得轰轰烈烈，比起格鲁尼现在想做的促销案更惊人、场面更铺张。

总编辑吉尔摩对格鲁尼的权威并没有发挥任何影响力，因为随着华利和莉拉先后过世，编辑部凌驾业务部的优势地位也跟着宣告结束，吉尔摩的脾气本就温和，况且在新的情势下，他也没有其他选择的余地，只有扮演第二个软脚虾的份。更何况编辑部此时的政策，也使得情况不太可能再维持主管一人独大的局面。这也意味着，至少在快活缤，格鲁尼将扮演出版事业最后的龙头与代言人角色。

权力倾轧

在格鲁尼背后，还有一位更厉害的人物劳伦斯·洛克菲勒。他重新建构《读者文摘》和其旗下的慈善事业，也发挥了他长袖善舞的幕后主导力。他和其他的董事，刻不容缓地将《读者文摘》转变成与创办人原始经营理念完全相反的公司——一切以利益为主导。如果《读者文摘》想继续保有它在市场上的优势地位，这是必然、合理且无可避免的选择。一个企业体能昂首阔步，只有一个可能，那就是保有私人企业的经营权。

洛克菲勒用总建筑师和“啦啦队长”来作为这家六十三岁老公司的新代号。正因为如此，格鲁尼很快地就标榜自己是个活力四射的推销员，同时让他的产品走李·文科卡(Leelacocca)的路线。他不仅能在群体中制造活络的气氛，而且在进入权力核心时，也不会摆出一副高姿态而不愿处理烂摊子的样子。

他所采取的第一个动作，是下令两间会议室的大门在不使用的时候一律敞开，以消除神秘的气氛，让它们看起来不再是菁英分子秘密集会场所，而只是一间稀松平常的房间，有桌椅和一些不怎么重要的物品。偶尔，公司的领导人会在这里开开会，作出一些决策。

在此之前，领导阶层总是会刻意营造出高深莫测的神秘感，让媒体揣测到底是谁掌握了快活镇王国的权力之钥。当初这完全没有任何蛛丝马迹可寻，可能是总编辑，或是华利信托基金前成员之一。连公司的发言人都搞不清楚董事会的组织状况，而必须等到莉拉的遗嘱宣布后，才知道董事会的真正情况。

发言人的身分也同样暧昧不明，并淡化华利信托基金所扮演的显著地位，只是强调《读者文摘》的领导阶层才是真正的权力核心。但在白纸黑字上写的，是信托基金管理委员会才拥有较高的地位。总之，不是发言人被误导，就是他揣摩上意，认为格鲁尼想裁撤管理委员会。该委员会其中二分之一以上的成员遵选自《读者文摘》内部，主要是担任集体咨询顾问，格鲁尼打算以《读者文摘》外部人员取而代之。

格鲁尼掌握了实权后，董事会的成员名单包括：执行委员会的四名成员格鲁尼、克罗斯、麦克劳林和吉尔摩，海外产品行销部主任艾森库特，企业顾问麦亨利，以及海外行政部门主任雷库辛。其余三名圈外领导人是：洛克菲勒、华友银行执行委员会主席佩雷登和 GTE 企业董事长狄奥多·布罗菲(Theodore Brophy)。

可是艾森库特很快便转往欧洲发展，从名单上除名，接着就离开了这家公司。奥哈拉的好友雷库辛早在几年前便已提出退休申请，也在数月之内离开。只有克罗斯仍保留从一九八四年前期即跻身权力之最高的职位。

克罗斯和洛克菲勒是两位硕果仅存的董事，和格鲁尼共事。他们必须在几个月内提名四位新的董事，因为科尔在一九八四年已经年满八十七岁，不能继续保有董事资格，只好让他当个荣誉董事；海姆则在莉拉死后也被迫辞职(根据她的遗嘱，所有的董事年逾八十都必须辞退)。因为这条但书，只有洛克菲勒留了下来。七十四岁的他，不仅是领导阶层唯一的外聘董事，也是操纵股市的高手。洛克菲勒之所以能够继续担任董事，是根据遗嘱的但书而可以连任到七十九岁。新的董事由留存的董事投票选出，在这种状况下，获得洛克菲勒暗地里支持的格鲁尼，随时可以透过董事会的暗中帮助而行使职权，甚至可以与信托基金管理委员会的成员互相抗衡。即使董事会裁撤后，洛克菲勒还可以随他和格鲁尼的高兴，爱待多久就待多久。

结果，董事会的成员不是洛克菲勒和格鲁尼的亲信（如佩雷登和布罗菲），便是容易控制的人，如吉尔摩之流的人；格鲁尼当然也名列其中。所以尽管只是过渡时期，董事会仍再度由三名外来人士，与三名权力领导中心的成员所组成。而明显从董事会名单上除名的，竟是格鲁尼的老搭档麦克劳林；另一个被剔除的，则是在《读者文摘》新的扩展计划上，与格鲁尼大唱反调的克罗斯。

编辑秀

快活镇数个月内的风风雨雨，马上引起新闻媒体的侧目。《经济学人》杂志指称这些秘文，“可媲美意大利文艺复兴时期麦第奇家旅的宫廷史”。

《纽约时报》的封面故事还包括了格鲁尼大言不惭的辩白：“奥哈拉辞职后不久，很不凑巧地，莉拉就突然过世了。”当然，两者其实根本没有关系。汤普森也承认，为此感到“震怒且觉得很快乐”，但他仍然认为《读者文摘》是“一项很好的资产”。吉尔摩也强颜欢笑他说：“就我而言，我和汤普森并没有太大的差别。”《时代》杂志、《新闻周刊》和其他全国性的刊物，莫不企图从表面看来若无其事的快活镇，找出一点蛛丝马迹，看看到底发生了什么事？

站在同情立场看待汤普森事件的《哥伦比亚新闻评论》声称，《读者文摘》的出版路线还是和十年前一样，专搞“赚人热泪的精采故事”，偶尔也冒出些负面性质的小文章。譬如一九八四年二月号有一篇《如何促使收支平衡》，指出美国有15%的人口属于贫民户；同年五月号中有一篇不甚乐观的文章，报导美国无家可归的人“一时难以找出解决他们困境的方法”。这两篇文章，就《哥伦比亚新闻评论》来看，依旧是《读者文摘》惯用的老套，就是不能期待有关单位来解决问题。此外，近期出现的一些具争议性或是带有反对大型企业意味的负面文章，也无非暗众人们停止使用信用卡，以减轻负债罢了。

《哥伦比亚新闻评论》还表示，有关快活镇保守主义衰微的种种传言，显然都过于夸大。在汤普生当权时代，《读者文摘》仍维持传统的政治立场，而有类似“某未经证实的内部人士表示，美国主导进军格林纳达的军事行动”这种文章出现，而且一如往例，也会有苏联KGB恐怖活动和恐怖主义依然猖獗，这类提醒人们“居安思危”的编辑菜单出场。

最后要说的是，从一九八四年一月到七月，因为读者支持“抱怨式”的报导方式，让汤普森能持续他的编辑秀。在编辑部直属部门策划和各主编编派版面的合作下，每个月所有发牢骚的报导，包括读者投书、来电，甚至是对杂志的恭维和鼓励，全都摘要刊出；其中大部分是埋怨广告过多。而汤普森的经典之作是四月号，针对封面美术所做的专辑，出现了前所未见、不计其数的投诉文章，高达七十七篇。在生活艺术的专栏中，有九个人投书，提出他们对一般性感冒的独家秘方，以回应上一期一篇题为《一般性感冒：仍有得瞧》的报导，其中一则是订户提出的，他甚至鼓吹人们花十五分钟待在催泪瓦斯室里，以治愈感冒。

《总统先生，这里不是俄罗斯》这篇文章惹火了华盛顿当局，引来十二篇正面的回响与四十七篇反对者的投书，其中包括十五封要求退订的读者来函。有人说这些文章太过异想天开了，有的人则认为无聊至极，还有人说太政治化，甚至有些读者表示，新闻自由法案只对“间谍和罪犯”有用。五月

号的广告也引起几乎同样多的抱怨，特别是对才获准刊登的保险套和酒类广告表示非常反感；有三十九封来信则对《读者文摘》的标题大表不满，譬如《迈人未知》之类的标题，过于玄秘而且超出正常范围，令人有邪恶的联想。

吉尔摩第一次主编的七月号，也引起许多反对的声浪，认为《读者文摘》又回到了拥抱美国旧式传统的老路。说巧不巧地，也有人认为这一期换汤不换药，骨子里和前几期事实上没啥分别。其他二十一封来信，则是对莉拉的过世深表同情。约翰·亚伦还写了足足两页没署名的讣文来纪念她。但有四位读者则对《笑，是最佳良医》一文中出现“该死的”这字眼感到不悦。

海外部门的角力

汤普森、奥哈拉、格鲁尼和董事会的四方角逐，主要是发生在《读者文摘》总部的二楼，而另一个角力场则集中在楼上的浓缩书部门。一九八四年五月二十日早晨，《读者文摘》总编辑遭到撤换的次日，海外浓缩书部门编辑诺尔·雷走进新任浓缩书总编辑霍奇基斯的办公室。一头白发、平易近人的霍奇基斯是个具有包容性的老《读者文摘》人，在同事间有着不错的名声，而四十来岁的雷则是个英国出生、个儿高高、伶牙俐齿，个性与经历都和霍奇基斯截然不同的人。

雷以为这次开会只是讨论例常的事务。刚一走进办公室，他觉得霍奇基斯看起来红光满面、神采奕奕。雷才关上房门，总编辑便告诉这位长期以来，负责全球十三个版本浓缩书发行工作的助理，今天是他工作生涯中最不快乐的一天，可是他别无选择。就这样，在公司工作了十八年的雷被革职了。虽然霍奇基斯强调，这个消息一点也不意外，但是雷还是十分震惊，和之前汤普森突如其来的惊吓如出一辙，他希望霍奇基斯对这件事能提出解释。

于是，霍奇基斯提到两星期前由雷、霍奇基斯和俨然是霍奇基斯继任者的约翰·津瑟，以及浓缩书部门主编、津瑟再三年半退休之后的接棒者芭芭拉·摩根参加的一项会议。开会的目的，主要是讨论如何训练从国外远道而来的编辑等问题，特别是讨论文琳娜·哈德，蕾克应该扮演何种角色的定位问题。因为她已经七十八岁，在这个部门的工作时间也已超过三十年，蕾克以主编之位退休后，将继续担任顾问且主导整个训练计划。津瑟和摩根在会议中指出，现在该是蕾克女士离开的时候了，因为她的工作品质已经下降。但是雷不同意他俩的看法，他觉得她的工作表现仍然可圈可点，然而他却提议缩减她训练编辑的时间，以便让新人有机会显身手。会议因霍奇基斯先行离去主持另一项会议而告无疾而终。霍奇基斯告诉雷，他在开会中的举动是无法令人接受的。这位浓缩书部门总编辑终于了解，雷和津瑟与摩根立场不同，彼此水火不容。一知道事情的原委之后，雷二话不说就收拾行囊，马上走人。

雷被炒鱿鱼，事实上是帮摩根除去她工作生涯中的最大障碍。她最早的上司鲍丁，一直待在办公室里，直到一九八二年十一月才申请提前退休。其实他并不想提早退休，只是霍奇基斯对摩根的升迁一直带着父执辈的关怀，所以当摩根独当一面后，霍奇基斯愈来愈不希望鲍丁继续留任，而且还不断提起退休之类的事情。

为此，鲍丁这个酒鬼又开始酗酒了，霍奇基斯因此决定造访后来的公司部事务主管雷库辛。他像奥哈拉一样担心安全问题，在相连的双人办公室之后，又设了一条秘密走道，因为这样就没有人可以闯进来绑架他了。在跟这

两个人商议之后，雷库辛把鲍丁叫进来。鲍丁一离开雷库辛的办公室，这位浓缩书总编辑就发现，他已列入提早劝退的名单之列。

这件事发生之前，雷一直认为霍奇基斯是个朋友，也时常保持礼貌性的互访，但是私底下雷还把霍奇基斯看做个多愁善感的酒鬼。他经年累月地刻意培养接班人，其中大部分是女性，但他们之间纯属公务，并未发生任何不正常的男女关系。因为霍奇基斯有个女儿，在游泳池里扭断脖子而半身不遂，所以雷也就顺理成章地认为，他对摩根投入过多的关注，是一种父爱的转移作用，把对方当成了女儿。然而当霍奇基斯一当上总编辑，他对雷长久以来的友善便突然转变成明显的故意。

另一件令雷更为担忧的事，是关于海外部的异动。这个部门历来一直是他的势力范围，但是当霍奇基斯接任鲍丁的职位之后，津瑟便被提名出任执行编辑，如此一来，他们两人又冤家路窄地碰在一块儿了。

这两个人的性格大不相同，虽然他们都通晓多种语言，也都是歌剧的爱好者，有时还会担任大都会歌剧团的比赛评审，但是个性属于都会、外向型的津瑟，却是麦亨利在纽约复杂繁华的文艺圈中，唯一堪与较量的敌手。津瑟曾经担任浓缩书部门首任海外版编辑，之后他离开快活镇，接替威尔森的职务，担任杂志和读书俱乐部与纽约出版商之间的联络人，在泛美大厦里拥有一间个人办公室。

雷主持海外部业务的十二年间，对于海外的经营做了很多实质上的改变。他鼓励海外版选用当地的书籍，也委任赞助的厂商帮忙选书的工作。为了确定这些书籍在编辑过程中，皆符合正确的作业程序，各地的编辑都必须到快活镇接受长期的训练，而训练课程大部分是由蕾克女士所策划。

