

[美]凯瑟琳·格雷厄姆 著
关 键 吉基旺 译

An extraordinarily frank, honest, and generous book by one of America's most famous and admired women—a book that is as its title suggests both personal and historical.

It is the story of Katharine's parents, the mother-in-law who supported her left private business and government service to help and rescue the down-and-out Washington Post—the aggressive, overbearing, self-described mother.

It is the story of the Post's struggle to survive—told from the inside.

It is the story of Phil Graham—Kay's brilliant, charismatic husband, whose plunge into manic depression and eventual suicide is recounted movingly and charitably.

And best of all, Kay Graham herself—the contradictions of her personality, the contradictions of her life—told with honesty and grace.



江苏人民出版社

great newspaper and company—a woman famous and feared in her own right.

Graham's book is populated with a cast of fascinating characters, from 50 years of presidents (and their wives) to Edward Steichen, Thomas Mann, Felix Frankfurter, Warren Buffett (her longtime adviser and protector), Robert McNamara, George Schultz (her favorite tennis partner), and of course the legendary name of the Post—Woodward and Bernstein, and her editor/partner Ben Bradlee. She writes of the dramatic moments of her stewardship of the Post—the Pentagon Papers, Watergate, the pressmen's strikes—with acuity, humor, and good judgment. Her book is about learning and growing and surviving in Washington, and about a woman liberated both by circumstance

Papers, Watergate, the pressmen's strikes—with acuity, humor, and good judgment. Her book is about learning and growing and surviving in Washington, and about a woman liberated both by circumstance

《华盛顿邮报》女总裁格雷厄姆自传

Katharine Graham

PERSONAL HISTORY

And best of all, it is Kay Graham herself—the contradictions of her privileged yet lonely childhood; the tragic drama of her marriage; and the challenges of her new life as the head of a

And best of all, it is Kay Graham herself—the contradictions of her privileged yet lonely childhood; the tragic drama of her marriage; and the challenges of her new life as the head of a

And best of all, it is Kay Graham herself—the contradictions of her privileged yet lonely childhood; the tragic drama of her marriage; and the challenges of her new life as the head of a

And best of all, it is Kay Graham herself—the contradictions of her privileged yet lonely childhood; the tragic drama of her marriage; and the challenges of her new life as the head of a

And best of all, it is Kay Graham herself—the contradictions of her privileged yet lonely childhood; the tragic drama of her marriage; and the challenges of her new life as the head of a

And best of all, it is Kay Graham herself—the contradictions of her privileged yet lonely childhood; the tragic drama of her marriage; and the challenges of her new life as the head of a

by doing, about growing and growing up, about Washington, and about a woman liberated both by circumstance and her own formidable strength

Katharine Graham lives in Washington, DC

by doing, about growing and growing up, about Washington, and about a woman liberated both by circumstance and her own formidable strength

Katharine Graham lives in Washington, DC

by doing, about growing and growing up, about Washington, and about a woman liberated both by circumstance and her own formidable strength

Katharine Graham lives in Washington, DC

by doing, about growing and growing up, about Washington, and about a woman liberated both by circumstance and her own formidable strength

Katharine Graham lives in Washington, DC

by doing, about growing and growing up, about Washington, and about a woman liberated both by circumstance and her own formidable strength

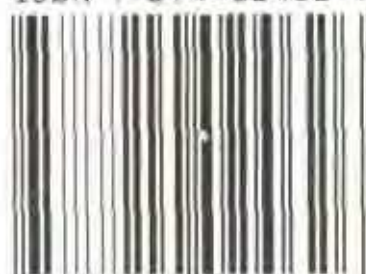
Katharine Graham lives in Washington, DC

by doing, about growing and growing up, about Washington, and about a woman liberated both by circumstance and her own formidable strength

Katharine Graham lives in Washington, DC

装帧设计：吴赵锋

ISBN 7-214-02462-4



9 787214 024626 >

ISBN 7-214-02462-4

K · 384 定价：31.00元

个人历史

《华盛顿邮报》女总裁格雷厄姆自传

631701



C0363803

[美]凯瑟琳·格雷厄姆 著
关键 吉基旺 译



江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

个人历史:《华盛顿邮报》女总裁格雷厄姆自传/
(美)格雷厄姆(Graham,K.)著,关键,吉基旺译.-南
京:江苏人民出版社,1999.6

书名原文:Personal History

ISBN 7-214-02462-4

I. 个… II. ①格… ②关… ③吉… III. 格雷厄
姆,K.-传记 IV. K837.125.4

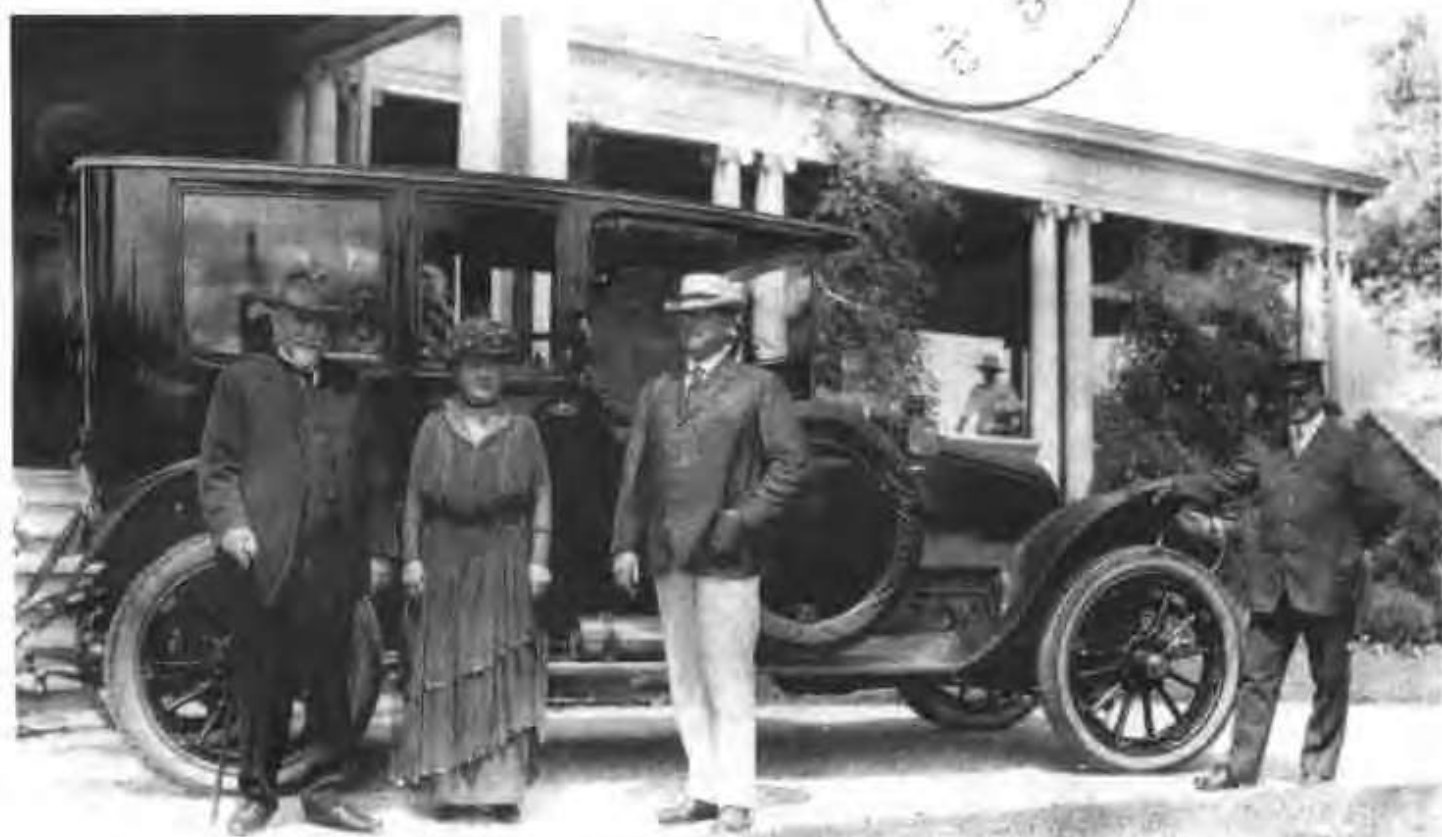
中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 19181 号

书 名	个人历史:《华盛顿邮报》女总裁格雷厄姆自传
著 者	[美]凯瑟琳·格雷厄姆
译 著	关 键 吉基旺
责任编辑	张 凉 王 霞
责任监制	王列丹
出版发行	江苏人民出版社
地 址	南京中央路 165 号
邮政编码	210009
经 销	江苏省新华书店
印 刷 者	南京五四印刷厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	22.5
插 页	18
字 数	560 千字
版 次	1999 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号	ISBN 7-214-02462-4/K·384
定 价	31.00 元
- (江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

631731



母亲早年的肖像(其中一张她戴着著名的鹿皮帽)



父亲与祖父母在一起

Handwritten signature or text at the bottom left of the page.



父母亲在日本度蜜月





华盛顿特区（上）和基斯科山的住宅



比斯与比尔在纽约公寓
的前厅爬在一座佛像上



航行在大海上



与父亲在一起



我与父母、姐妹在一起



在马德拉中学毕业典礼上（我是左起第一个女孩）



家庭晚餐



比尔



露丝



弗洛



比斯



初入社交界舞会上的盛装



菲尔父母在他的出生地南达科他州的特瑞(上)
菲尔与他的姐姐及父母在路途中(中)
年轻的猎手(下)



PHILIP GRAHAM

JANIS MUSTWICK

菲尔的高中阶段(1931年)(上)
菲尔与他的父亲、弟弟比尔
(1942年)(下)





在结婚典礼上

菲尔在军中服役



我与莱莉、唐在一起



菲爾在《時代周刊》封面上



打網球



在格伦韦尔比的全家福

1962年的菲尔与我

《新闻周刊》的工作人员：
菲尔（右起第二人）；
欧兹·埃利欧特（菲尔之右）





在莱莉初入社交界舞会上，菲尔与她翩翩起舞



父亲在购买《华盛顿邮报》时的拍卖会现场



OPERA

*S. F. Society Gathers for
Gala Opening of Season*

在圣弗兰西斯科(上)

在戏剧节开幕之夜，我
的一张令人尴尬的照片(中)

《华盛顿邮报》的早间编辑会议(下)





《华盛顿邮报》30年代和60年代的本地新闻编辑室



艾森豪威尔总统和菲尔（中）在一次华盛顿议员们的游戏会上



在约翰逊总统的牧场



我与本·布拉里从五角大楼的听证会上出来



我和卡尔·伯恩斯坦、鲍勃·伍德沃德在一起



在报界从业人员罢工期间向新闻编辑室的工作人员发表演讲



1975年，广告局行业协会会议上的惟一女性



当击球手



与米格·格林菲尔德在一起



在底特律的电视台新人楼
奠基仪式上(1980年)(上)

在M-1坦克上突然伸出头来
(德国, 1983年)(中)

在一次为销售经理弗兰克
举办的生日庆祝会上(下)





与杜鲁门·卡波特在《黑与白舞会》上

Katharine Graham

New Power in the American Press

BY ALTHEA SIMS, LEE BENSCH, AND JILL

In the last 100 years, journalism has become more powerful, more respected, and more feared than ever before. The Washington Post, the nation's oldest newspaper, has been a leading force in shaping public opinion for over a century.

The Washington Post was founded in 1877 by Philip Graham, a young man who had a vision of a newspaper that would be both a mirror and a guide to the nation. He wanted a paper that would be both a mirror and a guide to the nation.

His son, Katharine, inherited the paper and made it a success. She was a woman who was both a mirror and a guide to the nation. She was a woman who was both a mirror and a guide to the nation.

She was a woman who was both a mirror and a guide to the nation. She was a woman who was both a mirror and a guide to the nation. She was a woman who was both a mirror and a guide to the nation.

She was a woman who was both a mirror and a guide to the nation. She was a woman who was both a mirror and a guide to the nation. She was a woman who was both a mirror and a guide to the nation.



在《时尚》杂志上



菲尔与肯尼迪总统



我与杰基·肯尼迪



我与博比·肯尼迪

我与尼克松总统



我与约翰逊总统



我与玛格丽特·撒切尔夫人



我与亨利·基辛格



我与英吉拉·甘地

我与查尔斯王子和黛安娜王妃



我与里根总统夫妇





我与布什总统



我与克林顿总统



在我70岁的生日晚会上(从左至右:史蒂夫、茉莉、唐、我和比尔)



我与沃伦·巴菲特



在葡萄园里

序 言

尽管我知道自己不是专业作家,但从一开始我就非常想自己来完成这本书。我至今仍清楚地记得报刊专栏作家沃尔特·李普曼,他曾告诉我写这本书的难度,在我考虑是自己写,还是与人合作写这本书的过程中,这种想法曾不断地闪现。但由于我想要这本书成为一本自传,我就不得不自己来讲述这个故事。如果说我已经成功地写成了这本书,这应该归功于两个人:我的研究者伊芙琳·斯莫尔和我的责任编辑罗伯特·戈特利布。

伊芙琳来自于华盛顿邮报公司。在公司里,她负责新闻简报工作,承担包括对我的讲稿在内的各种讲稿的研究。她花费了几年的时间来整理我的材料,以便对我的过去形成整体上的认识。随着时间的推移,她的作用日益重要。她对我的了解可以与我本人相提并论,她对我写的文字进行加工修饰,提示我重要的情节,得体地删去多余的文字,增加我忽略的事情。没有她的帮助,这本书就无法同大家见面了。四年中,她也得益于托德·门德洛弗。

书中占很小比例的故事情节是由伊芙琳挖掘和公布于世的,这些故事源于对 250 多人的专访,从童年的同学和永久的朋友,到许多与五角大楼、水门事件或华盛顿邮报公司有关的人,因此它们是真实的,也深化了我的观点和看法。

罗伯特·戈特利布是我在 1978 年最早与之谈论写作这本书的人,他从《纽约人报》回到诺佛,成为我的责任编辑。他本着认真和

严肃的态度对书稿的重复部分和前后顺序作了大刀阔斧的修改，在书稿的空栏内，我时常看到“我们不需要这些”的字样，甚至对我认为有趣的地方也予以删节，他认为那些内容对文章并不起太大的作用。我真的对被删掉的一页又一页感到惋惜。有时，当我确认为应保留时，鲍勃也大度地满足了我的要求。

我的朋友米格·格林菲尔德，《华盛顿邮报》的专栏编辑和《新闻周刊》专栏作家，我对她的编辑技巧和建议做了认真的研究。在我的从业生涯中，她是我可依赖的人。米格阅读了手稿并发表了很好的意见。在对人和形势的判断方面，我们总是不谋而合，在对什么使人发笑、什么令人难以忍受的分析上，也是如此。几乎是从她一来到《华盛顿邮报》，我们就建立了朋友关系，友谊与日俱增。

另外还有几个人也阅读了手稿并提出了建议，这对我的确有很大的帮助。他们是：我的女儿茉莉，我的儿子唐、比尔、史蒂夫和我的朋友沃伦·巴菲特。

这项工程让我重新认识了所占材料的价值。我不知花费了多少个小时来研究自己过去与父母、丈夫以及《华盛顿邮报》和《新闻周刊》同事们联系的信件、记录，我真的感激我们那时都是用信件往来。提到保存和整理材料，我必须感谢已故的无与伦比的查利·帕拉迪斯，他曾是我父亲的秘书和助理，也是菲尔的秘书和助理，最后又多年为我做同样的工作。查利习惯于唱着自己的名字“帕拉迪斯”来回答电话。

我非常感激查默斯·罗伯茨，他撰写的极为生动的《华盛顿邮报前 100 年》成为我经常不断的信息来源。我也非常感激默洛·普西和他所写的关于我父亲的传记《尤金·迈尔》。这两本书使我们的研究思维更为活跃。

我还要对同我在一个办公室工作的莉兹·希尔顿表示感谢，除了帮助我写这本书，她无私地和坚持不懈地在我的办公室工作了 33 年，她不仅忙于公事，帮助整理文件，处理业务往来和安排我的

社会活动日程表,而且管理我的家务事,在许多方面,她使我改变了自我。在最后两年,我的助理巴里·托娜佛也给了我许多帮助。

我与盖约尼(奇普)·耐特并肩工作了15年,他以特有的天赋对我的书进行了精雕细琢。

此外,我还要感谢“邮报新闻研究中心”的同伴们,我一直依靠着他们,因为他们总是给我准确无误的信息。

毫无疑问,我最后完成了对这本书的定稿。当我十分光荣地隐退时,我尽量使自己坦白和诚实,特别是对我的孩子们,他们对我更加重要,这一点是无法用语言形容的,他们在各自的生活中收获更为丰盛。

我的两个在世的姐妹伊丽莎白·洛伦兹和露丝·爱泼斯坦也参加了我的编书工作,她们给予了我许多帮助,并和我满怀兴趣地一起回忆那些充满爱意的过去。我已故的哥哥比尔,他生前总是帮助我,尽管在我还没有开始写书时他就去世了,但我更加感激他为我所做的一切。