雷很喜欢和各国编辑一块工作，他觉得那是一种很棒的工作经验，许多人都是因为他的推荐而获得录用。但鲍丁觉得他很难接受愈来愈强调地区化及逐渐不以美国为中心的编辑走向。不过他实际上也体认到，这种地区化的政策，对增进海外版的销路是一项很重要的促因。虽然营业额依然不得公开，但不可否认地，浓缩书的海外部门，已被认定是《读者文摘》最大的摇钱树之一。

雷对于津瑟回到快活镇的传言，并不感到特别意外。因为在后者离开的这段时间，雷已经建立起独树一帜的领导风格。可是他仍然担心，津瑟会在海外事务的领域，引进一些他个人的新做法，而影响到雷长久经营出来的独特性。

因此，就在鲍丁提出辞呈的几个星期内，赶在霍奇基斯还未获确认是新的继任人前，雷去向董事会文涉，要维持他所建立起来的工作方法，特别是要保留对职务的定义和对执行编辑(海外版)的称谓。在讨论的过程中，雷一再想要知道谁将是津瑟的接班人；在这个部门里，许多人都猜想霍奇基斯会优先进用他的摩根女士，但是雷却大表怀疑，认为她根本就缺乏继任的资格，而且老是把手上的案子草草结束掉。

同时，他也明白地表示，自己不会是新的主编。因为这个职位需要对美国版的编辑事务有相当的认识，可是雷志不在此，也不太符合这项要求，所以他宁愿让专案编辑赫伯特·李伯曼出任这项新职。

可是霍奇基斯声称，这件事情他不能做主。于是雷问道，如果霍奇基斯退休，海外部的主编和国内部的主编能否平起平坐。这并不是项过分的要求，因为海外生产的书籍数量已经超过国内书籍的数量，而且海外的编辑人数也

已凌驾国内部门，业务员的情况也是一样。可是霍奇基斯对这个要求却不置可否。

不过雷在会议结束前，还是得到霍奇基斯的一项让步。他质问是否他被擢升担任执行编辑的职务，便意味着他和其他的 management 阶层人士具有同等的待遇及地位，霍奇基斯的回答是“毫无疑问，是的”。不过，这可是他们之间最后一次心平气和地交谈了。

过不了多久，霍奇基斯便把雷叫到他的办公室，开始指责他一大堆的不是，包括有一次在雪梨晚宴中的失态。那时雷得意忘形地告诉一位知名的通俗作家，暗示他应该怎么写书才对。

霍奇基斯还进一步怪罪雷，说他暗地里把公司的风气搞坏了，因为他到处说自己与律瑟与李伯曼具有相同的职权及地位。雷于是提醒霍奇基斯说，关于这三个人平起平坐的协议，是经过霍奇基斯所认可的。但在观察霍奇基斯的窘态后，雷认定他的上司并不明白平起平坐(Pari Passu)这个拉丁字的真正意思，所以也就绝口不再谈起这件事。

一九八三年二月，雷又被叫进霍奇基斯的办公室，这一回，霍奇基斯狠狠地指责了雷，说他在众人面前逞威风、说大话。雷辩称这个指控全不符实；霍奇基斯又抱怨说，雷指示三名全职的编辑、一位编辑顾问及一名秘书和两个他部门的职员，不要碰国内任何业务。雷则回答道，这项指责根本没道理，事实上也不是这样。接着雷反问霍奇基斯，是谁打的小报告，霍奇基斯只回答道：“一个已经离职的人。”

在后来的一些场合中，霍奇基斯也不断数落雷，认为他蔑视国内编辑的工作，对他们有“显见的敌意”，也“瞧不起鲍丁”。关于对后者所引起的非议，雷想得起来相关的事情。那是一九八三年，他们在墨西哥市举行一场为了开拓浓缩书销路的会议，那里的经理向他打听鲍丁的消息。私底下，雷告诉那名经理，这个浓缩书部门的头头，是个不时会酒瘾发作的老酒鬼，而且现在又开始酗酒了。话很快就传回快活镇，说雷编派了总编辑的坏话，雷因此被找去跟一位大老级的人物谈话，这个人向他保证，鲍丁的问题已经获得“无微不至”的关照，所以散播谣言对事情一点帮助都没有。

雷试着解释他提到鲍丁喝酒的事，只是因为鲍丁正打算近期内要到墨西哥去，故而事先防范，可是雷推测这位有力人士并不相信他的说法。而这件事突然一再地浮上桌面，到最后，连鲍丁也开始责怪起雷的不是。紧接着，霍奇基斯便和雷库辛私下会晤，商讨有关鲍丁酗酒的事，导致这位总编辑提早退休。

一九八三年七月，雷接到再次修正工作内容的指示，要把去年十一月霍奇基斯所赋予他的部分职权撤去，可是他还是拥有汰选书籍的权力。不过这份文件最醒目的地方，是在最后的说明上，明白指出当霍奇基斯或他的代理人津瑟不在的时候，主持大局的就是摩根。这似乎证实了她将成为津瑟接班人的谣言，但也同时剔除了津瑟推荐自己人的可能性。

稍后津瑟告诉雷，他也不喜欢硬要摩根接替他的这种安排，不过他们俩都别无选择。更糟的是，一席话之后，雷意识到津瑟想放手让摩根接管海外部，而花更多的时间在海外编辑事务上。

在一份交换备忘录中，津瑟向雷保证，他不会削减海外原拟定的书籍数目，也同意雷继续保有工作职权，照原来于一九八二年十一月所公布的内容，而非采用一九八三年七月新修订版。津瑟觉得职务变动的提议，对雷来说是

满合理的，让他觉得事情已经有了转机。

但津瑟唯一没有做任何变动的地方，是关于海外交换编辑的训练计划部分。为了辅助蕾克女士，浓缩书部门聘请了一位卸职的大学教授，希望他在进入情况之后，能够接管每天排定的训练课程。霍奇基斯原则上同意这项安排，但是要求主编摩根也能参与其中。为此，雷特别要求召开一项会议，以澄清责任与职权的归属。霍奇基斯并没有出席这项会议，他到外地去进行商务考察，所以与会的是津瑟、摩根、退職教授和雷这几个人，会议于一九八四年二月召开。

因为津瑟与摩根互通声气，所以他一开始便开门见山地要蕾克女士走路。雷大表反对，津瑟就说蕾克女士还是可以继续做书摘的报告，不过他和摩根希望她能退出训练的工作。雷要求这件事等到霍奇基斯回来后才做定案。等到霍奇基斯打道回府，雷便说明他的处境，指出现在的训练师自愿留任，而且他也从蕾克女士那儿获益匪浅。霍奇基斯同意他会再考虑看看。到了三月，又开了一次霍奇基斯也列席的会议，就是在这次会议中，霍奇基斯决定要辞退雷。

就在同一年稍后不久，霍奇基斯退休了，津瑟当上总编辑，理所当然地，摩根授命出任执行编辑。而在同一时间，雷为了报一箭之仇，一心要成立属于自己的浓缩书俱乐部。

杀鸡儆猴

就在莉拉刚过世、奥哈拉权力遭到剥夺后不久，麦亨利有了动作。其中一项便是辞退他底下的两位高级主管，马哥利·诺曼(Margorie Normand)和大卫·欧提斯·傅勒(David Otis Fuller)，他们都是在快活镇工作了十年的老律师。麦亨利移出大半的法律事务交由外面的事务所处理，但是在他的部门里，包括自己在内只有三位全职的律师。之前，傅勒是负责处理所有诉讼案件的副主管，所以他对每个案件拥有相当大的决定权，只不过在程序上，他仍然得跟麦亨利商议一番。

一九八四年八月某个星期五，麦亨利邀傅勒吃午餐。吃饭时他告诉傅勒：“今天是你离开的日子。”在震惊之余，傅勒问为什么要他卷铺盖走路，何况事先一点征兆都没有。麦亨利解释道，是因为克罗斯已经对他丧失信心的缘故。可是就在一个礼拜前，傅勒才漂亮地结束一个《读者文摘》的案子，那时麦亨利还对他恭喜半天。

在公司当差多年的傅勒与诺曼，已经领到公司的最高薪资，牺牲掉他们两个，也许是麦亨利为了安抚克罗斯所下的一着棋，以免后者对他在公司各部门雷厉风行的强势作风感到反感。对于他的位阶因无前例可循，所以麦亨利便想借此机会，大幅提高他在公司的权威与必要性。对傅勒来说，他遭到革职的唯一理由，可能是被麦亨利当成杀鸡儆猴的祭品而已。

一九八五年春，麦亨利新雇用一位年轻女士，名叫亚兰妮·席勒(Arlene Schuler)，她以前帮他做过一些兼职工作，协助管理《读者文摘》所有基金的执行工作。因为只有透过她作为和格鲁尼的联络管道，格鲁尼才能了解基金的运作情形。而格克菲勒，很明显地，只要好整以暇地等着，不时让格鲁尼来向他通告《读者文摘》消息就行了。

四个月之后，席勒离开公司。然后麦亨利辞去公司顾问的职位，继他前任助理之后，担任执行者的职务。但是他的职称照公司的排行来说，只是一

个低阶的职称，比他所预期的主任名号要低多了。一九八六年六月，他就任这项工作仅仅半年后，又递上了辞呈离职，这一回合的权势角力，格鲁尼又赢了。

日本的工会纠纷

一九八三年十二月，《读者文摘》放弃希腊版的计划，也停止在菲律宾继续促销亚洲版的活动，因为在菲律宾的销售量已经高达十二万本，早已是亚洲地区最大的行销市场。一年半后，《读者文摘》也对发行了三十二年的西班牙版画上休止符，虽然内部坦承并未全力进行促销活动，但是在西班牙的销售量还是高达四十万本。旧版暂停之后，将推出另一种新的浓缩版本。

《读者文摘》还卖掉它所拥有《亚洲周刊》(Asiaweek)80%的股权。这是一份在香港发行，属于时代公司的新闻性英文杂志。同时，也把丹麦版、瑞典版、挪威版合并为一。但是公司最大的问题，造成最大的亏损来源，与最难推广的地方是在日本。为了度过这段非常时期，格鲁尼结合上下的人力，喊出了一个新的企业口号“全球性的计划、地区性的行动”，企图拓展出《读者文摘》的全球性新市场。

一九八四年夏天，《读者文摘》在日本的促销活动，创下五十五万本的纪录，同时期，浓缩书的销售量也一直维持在五十万本左右。虽然这个数字颇为惊人，但距离促销蜜月期所创下的一百万本销售高峰，却已大幅滑落。究其原因，一部分要归咎于快活镇的编辑政策，它还是牢牢地规定，不论是《读者文摘》还是浓缩书的海外版，都仍然必须以美国本土内容为主。虽然日本人对美国文化的迷恋并没有消迟，但是日本的经济优势地位，还是给他们带来新的国际观和自尊心，这一点，在《读者文摘》的日文版上并没有充分反映出来。

结果，公司为此连续亏损了六年，而亏损的原因有部分是因为劳资纠纷所造成，汇率的不利影响也是另外一个复杂的成因。但是当日文版《读者文摘》宣布要裁撤分公司，于一九八六年底搬离日本的时候，日本的媒体还拿此结局大做文章，好好地消遣了《读者文摘》一番。

引起劳资纠纷的症结所在，就工会的立场而言，是因为在日本有一个不成文规定，凡是有任何巨幅的职务异动，上司皆必须和下属商议。可是《读者文摘》日本分公司的管理部门，却没有任何协商的意愿。在日本，它的节源计划行不通，而劳基法又让它裁员不得，对日本人来说，私下遣散员工的心态，就等于是一种背叛的行为。虽然如此，非工会的成员还是同意领取一整笔的退休金，但是工会的成员拒绝这种交换手段。

《读者文摘》日本分公司担心工会会派人占领办公室，或是甚至抓几个高级主管当人质，就像奥哈拉毕生所担心的，会突然遭到侵袭。公司的忧虑不无道理，因为日本的工会组织法，规定他们有权利发起集体自救的“行动”。这项权利在法庭上的诠释，也包括了挟持高级主管当人质在内。此外，工会透过法律所采取的任何行动，包括其成员，皆享有各种刑事与民事责任的豁免权。

《读者文摘》日本分公司甚至还怀疑工会有潜藏的政治目的。由于《读者文摘》的薪水和红利都远高过当地出版商的给付额，这也让目前的问题更形棘手。《读者文摘》日本分公司还宣称，它拥有可靠的消息来源，可以证明工会的理事长是一个货真价实的共产党员。美国大使馆也同样把工会看成

是一个“极左倾”的团体，要搞马克思列宁的那套社会运动，把在日本的所有外商公司抹黑成破坏劳基法的不法之徒。

一九八六年一月三十日，《读者文摘》日本分公司管理部门停止营运。但是这样并不能使工会罢手，它的成员还是持续在宫畔大楼(Palaceside Building)里进行抗议活动，直到一九九二年双方终于取得协议为止。

流言满天飞

一九八五年夏天，一道自高层下达的命令，透过一百万美元的企业广告活动，让曾经充满神秘性的《读者文摘》对大众敞开一扇窗户，人们可以稍窥其堂奥。这是《读者文摘》有史以来的第一次。一系列广告的共同主题，是以赞扬《读者文摘》管理阶层卓越的商业领导能力，及庆祝杂志无远弗届的影响力(特别是对国会的影响)为主。同时，格鲁尼也主持了《读者文摘》破天荒的第一次欢迎会，邀请韦彻斯特附近的商家，来参观它新落成最先进的资料处理中心。他表示，《读者文摘》终于决定揭开它长垂的帘幕，让世人一窥究竟。

尽管格鲁尼郑重否认，但是一些观察家却认为，《读者文摘》尽全力塑造出地区化、民族化、国际化的企业形象，实际上只是为了提前准备让公司股票公开上市罢了，但格鲁尼一再否认这种企图。

和华利一样，格鲁尼仍然继续让自己看起来一副活力充沛的样子，以便塑造出所谓的企业形象，同时写了一些信笔拈来的美言佳句结编辑群、厨房工作人员、警卫和业务员。他也常到餐厅里排队吃自助餐，随便找个位子就坐下来吃饭。

一九八六年一月，在广告代理商和媒体策划部门的喝采之下，格鲁尼将《读者文摘》一千七百七十五万美元的广告总预算，砍掉了一百五十万美元的促销费，以便剔除没有任何获利的广告支出。这个举动显示，《读者文摘》正准备放弃它“全球销售量第一”的封号。《读者文摘》才在最近又超过《电视周刊》的一千七百一十七万美元销售额，高居杂志榜首。这些问题的根源，起因于《读者文摘》每年书报摊的总收入皆持续地下降。过去六年中，每年平均短少六十万美元的销售额，这表示《读者文摘》必须从其他地方的盈余，挪出同样数目的金额来贴补。但是这笔费用太过昂贵，实在难以为继。而且随着市场竞争日趋激烈，其他强力促销的杂志，像是《花花公子》(Playboy)、《家庭圈》、《时代》杂志等，也都纷纷降低广告费，并且听从广告商的建议，以个案的方式促销。

无论如何，在同一段时期内，《读者文摘》因为是第一家开发国际市场的杂志，所以不论是在一般性市场，或甚至是商场上的竞赛，《读者文摘》都仍然遥遥领先同性质的《时代》杂志、《商业周刊》等竞争对手。不过，《读者文摘》无形中也因其成功，而受到相当的牵制。因为《读者文摘》的海外版被视为是地区性的产物，因此许多对国际性媒体有兴趣的广告公司和代理商，对《读者文摘》便望而却步。一家伦敦的媒体代理商甚至质疑，《读者文摘》是否为真正的国际性杂志，因为每一个版本都似乎是“专门为了地区性市场的销售”而设计的。受到这种想法的影响，从一九八一年到一九八三年间，《读者文摘》海外版年年少掉4%的广告量。

目前，《读者文摘》每年的税前利润，约在七千五百万美元到一亿一千万美元之间，而每年的总收入金额是十四亿美金。一位《读者文摘》的观察

人士表示，新的领导班底正把“商业学校里教的一些基本原则，用在华利所创造的奇幻王国内”。

一九八七年初，格鲁尼以不为人知的价码，把资源通讯公司卖给纽约一家购并事业公司。资源通讯公司总算使《读者文摘》出现一千四百万美元的年收益，而订户的数量也慢慢爬升到六万一千户，但是格鲁尼想把公司转回邮寄促销业务老路子的如意算盘还是没有着落。格鲁尼还关掉了“原版收藏公司”(Original Print Collectors Group)，这家公司专门邮售精装加框的印刷品，同时他也裁掉了一个教育培训部门。照一位主管的说法，这个机构只是在“卖一些没人要的软体”。第三个卖掉的附属公司是“巴索洛谬地图公司”(Bartholomew Map Company)。这是奥哈拉所买下的一家苏格兰公司，为了让他有借口回家去探视亲朋好友才买的。

一九八七年十一月，格鲁尼上了CNN的“商场内线”(Inside Business)节目。第一个被问起的问题便是，《读者文摘》是否要公开上市股票？格鲁尼的回答是，不会。同样地，在《克氏纽约商业杂志》(Crain's New York Business)私人企业的专访报导里，这也是第一个问题，格鲁尼也是再次否认。在公司内部的新闻信中，他对部属强调，《读者文摘》股票不会公开上市。

尽管格鲁尼实施开放政策，一项由外面商业顾问公司针对《读者文摘》员工所作的问卷调查显示，有67%的职员认为，他们得知公司动向最可靠的消息来源，来自流言的散布。而最新流言显示，公司股票将公开上市。还有另一项流言指出，格鲁尼的两个亲密战友克罗斯和麦克劳林，在快活镇待不了多久了，因为格鲁尼正在巩固他的个人势力。

流言是对的，格鲁尼早已准备好展开他的购并计划。像其他两千多个《读者文摘》人一样，克罗斯发现虽然自己还未满六十岁，在未来的二十四个月里，他也被迫面临提早退休的命运。但形势比人强，在没有其他选择余地的情况下，他只好跟其他人一样走上这条末路。代替他成为总执行长的是少不更事的麦克劳林，这项新的人事命令于一九八七年初开始生效，他同时也获得总裁的头衔。但大家都知麦克劳林这两个新的头衔，和他另外一个“副董事长”一样毫无意义。那只是某段时期的产物，和他前不久才下的决定一样不持久。那时，他才刚下定决心要花更多的时间和家人在一起，把高尔夫球练好。

笑柄

由于洛克菲勒的坚持，麦亨利监管华莱士基金的工作，很快便由史蒂芬·史塔马斯(Stephen Stamas)接手。他是一个姿态甚高、在艺文界有良好声誉的人。《读者文摘》董事会认为，他可以帮忙处理掉前任负责人留下的一大堆漏子，而这些烂摊子已经成为艺文界的笑柄。先前史塔马斯曾经担任过艾克森石油基金会的执行长，在美国，它算是个有头有脸的财团法人机构。卑是一九八一年这一年，他便监管了四千五百万元的金额，比洛克菲勒和卡内基基金会加起来的总数还多。

无论如何，格鲁尼还是会维护他与麦亨利先前建立起来的默契关系，何况，他也不愿意一个纯粹的外人，在他们的地盘上尝到任何的甜头，或是从《读者文摘》广大的利益上分到任何一点权力。所以虽然身为哈佛大学的稽查长与纽约爱乐交响乐团的行政总监，但史塔马斯在华莱士基金所担任的职

务，仍低于格鲁尼的董事长头衔。

史塔马斯并未因此而感到受挫，反而试着想做出一点成绩。他最早采取的动作是试着说服格鲁尼，让公司股票公开上市。因为《读者文摘》正面临强大的财务压力，它每年心须固定支出一定的金额给旗下附属的九个机构。而单以公司每年的红利来看，显然无法负荷这些支出。在史塔马斯上任后不久，《读者文摘》便出现严重的财务危机，可是公司新的负责人却老是搞不清《读者文摘》的问题。其实主因是格鲁尼和其他的公司董事，根本不愿意让公司股票公开上市，或至少在股票公开上市的过程中，让他们都成为主要受益人。至于怎么处理这些事务，目前还在保密阶段。

财务危机于一九八六年底克罗斯辞职后更形恶化。史塔马斯要求《读者文摘》启用一位强而有力的财务长，好整顿他所意识到的公司财务瘫痪状态，但格鲁尼再一次地予以拒绝。对公司的决策人员来说，引进一名新手，就意味着是要找一个听话的家伙。所以《读者文摘》的资深员工维依·汤玛斯(Vernon Thomas)原先就要向财务长克罗斯负责，现在仍维持现状。

史塔马斯进公司五个月之后，仍然无法打入核心，便默默递出辞呈。克罗斯冷淡地表示：“他对公司不够了解，不然他应该可以好好地经管公司的基金。”史塔马斯走后，他的职位由克莉丝·戴维塔(Chris De Vita)继任。她是格鲁尼的另一个心腹，所以很乐意接受这个执行主管的头衔。她本来是麦亨利的秘书，在他的鼓励之下去读法学院，但在取得学位后，她就对前任上司感到不满，转而投靠新任董事长。

身为各基金会的董事长，格鲁尼此时开始计划，如何利用《读者文摘》的慈善事业来满足公关的利益，同时他也和早先麦亨利的所作所为一般，开始挪用基金会的季款来做一些附庸风雅的事。

一九八七年三月，麦亨利的经典之举，便是开放大众参观一座耗资二千六百万美元的“纽约大都会博物馆一下世纪艺术莉拉分馆”。其中的一百一十万美元以莉拉的名义捐出，还附带其他零星捐款，以掩饰这笔金额泰半用来作为营运支出。这栋四层楼高的建筑真是令人炫目，三层中有二十二间陈列馆，包括占地四万平方尺的展览区。这个展览区是一个室内的雕塑区，顶上是一方斜倾的大玻璃天窗。馆内陈列着各种纽约大都会博物馆收藏的二十世纪绘画、雕塑、纸艺术品、工业设计和装饰艺术等等。代表《读者文摘》出席开幕庆祝晚会的，竟不是人人皆悉的麦亨利，而是无人知晓的格鲁尼。另一方面，大家都认定只有莉拉才是对新馆真正有贡献的人物。

“(华莱士夫人的)这些表现，可惜，不够抢眼。”《华尔街日报》(Wall Street Journal)的批评家马努拉·霍特尔霍夫(Manuela Hoeliehoff)表示：“这些钱盖了一座陈列收藏品的分馆，可惜像大麦丁犬的斑花一样，没有一半是好看的。”

就在两年多前，在洛克菲勒授意下，《读者文摘》于殖民旧地威廉斯堡聚落中一同名叫德威特·华勒斯的装饰艺术画廊，开放大众参观。内部展示八千件美、英古董。华利和莉拉对抽象及后现代画作不感兴趣，对古董一样不怎么感兴趣。不过，麦亨利与洛克菲勒却从华莱士基金一千七百万美元的预算中，拿出一千四百万美元的资金，投注在古董上面，科尔和《读者文摘》其他主管都对这项决策过程备感愤怒。每件事都是乱七八糟的，两位众所皆知的私人慈善家，却因他们生前不感兴趣的东西而受后人缅怀。后来还有史隆凯特林纪念医院(Sloan-Kettering Memorial Hospital)，它是《读者文

摘》十一个附属机构之一。华利夫妇同样未曾对医院表示过兴趣，不过因为洛克菲勒是它的荣誉董事长，也就是基金首席筹款人，所以事情就这样决定了。

二十一 狗儿菲度

一九八四年三月汤普森被炒鱿鱼后，编辑部门随即弥漫着一股猜疑气氛，从随后在伦敦维多利亚及艾伯特博物馆(Victoria and Albert Museum)所发生的意外，便能洞悉一二。海外部书摘编辑杰若米·雷加特那时正要完成在米兰所受的艺术训练，经伦敦返回美国。他发现尚有几个小时的空用才会登机，于是决定到博物馆走走。巧的是，他在那儿碰上《读者文摘》华盛顿办事处的工作人员亚当斯。此人正是暗中受命将汤普森拉下台的幕后人物，在前阵子他就曾夸口说，汤普森过不了几个月就要惨遭滑铁卢。但是就像吉尔摩，亚当斯也巴不得能离这淌浑水远一点。

所以当他不小心遇上素来意见很多，而且亲自由派汤普森的雷加特时，变得十分紧张，甚至连和他照面都极度避开。雷加特告诉他，他的反应真是太荒谬了。显然，他在伦敦并没有快活镇布的眼线。等他稍稍镇定，亚当斯便把舒兹、贝隆和其他人暗中计划要除掉汤普森的秘密，全都照实吐露。如今汤普森走了，亚当斯突然明白，像雷加特这种人怎么想，也不能改变什么。

虽然汤普森离职了，他的阴影却没有，并且一直干扰着接替他位置的人。一天晚上，在吉摩尔授命成为新任总编辑之后，他把汤普森最亲近的朋友之一，负责策划公司分布全球编辑会议的柯尼·麦高文(Connie McGowan)找来，带着做贼心虚的心态，花了将近一个钟头的时间，试着要对如今是他助理的麦高文澄清，自己和上一任总编辑下台的事件无关，甚至连他也对这个结局感到震惊。

接下来的几个月，吉尔摩故计重施，对汤普森的忠心党羽坚称自己是个无辜的局外人，而非快活镇的幕后杀手。这个策略带来不错的效果，连汤普森自己都信了吉尔摩的话，其他人自然也跟进。然而有关吉尔摩是汤普森下台事件始作俑者的谣传，始终没有停息。

走回头路

一九八五年秋，全球编辑会议在威廉斯堡举行，这次的集会之所以演变成一团糟，部分原因是由于吉尔摩怪异的举止。近来，他的工作速度缓慢，拖拖拉拉，而且还发觉自己无法集中精神。有人怀疑他是否得了帕金森氏症，结果他们猜得一点都没错。但是吉尔摩执意要保守这个秘密，就算是种威胁一辈子的疾病，也不能把他从觊觎已久的位置拉下来。

暗地里，麦高文不耻吉尔摩为了总编辑这个职位而不择手段。

拿他和汤普森积极进取的风格相较，也显得太卑鄙。但是吉尔摩不是省油的灯，他喜欢利用特权，例如时常乘坐公司飞机等，也是汤普森最常遭人批评的一点。还有数百万美元的股票及红利，都是后华利时代《读者文摘》管理阶层人士给予自己的奖励。

在吉尔摩领导之下，《读者文摘》的编辑内容，套一句老掉牙的话，又是“似曾相识”。整本刊物里不是揭发苏联 KGB 的恐怖行动与欺骗行为，就是无情地批判过于官僚的政府。其中当然少不了《读者文摘》自己创作的灵感，例如保持高度的爱国热忱，以及将开放的民主党踢出执政圈。这些格式化内容仍如往常，能发挥潜在的影响力。例如一九八五年，即有上百万的读者兼选民，寄出邮资已付的明信片，要求国会“抑制赤字的上扬”。

最重要的还在证明，只要有足够的自信和无法征服的意志，就能克服任

何阻碍的生活艺术；吉尔摩本身的成功经验，正是最好的例子。

至于性与饮食等相关的文章，再次受到如以往的重视。微胖的亚伦曾经指出，《读者文摘》的成功秘诀在于它的节食内容，一个月中有一篇教人如何减肥的文章也不算多。哈泼则认为，同样的作法可以应用在探讨“性”的问题方面，吉尔摩以至少一至两次的频率，在每一期《读者文摘》中介绍这两个主题。由于吉尔摩担任总编辑，《读者文摘》几乎创立了属于它自己的新风格，甩掉过去华利喜欢报导的奇人异事，以及路易斯时代热烈追求尼克松主义的特色。此外，前任总编辑汤普森所建立调查报导的故事内容，也被完全摒弃在外。编辑至此已变得完全以商业化为导向。