的确,写书打破了我平静的生活,对过去已久的生活事件的回忆也必然带来思绪的波动。尽管如此,写这本书是一种严肃的、引人入胜的、令人十分愉快的实践。在书中,我希望自己感谢了所有应该致谢的人,而没有遗漏任何人。虽然许多人的名字没有在书中出现,但已留在我的记忆中。

目 录

序 言		(1)
第一章	我的父母.....	(1)
第二章	童年生活.....	(25)
第三章	买下《华盛顿邮报》.....	(60)
第四章	在瓦萨学院.....	(78)
第五章	我的大学时代.....	(90)
第六章	初涉新闻界.....	(106)
第七章	哈克雷的朋友们.....	(116)
第八章	步入婚姻殿堂.....	(132)
第九章	婚后生活.....	(141)
第十章	菲尔服役军中.....	(158)
第十一章	发展中的《邮报》.....	(179)
第十二章	《邮报》新报主菲尔.....	(204)
第十三章	复杂的家庭生活.....	(252)
第十四章	菲尔的“精神忧郁症”.....	(276)
第十五章	购买《新闻周刊》.....	(311)
第十六章	婚姻破裂.....	(331)

第十七章	菲尔之死·····	(362)
第十八章	我成为《邮报》女总裁·····	(385)
第十九章	一次环球旅行·····	(423)
第二十章	越南战争的影响·····	(439)
第二十一章	方兴未艾的妇女解放运动 ·····	(475)
第二十二章	“五角大楼文件”风波·····	(495)
第二十三章	“水门事件”真相·····	(525)
第二十四章	“水门事件”的影响·····	(555)
第二十五章	《邮报》的劳工问题·····	(579)
第二十六章	在罢工事件中·····	(614)
第二十七章	《邮报》的新突破·····	(654)
第二十八章	我步入老年生活·····	(681)

第一章 我的父母

坐落在纽约市 23 街的博物馆是我父母生活之路的交会点。那天是林肯 1908 年的生日。32 岁的尤金·迈尔已是百万富翁，阿格尼丝·厄恩斯特只有 21 岁，她刚从巴纳德大学毕业，非常漂亮。她通过给《纽约太阳报》当自由作家来维持生活，还要帮助补贴家里。阿格尼丝·厄恩斯特喜爱艺术，正因如此，她这天来到博物馆参观日本图片展览。当时，一个女人有这样的工作和爱好是不同凡响的。

我父亲开着汽车去华尔街，结识了一位他并不十分喜欢的人。埃德加·科勒样子十分虚弱，显得无精打采。我父亲非常同情他，便邀请他一起骑马，终点站是日本图片展览博物馆，科勒决定应邀同去。

进入展厅时，他们迎面遇上从里面出来的两个朋友，这两个人对展览给予的评价是：“展厅里的一个女孩比墙上的任何一幅图片都漂亮。”科勒和我父亲来到展厅内，一下子发现了她——身材苗条，一头秀发，一双蓝色的眼睛，看上去健康有力和充满自信。我母亲一直记得那天她的穿着，因为她认为她的装束在决定她的命运上也起了一定的作用，那灰花呢的套服和用鹰毛装饰的小松鼠皮毛帽子，怎能不光彩照人呢？一见到她，我父亲就对科勒说：“这就是我的意中人。”

“你不是在开玩笑吧？”科勒反问道。我父亲答道：“我从没如此认真过。”科勒认为他们不会再有机会见到这个女孩，便让我父

亲过去同她说话。我父亲拒绝这样做,说道:“不,那样做会冒犯她的,也会破坏这个美好时光。”两人订下君子协议,以后如两人中的任何一人先见到这个女孩,都要把这个女孩介绍给另一个人。

只过了一周,科勒给我父亲打电话说:“猜一猜发生了什么?”“你遇到了那个女孩。”这是父亲已经准备好了的回答。“该死的,被你猜到了。”科勒答道。科勒到巴纳德大学的一个同学家里参加晚会,在演出的《快乐的寡妇》剧中,我母亲扮演剧中人科特·丹尼洛,当阿格尼丝演出结束卸妆出来时,科勒马上认出这就是在展览会上见到的女孩。科勒上前自我介绍,告诉她与我父亲的盟约,并为三人见面安排了午餐。

我父亲的这位朋友为介绍阿格尼丝和尤金相识尽了最大的努力。在1910年林肯生日这一天,也就是两人自第一次见面整整两年后,我的父母结婚了。当我回首我的生活时,如果只说一件突出的事情,那就是生活中幸运和机遇所起的作用。正是由于这一系列突然发生的事件,才有后来无尽的故事。

我父亲出生于一个高贵的犹太人家庭,这个家族的许多代人都在法国的阿尔塞斯-劳伦尼城生活,出了几位法学博士和公民领袖。雅各布·迈尔,我祖父的祖父,曾荣获退伍军人协会勋章,还曾是被拿破仑一世称之为犹太人名人学院——塞海卓尼学院中的一员,这所学院与承认犹太人有公民的权利有联系。

我的祖父叫马克尤金·迈尔,但人们总叫他尤金,1842年生于斯特拉斯堡,是他父亲的第二个妻子生养四个孩子中的最小一个。父亲去世后,他母亲身无分文,尤金在14岁时只得离开了学校,此时,他的兄弟们早已辍学。尤金找到一份工作帮助家里度日。他最初为被称为布卢姆的两兄弟做工,他们拥有两家商店,一家在阿尔塞斯,另一家大概在唐纳德塞维尔。一天,他的两个老板中的一人说要去美国,我的祖父决定随之而去。在去巴黎的途中,

布卢姆把我的祖父介绍给拉扎德的一家店主亚历山大·拉扎德,亚历山大·拉扎德又把我的祖父介绍给他在旧金山的合伙人。1859年9月,尤金离开欧洲,花费了110美元乘坐“明轮”船,也是当时最快的船来到纽约,然后转乘轮船从纽约到巴拿马,坐火车横跨巴拿马海峡,再乘船抵达旧金山。当时的旧金山只有五万多人。我的祖父在旧金山生活了两年,学习英语,为一家拍卖行干事并挣下一点钱。到1861年,拉扎德在洛杉矶开店的堂弟需要一个职员,于是我的祖父搬到洛杉矶。如尤金所描述,当时洛杉矶只有三四千户居民,大多数是外国定居者,城里只有四座砖房,其余的是砖砌的裂顶房子,城市没有铺筑的道路,饮用水和灌溉用水取自沟渠。在这座城市,我的祖父生活了22年。

在洛杉矶生活之初,祖父既是职员,又是记账人,住在店后的一间屋子里,有时他为了保护商品,抱枪睡在柜台里。随后,越来越多的人觉得我祖父诚实、可信和机灵,他的一些新朋友因没有银行就把钱放到我祖父那里。不到三年,祖父变成了这家商店的最大合伙人,商店从此以“巴黎城”而闻名。又过了十年,祖父就和哥哥康斯坦特掌管了这家商店。他开始贷款给别人,成为一家银行的经理和“洛杉矶社会俱乐部”的创始人,他帮助维护法律,以治安维持会成员的身份发号施令。他还是城市水供给系统公司创办人之一,从事房地产和采矿的投资生意,并同时为法国领事职权代理人。1867年,他同一名叫哈丽特·纽玛克的16岁女孩结婚,女方的父亲——一位教师,主持了结婚仪式,仪式后,在新婚夫妇的新居举办了豪华的宴会,招待客人的全部是冰淇淋和洛杉矶没有见过的东西。

我的父亲生于1875年,沿袭了从其祖父到父亲传下来的名字,叫尤金·艾萨克·迈尔,是家中有了三个女孩罗莎莉、埃莉斯和弗洛伦斯之后的第一个男孩,尔后,又有四个孩子问世:两个女孩露丝和艾丽,两个男孩沃尔特和最小的埃德加。哈丽特没有丈夫

那样强壮，时常生病，患病的原因可能是年仅 32 岁，却已是 8 个孩子的母亲，也可能是某种抑郁症所致，或两者都有。结果，我父亲年少时，妈妈的形象就是他的姐姐罗莎莉，她比他大 6 岁，却中断学业养大了弟弟、妹妹。

这些早年的情形加深了我对父母人格的认识。据我所知，我祖父非常严厉，不太令人喜欢。我祖母则是近代妇女的形象，给你甜甜的和机灵的感觉，她在没有精神准备的情况下，就被强拉去给官方做事，因而无法给予孩子们应有的母爱。我父亲心地善良却从不表达。

早在 1884 年，我父亲随家人回到旧金山。这时的旧金山有 22.5 万人口，对于迈尔这个大家族来说，旧金山的教育和医疗设施比起洛杉矶来要好得多，还比洛杉矶安全。我记得父亲在讲述他早年在洛杉矶的生活时曾说，洛杉矶人人佩带大口径短筒手枪，每天晚上都有人被枪杀。尽管我祖父对搬到洛杉矶非常高兴，可我只 8 岁的父亲则马上进入防范状况，他不合群并且好斗，按家里的要求穿衣服戴一个白色的硬阔领，让人见了感到“不同”。在学校，大孩子们时常把小孩子圈在中间，互相打斗，什么时候有人鼻子流血了才能休战，而这个鼻子流血的孩子经常是我可怜的父亲。我父亲为了自卫而被迫学些拳脚，却因为行为粗鲁而招致祖父的严厉惩戒。这些不幸的遭遇差点把我父亲推上了绝路。后来父亲家搬到阿拉梅达，使我祖母能离开旧金山的迷雾，身体变好一些。就在这时，年轻的尤金痛打了一顿地方上的恶棍，这场打斗，使他无论在学校，还是在家中，都成了麻烦。他带领弟弟、妹妹淘气，反抗房东，欺负女孩子，尤其是骚扰没有反抗能力的罗莎莉。

阿拉梅达并没有给我的祖父带来好运。事实证明走得太远并不实际，所以没过多久，他们又搬回旧金山。我父亲第三次入学，在眼睛被篮球打了之后，他被禁止打球，主要是怕他的母亲为他担忧，不仅如此，家里也不让父亲踢足球以及在附近的湖里划船，取

而代之的是让父亲学习防御课、拳击课,教师是吉姆·科伯特,前世界重量级拳王。他在学校的生活极为不易,忍受着别人强加给他的犹太人及意大利移民等难听的名字。

我父亲一家属基督教犹太人家族,根据犹太人的历史,父亲被定为希伯来人。当他被问及他的“最佳信条”时,父亲答道:“我相信其中的一些事情,但我不全信。”他从未公开信教,后来参加了慈善事业和国际事务。父亲绝非一个犹太复国主义者,他坚信自己完全是一个美国人。

尽管我的父亲在学校里学到许多东西,但学校并不使他感兴趣。当父亲语法课获第三名时,他的父亲指责他为什么不是第一名,因为他知道父亲并不用心。然而,当他的父亲和他越来越多地参加一些经贸会议和政治性讨论以及金融问题的讨论时,父亲则表现出浓厚的学习热情并兴趣日增。

像我父亲一样,罗莎莉成为一个有实力和处于主导地位的人物,她同西格蒙德·斯特尼结了婚。她的妹妹埃莉斯同西格蒙德的弟弟亚伯拉罕结了婚。斯特尼兄弟是利维斯·斯特劳斯的侄子,斯特劳斯在淘金热的巅峰阶段来到旧金山,向矿工出售丁尼布,用来做帐篷,或是做带铆钉的裤子,利维斯·斯特劳斯的牛仔裤使他走了红运,牛仔裤“利维斯”成为世界名牌。由于斯特劳斯是个单身汉,经营业务的斯特尼兄弟最终继承了他的公司经营权,后来转给西格蒙德和姑妈罗,又交给罗的妹妹埃莉斯夫妇,最后由他们的儿子和孙子继承了这份家产。

我的祖父在拉扎德找到了一个合伙生意,但家人却不愿离开旧金山,他的两个大女儿安家在那里,结婚后,紧挨着建造了两间大房子做邻居,而祖父则视合伙生意为发财的最佳机会。1893年,全家搬至纽约。那时我父亲仅17岁,刚刚在加州大学伯克利分校读完一年级课程。有生以来,他第一次领略了美国幅员之辽阔和纽约之大,纽约有350万人口,贫富差别悬殊。

父亲在拉扎德找到了一份送信的工作,他非常期望有朝一日能接替他父亲的工作。由于伯克利大学的推荐,父亲通过了耶鲁大学入学考试并被录取,开始了十分紧张的学习生活。作为一个来自西部的犹太人,他相识的朋友甚少,这反到使他能够全身心地投入学习,他选了许多课程,有时也到体育馆放松一下,他这样做无疑是为了增加社会生活阅历,超越别人。如此努力使父亲显得突出起来,并以优异的成绩跳读了三年级的课程,两年就毕了业,那时他不满20岁。

回到拉扎德没多久,父亲到德国、英国和法国的银行见习了一年半。他先到巴黎,干活没有工资,但可获得领带、别针作为酬劳,在我童年的记忆中,父亲总是戴着那个别针。他还用他父亲给予的六百美元,这是他父亲给他的不到21岁时不能吸烟的奖金,进行市场投资(多少年后,我父母同样也给了我们这些孩子们一样的分配,但我相信没有人听他的,大概我们中没有一个人在21岁前没有尝试过吸烟。无疑,我父亲给我们的一千美元应该不少了,但比起他当年的六百美元还是少得多)。

我父亲成年后的第一次实践,是他从欧洲回来之后。祖父栽培他,当然也期望他能投身于拉扎德的商号之中。父亲回来后发现,一切没有什么变化,他一年半的学习等于白费。他起薪每周12美元,只有商号营业额增加了才可加薪。另外,他为姐夫乔治·布卢门塞欧工作,这是个难对付的人,自尊心极强,性格急躁,是父亲从不喜欢的人。已经是卓越的国际银行家的布卢门塞欧后来变得更为出色,成为美国拉扎德的首领人物。他同我父亲最喜爱的姐姐弗洛伦斯结了婚。

我知道布卢门塞欧时,那时他们冬天在纽约,夏天在法国,要不在地中海乘游艇。他们在纽约的大房子非常漂亮,占了半条街,有室内游泳池。弗洛伦斯每年购入大量法国高档布匹。有一次,当 she 从阁楼上取下箱子,准备装些东西去巴黎时,发现她上次购进

的布匹装满了箱子,一直没有拆封。一次,我父亲开玩笑地对乔治报怨我母亲在穿衣方面的浪费习惯,夸张地说我母亲一件衣服从不穿两次,乔治转过身来认真地说:“尤金,你也不想你的妻子一件衣服穿上两次吧。”

弗洛伦斯的身段很漂亮。一次圣诞节,人们用石膏做成她的脚和足踝,非常精致,以此代替了相互赠送卡片。弗洛伦斯只有一个孩子,乔治不允许她喂养孩子,怕影响了她漂亮的身材。

或者是由于父亲对乔治·布卢门塞欧的感觉不好,或者是由于父亲生来喜爱孤独,他开始不再走他父亲为他设计的道路。经过在其他领域的各种冒险和尝试,他最后选择了利用晚上时间攻读法律,这个选择成全了他。当他读到由威廉姆·爱德华和哈特普欧·莱克所著《生活地图》一书时,书中写道:“一个男人的生活应该成为一个整体,在人生的舞台上拉开一个又一个序幕。”于是,父亲为自己设计了一幅人生的图画。我父亲写道,他的前二十年已经过去,这阶段叫作学校生活。二十岁到四十岁,将是成才和实践阶段,在这个阶段里,他将赢得“资产”,结婚和组成家庭。四十岁到六十岁,如果可能,将完成自己学过的东西和做过的事情,这就是“全身心为社会服务”,六十岁退休后,要追求更优雅的生活和帮助年轻一代成长。

他环视拉扎德,回顾他的父母,他比任何时候都更加坚信自己对生活做出了正确的抉择。拉扎德的老人政治的官僚阶层是没有希望的,给年轻人创造轰轰烈烈生活的机会太少了。公司被巴黎人所控制。父亲接触过许多女人,而他真正感兴趣的只有艾琳·安特迈耶,律师塞缪尔·安特迈耶的女儿。我相信这是父亲见到母亲前真正的一次浪漫史。在拉扎德,我父亲一个月只不过挣二百美元,我相信,艾琳父母也这样认为,这点钱还不够他养活一个老婆。

恰好在那个时候,父亲投资的烟草业为他攒下了五万美元,通过下赌注,他又从铁路彩票方面赚了五万美元。他站在他父亲面

前,作出了离开拉扎德,想去开辟新生活的决定。这是一个充满父子之情的时刻,为了不使儿子重新经历生活之艰辛,他拒绝了儿子的要求。当儿子进一步告诉父亲他想在股票交易所买下一个位子时,父亲告诉儿子,他将不予支持。我父亲告诉我祖父,他已攒下五万美元,不需要任何帮助,我祖父对父亲说:“尤金,你已经赌博了。”这是祖父对参与市场竞争的一种看法。

离开拉扎德不久,我父亲开始自己干,结果遇到了麻烦:他在没搞清楚的情况下,成为一家水桶店的成员,结果这个店不正当经营。当他发现其中有诈时,马上离开了那里。这对他打击很大,但这时他父亲支持了他,让儿子用他的基金投资,并希望家庭的其他成员也如此效仿,连布卢门塞欧也按祖父的要求做了。