华盛顿办事处也开始得到比以往更大的发挥空间，而这并不令人感到意外。因为吉尔摩一直有意从华府着手，如今他坐上总编辑宝座，立即实施扩展华盛顿办事处右派编辑领域的计划，以助于进一步对每个部门和杂志的未来走向有明确的定位。

吉尔摩的第一着棋，便是雇用曾任美国之音负责人、华盛顿办事处杰出人物的汤林森为主编。汤林森的地位和杜尔、坎宁两人相当，他重回《读者文摘》的时机，几乎和汤普森离职差不多时间。事实上，就在汤普森要走的那个星期，他和华盛顿办事处原负责人舒兹，曾安排一项重要会议。会议中，汤普森便打算雇用汤林森出任华盛顿办事处负责人一职，并让舒兹晋升到快活镇总部任职。只不过，这位不修边幅、曾在越战和水门案期间避开所有和路易斯谈话机会的老人，对于新的领导工作却过于直言无讳。他早已事先放出风声，除非上头真有好机会，否则他不愿轻易离职。

聘用汤林森不仅是因为珍惜这个人才，同时也是董事会、格鲁尼和吉尔摩，在考量编辑传承问题时所共同达成的一致决策，其中健康和政治问题又是最优先考量的重点。虽然吉尔摩已经如愿以偿接掌公司，但是他的身体状况早就引起快活镇管理阶层的注意。

此外，这同时也是格鲁尼着眼于大局的策略之一，为的是要确保下次编辑主管大变动时，《读者文摘》内部不会发生像汤普森和吉尔摩两人上台时的风暴与不安。

再者，便是洛克菲动这个尼克松的热情拥护者和其他同为共和党忠诚党员的董事会成员，都没有意思再任命另一位狂野的保守派人士出掌高层编辑职务。汤林森的背景和分量已是众所皆知，他不但熟知里根政府的内幕，并且是零缺点的右派人士。

快活镇暂处下风的保守派提出的新领导人选，是执行编辑小奥斯勒，一个手下无兵、有名无实的傀儡。许多在上位的编辑人物，多半不是汤普森的忠诚拥护者，便是他的眼线，像杜尔、坎宁、大卫·明特涅(David Mintner)、丹·欧基甫等人，都尽量避开小奥斯勒。

即使不是合组成一个忠诚的反对阵线，他们也借着彼此互动，持续对编辑内容产生有力且一致的影响力。然而，随着吉尔摩开始获得汤林森和华盛顿办事处的帮助而巩固其势力，这股影响力便月复一月地遭到侵蚀。

青出于蓝

三十八岁的汤林森也是舒兹的党羽之一。在参与极右派的“人类活动”(Human Events)后，如今正式接替吉尔摩先前担任数年之久的职位。不过，他怀疑自己是否有可能也成为总编辑。汤林森曾是家乡维吉尼亚州《里奇蒙

日报》(Richmond Times—Dispatch) 的记者。多产的他在十五年的工作生涯中，曾为《读者文摘》写过五十多篇文章，同时也是描述越南美国战俘的《战俘》(P. O. W.)一书作者之一，他的第二任妻子贝卡(Rebecca)，曾在国会任职。

虽然杜尔和汤普森相处融洽，并且倘若发生意外，他还是汤普森的继承人，但他对汤普森的感觉始终平平，而今由于吉尔摩上台，主编杜尔跃登龙门的路子也遭到封锁，反而获命接替即将退休的莱洛特的位置，成为《读者文摘》海外部的执行编辑。

坎宁也发觉自己面临同样的问题。虽然贵为编辑，大多数人却觉得他缺乏管理才能，部分原因不外是吉尔摩缩减他的权限，将太偏向自由主义的建议性内容杜绝于《读者文摘》之外。

两度痛失拔擢为总编辑机会的小奥斯勒，尤其对《读者文摘》任命较年轻的汤林森担任主编一事心怀怨恨。更何况，汤林森今后亦将是编辑王位最明显也是最主要的对手，也因为如此，他们将一连串的恶作剧，或可叫做升华的学童伎俩，用来展现彼此的敌意。

对于汤林森的任命案，没有比身为其老师的华盛顿办事处负责人舒兹更感不悦的了。纵然对《读者文摘》内部想摒弃保守主义的作风不以为然，他却持有一张麦卡锡签名照片，并且宣称这位来自威斯康辛州的参议员遭人误解甚深。曾有一次在餐会上，他和一群职员聊到自己希望生长于历史中的哪个年代，有的说文艺复兴，有的说古希腊，只有舒兹若有所思地回答道：“我出生的五十年代，那是我希望生长的年代。”

在舒兹掌控华盛顿办事处任期中，该办事处继续致力替国会议员和其他政治官员代笔。日前每一期的内容平均有三篇是来自华盛顿，似乎象征着《读者文摘》的影响力和自主性正逐渐增加。

一如小奥斯勒，舒兹仍认为自己相当年轻，并拥有政治上应有的真诚，足以在吉尔摩健康状态恶化的情况下继任其职位。对他来说，这不过是迟早的问题，再者，这位新任总编辑在行政管理方面的表现颇惹人非议。编辑部门的士气持续低落，年轻一辈的编辑如今都认为吉尔摩予人缺乏编辑远景的感觉。尽管《读者文摘》中仍出现一大堆关于生活艺术的文章和一些切中要害的言论，效果似乎仍然平平。

回溯过去的黄金时光，舒兹和他的徒弟汤林森，如同矮胖主人普琪和菲度狗般的好搭档。当“菲度狗”汤林森出任美国之音负责人后，扮普琪角色的舒兹内心开始七下八下。他的假设是，汤林森终究会回到《读者文摘》来顶替他目前的职位，而他自己则晋升快活镇担任总编辑。然而汤林森却不这么想，他打的如意算盘是，自己进驻快活镇，让舒兹继续守着华盛顿的狗窝。结果这两位原本是有难同当的好搭档，为此变得生疏起来。

子虚乌有

尽管吉尔摩的编辑风格相当低调，《读者文摘》却因一时疏忽，很快就成为世界各大报纸的头条新闻报导焦点。一九八五年五月初，里根总统宣布将访问西德比特堡(Bitburg)的美国空军基地。舆论开始争议，说总统这一趟行程，不光是为向五万名左右纳粹牺牲者，遭大屠杀而埋于此的柏根贝森(Bergen—Belsen)集中营致上最诚挚的哀悼之意，同时也要为另一座埋葬有两千名德军，包括华芬军团(Waffen)军官的坟场献花。如果不履行后者的行

程，恐怕会得罪德国总理科尔。里根为舒缓这种紧张情势，决定在空军基地发表一篇以和解为主题的演说。

里根在他的讲稿中，采取《读者文摘》趣闻轶事的写作方式，表达热切盼望“能脱离战争的阴影”。《读者文摘》的忠实读者或许还记得有关一个女人和她儿子的故事，这对母子在二次世界大战即将结束的混乱时期，住在德国和比利时边界赫德根森林(Huirtgen Forest)的一栋木屋中。三名迷途受冻的美国大兵，其中一名还受了伤，来到木屋前敲着门。

“尽管当时私自收留敌军，足以判死罪，”里根说：“她还是让他们进去，并用所剩的粮食煮晚餐给他们吃。”当他们正在用膳时，有人敲门，四位德军站在门口。“这儿不准有任何射杀。”那女人向军官们表示，并请他们进来。其中一位德军替受伤的美国大兵包扎，七个人一块儿待在木屋里睡一晚，隔天早上即各走各的。

“这几名年轻士兵在战争期间有了短暂的和解。”里根总结说，“当然，如今处在和平时期的各盟国，更应该对过去四十年来的和解致敬。”

没多久全世界便发现，这则故事早在一九七三年一月号《读者文摘》中就刊载过。当时是以圣诞寓言的方式出现，作者为福瑞兹·文肯(Fritz Vincken)，也就是文中那个女人的儿子，那时他在夏威夷当面包师父。一九四四年末，赫德根森林是德军最惨烈的布奇战役(Battle of the Bulge)所在地。十二月十六日德军曾在该地对联军展开突击，并快速进驻比德边界。

最后，德军还是被迫撤退。当下，约十万名士兵伤的伤、死的死、被抓的被抓，联军则有八万一千多人受伤，其中美军占七万七千人，这是美军在历史上死伤最为惨重的一次，但是《读者文摘》的故事却未提及这一点。这是因为华芬军团的士兵当时在比利时玛米迪(Malmedy)枪斃八十六名美军战俘，第一天却被形容为发生意外所致。

主编汤林森向新闻媒体证实，白宫早在周末就询问过有关这篇故事的真实性。媒体到夏威夷拜访文肯，却不幸扑了个空。汤林森还指出，早在七十年代，研究人员乌苏拉·娜卡奇(Ursula Nac-cache)就已经到西德的艾臣镇(Aachen)找到文中的女子伊莉莎白·文肯(Elisabeth Vincken)。根据汤林森的说法，文肯太太并未翻阅儿子所写的文章内容，便毫不犹豫地描述完全雷同的情景，“我们确信，这则故事是真的。”

事实上，研究小组的确也花费许多心血证实这则故事。不过，汤林森的版本完全是虚构的。一九七二年，第一手人物故事编辑詹姆斯·费南(James Finan)，要求《读者文摘》巴黎分公司查证故事的真实性。结果由精通法、德两种语言，并且是公认该分公司中一流研究人员的娜卡奇接手此案。文肯曾告诉费南，说他的父母还住在艾森(Essen)，靠着烘焙面包维生，然而娜卡奇却一直无法以电话追踪到这对夫妇，因此断定费南一定是听错了。因为在艾森没有人会有一栋位于森林深处的小木屋，只有那些住在艾臣镇的人才有可能，而这些地名以德国发音会把美国人弄糊涂的。

不过，娜卡奇后来倒是和艾臣镇的文肯太太联络上了，但这位老人家已聋得听不清楚电话，所以娜卡奇只好亲自走一趟。然而这位老太太年迈体衰，许多记忆都模糊不清，她一点都记不得那件事。研究人员别无施法，只有到赫德根森林去找当年的小木屋。多次进出比利时，驻守边区的守卫以侵害政府领土为依据，下令逮捕娜卡奇，她终究还是无法找到小木屋。但是，曾经协助柯妮里斯·雷恩(Cornelius Ryan)撰写战争相关书籍的娜卡奇，认为在

战争期间，什么怪事都有可能发生，因此这则故事一定是真的。”如果真有人凭空杜撰，”娜卡奇解释道，“他们应该会试着把它描述得更精采。”

无论如何，格鲁尼对所有焦点都集中在《读者文摘》上颇感兴旧。这篇故事刊登在《纽约时报》的当天，他以自己和吉尔摩的名义(实际上是格鲁尼本人的意思)，对《读者文摘》世界各地的分公司主编、总编辑及主管发出一封简讯，指出里根最近访问德国时，引用一篇《读者文摘》的文章，文章的主题是“和解”。他还表示：“总统引用我们的杂志，正是一个最好、也是最持久的证明，证明我们遍布各地的编辑人员，仍执着于华利的要求——隽永的趣味。”尽管里根所说的这则故事结果证实不过是子虚乌有，但可以确定的一点是，里根和爱德格·胡佛一样，都很们爱《读者文摘》。

层出不穷的间谍故事

一九八四年九月中旬，一位住过英国多年的苏联记者，突然出现在莫斯科的记者会上，宣称当他出席威尼斯影展时，遭到英国特工的绑架。派驻英国期间，欧雷格·比托夫(Oleg Bitov)在伦敦的《周日电讯报》(Sunday Telegraph)赢得反苏联评论员的赞誉，可是他竟然连续失踪了一个月，他的重现也成为《纽约时报》和其他各报的头条新闻。

比托夫在轰动一时的记者会上，表示他耐心地等待，在获得绑架者的信任后，便乘机买了张机票飞回家。这位记者同时也指控英国强迫他进行毒品交易，并用严刑逼供。最后，他被安插在一间互揭疮疤的反苏联画廊中工作，待遇不低。七个星期之后，一篇他署名的文章出现在英国报纸上，为苏联知识分子的待遇提出抗议。

持怀疑态度的英国和美国情报人员，以及一些曾在《周日电讯报》和比托夫共事的记者们一致认为，比托夫是为了和妻子及年幼的女儿团聚，才被迫弃明投暗，自愿变节回到苏联去的。

比托夫召开记者会一个月后，再度成为媒体瞩目的焦点。原因是一位苏联移民，同时也是比托夫的朋友坚称，比托夫确是被迫返回苏联，因为苏联怕他将暗杀教宗约翰·保罗二世的证据，提供给意大利官方。这个说法是在年底，比托夫回到他在《利特拉吐尔那亚报》(Literatutnaya Gazeta)的工作岗位后才发表的。

不论比托夫是不计后果心甘情愿选择遣返，还是个从来未被揭穿的苏联KGB，无可争议地，《读者文摘》的两名资深编辑贝隆和帕尼萨，再次授命替比托夫和媒体打交道。前者负责美国部分，后者则负责欧洲。三月十一日，BBC访问这位名噪一时的变节者，畅谈他在西方的经历，BBC，并引述比托夫在《利特拉吐尔那亚报》所写的话：

“帕尼萨在伦敦时找我。他抵达这儿时，立刻问我是否熟悉保加利亚的首都，我说很熟。还有那条靠近沙皇解放者纪念碑的街道，我也记得。还有街上一栋最吸引人的建筑呢？帕尼萨说：‘如果不是因为共产党，那栋房子就是我的了’。”

那栋房子同时也是《读者文摘》传说的一部分，二次世界大战最后一年，当时担任战区特派员的编辑哈泼得到消息，说一位保加利亚特权人士和一位激烈的反共者要变节。哈泼据报找到这栋房子，待进到屋内，才发觉这是栋弃置的房子。漫步走到里面的房间，他最后发现十四岁的帕尼萨正蜷缩在楼上的一个角落。在《读者文摘》的赞助下，帕尼萨后来完成学业，并受聘担

任《读者文摘》巴黎分公司的研究员，而后成为该分公司的负责人。

据比托夫的说法，所谓刺杀教宗的计划源自蓝格里(Langley)。“原本是保加利亚人，如今已是美国公民、现居巴黎的帕尼萨，则是被利用为散布恐怖计划的工具。他的正式职务是，美国杂志《读者文摘》欧洲分部的编辑。至于担任《读者文摘》罗马分公司记者的史得琳，则是帕尼萨的属下。他上头有两个上司，史得琳则有三个——《读者文摘》、中情局和以色列的情报单位。”

另一位对《读者文摘》和中情局之间的亲密关系直言无讳的，是评论家曼纽·伯迪亚(Manuel Beundia)。他的嘲讽专栏“私人网路”刊登在墨西哥市首要的日报《精益求精》(Excelsior)，且为其他两百多家报纸予以转载。伯迪亚在评论中常探讨的问题包括：官员贪污、毒品走私和美国情报人员在墨西哥的活动，尤其是最后一项议题，更有足够的资料让他集结出一本书。书名为《中央情报局在墨西哥》(Laciaenexico)，于一九八三年出版。

伯迪亚描写中情局的内容，是针对一位美国作家丹尼尔·詹姆斯(Deniei James)博士，和《读者文摘》西班牙文版之间的关系做一系列的报导。这位詹姆斯博士的大作，常出现在《读者文摘》的西班牙文版上，却鲜少在美国版看到。根据伯迪亚的说法：“在过去二十年里，丹尼尔·詹姆斯只管写些中情局命令他写的文章。詹姆斯从一九五六年到一九七八年间，一直住在墨西哥市，并且拿到太平洋西部大学(Pacific Western University)的学士和博士学位，他的博士论文多半以担任记者时所写的文章为基础，包括一九五四年的《赤色美洲：瓜地马拉前奏》(Red Design for America: Guatemalan Prelude)一书。詹姆斯同时也在《新领袖》杂志(New Leader)担任受人敬重的主编一职。这份杂志是冷战时期与中情局有密切关联的自由派刊物，和《读者文摘》的性质十分类似。”

伯迪亚更进一步透露，《读者文摘》墨西哥版负责人安东尼奥·维拉尔(Antonio Villar)，事实上是中情局的情报人员。维拉尔不仅是全球媒体协会的特别会员，同时也为阿根廷联邦警察在军政团发动“污秽之战”期间，担任新闻发言人。那次的污秽之战导致两万多人失踪，伯迪亚宣称，中情局“长久以来都是西班牙文版《读者文摘》”的伙伴，并且经由几个人，例如罗得里格·维拉尔(Ro-driguez Villar)，掌控拉丁美洲版。

一九八四年五月三十日，伯迪亚在一座停车场边，遭到不明黑枪击中四枪，不治死亡。墨西哥联邦安全委员会奉命侦查这宗谋杀案，后来并把伯迪亚所有的档案资料全部销毁。五年之后，安全委员会前任总监督安东尼奥·佐里拉·培利兹(Antonio Zorrilla Perez)，以涉嫌伯迪亚谋杀案的罪名遭到起诉，并在他位于墨西哥市的藏匿地点，遭到围堵七小时后被捕。检察官说，伯迪亚谋杀案与毒品有关。

詹姆斯随后出现华府。精《益求精日报》发现，他是躲在一家叫做“墨西哥暨美国机构”(Mexico—United States Snstitute)的智库公司里。新闻界认为他是中情局的探员，待在墨西哥这段期间，从事颠覆墨西哥执政党制度改革党(institutionally Revolutionary Party)的活动。这个消息传出后，达拉斯世界事务委员会(Dallas Council on World Affairs)立刻将为期两天的会议取消，也引起《达拉斯晨报》(Dallas Morning News)的兴趣。

詹姆斯曾于一九七七年在《纽约时报》上坦诚，自己和中情局有关。如

今他一律拒绝谈论自己和达拉斯报界的背景，甚至年龄都不愿透露。然而《达拉斯晨报》却查出，詹姆斯在拉丁美洲所拿到的博士和学士学位，均是以函授的方式完成。而那间墨西哥暨美国机构，竟是由富有的达拉斯保守派人士投资设立的。根据该报消息指出，詹姆斯也许在达拉斯默默无闻，在墨西哥却是个响叮当的人物，并被视为墨西哥事务的干预者。尤其是墨西哥暨美国机构，有人怀疑它是中情局和右翼墨西哥人企图削弱制度改革党势力的前哨站。詹姆斯如今极力否认和中情局有任何关联。

肃清矣已

一九八六年十月，三十年的《读者文摘》老将，和汤普森属于同一年代的亚伦提早退休，替他岳父皮尔牧师出任位于快活镇北边宝林一地“基督徒生活基金会”的董事长。就在去年十二月，亚伦曾获任《读者文摘》基金会执行长，在格鲁尼英明领导的王国内，即使亚伦得到这个闲差，并不因此证明那儿就是安全的天堂。

亚伦的离职，或多或少和上头几个要角快速而惊人的变化有关。吉尔摩的健康情形急速恶化，而巩固汤林森继任其职务的需要又迫在眉睫。小奥斯勒设法守住自己的岗位，等待授命担任总编辑。至于汤林森，则调升执行编辑的职位。原来的《读者文摘》资深女编辑玛丽·露易丝·艾林，只有退休的份。

这场政治风暴终能拨云见日的关键，在于麦亨利认为能解决所有问题的“钱”。但从这次例子来看，因为公司吝啬而导致四位在意识型态上最孤僻的编辑人员，包括小奥斯勒、执行编辑杜尔、特约编辑坎宁及资深人事编辑欧基甫去职。

当这四人决定出售手中持股时，他们同时也给管理阶层将杂志强化成一致右翼思想的企图，找到好借口。《读者文摘》将股票重新买进，尔后告诉他们，出售公司股票的职员形同辞职。小奥斯勒虽然十分震惊，但和其他三位同事要求公司至少该给付遣散费。格鲁尼和吉尔摩却严加拒绝，小奥斯勒这才恍然大悟，如今是卷铺盖走路的时候。但杜尔、坎宁和欧基甫仍待在公司好一段时间，就像遭到鲨鱼追逐后的生还者般苟延残喘。

坎宁、杜尔和欧基甫离开快活镇权力核心后，联合起来对《读者文摘》提出控诉，要求遣散费和损失赔偿。小奥斯勒虽然感到被他们父于二人服务多年的公司所出卖，却发觉自己在心境上，怎么也无法加入这次的联合控诉行动。况且他是任期最久、也是华利最欣赏的属下，他手中掌握的股票自然比其他人来得多。

在此同时，几个汤普森派的编辑也纷纷遭到贬职的命运，不是成为撰稿人，就是变成特约编辑。他们之中有多人甚至也遭到华盛顿办事处的摒弃，不再派给采访任务。管理阶层和这群没人理睬的流浪者之间，展开一场角力战，看谁会先采取下一行动。吉尔摩要求在路易斯和汤普森任内担任特约编辑的布兰克、约翰·胡培尔(John Hubbell)和米勒，在接受一笔差强人意的退休金后，即应自行辞职。然而布兰克等不愿漂泊的一票人，却希望管理阶层能提供他们优渥的遣散费，才愿离去，结果双方陷入僵局，不过，仍有几个最后还是拿退休金了事。

无论如何，特约编辑已成为公司潜在的危机。向来对花费非常敏感的格鲁尼认为，公司若想继续维持下去，不可再如此奢侈。这些特约编辑在担任

兼职的撰稿人时，大约可赚六万美元，外加其他花费津贴，以及大约一篇三千至四万美元的稿酬和医疗福利。

小奥斯勒挂冠求去后不久，华盛顿的舒兹和巴黎的帕尼萨获命回到快活镇任职，但两人都拒绝这项召令。帕尼萨虽然是汤普森的崇拜者和朋友，但他同时也设法和吉尔摩和谐相处，毕竟吉尔摩曾助他一臂之力，拔擢他成为主编。待在巴黎，他可以自己独当一面。然而汤林森和格鲁尼对这位独立的前保加利亚权贵的真正期望，是希望他卖出他所拥有的《读者文摘》股份，退休安养。格鲁尼并认为巴黎分公司花费惊人，有意把它结束。

对舒兹而言，他也希望能继续职掌华盛顿办事处，以维持自己的独立运作，不必上调至快活镇去忍受必须听命汤林森的羞辱。他和帕尼萨一样，调升主编这个令人敬畏的职位。至于其他一群助理主编，则担任当期编辑的职务。

这次清理门户的行动也延伸到海外部。一九八七年七月，英国和亚洲地区的《读者文摘》总编辑都换人。伦敦是由鲁塞尔·特维斯科(Russell Twisk)接替麦可·兰道夫(Michael Randolph)的职位。亚洲、澳洲、意大利、南非、挪威、瑞典、丹麦、法国和加拿大等分公司，也都有新的编辑加入。芬兰和德国这两个最赚钱的分公司，则任命新的主编。

死忠共和党派

一九八八年十月，《读者文摘》再度因“出版辩论”而上报。上一回是汤普森因福特总统和民主党竞争对手卡特之争，而开《读者文摘》上报先例，这次的要角则换成副总统布什与麻塞诸塞州州长麦可·杜凯吉斯(Michael Dukakis)。由于本次总统竞选并不十分激烈，因此双方都希望借着辩论引起新闻媒体的兴趣。布什尚未进行电视辩论前一个月，即在一篇辩词中宣称，他本人反对增税，杜凯吉斯也认为增税乃是最后诉诸的手段。

布什所赞同的死刑、校园祷告会和援助尼加拉瓜等三项政见，杜凯吉斯一概反对。全国发行量首屈一指的《读者文摘》，再度以刊登共和党意见为特色，对中美洲发出相当熟悉的讯息，指出布什才是自己人，而民主党的竞选对手则是东岸的自由派人士。

这篇文章不久后便在《纽约时报》以醒目的广告形式出现，这也是《读者文摘》头一遭在报纸上用两页的版面做自我宣传。全页或双半页的《读者文摘》广告主要内容，到后来成为《纽约时报》和其他主要报纸广告版面上每月必有的特色。当然，所谓的主要内容，绝不会是《读者文摘》平同心用的生活艺术单元。

《新闻周刊》把布什与杜凯吉斯的辩论，称做《对总统一职的要求：候选人辩论会》。该杂志并形容《读者文摘》刊登的辩论内容，为“今年唯一最具影响力的杂志文章”。《新共和》杂志也将它评为一九八八年选举年最重要的故事。《华盛顿邮报》引述一位布什助选官员的话，形容这篇文章“在美国民众之中，掀起相当大的风暴”。

《读者文摘》偏向哪一边是无庸置疑的。就在这场辩论内容刊登出来的同一个月，《读者文摘》来自世界各分公司的二十二位编辑，齐聚白宫准备访问这位美国未来的总统，这不仅是《读者文摘》美国主义的再次表征，而且也明白显示，它仍将私下继续支持共和党。该次访问同时刊登在《读者文摘》全球三十九个版本中，随后又展开对死忠新里根派的英国首相撒切尔夫人的访谈。这次只有吉尔摩、特维斯科和右翼历史学新闻记者保罗·詹森(Paul

Johnson)组成采访团。同样地，撒切尔夫人执政十年的访问内容，也在《读者文摘》全球各个版本中同步发行。

该年夏天，吉尔摩在海河岛(Seabrook Island)所举行的六人编辑会议中，特别向他的主要助理表示：“这也许是废话，但是人们真的喜欢这本杂志，他们和我们一起笑，一起哭，一起认同，只因为《读者文摘》就是美国。

《读者文摘》还有一点是其他杂志比不上的，那就是它真实反映了读者的心声与灵魂、善良和勇气，也是这个国家的真正本性。它是一个美国人的组织，如果我们失去这项无价资产，那么我们也完了。”

此际，由于汤林森的影响力，《读者文摘》又引进一批来自其他右翼媒体的编辑人员。最擅长撰写医疗保健之道相关题材的特约编辑约翰·培坎南(John Pekkanen)加入后，使得生活艺术单元变得愈来愈热门。不过《总统先生，这里不是俄罗斯》一文作者，同时也是《读者文摘》特约编辑的卡尔·罗恩(Carl T. Rowan)，却因该文使得汤普森饱受攻击，而决定退休。

FB—内幕

一九八六年秋，《读者文摘》刊出一篇名为《国会正在瘫痪中情局》的文章，作者是罗兰德·艾文斯(Roland Evans)和罗伯特·诺维克(Robert Novak)。他们是保守派专栏作家，也是《读者文摘》的特约编辑。两人引述佛蒙特州民主党参议员派区克·李席(Patrick J. Leahy)对一项违反安全的声明，李席早在一年前就曾在电视上揭露，美国窃听埃及总统穆巴拉克和一九八五年劫持意大利籍游船亚奇利·罗洛(Achille Lauro)号已勒斯坦恐怖分子的通话内容。穆已拉克告诉媒体劫持者已离开埃及，但是美国情报人员都知道不是这么回事。