经过这件事,我父亲冷静下来,重新思考,起草了“发展商务计划”,这个计划很简单,却是一些智商很高的人的谋略,这些人提出了建设性意见。正是有了这个想法,父亲开了自己的商号,名叫尤金·迈尔公司,于1904年开业。我父亲逐渐地在华尔街上市,自己的和同伴们的生意都干得很漂亮。到了1906年,父亲成了百万富翁。在我父亲开创事业之初,他与那些更大的、已经出名的贸易公司竞争肯定困难重重,但父亲及时地与这些贸易公司的老板们相互认识了。我总听父亲说,他非常敬佩E.H. 哈里曼,他总是居高临下。我想父亲在哈里曼、摩根以及其他掌握着贸易命脉的商界巨人面前,一定感到渺小和缺乏自信,使他满足的是他们开始注意到他在干什么。父亲引述他们中一人说的话:“注意迈尔这家伙,他会把钱全部拿走。”

父亲的投资哲学是透彻了解这些公司,首先要对同类公司的经济情况作深入分析。这是他一生中在做出决断前必须掌握真实情况的性格特点所决定的。事实上,尤金·迈尔公司在华尔街的贸易公司中最早设立了研究部门。随着时间的推移,我父亲越来越熟练地预测经济的走向,他预告市场情况的起伏、摇摆,当他有理

由证实行情一团糟时,他便早早躲开。尽管十分走运,他还是想做更大的冒险,结果第二次被华尔街的法则抛弃了。

我父亲非常听家里人的话,他的财富促使他改善了父母的生活状况。迈尔保持着全家亲近的关系,但相互竞争。我父亲特别亲近罗莎莉。1906年,当旧金山出现可怕的地震和火灾时,城市与外界联系的电话线路中断,我父亲马上想到他能为家里做些什么。他带上三万美元、一个小箱子和一支手枪,踏上了从纽约开往旧金山的列车。

罗莎莉、埃莉斯和他们全家安然无恙。他们及同住的28人在罗莎莉家的临时住处过了两天。当大火接近时,他们先转移到普雷西迪奥,又转移到金门公园,最后迁往在费尔瓦克斯租的避暑小别墅。在那里,我父亲找到了他们。罗莎莉瞧着父亲走来说道:“尤金,我就知道你会来这里。”

很早的时候,我父亲就是个收藏家了,特别喜爱收藏杜尔和惠斯勒的蚀刻作品、美国人的手稿和林肯书信。他走访了正在雕刻林肯头像的雕刻家古特奥·鲍格拉姆,并要求买下这尊头像捐献给国家。西奥多·罗斯福总统同意了鲍格拉姆先在白宫展出弄坏的林肯头像,然后再置放雕像的要求。我父亲因此第一次来到华盛顿,见到了罗斯福总统。他在给姐姐罗莎莉写的信中推测,罗斯福一定会建立一个“货币机构,这个机构可以预防过去所出现的经济波动,我愿意从事这类工作。在我放弃经商和按我长时间计划的参与管理政府事务的这段时间内,经济波动仍会伴随着我们”。

这就是1908年2月的一天走进艺术馆的那个人,一个成功的商人,一个对艺术界充满兴趣的人,一个收集书稿的人,一个对社会经济事务已经进行思索和研究的人。他富有,但他知道贫穷问题;他有很高的理想和热情,但他有时是一个孤独者、拼命三郎和专心工作的人;他是一个家庭主义者,但他对父亲与姐夫乔治·布卢门塞欧之间的复杂关系感到头痛;他生性羞怯,但性格有粗暴的

一面。可以肯定地说,他因在学校,在华尔街,在社会上遭受不公平的待遇而受过伤害,然而他坚强、干练、机智和充满自信。

年轻女人阿格尼丝·厄恩斯特走遍了画廊,怀着一种对先锋派艺术世界的渴求,多少有一些放荡不羁之感。她也是充满信心和自信的,但又是一个只顾自己的人。我母亲 1887 年出生于纽约市,她的身世在某些方面与父亲相似,在某些方面却正好相反。两人的不同造成了他们复杂的关系。

从她父亲这边说,母亲的血统属于德国北部的汉诺威的路德教派神职者,包括母亲在内的这一血统的人,至少到现代,他们并不是害群之马。厄恩斯特家族人人长得英俊、有天赋和肯干,但非常不幸的是,这个家族的人饮酒成性。我外祖父的父亲卡尔·厄恩斯特是汉诺威路德教派最后一个教皇的教会神职人员,当 1866 年这个教派被普鲁士征服后,他把自己七个儿子送出德国以逃脱兵役。七个孩子中只有一个去了美国,这也就是为什么我的外祖父来了纽约,变成了一个律师,后来又劝说我外祖母露西·施米特来纽约观光,住在这里,最后与他结婚的原因之所在。外祖母也是来自德国北部,她的家族大部分是以航海为业的人和贸易商人,在离不来梅不远的一个小镇子生活了三个多世纪。

我母亲在纽约郊外的一个很小的乡村社区培尔哈默·海尔兹长大,她 3 岁时全家搬到这里,这是一个禁欲的、简朴的和具有家族特色的环境。她这样写道:

我的路德教派的父母固执地认为,越是让我们多做我们不愿做的事情,也就越有利于救助我们的灵魂……放在我们面前令人作呕的食物,我们只能吃而不能抱怨。由于我不愿编织,每个周六的早晨我都被关在一间房子里一针针地缝边……然而我们生活中的真正痛苦,是塑造我们坚强的性格,

无论是冬天还是夏天,每天早晨我们都要洗冷水澡。

母亲洗冷水澡的习惯一直保持到结婚。

我母亲六七岁时,她的父亲弗雷德里克成为我母亲生活中的重要人物。她开始了解父亲,“他是一个勤奋工作的律师,维持着家庭适度的舒适的境况。”家里从没有人提钱,这个传统一直传给我们。久而久之,外祖父在母亲的生活中产生了重要影响,母亲把外祖父当作了“非凡的底比斯的复合体”。在这“光芒四射的人格”影响、作用下,我母亲童年非常聪明。我外祖父领着她去观赏日出,与她谈论音乐、诗词和艺术。他讲述瓦格纳“铃声”的快感,在房间里唱莫扎特的咏叹调,我清楚地记得,后来我们一同去看歌剧时,母亲兴奋地哼唱咏叹调中的一曲。父女两人相互迷恋。不幸的是,随着时间的推移,外祖父开始玩弄女性,喝酒,停付家里的账单,母亲感到特别沮丧。她小时爱戴的父亲被她称为“像恶魔一样的阴森森的影子缠绕着我的青春期”。

在学业方面,我母亲和她三个哥哥请了德语和数学家庭教师。当比尔和母亲同在一个班级准备考高中,弗雷德准备考大学时,他们家为了享受更好的免费公共教育而搬到纽约。母亲不得不适应新的环境,不再和男孩争斗,她上了一所女子中学。她成功了,在马里斯高中激动人心的学习环境中,她学习了拉丁语、希腊语、古代史、法语、美国和英国文学。

在她的中学时代,她与外祖父的关系继续恶化,因为他更沉溺于玩弄女性,更迷恋酒,更不顾及自己的工作和家庭。他没有收入,取而代之的是写些我母亲称作“无法卒读的、蹩脚的”书籍和剧本。家里的账单没人支付,她母亲越来越感到不安。这无疑对我母亲的生活是一个巨大的打击,这种情况破坏了这个家庭的安宁,她对父亲由崇拜变为羞辱,甚至变为憎恶。如此恶劣的情形,从反面教育她要热爱学习,她在学校里忘记了一切,而她父亲则希望她

能去工作以便挣钱支付账单。尽管母亲经常同我们提起她的父亲，但她曾因长时间受到这感情上的伤害，几乎从不谈论这黑暗的一面，只是做些暗示罢了。我最后终于搞清楚了，她对男人的不友好态度完全是她个人的遭遇所致，她对性关系的整体认识，既表示有吸引力，又感到厌恶。尽管如此，她总是在桌子上摆放着她父亲的照片，一个英俊的男人。

远离父亲产生了积极的效果，使她认识到要更加努力工作，争取奖学金，挣钱付自己的费用；努力工作还可以抵御恐怖。

她获得了奖学金，于1903年进入巴纳德大学学习，开始学习数学和物理，后来攻读哲学和文学。她非常独立，结果被称为“太不负责的人”，以致被中断奖学金。这样，她每天至少工作12小时，可以挣150美元，来支付她再进巴纳德大学读第二学年的学费。在上午和下午早些时候，她是巴珀迪斯特夏季学校的重要人物。从下午6点到10点，她在图书馆负责向外借书。当她所在的学校的官员宣布勒令两个男生离开学校，并出双份工资招聘人员时，她还缺少50美元，就主动应聘了这份工作。入学第一天，她走入的是一个混乱的环境，遭到全班的排斥，一个14岁的学生头，大约班上有一半男孩跟他一起起哄。她很快意识到所处的环境，并利用这伙人的对立面，把两个头拉到自己的身边，在这两个人的帮助下制止住了混乱，占据了主动，那时她只有17岁。

阿格尼丝回到大学后被告知学院决定给她全额奖学金，这是上帝所赐。她不必通过家教挣钱了，她也能帮助母亲付账单了，因为父亲正面临这方面的困难。从此以后，她扬起学习的风帆，为大家所知晓，为各类男士所喜欢。她自己也说，这份礼物“使我自负和更加集中精力去获得学位……几年之后，我首先爱上自己，在生活教育了我之前，一种心醉神迷的感觉给自己和其他人带来了许多痛苦。”不必说得如此过分，生活拯救了她自私的灵魂。

阿格尼丝被迫回到学校读最后一个年级课程，每天只学两个

小时。正是因为在她学习的最后一年,她优先发展的是智慧和情感,从而迷恋了一些卓越的男人,这些人大都从事艺术和文学,与出名男人多愁善感的友谊,使得她经常心力憔悴。我父亲有一次曾抱怨,“这屋子里似乎总有一个陌生人。”

她第一个迷恋的是约翰·杜威。作为学校哲学社团主席,她邀请杜威讲演,并通过他的女儿伊芙琳加深对他的了解。伊芙琳是她的同班同学,准备请她到自己的家中吃饭。她读了杜威写的每一个作品,杜威所引导的高层次生活方式,使她妥协于“多次的失败、艰难困境以及对大学生活的失望……我感到,如果没有杜威那给人灵感的东西作用于我,那么我永远不会结婚,即使最美好的东西降临于我。”

她在后来写作时回忆,当她告诉家人她干记者工作时,“我母亲落下眼泪,我父母严肃地说:‘我宁可看到你去死。’”在那个年代,受过教育的女性要么教书,要么做职员,从事记者工作的女性没有几人,都只是写些伤感文章。因而,当我母亲开始她在《纽约太阳报》的专栏作家工作时,简直可以说是个伟大的创举。她干计件工作,相当紧张,为养家她要绞尽脑汁撰写文章,她工资收入每周低的是5~10美元,高的是40美元,但她锲而不舍,很快便以“太阳女孩”而出名。

对艺术作品的探索,驱使她一天来到了五大道291号的一家新的艺术画廊,这里首次把照片作为艺术品展出,她认为这是照片分离之后的大展示,其主要代表人物是阿尔弗雷德·斯蒂哥利兹和爱德华·斯蒂晨尼,还包括画家乔治亚·欧基弗、约翰·玛伦和玛丽恩·德·赞亚斯,这些人形成了一个流派。她非常兴奋,并期待在画廊里见到这些人。参观使她忘记了自己的其他工作,她坐在那里一直谈了6个小时之久。虽然我母亲对政治上的激进派别不抱同情态度,但她与在291号的一伙人所领导的艺术叛逆者关系紧密,她交了许多朋友,特别是斯蒂晨尼等一些人。

从那时起，她写了许多华丽的文章并参加了社会活动。那时我父亲喜爱母亲，好像在几个献殷勤的女人中也只喜爱母亲一人，他大概没有认真思考财富可以给母亲带来什么。一件非常重要的事是，父亲帮助母亲完成了她长时间计划和渴望的欧洲之行。她借了 500 美元，认为可以维持 6 个月，但在临行前两天，她向她的富有的新求婚者透露，她的朋友不能与她同往，我父亲希望母亲有个同行的女伴，便贷款给南希，两个女孩于 1908 年 8 月 4 日踏上了去巴黎的旅程。

阿格尼丝·厄恩斯特去了欧洲，由于她非常坚决而没有被尤金·迈尔挽留住，至少还有另外两个男人这样挽留她。她这一走，走出了家庭的困境，父亲要在她去欧洲期间支撑这个家庭，让她去面对一个全新的世界。在欧洲，她陶醉于博物馆、剧院、芭蕾、音乐和歌剧这些丰富多彩的生活之中，经常站几小时的队买票。两个女孩，尤金和南希，在巴黎找到了一所住处，每月 36 美元，包括食物和洗衣以及所有其他花费。此地很快成为各国学生的聚会点，每周半天的清扫能得到 30 美分，包括 5 美分的小费。

斯蒂晨尼是她艺术和文学世界里的惟一追求者。斯蒂晨尼一家住在巴黎，艺术造诣极深。通过斯蒂晨尼，她见到了当时在法国的许多艺术家和知识分子，并同他们交上了朋友。也是在巴黎，她与斯蒂晨尼的友情更深了，斯蒂晨尼不仅与母亲，并与我们全家始终保持着密切的关系。母亲还见到了利奥·斯坦和他的姐姐格特鲁德，她赞叹并崇拜他们。她结识了由达瑞斯·米尔豪特和埃里克·萨迪所领导的当代法国音乐家们，她不理睬毕加索，认为他自作聪明。在巴黎，给她印象最深的女人是柯瑞女士，她与母亲共同学习剑术，每周见面两次，母亲认为只有柯瑞女士才能与她相比，她是第一位能激励她的女人。

在巴黎时，她另外结交的两个重要人物是布拉库斯和罗登，他们后来成为我母亲和我们全家的朋友。我父亲路过巴黎时，介绍

我母亲与罗登认识。罗登以热衷于追逐年轻女子而出名。一天，罗登锁上了工作室的门，拔掉电话，开始拥抱我母亲，母亲十分恐慌。母亲解释道，她爱的是罗登的艺术修养和知识，这些她不想失去。令人惊讶的是罗登接受了这一点。他怎么也不明白为什么她不愿手握标枪，裸体坐在马背上，塑造博厄迪西的雕像。尽管如此，罗登还是处处保护她。

我母亲爱上了巴黎。她在拉丁角狂欢，在巴黎圣母院和沙特尔参加大集会，研究发音和歌唱，上法语课，不断地出席讲座，并为她的青春、遭遇和快乐的生活而高兴。她的一本记述巴黎生活的日记展示了她高尚的生活理想，勤奋的学习态度以及追求艺术的无限热情。

日记中描写了我父亲为人谦虚和风趣，说他是她富有的犹太花花公子。这一点还可以从母亲来自欧洲的信件中得到证实，父亲是南希和其他朋友的贷款人，是宴会的付费者，他使学生们都大吃了一顿。在他对母亲可数的几次去巴黎的拜访中，父亲受到欢迎，因为他每次都要把大家带到图尔·迪'阿让特吃上一餐。

我母亲那时还未把父亲作为一个追求者，在欧洲的整个旅程中，她一直给奥托·默可，一位家住纽约的德国籍的美国朋友写信，并认为自己已与他订婚。母亲保存了所有的信件——他可能把信退给了母亲。默可显然是想退出情场，尽管他说要来看望她，但并没有来，目的是疏远母亲，而母亲好似视而不见，继续满怀激情地给他写信，谈论她的生活和他们未来的团聚。一次她说，她用自己积攒的钱为“我们的图书馆”买了美丽的第一本书而没有买皮毛大衣。每个读了日记的人都知道默可已失去了兴趣，但她却没意识到默可总是不露面，以及越来越冷淡的反应就是一个信号。

南希于1909年2月返回了家中，与我母亲搬进六层楼上的一间既没卫生间又没暖气的房间。母亲通过为《纽约太阳报》和另外一些杂志撰稿，为斯特·尼古拉斯提供照片，所获已够支付生活所

需。一年春天,母亲在复活节假期去了伦敦,很偶然地遇到了一间满是中国画的小房子,她突然地,也无法说清楚地“第一眼就完全地、绝望地和永远地爱上了中国艺术”。她发誓要挖掘到“它的最深度”,她在以后的几年中实践了她的誓言。

经过在德国、奥地利和意大利的充满刺激的旅游后,她最后为防止矛盾的出现而回到家里。她几乎被到底是献身于艺术家和那些放荡不羁的朋友们还是屈从于我父亲的殷勤所撕裂。她必须面对一个可怕的事实,这就是她一直爱着的默可对她已不感兴趣。而她也越来越对我父亲感兴趣了。一次午餐时,母亲告诉父亲,她有必要再回到欧洲去回顾一下那些事情。由于塔弗特行政机关出现了问题,父亲已经把自己的财产转化为现金以等待来自华尔街的不可避免的影响,所以他回答说:“我已经决定走远些,自己休息一下。”并告诉母亲他计划用一段时间周游世界。

“为什么,要走多长时间?”母亲惊奇地问道。

“至少半年。”

当母亲突然意识到父亲一走可能不会再等待她时,她急速地回答道:“我和你一块走。”