无巧不成书，这篇文章就在佛蒙特州选民要开始投票的前几天刊登出来。虽然李席还是再度当选，但他后来表示，艾文斯和诺维克违反安全声明的引用规定，其程度只有中情局局长威廉·凯西(William J. Casey)能说出这种话！

艾文斯和诺维克在这篇文章中同时强调，如果第三次世界大战发生于七十年代末或八十年代初期，美国可能会输。至于促使他们做出此种危言耸听的假设，主要是因为政府太过官僚。这两位曾找人代为撰写评论的专栏作家还强调，国防经费的删减，只可能让那些间谍得以避免一项严酷的五年监督，并进一步泄漏美国的战略国防机密。

几个月后，《读者文摘》刊登贝隆新书《击破谍网》(Breaking the Ring)的摘要，还揭露一个更切中要害的观点。这项资料取自联邦调查局的冒险故事，主要是描写该局一九八五年逮捕间谍首脑人物约翰·渥克(John A. Walker, Jr.)的经过情形。身为海军准尉，渥克的工作是维修能解读暗号的密码机。为了急需用钱，他走进位于华府的苏联大使馆，提供有关核子炸弹军用、作战计划及美国弱点等海军机密文件，以及其他能让“苏联在战场上得到意外且具战略性优势”的秘密。

渥克伙同儿子、弟弟和最好的朋友杰利·怀特渥斯(Jerry Whitworth)从事这项叛国行动。这个间谍细胞网持续很久，始终未被发现。根据贝隆的说法，是因为联邦调查局的财力捉襟见肘，致使对可疑的军官无法实施更严谨的五年监督计划之故。渥克在旧金山受审期间，贝隆担任检察处的证人，他同时也在联邦调查局密探理查·米勒(Richard Miller)和渥克的同伙怀特

沥斯受审时出席作证，同时还出席海军军事法庭克雷束·罗奈特利(Clayton Lonetree)的审判。罗奈特利宣称，自己是因阅读贝隆的书后，才知道联邦调查局的内幕。

联邦调查局一直让贝隆以专家的身分出庭作证，因为他是位未曾和联邦调查局有任何正式关系的作家。联邦调查局不必担心在询问的过程中，渥克会不小心透露任何机密。然而在怀特渥斯案开庭时，渥克宣誓后公开承认，自己拥有安全检查消除装置，这句话暗示他能轻易使用卫星摄影。贝隆更坦诚，高空摄影的精密程度，已到了“能够辨识一位男子胡须颜色的程度”。

贝隆还在庭上作证，他替联邦调查局做事并未得到任何报酬，但是联邦调查局却也给他许多协助，所以他的书能够一下子成为市场上的畅销书。因此观察家认为，《击破谍网》这本书正是渥克被捕的绝对因素。

和贝隆前两本有关联邦调查局书籍不同的是，《击破谍网》吸引许多媒体的注意，其中包括《华尔街日报》和《纽约时报》书评的称赞。《纽约时报》赞扬该书，纵然仍不脱对联邦调查局的同情，但也不再一味掩饰该局许多错失的机会。

同年，他撰写渥克的书跟着上市。贝隆又逮到一个痛责政府官僚化，并为美国的情报和安全单位辩护的机会。尤其当举国正为美国驻莫斯科大使馆邸，因内藏对方的窃听系统必须被迫放弃而喧嚣不已时，情报单位更是备受抨击。贝隆还在他于一九八七年六月登出的《我们的新莫斯科大使馆——乱七八糟、到处受到骚扰》一文中指出，外交官没有义务管理庞大又遍及世界各地的建筑计划，尤其是国务院更不该负起过项责任。根据贝隆表示，这份工作应该由陆军工兵单位和海军工兵单位来做，因为他们都曾深深体验过，在“不利的环境下建构基地”。

不过，贝隆尚未透露一件事。那就是陆军工兵单位的确派了四名工程师，协助莫斯科大使馆的兴建计划。而海军更协助安全建筑，以便查出任何窃听与侵入的秘密装置。贝隆只字未提有关最近在沙特阿拉伯、马来西亚和巴基斯坦等地，成功地完成险境建构的事实。上述讯息，都在他着手写这篇文章前使得知了。

一位读者相信，贝隆对政府官僚的指责，正是冲着里根总统而来。因为就在美国驻莫斯科大使馆出事的同一个月，里根任命《读者文摘》协会资深顾问梅文·莱德为一个四人小组的成员，调查克里姆林宫大举窃听美国大使馆，美国方面应采取何种因应行动。

改变

一九八七年八月，津瑟如期从浓缩书部门总编辑的职位退休，而由摩根继任，这也是摩根的两位启蒙师父鲍丁和霍奇基斯所衷心期盼的。大致说来，津瑟只是一个看守者的角色，就像吉尔摩所扮演的；只是津瑟拥有较多自主性及才能。津瑟不用大过担心的原因之一是，他比格鲁尼拥有更多的公司股份。他从不害怕直言所想，也表明了自己不赞同汤林森成为吉尔摩的继任者，以及格鲁尼分派给其他人的任务。虽然津瑟不把吉尔摩看在眼里，他仍全心全意地公开表示，要摩根继承他的职位。但私底下，他仍然有他的疑虑。

津瑟的退休，正好碰上公司面临有史以来竞争最为激烈的局面。尽管昔日对手兼同事雷仍十分担忧，此刻已蜕变成完全专业化的摩根，仍然继任了一个连她自己，甚至她的前辈们都不能想象充满挑战性的职位，她来做这项

工作应是绰绰有余。

此时，雷却在浓缩书俱乐部“选择读者”(Select Reader)的计划上尝到败绩。这件事的转变并非来自《读者文摘》的命令，而是时代华纳公司刚好也开始筹备浓缩书俱乐部《时代生活书摘》(Time Life Book Digest)所致。令人惊讶的是，即使《读者文摘》必须在一开始便防御其众多的竞争对手，然而它在出版界足足经过近四十个年头，才真正了解要将一堆畅销书浓缩成一册，再以邮寄促销的方式出售，仍要花费许多钱。

《时代生活书摘》之有别于《读者文摘》的浓缩书，非小说内容扮演一个相当重要的角色，否则这整册书仍将不免过于枯燥乏味。《时代生活书摘》售价十一点九美元，也比后者的十二点九八美元便宜一美元，加上时代华纳公司不仅能从国内市场获得一大叠邮寄名单，同时还可从其规模庞大的附属机构，例如一九七七年购并的每月一书俱乐部获得，这些资料持久又有效。

此外，浓缩书部门仍执着于一试成真的策略，强调没有明显的性或不必要的暴力之类的家庭读物。即使如此，由于时代变迁和强敌环伺，逼得浓缩书部门不得不在一九八七年展开书籍的出版。

这个举动，恐怕是十年前想都没想过的。虽然所有浓缩书的书名，仍要遵循家庭标准和价值，但不是每本书都要求有个快乐的结局。其中之一便是《凯菲尔男孩》(Kafir Boy)一本描写一位在南非长大的黑人的非小说读物。

对于摩根和她底下超过一百人的职员而言，每年要过目三千五百本书的书摘，最大的挑战是，如何将国内早已饱和的浓缩书市场再形扩大。作法不外是再开辟一条新产品路线，或开发不同层次的读者群。截至目前为止，浓缩书已出版超过七百本书，年销售量达一千万册的国家或地区，包括美国本土、加拿大、英国、西欧、澳洲和其他海外市场，尚有八千位读者订购大型版本。

扩张最为明显的还是海外版，这也是摩根最初的狩猎目标。浓缩书海外版如今已达十三个版本、十种文字，分布达七个国家。尽管有其自主性，编辑内容方面大都还是由快活镇发号施令。快活镇还会将每一册浓缩书要出什么样的内容，都发布至各海外分公司，以提供可供出版的题材。此外，快活镇也成立一个小组，专门浓缩英语书籍以利翻译及海外版运用。由于不见得每一本在美国出版的书，都符合非美国人的口味，因此海外分公司也提供一份海外版获准利用的“独立使用书籍”名单。

这些都反应了格鲁尼的新口号：“国际性的计划，区域性的行动”。只是他总是怀疑区域自主性未免太高了。

然而格鲁尼和摩根有很好的理由不在成功上钻牛角尖；当浓缩书迈向第四十个生日时，它仍是有史以来最大也最成功的读书俱乐部。一本典型的美国书可卖近二百万册。浓缩书的读书俱乐部同时拥有另一项特色，那就是它所选的书中，催生者华利没有读过其中任何一本，然而浓缩书之所以能够存在，却是华利下达谕令的结果。

二十二 江山代有才人出

一九八五年春天，《阁楼》杂志发行人鲍伯·古奇昂(Bob Gucci One)欲以五百五十万美元标购高风及其周围约一百零五英亩地。《读者文摘》拒绝了古奇昂，还无情地告诉他别想。一年之后，高风被卖给工业家尼尔森·派尔兹(Nelson Peltz)。派尔兹在股票大王麦可·米肯(Michael Milken)的帮助下迅速致富。六百万美元虽是韦彻斯特破天荒的房价纪录，对派尔兹而言，却如九牛一毛。派尔兹出售他的三角工业(Triangle Industries)股份、一家自动电唱机的制造厂之后，得到五亿二千万美元的利润。迁至新居，派尔兹和妻子克劳蒂亚(Claudia)第一件要做的事，便是拆掉麦亨利曾撒满华利和莉拉骨灰的玫瑰花园，取而代之的是建造一座可供孩子们嬉戏玩耍的游乐场。

高风的出售象征着新《读者文摘》及其为利益所困的窘境。这点是可以理解的，因为该公司长期处于劣势经营的状态，再加上格鲁尼和其他同事，正面临必须供养十一个非营利组织的强大压力。

假如还有别的动机，便是阻挠其他公司具有敌意的购并行动。一旦信托委员会拒绝直接标价，那么购并者便可向纽约司法单位提出指控管理阶层受到侵害，股价也过于低估。类似的实例发生在一九八四年。当时纽约司法单位勒令拥有亚特曼(B. Altman)百货公司的亚特曼基金会(Altman Foundation)，出售它的零售店部门，并且投资一些能立刻回收利润的资产。死者已矣

然而，致力为《读者文摘》树立新气象的格鲁尼和洛克菲勒，决定要寻求一个既能挽救公司处于劣势的命运，又能暗中进行的方法。一九八六年初，《读者文摘》董事长与时代公司董事长暨执行长理查·蒙罗(Richard Munro)共进午餐。蒙罗当时对他的广告业务颇多微词。广告业务起家的格鲁尼明白，蒙罗担心的是时代公司每况愈下的利润。一本甫出版、由克里斯多福·拜伦(Christopher Byron)所写的《精采内幕》(The Fanciest Dive)，揭露了时代公司仓促结束《有线电视周刊》(TV—Cable Week)的重重内幕。这本周刊无疾而终，以致时代公司在财务上损失惨重，而且处境窘迫。

“从未有人对我们公司写出那样的东西。”格鲁尼事后对他的管理阶层同僚说，“我也决定不让任何人做出这种事。我们的成果辉煌，而且各部门小组的工作能力超强，所以我绝不容许类似事情发生在《读者文摘》身上。”

但是克罗斯卸职时，早就预料到会有这种情形发生。他认为格鲁尼为了开拓《读者文摘》50%以上妇女读者群之外的新市场，进而发行四本杂志的主要策略，只会为公司带来灾难。

格鲁尼雄心勃勃，他在一九八七年，雇用一位作曲家为公司做了一首曲子《我能脱颖而出》(I Can Make a Difference)。圣诞节时，这首歌还制作成卡带和单张词谱，好让员工带回家哼哼唱唱。歌曲的主旨，大约是描述《读者文摘》永远是全世界最具影响力的刊物。歌词内容更宣称《读者文摘》广及读者的生活层面，并且暗示那些收到一大堆各式信件的人们，已经历一种宗教般假象的经验。“赌金游戏”能让那些快乐的赢家继续抱持“生存”的希望。

一九八八年，莉拉那间华丽的办公室拆掉，改装成数间小型编辑室之后，华利在快活镇的影子从此完全消失。这些年来，莉拉办公室俨然成了《读者

文摘》非正式的圣地。小奥斯勒认为，这种转变是目前的管理阶层剥夺公司初创根基的一种象征。一间机构若失去其初创根基，正是它的生存能力开始出现萎缩的征兆。

至于华利，《读者文摘》的员工及观光客仅仅记得，他还有张挂在距离公司不远的地下室墙上的画像。甚至可以说，大家对华利的印象愈来愈模糊。《读者文摘》甚至在其年度报告中，丝毫不再提到共同创办人是何许人也。

一九八九年九月十九日，科尔病逝于康乃狄克州的格兰尼治家中，享年九十二岁。这位《读者文摘》最顽劣的竞争对手，仍让自己比华利多活了一年。十八大之后，亨德森在基斯科山医院撒手人寰，享年九十岁。在妻子克莉弗死后的这几年，这位容光焕发的八十多岁老人，迷上一位独树一帜的俄国公主，十足反应《读者文摘》掌门老迈后的悲与喜。

随着他们一个个离开人世，《读者文摘》最原始的支柱——华利家族，可说是正式地改朝换代。科尔、亨德森、华利和莉拉的长寿令人讶异，每个人都活到九十岁以上，而莉拉又比别人活得更久。如果这些人要共同刻一块墓志铭，内容可引用威尔森总统的私人医生盖瑞·葛里森(Cary T. Grayson)所开的健康与长寿妙方，曾登在《读者文摘》的创刊号中：“八小时工作，八小时睡眠，八小时娱乐，凡事都为上帝。”他们也许不甚遵守这些准则，但偏差不大，而华利算是最守规矩的人。