“我知道你会这样做,”父亲答道,“我这有你的机票。”

三周之后,他们结婚了,婚礼非常简单,只有双方的家人出席,他们的朋友们感到很惊奇。父亲34岁,母亲只有22岁。母亲的动机是什么?另外,父亲是什么动机?难道母亲与父亲结合是为了逃避她家庭的问题,是为了安全,还是为了金钱?当然,母亲感到把这个决定归结于为了金钱是不恰当的。在她的自传里,母亲承认:

……对于我来说,不管是谁,如果他不是做得非常好,与他结婚是不可能的。我能给予丈夫的嫁妆是父亲的债务和我自己。我要对尤金承认的事实是,能从与我父亲关系的永久

噩梦中解脱出来,真正从内心深处感到高兴,这使我深刻地认识到,我在这个世界上不再感到孤独,我能从沉重的债务中解脱出来,不让任何人低估经济独立的重要性。

她已经安全,而且确信:我父亲不仅在他们度蜜月前把外祖父的债务还掉,而且可以赡养他到去世。

当然,我母亲以她特有的方式爱我的父亲,她尊敬他,敬佩他的智力、勇气和领导才能。母亲的欧洲日记提供了一些内幕,为什么与父亲结婚,另外还透露了她自我为中心的本性。

我昨天给 E.M.Jr. 写了一封生日信,这是一桩我从未做过的伟大事情,如果我对他的人格有丝毫的怀疑,这些怀疑将被一个事实弃置一旁,那就是他特别需要我,所有的人都为我反复证实了这一点。

在我父亲这方面,他已经准备好了要结婚,要有个家庭。母亲的相片表现了她的漂亮,她显然是个值得追求的、聪明的、年轻美丽的女子。从在博物馆第一次见到她时,他就着迷了,并下定了决心要娶她。

父亲是一个犹太人,这会使母亲感到麻烦吗?我想是的。她在从巴黎给家里的信中谈到这一点。除了她的路德教派的背景,我母亲不是一个特别的宗教主义者,但她至少在一定程度上有潜在的反亲犹太主义的思想。我猜测,从母亲的观点来说,父亲是个犹太人已经被他的力量和吸引力所掩盖。我还认为她过于年轻和不切实际,以致她不顾家庭出现的问题,去走自己的路。另外,母亲认为父亲是个犹太人并不会影响她什么。我惟一能推测的是,她的自尊和自信会使她相信,她与父亲结婚后,父亲将把她看成是一个犹太人。

她提出与尤金·迈尔结婚，无疑有多种原因。无论如何，她的婚姻使人吃惊。许多人认为这个婚姻是短命的，但有一件事情我可以相信，任凭我父母的婚姻瞬间充满多么大的压力和困难，他们绝不回头。

纽约州的基斯科山，是我父亲家的农场，是几年前买的，新婚夫妇在这里呆上两周之后，父母亲各带仆人，乘上私人列车“宪法”号，开始了他们周游全球的蜜月之行。他们跨越美国，在蒙大拿停下来，拜访了父亲开铜矿的朋友“大比尔”汤普森，我母亲穿着结婚礼服，戴着一串与服饰相配的珍珠，尽管这串珍珠不特别大，但在人工培养珍珠之前，这种珍珠还相当罕见，母亲戴了这串珍珠项链一辈子。当她们要离开时，汤普森夫人对她丈夫说：“比尔，你见到那串珍珠了吗？”比尔说看到了，她询问道：“那么，你将做些什么呢？”新婚夫妇到达旧金山时，用了一周时间访问了迈尔家族在洛杉矶的成员。直到此时，我母亲的女仆仍未进入角色。罗莎莉知道一个受过训练的护士想旅游，愿意干女仆工作，原来的女仆被这个叫玛格丽特·鲍威尔的所取代，这是一个有经验的护士和基督教主义者。对于我们所有迈尔的孩子来说，这是一件最幸运的事，我们叫她鲍威丽，是她把我们抚养大的。

我父母结束蜜月之旅回到纽约时，我母亲怀孕了。我父亲回到了华尔街，我母亲不得不把自己调整到一个已婚妇女的状态。整个晚上，她发现自己生活在富有的家庭中并必须管理着家庭事务。她一次思索着对我说，她坐在由司机驾驶的车内，“难道这真的是我吗？”当她感觉到这一点时，她进入了一段艰难的时期，特别是在最初的几年里。她很少想结婚后她对丈夫和孩子的责任，我不敢说母亲是否真有这种能力。

她似乎感到她的婚姻是个契约，必须要遵守，她也是这样做的。在她的眼中，她的责任就是生孩子和抚养孩子，整理房子，以

及自己作为家庭主妇哪里需要就要在哪里出现。这之后,如同许多当代妇女一样,她决心保持自己知识分子的身份和生活,在她自己的世界里,走自己的路。后来,在一本传记里,她对那时自己的感受做了下述解释:

我对于突然强迫给我的婚姻责任从内心到表面都要反抗。在早几年里……我的表现似乎认为整个世界都是一个阴谋集团,它在抹平我的个性,把我带入称为环球型的“妇女”之列。许多已结婚的大学同学重新宣布她们对知识的爱好,因为她们在洗尿布、做饭和令人满足的生活之中失去了自我。在我身上绝不能再发生这种事,我希望有个大家庭,但我也希望我能作为一个独立的人,继续我的生活之路。

我相信,母亲对婚姻生活经常感到不快,特别是在开始之时。她去找精神病医生,她非常相信这位医生。她通过学习中国艺术和中国话,坚持与“291”联系,以及发展她收藏当代艺术品的兴趣,来努力逃脱婚姻和作为母亲给她带来的问题和思考。她接触了一个男人,这个人在她的一生中都产生了巨大的影响力,他就是查尔斯·兰·弗里尔,一位工业家和收藏家。他们在一个中国艺术展览会上相遇,当母亲被邀请到底特律去看他的收藏品时,她回答道:“我下周将生孩子,在这之后我将尽可能早去你那里。”我父亲作为监护人也一同去了,他也成了弗里尔的朋友。

从1913年1月起至父亲去世,我母亲一直在弗里尔手下与他一起研究收藏。他们经常对弗里尔从中国运来的船货进行分类。1911~1913年,母亲在哥伦比亚学习汉语,在以后的五年间,她在一位居住在基斯科山的中国学者的帮助下,积攒了许多关于孔子学说、道教和佛教对唐、宋朝发展所做的贡献的研究资料。结果在1923年,她出版了书籍《李龙眠的思想和艺术对中国画的影响》。

不幸的是，弗里尔死于1919年。我母亲在他长时间受疾病折磨的过程中，经常去看望他。死时，弗里尔指定了五位董事会成员，我父母是其中的两人。

另外，我母亲在哥伦比亚大学攻读生物、经济和历史研究生课程，在那里她结识了历史学家查尔斯和玛丽·比尔德并进入他们的圈子，当比尔德夫妇、约翰·杜威和其他人创办自由和宽松的“社会研究新学校”时，在这所学校1919年开课时，她从经济上支持了这所学校及其心理学课程。

与此同时，她与“291”的接触更多了，与斯蒂晨尼一起推动现代艺术的发展，特别是约翰·马林从巴黎送来水彩画。她协助建立了在这一时期命名为“291”的画廊，并成为美国第一种前卫杂志的专栏作家，在她的第一个孩子，我姐姐弗洛伦斯出生前，她已经开始了这些活动。她后来告诉我说，一次她只想着“城墙外的活动”而忘记了回家，赶到家时发现可怜的鲍威丽在抚慰哭叫的孩子。

我母亲在与婚姻抗争的起初几年中，我父亲在贸易上也受到挫折。他大踏步地进入了刚刚开始的汽车业，他在一家名叫美国汽车公司的企业投了一大笔钱，这家公司生产马克斯韦尔车。此公司卷入麻烦之中，我父亲帮助重建了这家公司，起名叫马克斯韦尔汽车公司，但还是遇到了困难。父亲投入铜矿业的资金尚未结算，他第一次感到手头拮据。我父母住的是坐落在公园大街和第70街交界处的一幢宽大、优雅的房子，为了重振家业，他们卖掉了这幢房子，搬进了斯蒂·里吉斯旅馆，占了一层楼，这里并非是穷人街，而是为了能使华尔街男孩避免陷入灾难。

父亲最终因马克斯韦尔公司获利，在汽车行业中获得胜利而从混乱之中解脱出来，不久，他在渔船实体公司的投资也成功了。当该公司卖给汽车总公司时，他在现金和股份之间选择了现金，并利用这个机会摇身成为G.M.的两大股东之一。

几乎同时，我父亲犯了一个并不太严重的错误。他与朋友一

起为一家金矿投资,而这家金矿的收入非常不稳定,但在一些指定的水域,有金子存在。或许由于这些原因,我父亲用所有孩子的名义投资这个金矿,并告诉我们他所做的一切。美国阿拉斯加朱诺的价格是餐桌上多年欢乐的谈论话题,大家讨论每个孩子是否都有自己的利益。后来,这些逐渐平淡了,最后消失了。菲尔和我后来把我们得到的金子称作朱诺,以纪念金矿的荣誉和一次非常成功的投资。

我父亲对铜业、汽车和后来对化学的投资,显示了他的欲望不仅是挣钱,而是参与开拓新的领域。他极为崇拜 E.H. 哈里曼,他开发了铁路,诞生了一个新兴产业。一次他问詹姆斯·威金斯,当你作为《华盛顿邮报》出版商时,如果你能做,也想做,那么你要做什么。詹姆斯回答说,如果可能,他将记录历史。针对这个回答,我父亲说:“我不那么做,我将马上创造历史。”

除了商业上的麻烦外,结婚后的前几年对父亲来说,还给父亲带来了一系列麻烦和灾难。最糟糕的是失去了他的合伙人,他最喜爱的弟弟,最年轻的埃德加·迈尔,他把妻子和女儿放入最后一条救生船后,便随着泰坦尼克号一同沉入海底。他只有 28 岁,我父亲是大他许多岁的哥哥——几乎像是父亲,当然也是良师益友——所以他为失去亲人而悲伤。父亲并不与许多人交往,埃德加是为数不多中的一个。

他有了我母亲,母亲总是在他最需要的时候支持他。母亲好像总是不断地在重新安排房间,不愿承担社会责任,她被生孩子的痛苦搞得心灰意冷。她在弗洛伦斯出生时,问产科医生为什么每个人都要生第二个孩子。正如她自己写道:“我变成了一个诚心诚意但又感到惧怕的可敬的母亲。”

1914 年,她生了我第二个姐姐伊丽莎白,或叫比斯,众所周知,比斯总是发火以致让母亲感到摧毁了她的人格,所以我父亲鼓励母亲出国去。他们起初想一块走,但聚集的战争云团使父亲倍

加关注他的事业,因此决定留下来照看他当时最大的生意。另外,家庭和婚姻已经给她增加了痛苦,两人都认识到了有必要在双方之间保持一点距离,所以他们决定母亲将一人独往欧洲,他们的想法经常不谋而合。的确,我母亲发现她不论离我们多远都很容易联系上,她与我们交谈与写信几乎同样多,我认为这种联系方式是必然的。

当母亲上了年纪,而我已步入中年时,出于某种原因,她突然把她 1914 年在国外时写给父亲的,后来两人又相互交还对方的信给了我,我搞不清楚这是为了什么。在这些信件中,两人间的紧张关系无法掩饰,充分表明了两人间的不同——父亲无端的发怒和嫉妒,而母亲处于矛盾之中。

母亲给父亲的第一封信是在 1914 年 5 月写的,那时她正在开往不来梅的德国轮船上。母亲在信中责问父亲为什么在开船之前那么早就离开,她感到特别压抑,信的结束语是:“吻我的孩子们,我把心留给了你和他们。”她好像很快就抚平了离开孩子的沉重心情。然而,从第二封始则完全是她船上生活的细节描写——她被出色的来自费城的斯托特斯布瑞女士所吸引,她带着许多直接的评论,在某一点上她问道:

你能把我时常丢开你的事实搁置一旁,认为我可爱吗?对于婚姻关系来说,这是一个革命的年代,我希望你不要丧失对我的信心,放弃对我的爱,哪怕在我想入非非的阶段。这只能说明我对你的感情将更纯真并因而更美好。

长时间的欧洲之旅使她重温了她学生时代所迷恋的优雅生活。她在柏林、维也纳、巴黎阅览和购买书籍、艺术品,她与德·扎亚斯一起去探望她所称的“最好的现代艺术家”,她“期待感受到恐惧”——特别是毕加索的作品,因为她曾听说毕加索使用“一片片

的墙纸、报纸和其他东西作画”——但她发现他的作品“像生活中的实物和令人迷惑不解”，他借助生活中的小物品“一个管子，一个杯子，一个瓶子和几个葡萄”，葡萄被置放于锯屑之中。她称之为“真正的艺术品”，并用 140 美元把画买下。

很早时，就她与父亲的关系而言，母亲犯了一个致命的错误，她去了老朋友阿尔弗雷德·冯·海迈尔的公寓喝茶，冯·海迈尔是她在柏林学习时，在一个夏天通过朋友认识的。

她告诉我父亲自己是偶然地去了冯·海迈尔的公寓，并告之不要震惊，因为那地方“到处都是佣人”。我父亲马上写来回信——两封信都失控地和生气地在讲“一个人去男人的公寓”。

母亲发电报、写信说这是一个误会，是一个偶然事件，但都没有用。事情的细节对父亲并没有什么作用，重要的是他要对母亲充分相信。他列举出其他事例，他感到他希望母亲享有的自由被她滥用了，如果她在意的话，她就会明白由于她不假思考而造成的一系列事件的严重性。令人不可置信地说了这些之后，他说他希望“这些完全不是上课和说教”，最后落笔时还写了“最温柔的爱”。

无论两人对这次母亲访问冯·海迈尔的理解上有多少误会，母亲继续她的旅行并给父亲写信。她给父亲写信说，她认识到她的一生将献给生活，而父亲的一生则献给工作。她还说，她没有把自己的一切交给父亲，而这并不完全是她的错误：“我们经常不用正常的眼光去看对方，我们住在市场里而没有建造我们自己的圣地。”她想甚至他们的住房也能反映出两人之间的距离：“我们实际上没有人们认为的我们两人生活的房间。”她向父亲承认，去年她感到极度不安和不满，也能感觉到父亲的不平静：“我不想责备你，只有两眼瞎掉的男人对于女人离开他还会保持平静，我不认为你会对回来的女人感到六神无主。”

的确，母亲在信中写这个插曲时尽量使其对父亲有所帮助，对

自己多加分析,但收效甚微。父亲写了最后一封信,抱怨母亲没有及时写信,总是写得很潦草。这封信的结尾写道:

你说“感到幸福并知道我为了你不管什么都干”。这是一个时髦的表述,我相信你会这样做——如果你偶然地提到的话。想一想什么是有价值的。

她与斯蒂晨尼在沃兰格斯他们的一间简陋的房子里度过了最后一周,这简直比在欧洲的两个月时间还长。斯蒂晨尼在这里种植飞燕草,这是他一生的热情。母亲无事可干,写信给父亲说,她在种植“对你、对孩子、对厨师、对草莓的不安感,而这些无法保留……”

如她所允诺的那样,她于7月31日乘荷兰的轮船踏上返乡之路。也很幸运,这是两周后第一次世界大战爆发前最后一班离开欧洲的客轮。斯蒂晨尼的家靠近德军进攻马恩第一仗的前沿。对于这极度的危险,斯蒂晨尼一点主意也没有,他发电报给我父亲问他该如何做。我父亲坚定地回答:“马上离开。”斯蒂晨尼就来到了美国,与我父母一起在基斯科山建了一个避难地。

在母亲回归的路上,她做了一个噩梦,她在梦中见到自己如同她的父亲一样,不负责任和只顾自己,以致毁灭了他的家庭和她们这些孩子。她尽量使自己不去这样想,而事实上,尽管风云变幻,时间的流逝似乎已经帮助了她。她带着对不利关系的新的想法回来了,她决心要实现这个想法。在一封信中她提到,要在忍受更多的“孩子事务”前好好休息一下。我猜想母亲的承诺是她每两年生一个孩子——的确,一年以后她有了我哥哥比尔,又两年之后,在1917年6月16日,我来到了人世间。

第二章 童年生活

按照我父亲绘制的“生活之图”，他已经到了把注意力转移到公共事业上来的时候了。在我出生前的几年里，他已经将一半时间投入纽约的公共事业，并发挥作用。1913年，他被选为纽约股票交易所管理委员会的成员，并正在为他所支持的、金融界内部的改革努力施加影响。他积极帮助控制直接影响股票交易的多种经济大恐慌，诸如突然爆发的欧洲战争和美国卷入战争可能性的增大等因素将给股市交易带来的恐慌等。

例如，1914年秋，欧洲战事威胁纺织工业，很大程度是由于德国染料联盟占领了至少90%的市场份额。我父亲贷款给在德国培训的化学家威廉·杰拉德·贝克斯博士，用来购买工厂设备和建设继续试验所必须具备的实验室。1916年，贝克斯的公司与另两家公司合并成立了全美苯胺和化工公司，战后没有几年，经我父亲协调，全美苯胺和化工公司又与四家老公司合并，一体化的公司就这样诞生了，这家公司称为“化工和染料联合公司”，此公司在大萧条时期也没有解体。1931年，父亲拥有的财产（股票等）已价值4300万美元，股息后来用于帮助《华盛顿邮报》渡过难关。

尽管出现了几次金融方面的失败，我父亲的财富仍然十分可观。到1915年底，他的财产估计在4000万~6000万美元之间。然而，赚钱，他应该满足了，可这不是他的目标。如同他一生所为，他设法用自己的钱为公共事业做些有利的事情。他加入了许多福

利机构，出任斯奈山医院董事长，他投资帮助建立医疗诊所一事，证明父亲对精神健康颇感兴趣。他还在自己的母校耶鲁大学设立了一个基金，用于训练年轻人为公众服务。与此同时，他开始追求为政府做事的机会。作为共和党党员，他献身于共和党的竞选运动，但很难一下子找到表现的机会，因为威尔逊总统正在任。1916年，父亲曾在威尔逊与查尔斯·埃文斯·休斯的竞选中支持后者，当然没有成功。

大选之后不久，作为一个将被卷入战争的美国人，他为政府做事的愿望更为迫切，他主动为自己的朋友们——最高法院法官路易斯·布兰代斯和伯纳德·巴鲁克，甚至为威尔逊总统提供服务。在没有明确工作的情况下，他作为领取象征性薪俸者去了华盛顿。在几次错误的尝试之后，他终于在七位总裁下面找到了各种官职和高层次政府部门的工作，开始在原材料委员会和总军需用品部（这两个部门后为军事工业部）任职。

我父亲在1917年离开纽约去了华盛顿。在我即将出生的那年夏天，母亲住在基斯科山。10月，她去华盛顿，两人在K街租了一套大房子，在那里生活。由于某些说不清的原因，华盛顿非常拥挤，一段时间里肺炎流行，他们感到呆在这里不过是暂时性的——他们把我们这些孩子留在纽约达四年之久，其中三年大部分时间他们在华盛顿，偶尔回到纽约看一看，再回华盛顿。特别奇怪的是，我父母宣布他们不知道自己在华盛顿要呆多久，一到华盛顿，我父亲就辞去了他股票交易总管的职务，放弃了对几家公司的指导，卖掉了可能刺激他兴趣的股份。事实上，在1917年8月，他彻底解散了自己的投资银行，因为他知道他更多地参与美国财政部的事务。他只保留了一个很小的办公室，以便处理他个人的贸易，只雇用了几个人管理他的股票买卖和付税。

1917年，我父母的家占据了第五大街820号楼的最顶层的一层以及下一层的一半房间，这个地方是我的出生地。我们——“这

些孩子”，我母亲在她的日记中经常这样称呼——与女仆鲍威丽住在这里。比尔出生后，家里增加了一个保育员，名叫安娜·奥提。早年的母子分离和时而有时而没有的母爱，使得我们这些孩子对父母不在身边并没太多的感觉，只有精神病专家能猜测到长期缺乏父母之爱的一群孩子的内心创伤。许久之后，当我哥哥要成为一名精神病医生时，他对父母与我们的长期分离十分气愤，并暴躁地问我的母亲怎么能把孩子们丢在纽约不管，我母亲答道：“并非如此，你们都在上学。”但在我父母第一次去华盛顿时，我们有的2岁，有的4岁，有的6岁，我只有几个月。

我母亲去华盛顿后，为了追求更美好的生活，她的变化相当大。在进入这个对于父母来说都是崭新且陌生的城市后，母亲开始积极成为其中一分子。与纽约相比，华盛顿似乎对犹太人的歧视要少些。在华盛顿，那时的女性不像当今女性这样感到这座城市不令人满足，因为她们是丈夫的附属品，我母亲发现了她的用武之地。

她一直保持着她的兴趣，特别是对中国画的兴趣，甚至在她的自传中承认“我痴迷于翻译中国的教科书和撰写中国艺术的哲学思想，这种对战争的积极贡献是从来没有过的，确切地说，我一直干到第一次世界大战结束”。与此同时，她部分地投身到华盛顿的社交生活之中，既是由于她喜欢这样做，也是由于她认为融入社交生活有助于增加我父亲的兴趣。

母亲到华盛顿后开始写她的另外一本日记，这本日记中所记述的，更清楚地表明母亲是如何为父亲而奉献一切的。母亲经常担心父亲的天资不能被社会充分承认，她记述了父亲成功的生涯和对他能力的肯定：“因为他伟大，所以我希望他能在不称职的和混杂的政治团体所造成的无序的、可怕的形势面前得到更多的帮助。”

尽管母亲从不这样讲,却经常提出相反的观点,她为能与各种各样的人物打交道和扩大接触面而感到兴奋。我的父母,或一起或分别不断地出席宴会、午餐和喝茶,包括出席在华盛顿威斯康星大马路的麦克利恩的“乡下”举行的、有 80~100 人参加的、有管弦乐队伴奏的、著名的内德和伊夫琳星期天午餐,麦克利恩花园至今还坐落在这里。随着月份的增加,我母亲日记中的有名和有趣的人的名字也在增多,她从认识锡西·帕特森开始,然后与科尼特丝·吉兹克相识。她对我母亲十分着迷:“狮子鼻,红发,机智和妩媚,女人还会有什么更多的东西呢?我可以看出她特别狡诈,并非胡思乱想,我头脑中的这些印象使我试图弄清楚她内在的东西是什么。”

如同在巴黎一样,我母亲很快与一些不同凡响的人交上了朋友:巴鲁克、布拉蒂斯,弗兰克富特带她去见奥利弗·霍姆斯、伊莱休·鲁特和查尔斯·休斯。她对一个 1922 年参加在华盛顿召开的九大强国和平会议的印度代表团的成员,产生很浓的兴趣。母亲在她的日记中非常善于自我解剖,她谈到自己并不经常处于情感的最佳状态,“我见到我们喜欢的人时总想去炫耀一番,可这并不让人高兴。”

她还认识了艾莉斯·罗斯福·朗沃思和她的丈夫尼克。她与朗沃思夫人(我们后来称之为 L 女士)总有冲突。我父亲和 L 女士成为好朋友,随后又成为桥牌的伙伴,但我母亲与之保持了一定的距离。“多么聪明但是贫乏的头脑!”母亲在见到她时这样写道。1920 年两人一同出席宴会后,我母亲把阿莉斯描写成“非常能吃肉的人,她吃了三片肉,讲述无聊的故事,最后由低音歌唱:‘没人教化我,我粗鲁。’”尽管母亲不断地批评她,仍有所保留地赞美她。“不知什么东西使她特别忧郁,”母亲在日记中如此写道

尽管我母亲表面上对沉浸在社交生活中很高兴,而在她的日记里却充满吹毛求疵的批评,不仅批评这个城市,而且批评这里的

人：“华盛顿并不缺少知识氛围，这一点是无可厚非的”；“罗斯福的妻子如同其他官员的妻子一样，过分显示她们的地位”；“我回到家里非常沮丧，因为这个社交晚会实在令人扫兴。”

她也可以不去参加这些餐会，然而她在自己“生活的宽度和广度上”兴致浓厚。她在这点上表明：“我相信其中的复杂性是无法排除的。”

日记中还涉及到母性并不是她的第一特性。她在日记中极少提及我们这些孩子中的任何一个。我的名字第一次出现在日记中是1920年2月，那时我已二岁半：“孩子们（比尔和凯瑟琳）占去了这星期的一些时间。在昨天早餐时，尤金说：‘凯瑟琳将成为一个伟大的女性。’比尔说：‘她不会成为女性，而是一位太太。’凯瑟琳说：‘不，我不是，我将成为一位女性。’”

孩子们访问华盛顿或者父母访问纽约，在日记中偶尔被提及。提到我们学到了多少知识，在鲍威丽和科尔曼女士的照顾下有多大长进。科尔曼女士是一名教师，后来由于她对孩子进行早期音乐训练的项目而出名——她认为音乐应对孩子们人格的塑造、家庭生活的格调和社会生活作出贡献。我的姐妹们学习小提琴，科尔曼女士首先通过教她们用烟箱制作像小提琴一样的乐器来帮助她们学习小提琴。1918年12月，我母亲写道：“在科尔曼女士的指导下，孩子们所取得的进步和她们幸福的样子让我高兴。”母亲回到纽约时，她总是带来一些人，我们——特别是弗洛和比斯——为客人跳舞和表演节目。母亲好似重温充满幸福的孩提时代，并将这种感觉传递给孩子们，人人都为“孩子们所取得的成就、光明的前程和孩子般幸福的氛围所迷恋” 这些简评表现了她在观察希望孩子们所做的这些事情上极其聪慧。

因为母亲日复一日对我们失去影响力，我们在成长过程中成为鲍威丽的好朋友，她拥抱我们，给我们温暖，甚至给我们无法得到的母爱。她和蔼、聪明，最突出的是温暖，总和我们在一起，及时

解决我们的问题和减轻我们的痛苦,她的方法具有独到之处。

我母亲不大相信医生——在我年轻时甚至没有见过一位医生——而鲍威丽是一个虔诚的基督教主义者,所以她不承认疾病的存在。如果我们肚子痛或感冒,她就会说:“一会儿就会好的。”我们真的从未染上病,甚至没发过烧,我只有一次由于患流行性腮腺炎而在家里的睡椅上躺了半天,另一次与病相关的事是手指被反弹回来的球挫伤,我母亲写信来问候我。一位可爱的瑞典妇女看了一眼,建议我去看大夫,大夫给我的手指上了夹板。我刚上高中时,那年冬天咳得很严重,在家里并没有人在乎,但由于我大声咳着走过聋人学校而引起了他们的许多争论。最后,春天快到来时,我母亲认为在周末去亚特兰大会对我的病有益,于是她与保育员奥提一起,把我送到一家靠近宽马路的大宾馆治病。30年后,我被诊断染上了肺结核,医生观察到我肺上的斑点,表明我以前曾染上这种疾病,不管它是什么,我已经过来了。

幸运的是,我总是很健康并保持良好的状态。按照鲍威尔的说法,即便我有了病,也倾向于不去管它,最终总是能战胜痛苦。年复一年,我们上学,上学,有一点是肯定的,这就是不知道有多少细菌围绕着我们。

当你长到不需要鲍威丽时,接下去就由安娜·奥提照管,她有时不大成体系,但她非常努力并很在意她要干的事情。她很甜美,但当我们长大一些时却又驾驭不了我们。另外一个早年给我们许多爱的是家庭司机阿尔·菲利普斯,人们叫他菲尔,他是我们的朋友、伙伴、高级顾问和保护神。

在华盛顿的第二年的夏天,我母亲与我们一起去了基斯科山,然后母亲回到华盛顿,住在乔治·范德比尔特女士家里,这是“一个比去年更迷人的环境”。她再一次决定把孩子们留在纽约,这是由于被华盛顿的冬天吓坏了。她在日记中写下了理由:“流感蔓延全美国,已经死了不少人,华盛顿的环境很糟糕,由于大意,这儿死一

个人,那儿死一个人,因为没有人管,尸体到处可见,也没有人来埋葬死者。”

她回到新一轮人与宴会的回合之中。她帮助开创了贵妇人午餐俱乐部,并记下了1920年的第一次聚会:“我们讨论了‘战争造就了哪一位杰出的人物?’哈德女士认为是列宁和哈里曼女士、胡佛。……我们决定下次会议讨论‘决定苏联封锁应该解除’。这一切太有趣了,这些女人是华盛顿智商最高的人。”

使自己在华盛顿具有很大影响力的父亲,已经在战争工业董事会和战争救助委员会都干过了。1919年1月,他成为战争金融股份有限公司的主席。当1920年5月他终止一段工作时,我父母两人最后一次回到纽约,然而,华盛顿以其特有的政治魅力使父母折服。他们被拉回到一个新的阶段,我母亲称它为:“这里生活的趣味在紧紧地吸引着我们。”在纽约,父亲很轻易地购买了密苏里太平洋铁路,与阿道夫·奥契斯成为伙伴关系、应邀到作为贸易方的《纽约时报》访问,然而这并没有让他产生兴趣。

当1920年共和党上台时,有人建议让我父亲重返华盛顿。由华尔街反对派一手造成的,从不断的政府会议中可以窥探到的一场议会斗争过后,战争金融股份有限公司复兴,我父亲由哈丁主席任命,并于1921年被选举为经营经理。这一任命最后使我父母认识到他们将在华盛顿呆上几年,因此,当他们在秋季回到华盛顿后,我们最终与父母生活在一起了。

我母亲发觉在消失了一段时间后,不得不要在一个已经变化的行政机关里重新确立自己的位子,她以新的活力投身于社会和政治生活。例如,在相对比较短的一段时间里,她打了300个电话。她蔑视这样做,说她这样做“不仅是为了尤金更广泛的联系,而且是为了把自己置于社会地图之中……这种游戏带来了比任何人所能承诺的还要多的坚定和鼓舞”。她在日记中吐露,“我无法掩盖事实,我的同情心很强,我的兴趣比这些女人中的绝大多数人

更浓。”事实上这是真实的，他们就这样。

对我而言，在我4岁时，华盛顿成为我的家，并从未离开过。起初，我们搬到了康涅狄格大街一座很大的有些黑暗的红砖房子里，我母亲在日记中描述为“很大，老式的大房子”。她补充道：“孩子们很高兴他们的半乡间生活，我们为大家重新生活在一起而感到快乐。”这座房子是我最早留下的记忆，它使我感到满足。这座房子是一座向外延伸的维多利亚式的大楼，餐厅连着全是玻璃的港湾式窗台，这是从伍德沃德和路斯罗普家庭百货商店租用的，路斯罗普在隔一条街还有与我家房子一样大小的石头房子，房子周围的用地长宽整整占了一条街，院子成了所有邻居的娱乐场所。

我与父亲关于我的未来的最早的一笔交易发生在康涅狄格大街的这座房子里，当时我仅有8岁，父亲总是问我长大之后是否成为他的秘书。我对什么是秘书一无所知，但这个想法令人厌恶。那时，我父亲对我来说相隔很远，他是一个奇怪的男人形象，我在远处爱他，但想的却与他有很大不同。我的回答是坚定的，即坚决不干。尽管我意识到这只是一种玩笑而已，但我知道那是我不愿干的事情。可是，我有一个小银行，往里放5美分、10美分和25美分，当达到5美元时，它就将弹开。我用几个月的时间积攒硬币，最后当只要5美分就可以装满时，我便下命令了。当我问父亲他是否可以给我5美分时，父亲说：“好，那么你现在是我的秘书了？”我同意了，我用5美分把自己卖了。我父亲时常提到这个未来，使我有些迷惑和焦虑，但我从未想过在这笔交易中食言并总认为我将是父亲未来的秘书。

在一个大家庭中，最大的和最小的孩子好像活得最不容易。在我们的家庭中也是如此。弗洛伦斯，最早的孩子——在父母度蜜月时怀上，1911年出生——是迈尔最漂亮的女儿。弗洛既聪慧又脆弱，她的爱好是艺术和书籍，她经常手里捧着书睡着了。按照

我母亲的想，迈尔的女儿们应该竞争意识强，体格健壮，弗洛两者均不具备，她在网球场里总是戴一顶有图案的大帽子，表明她并不想太拼搏。她最喜爱音乐，后来，或许也太迟了，她爱上了舞蹈，第一次专业性登台是1935年，演出马克斯·莱因哈特的《无边的路》。尽管我父母非常感兴趣而且支持她跳舞，可弗洛在她成长过程中从未获得她所需要的、父母感情上对她的支持。她曾与母亲有一段时间关系紧张，她在16岁时试图私奔，幸而被司机菲尔阻止了。在我的童年时代，弗洛对我来讲，是一个遥远的动人的形象，而对弗洛而言，直到我们两人共同长大之前，我是不存在的。

对于我父母所期望的，弗洛可以不情愿地屈服，然而，比斯——在弗洛问世两年后出生——一直与父母处于对抗状态。“我的一生是个罪恶，”比斯后来这样告诉我，“我反对成年人。”她怨恨父亲对她的压力，这种压力一个接一个，以各种方式出现。正如她许多年后所说，“我在相当大的程度上引导着一种违法的生活。”

比斯有一种表示——“你没有生活直至……”——父母让她陷入麻烦并引导她去冒险，她恣意妄为的行为包括进行滑稽戏表演和摔跤比赛。当比斯还年轻时，她觉得她不做出些什么事情，就枉活在上。因此，她从母亲的房间里偷出一条项链，并让阿尔·菲利普斯开车带她和她一个朋友跨越波托马克河到弗吉尼亚州的罗斯琳，那里是一条尘土飞扬的半乡间叉路，两侧是一些典当商店。“唉，你要给我一些什么样的珠宝？”比斯询问着那个发呆的典当商。“小女孩，”那人答道，“我建议你把这条项链还给你母亲。”当比斯和她的朋友转过身来时，发现菲尔在门前大笑。