开拓新市场

一九八六年十二月《读者文摘》首度购并美国国内的《假日旅游》(Travel—Holiday)杂志，不过购并金额并未公开。这本旅游杂志经营得还算不错，发行量大概在七十七万八千本左右。《假日旅游》杂志同时也拥有《读者文摘》所寻求的读者群：60%为女性，年龄层约在五十岁以上，每年收入平均四万二千美元。

这项购并案的蜜月期持续到一九八七年秋天。这时《读者文摘》买下一家全球性的参考书与自己动手做书的制作商“多林金德斯利”(Dorling Kindersley)公司50%的股权，这家公司的年收益是一千六百万美元。之后，《读者文摘》又再度购并另一家儿童书籍出版社“约书亚墨里斯出版社”(Joshua Morris Publishing)，购并金额同样也未予公开。“品质学校产品”(Quality School Products)同样也买下一个竞争对手——《电视周刊》就学计划(TV Guide School Plan)。

格鲁尼的第二批杂志购并案起始于一九八八年初。他从“麦斯威尔传播”(Maxwell Communications)手中买下《家庭妙手》(Family Handyman)杂志，这次购并估计耗资三千万美元，仅次于从惠特尼传播公司手中购得《五加》(50 Plus)杂志。《家庭妙手》杂志的发行量是一百二十万本，而后者的发行量则只有五十万本。尽管后者品质明显不如前者，但格鲁尼要的，是能去接触六千一百六十万位五十岁以上的三分之一美国人口。也正是这个年龄层的读者，掌握全国约半数的“可自行支用所得”(指个人收入减去食衣住行等必须开支后，剩余可自由处理的收入)，金额约为一百三十二亿美元。格鲁尼的第一个动作，便是将杂志名称改为较无明显年龄区别的《黄金岁月的新选择》(New Choices for the Best Years)。根据研究调查显示，没有人喜欢被归类到“五十岁以上”的年龄层。杂志的编辑专栏，也表现出一种乐天派的《读者文摘》口吻。往常教人如何面对沮丧的文章，如今都为工作上的第二春、旅游或尽情享受生活等内容所取代。

然而打从一开始，这本所有编辑工作都重新安排在曼哈顿办公室进行的新杂志，却面临亏损不断增加的困境。一九八八会计年度，这份杂志创下一千四百万美元的赤字纪录。在此同时，它也试图开拓欧洲市场。在每个国家要发行一份新刊物，都所费不货；刚好又碰上《读者文摘》一九八九会计年度的营业利润大幅缩水，其他书籍及家庭娱乐等部门均陷入苦战。

尽管《读者文摘》拥有惊人的发行量，却已从十大广告量最多的杂志中除名，落后《电视周刊》、《商业周刊》、《时人》(People)、《时尚》和《现代新娘》(Modern Bride)等杂志。虽然《读者文摘》的发行量后来再度超越《电视周刊》，成为龙头，但二者均为新窜起的《现代成人》(Modern Maturity)杂志迎头赶上。这本由美国退休者协会(American Association of Retired Persons)所创办的杂志，号称拥有五千万本的发行量。

克罗斯向来悲观的看法再度搬上桌面——《读者文摘》素来就不是个有效率杂志出版商。相较于全美最大的工商杂志和教科书出版公司麦格罗希尔 9%的获利率，和新闻业巨子加纳特集团(Gannett)10%的获利率，《读者文摘》获利率仅 6%，显得毫不起眼。

一九八九年秋天，格鲁尼指派投资银行家托玛斯·肯尼(Thomas M. Kenney)为新成立的“杂志发行集团”(Magazine Publishing Group; MPG)总裁。这位新总裁正准备购并第四份杂志《美国人的健康》(American Health)，如此一来，便能全面统合《读者文摘》对老人读者所作的一系列专题报导，包括旅游、退休后的生活艺术、居家维护、健康等。四家杂志的发行人都必须向肯尼报告，而肯尼则在理论上还得对总执行长麦克劳林提出报告。但事实上，肯尼的直属顶头上司是格鲁尼，许多人相信，格鲁尼已经开始着手培养接班人。

然而推动专业杂志的发行，却带来更多的投资亏损。一九八九年，MPG 又出现另一笔巨额赤字，在四千七百三十万美元的总收入中，出现一千七百万美元的营业亏损。竞争对手们也认为格鲁尼在解决问题上不够果决。例如在八十年代末期，有许多旅游杂志大量涌现市场，给假日旅游杂志带来强大的竞争压力；而格鲁尼却花了三年时间重新塑造杂志中索然无味的设计风格。

只有书籍和家庭娱乐部门仍为这家公司的强力后盾，但是这块市场大饼的竞争也愈炒愈热。格鲁尼的根本难题是，找出新的成长空间。就目前而言，虽嫌之已晚，但仍可以是具有潜力的发展。为了与时代华纳的浓缩书俱乐部互别苗头，《读者文摘》设立《今日最佳非小说看板》(Today's Best Nonfiction)。这是一份以非小说类书籍为特色的专刊，一年出版五册，每册内容包含五篇当代非小说类书籍的浓缩文章。这份专刊在原书精装本初版上市的六个月后，平装本尚未推出之前，会寄抵读者手中。就《读者文摘》以往的标准而言，这份专刊的发行量实在微不足道，处女版只印了二十五万本。

另一项利润更高且令人振奋的经营，是“国际图书出版集团”(International Book Publishing Group; IBPG)的成立，其目标是希望每年出版两本能行销全球的书。这个集团的前身是众所皆知的《通俗书刊》(General Books)，一九八八年迈向二十五周年的里程碑。从它成立以来，已卖出足可与圣经媲美的三亿三千四百万本书，主要市场在美国、英国、澳洲、法国、德国及意大利，这表示它的每一本书，都必须在毋需增加额外昂

贵开销，和地区适应力的情况下，迎合读者的普遍需求。较受欢迎的内容一直围绕着健康与自然、世界奇观、奇人异事、世界历史和自己动手做等题材。其他关于动物世界、太阳系或人体的一些奇妙发现，也是不错的卖点。

这个独撑《读者文摘》53%总收入的图书部门开发成功之后，格鲁尼将下个目标转向欧洲市场的购并与创业活动。书刊内容，尤其是针对个人财务这项原非《读者文摘》擅长的领域。这次的市场购并，距离欧洲各国成立欧洲经济共同体(European Economic Community)只差几年的时间，因此似乎是扩展欧洲市场的最佳时机。一九九一年初，《读者文摘》买下英国的《钱》(Money)杂志，并重新命名为《理财》(Moneywise)。约在同时，《读者文摘》也发行了它近十年来的第一本新杂志《家庭预算》(Budgets Famille)。这是一本针对法国三十到三十五岁、经济富裕读者的月刊，不过市场评估再度发生错误，这本杂志只维持了大约一年。

计划要出刊的《读者文摘》匈牙利文版和复刊的俄文版，也开始着手进行。如此一来，《读者文摘》的海外版便增加至四十一种，共涵盖十六种不同的语文。讽刺的是，随着苏联瓦解，《读者文摘》半世纪以来深深敌视的东欧和前苏联帝国，却转变成格鲁尼一直汲汲营营想开发的处女市场。等到柏林围墙倒塌，德西的《读者文摘》工作人员，便乘坐数辆货车进入东柏林，发送数千本“最佳杂志”(Das Beste)，并搜集名单作为资料。

长期策略还包括成立几条新的产品路线，包括家庭录影带、伟人传记、世界优良读物和美国健康协会家庭保健图书馆。这些起源于美国本土的产品，全都销到海外去。

股票公开上市

一九九一年，《读者文摘》面临一个无法回头的重大抉择。就狭义的定义而言，它将经由公开出售股票，而转型成为大众拥有的事业。出售股票不仅要达成替《读者文摘》旗下所属慈善团体募款五千万美元的目的，同时还可迫使公司完全公开财务状况。根据证券交易委员会的档案资料显示，《读者文摘》至少仍值三亿美元。有些分析家指称这个数据仍偏低，因为该数据所根据的投票股价值，要比非投票股价值高出甚多。格鲁尼个人所拥有的公司有价值即高达五百九十万美元。他在五年任期中，若一并计算红利和其他奖金，共赚进一千三百万美元。

就在公开出售股票前，快活镇因为格鲁尼的长期工作伙伴玛莎·法卡(Martba Farquhar)辞职而动荡不安。她是《读者文摘》的总顾问，同时也是公司职位最高的女性主管，事实上她更是格鲁尼和麦克劳林之间的协调人。麦克劳林曾经为了扳倒奥哈拉而接触汤普森。身为私交甚笃的好友，法卡只表示不愿趟这淌浑水。

几个月后，六十二岁的麦克劳林也提出辞呈，此举并不令人惊讶，他的职务由格鲁尼无限期接替。

随着《读者文摘》两次重大的人事异动，财务长汤玛斯也宣布将离开这家公司。格鲁尼后来宣称，麦克劳林和汤玛斯的离职，就和《读者文摘》的其他许多人一样，恰好都是因个人健康问题所致。至于法卡的挂冠求去，则是因为她不愿接受公司委派的新职责。许多内部人士猜测，在公司股票即将公开上市之际，格鲁尼一心想要的是，拥有政经势力背景的大人物当总顾问。相较之下，法卡只不过是《读者文摘》培育下的产物。

向公众揭开《读者文摘》长久以来的神秘面纱，引起不少媒体的分析、

怀疑与猜测。回顾格鲁尼掌权的头五年，《商业周刊》指出这位新主管使公司收入增加 40%，达到十八亿美元，净收入也从二千一百万美元，一下子骤增七倍之多，达一亿五千二百万美元。但是他是否能在暴利与裁员之后，仍维持实质成长，则还是个问题。许多格鲁尼所完成的创举，在克罗斯任内便已开始进行，而能有今天这样的成果，只是时机早晚罢了。

就另一方面而言，一九八九年的营业利润，却从二亿一千三百万跌到二亿零七百万美元，《商业周刊》指出，《读者文摘》因为令人费解的离职率而持续萧条。八个月之内，它的总裁、财务长及总顾问全部易人。而在一年前，离职的高层管理人员，还包括企业计划与发展部门主任。

股票上市后，大众才得知先前华利监管的许多基金，早已重新更名为“德威特·华莱士《读者文摘》基金”；而那些由莉拉发起成立的基金，则更名为“莉拉·艾奇逊·华莱士《读者文摘》基金”。这两个基金如今已掌握《读者文摘》百分之百的投票股。随着基金的合并和股票公开上市，华利信托便不复存在。至于华利信托部分受托人，如洛克菲勒，则成为新基金的受托人；也由于华利信托的废除，业已七十九岁高龄的洛克菲勒，就不必被迫下台。

《读者文摘》最大的股东“德威特·华莱士《读者文摘》基金”，由于公司股票公开上市，卖出其非投票股的五百九十万股。这个大股东拥有一千七百七十万股。第二大股东“莉拉·艾奇逊·华莱士《读者文摘》基金”，则由一千一百四十万股中出售了四百六十万股。同样地，为大都会博物馆所成立的基金，也从一千一百七十万股中，抛售二百五十万股。其他控股的慈善机构，也都依样画葫芦。

但是真正关系这家公司未来的关键，还在于对投票股的判决。为了符合国税局的要求，在公元二〇〇〇年放弃其中所持 50% 的投票股，“德威特·华莱士《读者文摘》基金”与“莉拉·艾奇逊·华莱士《读者文摘》基金”已决定把 20% 的投票股权出售给员工退休金基金。也就是说，只有 30% 的投票股会真正落入大众的手中，其他的 70%，仍在两个基金及该退休金基金委员会的控制下，并且由格鲁尼和基金受托人监管。这样一来便确保了《读者文摘》，纵然股票公开上市，仍能永久维持其私有性。《读者文摘》花大笔钞票请来的法律顾问，总算为该公司找出这么个法律漏洞。

江郎才尽

继《读者文摘》股票公开上市，格鲁尼于一九九〇年秋所举行的一次高级主管会议中，发表一篇乐观的商务演说。他在演说中指出，《读者文摘》的股价行情，并未受景气衰退波及，《读者文摘》此一全球性组织，是由全球五十多座城市、总计十六家公司所组成。就海外版发行量而言，拥有一百六十万本的英国，是目前除了美国之外的最大海外市场。其次分别是英文版的加拿大（一百三十万六千本）、意大利（七十五万本）、墨西哥（六十七万本）及澳洲（四十五万本）。

此时，浓缩书的销售量也增加至二千一百万本，全球总收入达三亿一千一百万美元。一九九〇会计年度，全球唱片发行量达五百万份，为该公司增加二亿四千万美元的收入，家庭录影带的出售纪录，也快突破八十万大关。为了促销产品，《读者文摘》每年提供业界最大手笔的一千零二十五万美元，作为“赌金游戏”（即巨额抽奖）的奖金，最大奖达五百万美元。

同时，格罗斯曼的新招术也获得热烈回响，“赌金游戏”正进入其黄金

战国时代。全国有超过三千家的模仿者，更有多得数不清、类似的地方活动跟进，但平均收益只有 5% 不到。但另一方面，《读者文摘》却将回函率从一九八七年的 57%，提高至一九八九年令人咋舌的 70%。然而因为几乎所有提供地址的美国居民，全家人都会收到参与巨额抽奖活动的通知函，真正能成为那位幸运儿的机会，是一亿九千七百一十万分之一。即使如此，从一九六二年开办这项抽奖活动以来，《读者文摘》已提供近五千七百万美元给超过一百七十万位美国人。

尽管格鲁尼抱持乐观的想法，《读者文摘》收入也成长了 9.5%，获利却告持续下降 7.5%，广告收入仍旧平平。一如先前分析家们所担心的，《读者文摘》已面临一项严重且相当棘手的问题。那就是格鲁尼虽尽全力积极开发国内外的新市场，但已很难达成全面成长之目标。