比斯与男孩要好。她16岁进入瓦萨，后来到巴纳德的穆尼克上学。她经常将一些迷人的同伴带到家中举行冷餐会，我的女朋友在她的朋友比照下相形失色。

1915年，已经有了尤金·迈尔三世了。在任何一个家庭，作为

五个孩子中的惟一个男孩,都是困难的,而在我们家情况更是如此。这不仅由于我父亲不易接近,是个著名人士,而且母亲与男人打交道很难为情。然而我母亲在比尔出生时得意扬扬,她不需要任何东西而只要儿子,她感到,正如她承认的,“是一种来自于成就的滑稽的感觉”。

比斯发觉,自己成为比尔造反的同伙,两人组成了一支队伍。像比斯一样,比尔对他成长的世界采取一种挑战的态度。我们全家去乘游艇玩,比尔却呆在家里,他学习飞行,并获得飞行员执照。他告诉母亲他有些东西给她看,母亲紧张得屏住气,害怕是结婚证,与结婚证相比,飞行员执照显然更好一些。他然后在屋里挥动手臂,嗡嗡叫着“让母亲看”。

从我记事时起,我就非常崇拜我的哥哥、姐姐们,特别是比斯和比尔。我渴望成为他们冒险生活的一部分,并特别羡慕比斯独特的想像力。我甚至想成为她。我羡慕她的自信,她的独立性格,她的大胆和她乐于打乱并重新组合家庭的精神。我想成为一个法律的破坏者,但我没有相应的天赋和勇气,我总是被动地做事,这一点令人看不起。恰好在这一点上,比斯是个反叛者,而我却墨守成规,不论比尔和比斯去哪里,我都乞求他们带着我,他们把我当作了一个麻烦。

更糟糕的是,虽然我还不小,却成了世界上最卑鄙的搬弄是非的人——我也不懂自己在做些什么。我实在不懂我已经在道德上犯了罪,我与他们在一起玩耍并不多,但我不知他们的活动是保密的,我仅仅是汇报而已。记得那时我大约4岁,比斯、比尔和弗洛把我带进洗澡间,把我的嘴用胶条封上。正如比斯回忆时所说,“落在我胖胖的脸蛋上的大泪珠几乎毁灭了我。我十分难受,但却是应得的。”

作为五个孩子中的老四,我没有受到父母要求尽善尽美的严格约束和一些奇怪的抚养方式的制约。与那些比我大的孩子相

比,我更多地得到了父母从远处对我的指点。这当然是幸运的,因为作为一个没有父母在身边而成长起来的孩子,我没有感受到规矩,没有被手掌打过,而这些我的哥哥、姐姐都经历了。

在我成长的岁月里,父母与孩子间的战争已经发生。这不完全是因为父母更忙和占有欲更强,而是我总给他们一种满意的刺激。后来我发觉这种顺从使得我比哥哥、姐姐更自由自在,反抗使他们更多地受到家庭神话和期望的限制。由于他们的挑战,我的兄弟姐妹更多地被大人所管制,因而我在家庭中的地位是幸运的。我不仅要首当其冲忍受母亲的饶舌,还要忍受她中年身受创伤的压力,就像我的妹妹露丝那样。我不管怎么说受到保护的,幸运之神帮助了我并给予我力量。

我的困难在于缺少对个人关系的引导,因而或多或少要自己使自己兴奋,自己想如何与面对的形势发生联系。与此同时,我陷人舒适的环境中,我生活在已经规划好的环境中,在许多方面面临挑战,被学校和课程、旅行和学习所约束。惟一对我产生影响的人是鲍威丽,我到7岁时,就不能由她照料了,自那时起,我自己主宰自己。

我们中最小的是露丝,1921年生于基斯科山。我被领着去客房看刚出生躺在床上的婴儿,我根本没有孩子如何出生、什么时候出生的任何概念,也不记得感到好奇。我只感到她可怕,特别是看到她那小小的伸不直的手指。

露丝在我们家中最后一个出生,同时也决定了我与三个年长的孩子将继续分离,因为他们把露丝和我看成是一双婴儿。露丝是个讨人喜爱的孩子,我嫉妒她白肤、金发、碧眼和漂亮,而我肤黑和矮胖。一次我通过一个建议来看看家人的反应,我假设如果失火,我们都集中到露丝的房间,因为我们要第一个保护她。这个论题无人反对,或者是无人明白我的真正用意。

露丝和我一直在鲍威丽的照料下,而其他的孩子都已长大,不

再需要照顾,直到我 12 岁时才与露丝分睡两个房间。当客人来家进餐时,这几乎每个晚上都有,露丝和我就早早吃完了。在我 9 岁以后的每个夏天,我被允许参加大孩子的活动。我父母带着三个大一点的孩子去欧洲旅行,或者在可选择的年头,去西部宿营旅行。当其他孩子在令人刺激的冒险中得到享受时,我和露丝被丢在基斯科山,与保育员一起度日。

露丝很少得到父母的注意并引起他们的兴趣,只有保育员和护士给予了她这些。由于我们总是被看成另一部分,而我比露丝大 4 岁,我成了母亲,至少是她的良师益友。她越来越害羞、和蔼、随和。她大部分生活在自己的世界里,最后变成了一个有天赋的、献身于骑术的女骑手。她的注意力放在一条叫克瑞克特的斯普林格长耳狗和她非常喜爱的保育员奥提身上。当露丝 15 岁时,狗死了,几乎同时保育员也走了,无需多说,露丝的心都碎了。奥提离开时,露丝给我写信说:

我非常非常想念她。如果我不十分了解的某个人问我是更爱母亲,还是奥提,我可能回答我更爱母亲,但我告诉你,我对奥提的爱超过任何人。你知道,我只能与你讨论和交谈事情。我猜想我也能与母亲交谈,但男孩啊男孩,我以后将认为他们特别渺小。

只有我最了解露丝现在的感觉。我母亲后来在她想登在一份女性杂志的一篇小说中提及这些事情。我气愤的是她用自己女儿的伤心事来写小说,但母亲平静地答道,她给露丝看过,露丝愿意让她这样写。我不相信这一点,但母亲证实了她是对的。我母亲去世后,当我和露丝翻阅她的手迹时,这个故事重新跃入我们的眼帘。我把它撕了,我一见到这篇故事就火冒三丈。几年后,露丝告诉我,她对我把那篇故事撕了感到不满,并认为我是出于嫉妒,因

为那故事写的是露丝,并不是我。这种复杂的家庭关系深刻得让人难以理解,这一插曲当然是我确信无疑的道德观的见证。

我童年的生活主要是在华盛顿这座房子里和夏天居住的基斯科山度过的。那时,从华盛顿乘火车,穿过纽约到达那个乡村需八个小时,但我们经常这样旅行。这段旅行由母亲计划安排,包括五个孩子、一些甜酒和所有行李,马匹则单独运送。

乡村这间大房子的周围环境好极了,尤其让人快乐的是气候非常凉爽。在单身时,我父亲买下了一个旧农场,并不断扩大农场的面积,这块土地面积最多时达到几百英亩。起初这里有很漂亮的老式农庄房子,父亲曾使用过那些房子,父母结婚后的几年里,在他们决定盖一座大房子前,夏天他们就住在这里。

这座大房子是1915年由查尔斯·普拉特设计的,这位建筑师曾被母亲的朋友弗里尔选中修建他在华盛顿的东方艺术馆。自从我父母1917年搬到华盛顿后,我们只是在初夏到初秋这段时间使用这座房子。

新房子的周围种满了树,都是移植的。房子俯瞰拜拉姆湖,与纽约城水域相连接,这里是我们一夏一度的划船、钓鱼的地方。我们总是把这座新古典主义的乡间房子称为“农场”,因为我父母认为那就是农场,还因为它就是定期使用的农场,那里有猪和鸡,还有英国奶牛,我们从农场得到未加热杀菌的牛奶和丰富的奶油。那里有一个很大的并且丰足的果园,在山脚下有一个花园,我们享用生长在这里的新鲜蔬菜,欣赏房子四周的一簇簇鲜花。这儿的花甚至送到华盛顿点缀那儿的房子,冬天,农场的收获品用大货车运到华盛顿的家。看花园的人,在夏天至少有十人,还有十多人干农活,这些人都住在农场里。

房子很大,线条简单。尽管在概念上房子很豪华,但它是用来保留一种情感的。它由粗凿而成的、淡灰色花岗岩砌成,这些花岗

岩是爆破后从石场采来的，加工成砖型的大石板，花费了两年时间才建成。美国联邦劳动部部长塞缪尔·冈珀斯不得不在法庭传唤，来解决涉及一项工程的两个部门之间的法律争端——我相信无非是断石人和砌砖人。

房子的房间都很大，大多数卧室都装有屏风式的门廊。有室内游泳池和保龄球道，还有网球场。房子的一端紧邻着一座漂亮的花园，花园里有一片很大的古典式的橘园，有两个巨大的供鸟戏水的意大利式的水盆坐落在池塘的两侧，里面种着很大的荷花，中间是水百合花。

最令人惊奇的是，有一个发音装置用管子连接到每个房间，我父亲喜欢在星期日用这个装置叫我们起床，大声演奏着“我的上帝来到了你身边”，说“大家起床！”我们还有一部大钢琴，这两样东西是我们演出节目的工具。我们有一些钢琴乐谱，包括许多佩德鲁斯克的乐谱，他是我母亲的朋友。给我童年留下记忆的是莫扎特的一部曲子响彻在房子里。

我母亲的自尊心太强，以致不愿请人为她装饰房间，她和普拉特一起选择了家具，她选择家具并非出于审美，只是满足好奇心而已。由于两人都长得很高，他们选择放在卧室的椅子就特别大，我父亲坐上去脚都够不着地面——父亲比母亲矮几英寸。房间里的床头都没有装用于读书的灯具，写字台配备有合适的椅子和灯。我父亲大声抱怨他的卧室没有看书的灯——我想他最后是自己去买了灯并安装在卧室里。惟有我母亲的房间最漂亮和最适于居住，配有适宜的灯具和舒服的椅子。

在一层楼，除了接在我父亲书房外的阳台，没有一个房间有足够的椅子可供一些来客坐着交谈。我们经常在饭后到父亲的书房聚会，书房里也只有两个大椅子，放在壁炉的两侧，父亲的桌子、椅子和沙发放在过道的另一端的拐角处，这样，每天晚上大家交谈时总要带来一些椅子围坐在壁炉旁。

母亲不仅没有找人装饰房间,而且一旦东西放定,她从不改变,直到我们长大以后自己安排自己的房间。起初,我同露丝、护士住在一起,后来同保育员合住一间,我的房间外接一个门廊,我们睡在这里,隔壁是娱乐间,弗洛和比斯以及保育员住在同我相似的房间里。我父母在大厅的顶端有一套间,比尔和他的家庭教师住在三楼。

整座房子陈列着很大的中国画。在最大的起居室的桌子上,摆放着我母亲许多漂亮的青铜器、瓶饰和其他一些摆设。在她的书房里,有两件布拉尼库斯的作品,一件是壁炉上面放着的唐纳德像,另一件是门口的“金发女黑人”。在图书室,木架上放着一尊大理石雕像——空中鸟,这是布拉尼库斯第一次来美国,到基斯科山与我们一起住时在花园里雕刻的。我还记得大家围坐在布拉尼库斯周围,看着他砍凿和与我们兴奋地交谈的样子。

露丝和我长大后,我们两人一起吃饭。周末,我父亲从华盛顿回来,全家聚餐。我们有两个餐厅。如果人多,我们用大餐厅,餐厅很正式,大理石铺地,非常少见且特殊。如果只是家里人和一些朋友,我们就在被称为“外面”的餐厅聚餐,这个餐厅可容纳 20 人,里面是一套绿色的威尼斯风格的家具,透过大玻璃窗可以看到阳台和远处的树木。餐厅惟一的装饰物是布拉尼库斯的一尊雕刻,这是献给母亲的。无需多说,这是一座抽象的黑色大理石雕刻品,布拉尼库斯称之为拉·瑞尼·波斯·德蒂格缪斯,或称谦虚的女王。许多人见到这尊雕刻就忍不住要笑,用其他方式描述它,可说是像一块肿大的马膝盖骨。只有一次在布拉尼库斯的画展上,比斯听到有人这样问:“这是什么东西?”比斯转过头看了一眼这个可怜的陌生人,说:“先生,这是我母亲!”我一直觉得这个作品极为漂亮。

在我童年时,家里有 10~12 名管理人员,他们中的多数人在我家住了很长时间,并成为相识、知己以及朋友。卧室之间有两个铃,通过铃声可以召唤女仆或领班。我从未使用过这些铃,但我姐

姐们用过,我父母用过。当然,还有司机菲尔,马伏和他的助手,他们喂养 8~9 匹马。

这一切都是在一位名叫约翰·卡明斯的农场监管人指导下设置的,另外,还有一位指导者是园艺家、苏格兰绅士查尔斯·鲁思文,他住在一处有一间很好看的白色房子的地方。他的女儿吉恩和吉恩的弟弟乔治,是我在基斯科山的小朋友。马伏和他的妻子住在另外的农舍,阿尔·菲利普斯和他的妻子住在车库对面的一座房子里,他们的儿子汤姆是我和露丝的另外一个小朋友。我们在一起度过了愉快的时光,早晨上课后,在果园拾水果,下午乘坐装干草的马车。

我始终对基斯科山有一种矛盾的心理。在某种层次上,我真的喜欢它,小时候在那有愉快的时光,很大程度上是由于农场里有许多孩子。长大以后,从 12~18 岁,我心目中的农场特别漂亮,这是因为我想象自己是个非常小的小孩,而实际上,那时我身边没有小朋友,感到特别孤独。

在我还没有完全成年时,我感到我们几乎是与外界隔离的。尽管我们周末经常有来访者,但很少或没有社交生活。只有在我了解到我父母遭受地方反犹太主义的压力时,才懂得了其中的道理。我相信,当他们开始建造这座大石头房子时,他们一定受到警告,将被社会所责骂。事实上,他们从没有被邻居邀请去做客,也被乡村俱乐部所排斥,直到俱乐部快解散时,才让父母加入(我想是有求于父母)。我从未去那里,甚至从未见过这个俱乐部。

直到母亲生命的最后阶段,在无数次与热爱农场的孩子们回来探望后,我期望那里依然存在,只是为了在走进房子漂亮和宽敞的前厅后,有五分钟痛苦的重温。我越老就越不喜欢农场的寂寞,但在我的童年时代则不然,正如我 10 岁时给父亲的信中所说,这是“一座宏伟的古老宫殿”。

在我五年级时,我们搬出了伍德沃德的房子。这所房子卖掉后,搬入在马萨诸塞大街的一座红砖房子,与杜邦转盘只几街之隔。我往返学校时间较长,于是带着我的旱冰鞋,每天早晨走8个街区的上坡路,放学回来比较简单——“嗖”一声就下坡到了家,一只手拿着书包,空出另一只手在转弯时抓住灯柱,防止冲到街上去。

在马萨诸塞大街过渡两年后,我们又搬进了一座大房子,坐落在16街旁的克雷斯森特·普拉斯街1624号,房主是亨利·怀特,曾是前驻法大使。我上了七年级,就在这座红房子里我长大了。我母亲在这里度过了她的晚年。

这座房子在我父亲1934年买下它之前,我们租了许多年,这是著名建筑设计家约翰·罗塞尔·波普1912年设计的,有40个房间。这是一座宏伟和线条突出的房子。惟一舒适的房间是一楼的书房,我们在这里度过了大部分时光。我和露丝又同住一个房间,由于大的都上了大学,房间重新装修,我被允许选择自己的房间和进行装饰。我说我希望装饰成现代格调,一位非常现代的建筑设计师设计了一个熟石膏的壁炉,刷成白色,没有壁炉架,房间里的家具非常漂亮,按照我的要求特别具有现代感。这是一个奇异的对比,一块迷人的绿洲,一所带有时代特点的房子,布置着画和雕刻品——是塞尚、马奈、雷诺阿和罗丹等人的作品。在楼上的大厅里,挂着马林的伍尔沃思水彩画系列。在前厅,有一个漂亮的中国制造的屏风、一尊青铜佛陀和一个镀金的镜子,后来在白宫中我看到了另一面同样的镜子。

那时我没有意识到这座房子的气氛吓坏了我的一些朋友。其中一人记得一次在大餐厅用午餐,当时有我们两人和保育员,还有领班和女仆。我母亲来到后,她坐下来就吃,甚至不等最后一个人到来就吃完了。我们称那不幸的座位为“饥饿角”,都尽可能不坐那里。我们学习把手放在盘子上,否则不等从嘴中抽回叉子,盘子

就被撤走了。这一天，我吃得非常快。有趣的是，童年时代的习惯不知要保持多久。

我上中学时，一位朋友玛丽·金特里来我家过周末。记得她一个人下来吃饭，她坐在大餐厅里，领班过来问她想吃什么，她特别恐怖，她能想到的只有葡萄。葡萄拿来了，领班放到她的面前，然后站到她椅子后面。玛丽记得好似从每个角落里发出咬人的声音，这使她感到恐惧，她不再下来吃早餐。即便这样，在她父母外出时，她与我仍共同度过了几个周末。

无论我们生活在哪里，华盛顿或农场，我们都十分繁忙。我们总是按照养生法课程所述安排生活，放学后和夏天要进行各种各样的计划好的活动。我们花费很多时间学骑马，沿着农场周围几英里的路线骑，或在华盛顿的石溪公园里骑。当我9岁时，《华盛顿星报》登了一张我的照片，我的小马使我获得了“有成就的女骑手”的声誉。我最终并没成为一个好骑手，也不太喜欢骑马。不管怎样，骑马是我们的日常功课，我不得不这样做。