一九九一年秋天，在另一场高级主管易位风波之后，《读者文摘》来了一位新总裁兼总执行长詹姆斯·沙特(James P. Schadt)。

沙特曾在一家位于伦敦、全球最大的饮料及食品制造商之一的“凯特柏利—席威彼斯”(Cadbury—Schweppes)公司担任过类似职务。

沙特在履历表中还强调，他曾拥有在百事可乐和宝碱这两家大企业工作的经验。如今，对于《读者文摘》编辑产品发行方面，若出现和华利当初推荐给接棒人的策略，亦即与激进的全球行销手法有任何雷同之处，则纯属巧合。

第五任总编辑上台

一九九一年六月的某一天，吉尔摩召集编辑人员，准备做一项报告。当所有人都挤在走廊上时，他告诉大家自己患了帕金森氏症。代理总编辑这个头衔，将由执行编辑汤林森接任。“我无法担负总编辑的工作。”吉尔摩向大家但承，但他也没说明，他是否将退休或何时退休。

直到该年年底，吉尔摩果如预料中地退休了。他的位置正式为汤林森取代。在编辑工作上，这新的一年总算如格鲁尼和洛克菲勒所愿，风平浪静地度过，多年来《读者文摘》内部人员的变动及争议也暂告一段落。虽然该公司明显的右翼倾向，仍可从后来刊登的文章中洞悉一二，但在吉尔摩的领导下，《读者文摘》像穿上一套三件式西装，一举一动都更加高尚体面。这本全世界阅读率最高的杂志，头一遭成功地转变成一本无侵害意图的杂志。谁来继任吉尔摩已无差别，总编辑职务已变成一部合作机器中可以相互替换的零件。

就年龄分布层面来看，三分之一以上的《读者文摘》读者如今已超过六十五岁，这代表着它的订户普遍和《现代成人》杂志的订户重叠。在《读者文摘》调查项目的“职业栏”中，最常打勾的是无职业(占 8.2%)，成长最快的读者群是五十五岁以上的女性。

一九九二年三月，也就是七十周年庆后的一个月，《读者文摘》计划把触角延伸至广大的美国中产阶级以外，主要目标锁定年收入达五万美元以上的美国家庭。这些家庭不仅固定收到《读者文摘》，同时外加一份编辑风格相似的《读者文摘》精选版。这份精选版的广告可卖到九万五千美元一页的价钱，而特刊的广告价则为十三万一千美元一页。上市后，《读者文摘》号称拥有比《时代》杂志还多两倍的读者，显现出格鲁尼和《读者文摘》野心勃勃地想挖掘一个新的市场来增加广告收入。

不过早在一九七一年，神童格罗斯曼就已想过这个主意。他将一份拥有

百万发行量的高水准杂志命名为《文摘范本》(Digest Demol)。但由于广告卖得不好，一年后，这份杂志便停刊。

再糟不过如此

格鲁尼发表他的商务演说后不久，曾在《读者文摘》工作的小说家约翰·奇佛(John Cheever)之子班·奇佛(Ben Cheever)决定如法炮制。地点设在《读者文摘》长久以来的死对头《国家》杂志。曾担任《读者文摘》书摘编辑的奇佛宣称：“在快活镇曾有段很不顺心的日子。”此外，他后来还出版一本名为《美国读者》(Ameri Can Reader)的杂志式小说。他的主要结论在说明，《读者文摘》情况糟糕到包括在感恩节时，员工无法再吃到火鸡。

当时坎宁、杜尔和欧基甫向法院控诉《读者文摘》的案子尚悬而未决。身为他们的朋友，奇佛坦诚，《读者文摘》维持近一百年的家族继承制度，已无法永续生存。是什么因素使得员工无法再吃到火鸡都变成如此有趣的话题？他写道：“尤其是在同一家公司内，高级主管们都获得相当优渥的待遇，就连美国的大富豪兼慈善家卡内基知道了也会脸红。而卡内基只卖钢铁，许多以人为主的市场，却是受到对与错观念的主导。”

尔后，奇佛即以《国家》杂志左倾读者的利益为出发点，鼓吹怀旧风潮。他赞扬华利的人品及风度，虽然有时华利的观点似乎反应过度，但他和莉拉一直都是博爱的慈善家，奇佛还感慨地道：“《读者文摘》一度不仅是个可以工作的地方，同时是值得信赖的地方。”

奇佛进一步指出，《读者文摘》现在大规模的人事情简，“如果和一些大企业如国家糕饼公司相比，可说影响并不大。但是《读者文摘》是家出版公司，人们看杂志，也投票，他们供养家庭……如今高级主管都是些企业界人物，认为杂志不过是另一件商品。”

两个星期后《国家》杂志向以批评严苛出了名的媒体评论家亚历山大·柯克伯恩(Alexander Cockburn)，发表一篇名为《哈罗！历史，请为我重写》的专文，来回应奇佛的演说。他对于媒体常抱怨没有立场的卑鄙人物是人民党员(一八九一年成立，以主张保护农民为政策的政党)，深感不以为然。柯克伯恩只同意奇佛对快活镇当前掌权者尖锐的批判观点，“一群没感情的敛财者，一味想着如何填满自己的荷包，连免费送只火鸡给员工都没想到。”

但是他对奇佛形容华利是个“慷慨”又“有耐性”的老孩子，却不敢苟同。“难道这就是‘冷战结束’的意思吗？”他问，“我们竟然说华利是个有耐心的人？就像那些送只应景免费火鸡的人一样，华利是位完全无法忍受异议的专制者。”纵然奇佛为一个拥有“美国梦信念”的老人大肆吹嘘，柯克伯恩只记得，华利的美国梦可由他心目中的英雄尼克松总统和爱德格·胡佛充分反映。而华利的恶梦，则是一九六三年由金恩博士在华盛顿发起的大游行。

二十三 永远的《读者文摘》

汤普逊曾经为开发战后的欧洲新市场而来到巴黎，不久后有一天，他问帕玛在年届六十的华利掌管大权下，对公司的未来有何看法？帕玛回答：“依我所见，华利即使下台之后，对《读者文摘》的一切事务都不会真正放手。”

汤普逊同意，随着华利已建立的一些准则，如何使《读者文摘》永垂不朽，已不再是他的当急要务之一。

他是华利在四十年代中期一起并肩奋斗的好搭档，一位非常务实的编辑。在他的世界里，总是充满着最后期限、任务、重大事件，以及汲汲促使《读者文摘》成为全球家喻户晓的刊物。然而到了六十岁，他变得更像华利了。他变得比原来更可取，也改进了他在编辑特性上执迷不悟的保守作风，取而代之的是真正高尚的风范与宽大的精神。

当然，一开始驱使华利继续生活下去的两大动力，便是享受人生和帮助人类。二者奇异地结合在一块，就好像罗马两面神，同时拥有老顽童与非传统式仆役的不同风貌。更何况莉拉与华利之间的结合，都是冲着对《读者文摘》的热忱而来。他们两个都不笨，也相信就像其他已成立的团体般，在他们离开《读者文摘》后，《读者文摘》将会有所改变，只不过这些改变发生在他们还活着的时候。

从合乎常情的观点着眼，该公司未来最合逻辑的解决之道，便是把《读者文摘》交给莉拉最疼爱的侄女朱迪和她的丈夫汤普森。汤普森是科尔的手下，在一向专断的快活镇王国里，受到普遍的赞赏。他不但是个出色的生意人，而且品格高尚，堪称美国企业界的罕见人物，同时也未树敌。华莱士家族也对汤普森的两个儿子颇有好感，他们出钱让孩子读书，以确保家族企业王国的新苗。再者，如果华利想确定这家公司不会在他人士后即遭到出售的命运，他知道只有汤普森会像遵守圣命一样地完成他们的心愿。

然而《读者文摘》中赚人热泪的故事，却在现实生活中上演。悲剧发生了，一九六五年间，华利性格上的弱点，一向放荡不羁，伤透了莉拉的心，造成日后他的远离权力核心。

为了弥补自己令莉拉几乎无法忍受的不忠，华利授与她决定公司命运的权力。虽然她没有什么新主张，却将最明确的继承人和他的妻子扫地出门，排除在这个企业王国之外。这个惊天动地且具连锁性的结局，使华利在注后的日子里，变得像李尔王在他镀金的疯狂世界里一样。他开始和自己最老的朋友、同时也是最死忠的事业伙伴科尔疏远。及至后来，连亲如儿子的路易斯也与他变得形同陌路，华利当时唯一的朋友詹姆斯·伍德，觉得他似乎总有那么一股无法言喻的孤寂之感。

求变与不变

一九七二年，华利已入十三岁。他的银行家朋友海姆，终究忍不住要询问《读者文摘》的未来方向，而华利此时仍对自己的困境束手无策，他唯一知道的，就只有让这家公司保持私有化。若自己的家人不能继承，至少要让快活镇的大家族来继承。《读者文摘》早就交给慈善团体，而麦亨利是唯一的执行人。最令华利担心的，是公司最终会变成一部仅以利益为导向的赚钱机器。他要确定，不管《读者文摘》如何以赚钱为优先目标，那些赚来的钱都必须以服务人类为最终目标。

当海姆和洛克菲勒成为头两位外来的基金受托人后，他们即取代汤普森，成为华利不断寻找，能提供让公司保持私有化的承诺。不过，科尔后来要求详读遗嘱内容和了解有何特殊规定时，却为麦亨利所拒。虽然科尔还是成功地让汤普森和奥哈拉两人成为遗嘱的联合执行人，但公司元老级主管从未获准对莉拉遗嘱中不计其数的繁复附加条款，一探究竟。这些条款决定了《读者文摘》的最后命运。

最后，科尔和其他人开始怀疑，洛克菲勒在莉拉年迈之后，曾暗地里主导了一出感人肺腑的戏，那就是他将部分自己最喜爱的慈善事业，转入华利夫妇的几个养子名下。有一点是可以确定的，那就是除了失败和悲剧，华利同时也有他成功及可取之处。

就另一方面而言，华利在作风上似乎不再执着于他一成不变的编辑传统，这也许正是帕玛所猜想，并且是汤普逊作最后定位的方向。然而他们两人都错了；华利迟早还是会了解，纵然《读者文摘》的编辑公式总是随时在变化，但其本质已发挥到一个极点，除非摧毁《读者文摘》，否则无法作任何改变。

换句话说，当华利完全退出对公司的实际参与，《读者文摘》实际上已走向以市场为唯一导向的多元化杂志，编辑之间的互动只会对杂志有所助益，而非负面影响。这是一本几乎任何一组编辑都能编印发行的公式化杂志，这样说或许不尽然，但华利却成功地做到了。一如他自己的性格，虽然比他所经常编辑的简化刊物要复杂得多，但是《读者文摘》最基本的编辑公式——简单且不受编辑个人风格影响的特色，仍然可以保存下来。

或许是种直觉，还是潜意识，科尔怀疑汤普森正借着在《读者文摘》中加入一些真实而且可以继续追踪的报导、事件及各种意见，威胁到《读者文摘》原来的简单风格。不论《读者文摘》中有多少关于生活艺术的内容，它却正处于变成无法触及每一个人的杂志的险境中。

如今，随着它对广大市场的那份敏感性又告完全恢复，《读者文摘》之所以能够继续生存，全靠一个合法的赌博游戏，即所谓的巨额抽奖活动“赌金游戏”。这是《读者文摘》的新磐石，同时也是基石，没有这项活动，公司和其他分支机构将荡然无存。巨额抽奖活动俨然已取代杂志本身不容动摇的编辑价值，而成为吸引订读者的主要动力。《读者文摘》与它相关的行销运作，不仅是为了迎合其庞大市场，其中包括读者和《读者文摘》的专制主人，同时也为这二者所主导。

虽然《读者文摘》必须继续发行以维持公司的营运，虽然媒体和学者都把《读者文摘》批评得体无完肤，它在人们心中的地位却无可动摇。不光是在中美洲，而是几乎在每一个发行《读者文摘》的民主国家内，都保留一种潜力十足的政治与文化力量；这点，确是任何一份刊物无法比得上的。

传播巨子

无论是生是死，华利仍是那个时代里，最不出风头也最不爱出风头的卓越人物。虽然他创办的杂志遍布全世界，但是华利就像《读者文摘》一样，被文化史学家、传记作家、回忆录撰写者、学者、名人编年史学者，乃至媒体专栏作家等拒于门外。至于生平事迹，多半因华利要求严格保护自我隐私，也私毫未曾被深入探讨。正因为他保守的作风，而让那个时代的出版界巨头头衔落在威廉·兰道夫·赫斯特和亨利·鲁斯，以及其他懂得自我推销的传

奇人物身上。华利应该会为他死后仍不为盛名所累而感到高兴。但是，如果有个小例外，他可能会更满意；就此而言，麦亨利对他的帮助可谓不小。

一九八三年四月，纽约公立图书馆的期刊室命名为德威特·华莱士期刊室，并花费二千万美元的巨款修建，重新对民众开放。在这间拥有大型拱窗、大理石门和精饰廊柱的房间里，尽是一些学生、来此午休的上班族，以及一些想寻求几个小时灵感、娱乐或小憩的无家可归者。一如六十一年前，图书馆管理员把那些热中杂志的读者当成这间房里的异数之一，《读者文摘》可说是又踏出它重大的一步。

如今，《读者文摘》将迎接一九九七年第七十五周年的到来。此时它已转变成一家年收入超过二十亿美元的国际企业，它能够也必须做各种确保公司生存和成长的计划。在它即将迈入二十一世纪的同时，即使不再坚持创办人不受赞颂的个人主义、理想主义和令人惊奇的宽大胸怀的作风，也得成为一个具有高瞻远瞩目标的传播巨子。