我还要上音乐课，学习的是科尔曼女上的传统作品。甚至还要上形体课，因为我被认为上身太宽。虽然这些课我都学了，但我恨它们。我们还要接受多尔克罗兹方法的教育，这是一种舞蹈，教你一种节奏感。有一件事我还记得，我的胳膊进行一、二、三的击打，脚也同时一、二、三踏地，这并非一件容易事。

我们还要学法语，由一位曾与我们生活过一段时间的女士教授。她不是我们的亲属，但与我们同姓，叫马德蒙塞尔·加布里埃尔·迈尔。周末我们要用法语背诵课文，到今天，大约是70年后，我还可以背诵一些我喜欢的拉封丹的寓言。马德蒙塞尔·迈尔在我9岁时离开我们去法国了，我在高中时继续学习法语，我今天的法语还说得很流利，因为毕竟学了9年。

体育运动是我们学习项目的主要内容。在夏天，哥哥有家庭教师上课，他学会了制作和放飞风筝。比尔有一位摔跤老师，我姐

姐比斯偶而也去上比尔的课。我们长大后,经常打网球,在30年代头几年里,每至夏天都有一位职业网球手与我们住在一起,当我们的教练,主要是教比斯。我一天只上一小会儿课。

我母亲对我们每隔一年举行的夏天野营活动最积极,尽管有保育员一起去,但她总是与我们一同前往。我父亲却从不参加,他不喜欢寒冷,感觉不舒服。他有时也策马向荒山野岭跑上10分钟,然后转向指路者问:“这附近有电话吗?”(无疑现在会有。)

我母亲日记中所讲述的一次旅行——比尔第一次参加的——包括了一些她对孩子们否定的内容。这次,他们——我太小不能去——被描述成时常吵架和“特别需要管理,我没想到他们变得如此自私和糟糕”。她为管理这三个孩子而苦恼。

母亲认为这些旅行可以加深我们在生活中的相互关系,并使我们更加独立。她说这是向我们展示屋外的世界,我想我这样做了,书本知识总是有限的。去加利福尼亚的旅行有5位农场人员同行,11匹有鞍座的马和17匹无鞍的马——这不是很舒服的。

最后三次野营旅行,一次是1926年秋去了加拿大的落基山。我们乘坐西部的马车穿越山峦,晚上宿营,有时垂钓。有许多拉着我们用具的马匹和为我们搭帐篷的牛仔随行。我们和向导捕鱼,我父母患了感冒。我母亲在日记中简要地记下了这次远征,下文表现了她强加于我们的哲学观点:

登山非常疲劳,但令人兴奋的是可以再一次知道一个人从喘气到恢复正常的呼吸间到底能走多远。我认为对每一个人来说这是重要的一课,因为一个人必须做出心理上的努力。许多人终其一生都没有发现人生努力范围的存在,大多数人在精神上或肉体上一出现消耗就放弃了努力。可他们从未领悟到光荣和全身心努力奋斗的快感……

攀山活动是母亲最喜爱的事情之一,但她引导我们爬山的兴趣始终未获成功。

我11岁时,我们旅行去了欧洲。这是我第一次来到欧洲,我保存的少数几本日记中的一本,就是从这次1928年夏的欧洲之旅开始的。我们从法国到德国、奥地利、瑞士、意大利,又回到法国。我的日记反映了一个11岁的孩子所有感兴趣的事:在古老的英国轮船“波伦哥瑞亚号”上的船舱曾是“查尔斯王子的套间”,在距离埃菲尔铁塔只几步之遥,再度听讲当时人们把拿破仑棺材送到莱斯·因威利兹时打开棺材的故事。我记得,我母亲与弗洛和比斯爬到山顶,我和露丝呆在瑞典的旅馆里,这更坚定了我与大孩子们分开的信念。露丝和我认为自己的年龄还不到欣赏博物馆的时候;我们与保育员滞留在旅馆内,参加旅馆为吸引小客人而举行的娱乐活动。有一张老照片可以看出是一次化妆宴会,我如今还记得特别有趣:我化妆成牧鹅女孩,把一同去的露丝当作我的鹅。

尽管在马恩畅游,参观巴黎圣母院和凡尔赛宫,但整个旅行中惟一给我留下深刻记忆的,是我与父亲乘车旅行时,车窗全部关着,父亲吞云吐雾,车内飘浮着令人窒息的烟雾。他只抽雪茄烟,而且是古巴烟草公司生产的长长的昂贵的雪茄烟。在空间很小的地方,如在关着窗子的小车和火车里,那烟味简直让人受不了,但总是这样,我逐渐地习惯了,至少妥协了。他在敦赫尔有一个小桶,里面装着特殊品牌的香烟,他还有自己牌子的烈性威士忌酒,上面有他的名字,我还保存了一个桶的盖子。

这次欧洲之行三年后,我们回到美国,这次旅行在德国呆的时间最长,最令人回味的是参观爱因斯坦的家,我给留在家里工作的父亲的信中描述道:

我猜想母亲已经告诉你我们见到爱因斯坦的事。他真是伟大!他的头发像个鸡窝,穿着一套淡兰色“从上到下”的衣

服,手里拿着一个烟斗。他妻子不让他抽雪茄……他们的家非常简朴,但极为漂亮——靠近一个湖。他独自划船,船的底部非常平,在他分神时可不至于翻船。每当人们见到船在湖里转圈,就知道一个新的理论诞生了。

1929年,我父亲在怀俄明州的凯丽泰汤峡谷买了一个大牧场,红色岩石,非常美丽,在当时看来这是很远的地方,从罗克斯普林斯驱车200英里才能到达,最后的30英里是大风高山路段。700英亩的红石大牧场躺在泰汤山下,一片红土放牧区。父亲买下牧场那年9月,他带着弗洛、比尔和我来到这里,我12岁时,我们在这里骑马、钓鱼、徒步旅行和射击。由于我们还是小孩,马上被各种活动所吸引,尽管我们喜欢我们曾走过的地方,但对这种活动渐渐失去了兴趣。因为这个牧场总是提不起我们的兴致,几年以后,父亲卖掉了它,这使我很伤心。

所有这些旅行和课程对我们的非正规教育所起的作用是非常大的。大孩子们在纽约的林肯学校开始上学。我们搬到华盛顿后,他们上了友人学校。我开始上学时是在蒙特苏瑞学校,另一所很好的学校,在这里,我们接受了喜欢做什么就做什么的精神鼓励——换言之,我们什么时候想干什么就去干什么。我从学习系鞋带开始,进行大量地阅读,我不愿学数学,我喜欢上韵律舞蹈课,结果我在倒立和翻筋斗方面成了行家。我从幼儿园到相当于3年级毕业用了好几年,小学结束时,我为自己成为表演特技的能手而高兴,为没有很好学习数学而后悔。

8岁时,我进入了波托马克学校,学校离家只隔两条街。这是一所私立普通文法学校,我从一个无拘无束的自由宽广的世界来到了正规的学校,桌子成排,一切活动都是按计划进行,留家庭作业,最糟糕的是开始记数,这对我而言,如同学一门外语一样

作为一名女学生,进入波托马克并不容易。我认为我小时候

在学校的生活是孤单的，我感到自己笨拙、与众不同，特别是穿着有棱纹的半统袜，没有第二个人这么穿。我在最后一个班，有男生有女生；除五年级到八年级之外的年级，只有女学生，这是在马德拉的一个示范，我在这里上高中，在瓦萨上大学一、二年级。

事实证明，波托马克学校是我第一个大的转折点——它在我成长过程中教给了我基础知识：学会了不管被置于何地都能适应的本领。我得去观察已经干了些什么，去模仿。我学会了对付孤独和困难，变成了另一个人。到二年级时，或是在五年级，我多少还有些孤独，后来我懂得了如何邀请大家到家中做客来建立朋友关系。罗斯·海德成为我最好的朋友。我没考虑到合适的方式，这样邀请她：“罗斯，我给所有的人打了电话，可没人来，你能来吗？”她来了，这是我们永久朋友关系的开始。

到了七八年级，我有其他一些朋友：朱莉娅·格兰特和马德琳·兰——她们都是军官的女儿，朱莉娅是格兰特的孙女。我们在六年级学习国内战争时，同学们拿来他们亲属的照片，这些人都在战争中打过仗。罗斯带着她祖父的一张照片，他曾是同盟军中的圣职人员。朱莉娅拿给大家的是一张将军授予仪式的照片，格兰特倚在树干上。“猜一猜他为什么靠在树上？”罗斯大声问道，“因为他醉得站不起来了。”朱莉娅重重地打了一下罗斯，将她打倒在地。罗斯的母亲为此向格兰特先生写了一张纸条表示抱歉，事情才平息下来。

朱莉娅和马德琳在我十二三岁时，作为我最早的家庭客人，来到基斯科山。我真的不知道该如何招待她们，总是问我母亲：“我们该怎么做？”当我们站在游泳池、网球场和保龄球道中间时，我因为总问这个发傻的问题而被母亲责骂一顿，她的观点很明确，就是给我的同学以享受，但我感到自己很不自在，无法处理好这一问题。

我早年学习的舞蹈和表演技巧对我帮助很大。五年级时，我

已完全达到运动标准并成为运动队中的高手。波托马克学校分为两队,红队和蓝队,两队在游戏、田径、排球和其他比赛中竞争十分激烈。我在红队,像是一头牛犊,我一直没有发觉这一点,直到体操教练普雷莎小姐——我特别迷恋的人——一天把我拉到一边告诉我,她认为我可以被选为红队队长。真是奇迹,我真的当了队长。这一小小的成功使我暗自高兴,我获得了首次社交性活动的成功,并预示着有些事正在进行。

我上八年级时,被送到明尼斯·霍克小姐的舞蹈学校学习。我的羞怯和苦闷使同学们感到很难办,我长高了——成为班上个头最高的学生之一——脚也非常大。在这一时期,我母亲突然变得节约了——或者是由于丧失了逛商店的兴趣——我去舞蹈学校穿的是比斯穿过的衣服。我还记得那是一件淡桃红色的天鹅绒衣服,另一件是红色绸缎衣服,因为绸缎衣服背部露得太低,又用别的布补了一块,为了协调,我的保育员借给我一双小山羊皮鞋。别的小女孩穿着平底无带皮鞋和袖子有褶的衣服,我穿的是高跟鞋,至少要增加两英寸的高度,当然比男孩子还要高。

在这一时期,我们所有的女生都在送肥皂和香波的样品,让游览地的游客购买。像我的朋友一样,我也挑选了一些我最喜欢的电影明星照片,我在周末看过他们的电影,我记得“再度相爱”这首来自《蓝色的天使》里的歌曲。

像一些年轻人一样,我也有幻想,但我相信这不一定是真的。有一次幻想可谓是典型,我曾对我高中的朋友南希·怀特表达我的那种感情,她的问话使我回到了现实:“是什么?房子?”另一个幻想,就是我与许多小朋友分享的那种“出名”的感觉——可能不是电影明星(尽管我在一种缥缈的感觉中进入了女明星的房间)——但在一定程度上我成功了,让人们认识了我是谁。奇怪的是,在水门事件后,在很小程度上,一种幻想变为了现实,我总认为这简直没法相信——令人兴奋的和有一点窘迫之感——但我母亲那极为

自尊的影子为整个事情提供了有益的现实的证据。

我上了马德拉中学,学校位于华盛顿的杜邦转盘路附近。我父亲对马德拉中学的创建者露西·马德拉·温非常钦慕,曾对她予以经济上的支持。在我二年级时,学校搬到了弗吉尼亚州的一个新地方。我成为寄宿生,周末才回家(后来,我父母为学校捐献了178英亩土地,毗连学校占用地)。

迈尔的女孩一个接一个地进入了马德拉高中。马德拉小姐有一种超前意识,她试图拓宽我们的眼界。她相信上帝是一个女人,在圣经课的幌子下,她试图摆脱我们对贫穷的偏见,用她一流的口才努力对我们产生影响。学校本身显示了一种平均主义精神,我们的校服帮助掩盖了我们不同的经济背景,我们全然不知,或不关心任何人的社会地位。但是一点也不奇怪,我们是非常狭隘的,抑郁症在马德拉中学学生中流行,一个“贫穷党”产生了,全部收入都捐献给了社会福利基金。

马德拉小姐驾驶的是一艘密封之船。她在学校集会上讲话时所经常引用的她的座右铭是,“在灾难之中发挥作用,体面地结束灾难”,充满教徒说教的意味。我们被允许到镇中的一个百货店购物,但同伴要在鞋店里保护购物者,因为你的脚被男士抓在手中。我的一位朋友吉恩·罗琳,被她住在一个寝室的女同学及其父亲邀请去吃午餐,管理员说:“不能去,你不能与你女同学的父亲一同出去。”因为几年前,一个女学生同她女同学的父亲一起出走了。

尽管我是一个按法律行事的人,但我参与了一种非法活动,参加了一个秘密的团体——称为“通向死亡的圣女”。在午夜,我们这些圣女起床,戴上大大的防雨帽子,这些帽子是马德拉小姐从一座法国僧院买来的,徒步一英里来到树林里,埋葬一双鞋——我现在已完全忘记了这件事的意义。在我毕业后的数年里,一直参与这个组织的活动,直到我仰慕的一个女孩拒绝参加这个组织,用以抗议马德拉小姐。

学校里的舞会每年举行两次,但不允许男学生参加,所以女孩子们穿上她们的夜礼服和胸衣一起跳舞,如同我一样,个子高的女孩们后来发觉她们在与男舞伴跳舞时很难与其配合。

对我而言,社交活动的进步是缓慢的。许多年里,我一直没有在男孩身上花费太多的时间和精力。在高中时,当时我16岁,我随同家人参加了一次盛大的新年晚会。实际上我一个人也不认识,但我跳了一场又一场。最后舞厅的灯熄灭了,人们说:“大家新年好!”“美好的往日”一曲在晚会上响起。我哥哥看着我说:“这是我能同你一起度过的最后一个新年。”

大约17岁时,我决心在晚会和舞会上学习如何与男孩接触。我认识到,只有你对最大真的笑话发笑并表现得最活跃,表示你过得很快活,男孩才能认为你动人和有吸引力。我毫不害羞地运用这个知识,行动伪装巧妙,却对社会名流起了作用。我出入华盛顿的舞会,并决定不为男性所动心,因为那是噩梦。我从哥哥在华盛顿学校的朋友中认识了一两个人,也有男孩偶尔邀请我去参加晚会和看电影。在瓦萨,我被邀请到男子学院过周末。在我没有上芝加哥大学前,我没有找到一个真正的男朋友,只是偶尔见到一些花花公子,由于缺乏自信而吓得离开了他们。

如同在马德拉的其他人一样,我十分努力,参加了篮球队、曲棍球队和田径队,还加入了合唱队。我学习钢琴,弹奏贝多芬的奏鸣曲,这样日复一日地生活了一年。我的校友们开始惧怕那永无变化的从排练房传出的铿锵声响,但我在不断深化的音乐修行中学到了许多东西。我还参与演出了由戏剧协会创作的独幕音乐剧。

我对新闻很感兴趣,成为学校的杂志编辑之一,杂志的名字叫《塔特勒》。尽管我们的目标是“产生影响和令人感动”,但我们的社论却大多集中在社会的焦点问题上,还登了一些广告,包括在头版头条上刊登。

在马德拉，作为高年级学生，我第一次有了展示才能的机会。使我惊奇的是，我被选为高年级班级的主席，而我对此一无所知，也不知该如何被别人接受。我非常高兴，我父亲对此则更为高兴。

在学校里，我们更关注体育运动、交朋友和度假。事实上，在我大部分的学校生活中，我对政治的认识是零。我记得在1932年总统竞选时的一次辩论中，我因为父母是共和党，就为胡佛说话，甚至连自己在说些什么都不知道；我只知道父亲在胡佛行政部门做事，我相信自己的父亲。我的同学罗宾·肯珀，著名的芝加哥民主党人士詹姆斯·肯珀的女儿，则为罗斯福说话，似乎我们都自动地站到了父母一方。

尽管我在高中时获得了成功，但当我离开马德拉中学时，却缺少如何面对将来生活的训练。我还是感到有许多困难和非常羞怯，朋友也没有几个，与同学对我的看法有很大区别。一位高年级报纸的编辑描写我是一个因爱笑和似男孩的走路姿势而出名的女孩。我的班级同学预言说：“凯是报纸里吵闹的大人物。”但我自己不会去面对这样的未来。比开拓自己道路做得更多的是，我用所有的时间研究如何适应将来自己选择的生活。我不得不去开拓，当然要像比斯那样具有冒险精神。在马德拉中学所选择的一首配画诗显示了人与人的不同：“那些来自于自己的东西才能帮助你悟出最佳的成功之路。”

1921年，我母亲遇到了威廉·沃德，一位资格很老，给人以政治启蒙的名人。他掌管西切斯特郡，基斯科山就在此郡，他把母亲带入了西切斯特郡的共和党政治活动之中。沃德成为母亲的老师，她的支持者，她的领导，她的亲密朋友，他说服母亲投身于更广泛的公众事务。母亲接受了他的观点并同意做些公共服务事业。母亲的这一切，再加上父亲的一切，说明随着我们的长大，必须相信无论你的职业是什么，你都自觉不自觉地会想到公共事务，或是

关心社区事务或是关心公共服务。

沃德很快创建了一个郡娱乐委员会,由五人组成,我母亲是这个委员会的主席。在母亲的领导下,委员会首先为贫困的孩子们举办了夏令宿营活动。母亲在全郡范围内组织合唱队,还在一个巨大的天幕下为成人、孩子举办动物音乐节。尔后,主要是在母亲的建议下,沃德建立了一个郡活动中心,在1930年5月建成营业。这是一座巨大的、全功能的大礼堂,坐落在白普兰斯,至今还在使用。中心每天晚上都被演出、家禽等动物表演及音乐会排满。我母亲多年来是这个中心的主管。在地下室动物表演同时进行的大都市音乐会组织的演出时,为了保证公鸡不在女领唱唱歌时打鸣,母亲设计了一系列的硬纸板,装进鸡笼,使公鸡无法昂头打鸣。

母亲还投身于共和党的政治性活动,由于非常活跃,1924年,她成为共和党大会的一名代表。后来,她更多地参与了这方面的活动,为她的候选人和竞选目标到处游说。我们在1924年选举中创作了一首诗:“库利奇和道斯,库利奇和道斯,当我母亲离开,这便是缘由。”母亲应邀来到州办公室,并被妇女们鼓励去竞选国会议员,她拒绝了,理由是“我的丈夫和家庭是第一位的”。我与母亲一道参加了1933年富兰克林·罗斯福的就职演讲,观赏了罗斯福站在国会大厦前,发表他非常有名的演说,我还记得母亲看着与罗斯福竞选而失败的胡佛离开时的伤感表情,相比较而言,罗斯福则光彩夺目地站在讲坛上,雨过天晴,强烈的阳光映照在他那英俊和红润的脸上。母亲转过头来,略有预见性地对我说:“等着吧,四年后我们会回来的。”母亲对罗斯福带有强烈的厌恶之感。

我父亲也参与了共和党的政治性活动,但不很积极。事实上,他既为共和党做事,也为民主党做事,他在战争工业委员会、农场贷款委员会、联邦储备委员会都干过。到了20年代中期,他通过战争金融股份公司,帮助重振了美国农业,通过特殊机构为农场主和家禽养殖业主贷款,他在1925年达成了与股份公司清偿的协

议，被广泛认为是一个显著的成就。默洛·普西在他关于我父亲的传记中这样写道：

迈尔给财政部一张 499 万美元的支票，最终是给国家档案局的。相信这是世界史上开出的数量最多的支票……（战争金融委员会）为战争目的贷出 300 万—700 万美元，100 万美元用于支持战后出口，300 万美元支持农场主——不得损失并需按照所签合同返回足够的钱用于支付利息，资金来自财政部……许多人说，他把美国的农业从灾难中拯救出来。

在我童年时，当父亲忙于他的一系列政府工作时，父母总是不在身边。他们回到家中时，我们要在一个正式的仪式中与父母见面。母亲通常在床上吃早餐，父亲则总是在母亲的卧室吃早餐，在母亲的旁边放一张小桌子。在我们各自离开家时，总要到楼上与父母见上一会儿。母亲有时拉上我们中的一人，下午在公园中开车或在她的卧室里交谈，但这种情况并不多，间隔的时间也很长。无论怎样，我喜欢这些时光，一次还建议考虑到母亲太忙，是否我们应该约会相见——作为一个离奇的故事，母亲总是重复说这件事。

大多数晚上父母都出去吃饭，或者在家大设酒宴招待客人。有时我到母亲那儿闲谈，她要么在打扮，要么正在与人打电话，要么在修指甲。母亲给我留下的印象是她非常富有魅力，美丽又大方，当她穿着典雅的服饰出现在学校仪式上时，我真的为她骄傲。然而尽管我在很小的时候是那么深深地喜爱她，但我也敬畏她、害怕她，甚至太怕她，以致想去反抗她。我第一次去欧洲旅行时，只有 11 岁，母亲告诉比尔和我到船上理发师那儿去理发。我们另有计划。比尔让我去告诉母亲理发师那里排着长队，我们晚些时候再去，我不加考虑地把这些告诉了母亲。母亲无意中发现理发师

那里根本没有人排队,对我说谎给予了严厉的斥责,可我却不知自己到底干了些什么,被一个人丢在船舱里,我感到非常压抑,但这个插曲给我留下了难忘的记忆,这就是讲真话的重要之所在。

几年后,作为学校的新生,我在理发师处再一次违反了母亲的意愿。我把长长的黑发剪掉,带着不安和害怕的心理,等待着母亲的反应,可直到我让她看时,母亲才发现我头发的变化,她不予理睬,使我感到不解,这增加了我的信心。

孩子要按父母的话行事,我父母在人的方面、小的方面都对我们产生了影响。他们的一些习惯被我们丢掉了,但仍留下了印记。我从母亲处继承下来的一些不同寻常的习惯是疑心重、整洁和吝啬。尽管有些方面母亲非常慷慨,但她对小数目的账单总是抱怨,认为有人在欺骗她。她买来一件皮毛,说:“你要小心,因为你选择一件,可他们能给你换成另一件。”她还说:“如果你重新排列你的珍珠项链,你得坐在那里看着你的珍珠被穿上。”母亲毫不掩饰地憎恨给任何人东西,甚至是表扬话或鼓励话。我花钱的能力慢慢增强了,但带着一种邪恶的猜疑的心理。

我与菲尔·格雷厄姆结婚后,他的大度和慷慨使我的一些习惯得以改变,但从父亲那儿继承下来的一些怪习惯却始终无法改变。尽管我们生活水平很高,但父亲对一些很小的花费都有特别的定量。他以很大的热情讲述很小的经济问题——总是把东西用到最后,从不浪费。这使我形成了无法克服的强迫症,每天睡觉前总是闪现在眼前。有一天,我一个人呆在家中,设法关上每一盏灯——如果我知道有一盏灯亮着,我就会在大厅和楼梯上走来走去。我告诉自己停下来,这没关系,然后我把它关掉了。

一些给我留下深刻印象的教训是来自于反面的例子。我年轻时,发觉有时成年人的行为难以理解。我记得自己观察到的一些事令人震惊和沮丧,并暗暗发誓自己长大后,绝不那样做。例如,当站队等待看电影时,母亲总是走到票房说,“我是《华盛顿邮报》

的尤金·迈尔女士”，便能要到票坐下来。那时，我也跟着这样做了，我困窘地畏缩着并希望大地能把我吞进去。这件事总是不断地影响我，我从不具备与领班打交道的能力，他不给我安排饭店中的好位子，却安排在“西伯利亚”，而我只好逆来顺受地去了“西伯利亚”。

随着时间的消逝，我母亲在感情上好像遇到了越来越多的困难。她越发关注生活中她与一些男性朋友的友谊，其中有一人，我相信可能是真的——那就是威廉·沃德。母亲总是患感冒、肺炎和其他各种疾病，她用特别小心、自艾自怜、看戏剧、请人来访、看我们跳舞来抗拒病情。在回忆中，我怀疑是否是因为她的压抑而导致了她疾病缠身。

母亲开始大量饮酒，有时从早晨 10 点钟开始，这至少是她生活的一个阶段。这的确是使我父亲担心的一个问题，也是对父亲、对我们不断增大的一种负担。她饮酒是由某种怪癖所致，在地下室有一个老式上锁的威士忌酒柜，只有父亲有一把钥匙，所以他不得不总是去地下室，以便确切地知道母亲到底喝了多少酒。显然，在这方面的告诫是无济于事的，不过令人惊奇的是她从不买威士忌或向父亲要钥匙。

母亲对我们施加的影响经常适得其反。我们每次完成一件事情总是希望受到鼓励，然而母亲却是如此的自尊，以致她对我们开始时的热情不能给予正确的评价。如果我说我喜欢《三个火枪手》，她便回答说：“我的确无法说出点什么，除非我读过这本法文版的书。”母亲读书一直到她临终前一周——哲学、历史、传记和所有英国、美国、法国、德国以及俄罗斯名著。她鄙视人们阅读一般小说、低劣作品以及消磨时间的读物。

在我四年级至五年级的夏日，我几乎用了全部的时间在基斯科山三楼的一间房子里一个人苦读，看了所有有关大仲马的作品、路易莎·梅·奥尔科特 8 卷（从《小妇人》开始），以及《金银岛》，还有

一个名叫奈普的人写的让人刺激的探险系列读物。最后一数,我发现自己读了大约 100 本书,写信告诉父母“我是在书海中遨游”。我真是快活极了。遗憾的是,我早年的读书热情不知为什么在五年级后减退了,只是零星地读一些书籍。此后不久,我开始把精力集中到电影杂志《红书》和《世界主义者》上来。后来我还是有选择地读些书,特别喜爱狄更斯的《远大前程》和陀思妥耶夫斯基的《罪与罚》。

母亲为我们设立了无法达到的标准,给我们施加了巨大的压力,而不顾及我们自己确定的目标是否实际,只是一味地挖掘我们的潜力。我们都感到,无论怎样我们没有辜负母亲对我们的期望和要求,可她培养的没有安全感和缺乏自信心的困扰长久以来一直陪伴着我们。然而,无论她对我们的怀疑是否存在,而她为这个世界所展示的家庭画卷是无可挑剔的。她创造了孩子们的美丽的神话并使之永存。就母亲的观点而言,我们都是幸福的、成就感很强的人。的确,在一定的标准上,我们为自己而骄傲。母亲习惯于把我们与小说《永恒的女神》所描写的一个离奇的、吵闹的、极其可笑的家庭中的成员相比较。她对我们讲述的其他一些神话是,迈尔家的女孩比别的女孩更聪颖、迷人、有趣、伶俐、成功,简言之,无与伦比。更重要的是,她感到我们更应该与众不同,更富有学识,甚至更为离奇。

此外,还有对我们社交生活成功的期盼,这也是很难明确和处理的。对于迈尔家的女孩而言,在学校和晚会被认为非常出众,这一点是必然的。我总说,我在任何一个晚会里都过得很愉快,而实际上则不然。假如我父母中一人来到学校、学院,我想我不得不组织一个朋友小组,这样至少可以表面上给人一种合群之感。

我还是一个小孩时,拥有《华盛顿邮报》的麦克莱恩举办小孩参加的晚会,给来宾赠送了许多贵重的东西——甚至手表。母亲告诉我,这种活动品位太低,所以不让姐姐们去。她的一位朋友建

议,在晚会上能见到我们是非常重要的,对此我母亲回答道:“我希望我的孩子成为我所希望的孩子。”

她的另外看法是,这种活动把她的社会地位降低了。这些老生常谈的否定观点成为我生活的一部分,并使我感到不解。我知道,自己不是她所期望的那块料,我也知道,我想融入世界之中——让我周围的人喜欢我。所以我采纳了哥哥、姐姐的许多人生观,记得在大学时,当我和我的朋友玛丽·金特里路过瓦萨校园时,我问:“你喜欢这里的女孩吗?”她回答:“是的。”这使我好一会儿才回到问题上来并对我的认识标准产生怀疑。我想我该向好的、一般的人靠拢,不能只像一个行为古怪的人。很久很久以后,我才不再去想自己的与众不同。

我无法承认母亲是真心爱我们的。在她将结束生命前,她认为我是一个成功者,或许这就是她所喜爱的。尽管母亲如此复杂,然而在孩提时代,我更亲近母亲,疏远父亲。实际上,他与孩子们在一起非常高兴,还与我们饮酒作乐。很多时候,他把我们中最小的抱起放在他的膝盖上,把表吊在我们耳朵上。我和露丝很小时,他总是在早饭前来到我们的卧室,与我们玩一会儿游戏。

虽然父亲缺乏亲切感,但在生活的许多方面他仍然给了我们父爱。不知为何他从不表白,而是用某种方式表达他对我们的信任,这是我一生中惟一最难忍受的事。我只有在怀旧时才能理解它,因为我与父亲的感情是经过很长时间才发展起来的。

一些敏感的主题在我们家里极少被提及,但三个特别的禁区是——金钱、我父亲是犹太人和性生活。在家里,这三个问题始终无人问津;事实上,谈论这些事并不难,我们间或触及这些问题。在家中有一种厌恶谈论金钱和财富的气氛。像是讽刺,在某些奇怪的状态里,在我们的生活中,存在着一种真正的刚强的品质。我们并不是到哪儿都有好玩的东西、精心制作的玩具或衣服。有一

次,当弗洛伦斯 11 岁生日时,母亲在她的日记中写道,她为弗洛买了些最适合于她的生日礼物——“书籍、胡桃糖果和其他一些东西”。尽管母亲感到她很有钱,但她同时感到,限制占有的欲望乃是追求幸福的最好办法。

在我们班,较之其他女孩,我的衣服是少的。我在语法学校的衣橱里只有一两套头毛衣和一两件上衣,一套较好的服装。家里在经济上对我们的限制也非常紧。我还记得比斯在瓦萨发给我父亲的电报中说道:“是早给津贴还是让破产。”父亲回电报说:“破产。”我记忆中惟一次不得不讨论财富的问题是我被告之“你不是一个富裕的小孩,你要自己去做些事情,自己去找一份有益的、有利的工作干;你不应该也不能什么都不干”。打工是我生活的一部分,记得一个圣诞节的假日,那时我大约 15 岁,代替过节的是我在联邦储备委员会学习画图。

我母亲对金钱的矛盾心理和由此而产生的一些想法,无疑是她不愿谈论财富问题的原因之所在。1922 年,在一次参观完一座使我父亲获益丰厚的在犹他州的铜矿后,我母亲在日记中写道:“[这个铜矿]是个有趣的笑柄,然而通往铜矿的这座村庄更使我胆寒……就在此地,[钱]滚滚而来,我用这些钱研究中国艺术。但一想到我们生活所用的金钱竟出自如此的环境,不禁使人为之一震。”

显然,谈论我们是半犹太人这个问题绝不会比谈论金钱更多。我彻底地不了解反亲犹太主义问题,也不提及父亲是个犹太人,更不认为这是故意做的;我相信,我父母绝非在向我们回避或否定他们是犹太人,或是因此而感到羞耻。这个问题太敏感,以至于不可能解释。的确,我们在拉斐特角的圣·约翰大教堂——总统的大教堂里有一个座位,主要是这里的主管牧师是父亲的朋友。我 10 岁时,迈尔家的所有孩子在家里进行了洗礼,让我虔诚的路德教的祖父感到心满意足,他认为不举行这样一个仪式,我们全部会被引入

歧途。但宗教并不是我们生活的重要组成部分。

在我的记忆中，有一件确定我是犹太人的事发生在我 10 岁或 11 岁那年。我们在学校排练《威尼斯商人》，班上的一个同学建议我演夏洛克，因为我是犹太人。一次，我在有人责备我父亲是一个百万富翁后，天真地问母亲我们是不是百万富翁——我问如果我是犹太人这将意味着什么。她一定回避了我的问题，因为我不记得她的回答。我不仅在宗教问题上感到混乱，而且比斯也想起一次在我们纽约的公寓里，客人都在，她脱口而出：“嘿，你们每个人说的耶稣是什么人？”

我的犹太人身世并没有成为什么问题，直到我上了大学，一位毕业于瓦萨，来自于芝加哥的女孩引发了一次讨论。这个女孩被问及，是否能与另一个从芝加哥来的犹太女孩见面。女孩答道：“不行，在芝加哥的房子里不能有犹太人。”我最好的朋友康妮·迪莫克后来告诉我，在我的面前说这种话不知让她多么恐惧。这次我“真的明白了”——那是 1935 年，希特勒已成为世界性人物。

在我们家里从来没有议论过的第三件事是性，相当长的时间里我不懂它的含义，搞不清孩子是怎样出世的。事实上，似乎是严格的安排、训练和运动项目才使我们不去过多地想性的问题。一次我问母亲，在性生活中到底发生了什么事，并告诉她我已经研究了人的精子和卵子，但说不清它们是如何结合的。母亲答道：“你见过马路上的狗吗？”尽管我没有见过，但我顺其自然地回答道：“是的。”交谈就此结束了。母亲过了一会儿对我说：“你变成了一个女人？”“不必担心这些，妈妈，”我答道，“几个月前已经发生了。”

由于这些事从未讨论过，我几乎全然不知金钱、宗教和性。真是奇妙：我当然知道大房子和我们拥有许多佣人，但我对我是犹太人并不比对我家有钱了解更多。这真是奇异；但又非常有益健康。同样奇怪的是，我们被传授的实际生活内容少得可怜，我不知怎样

去安排一项简单的工作,不知如何穿戴、缝制、烹饪、购物,更重要的是不知如何与各种性格的人打交道,特别是与男孩子们来往。我与保育员逛过商店,但随着年龄增长,我穿的几乎都是姐姐们的晚会礼服,一直到18岁时,母亲领我到伯格道夫·古德曼的商店买既漂亮又复杂的衣服,这些根本不是我这个年龄穿的衣服,对年轻人而言,那些衣料也过于浪费。日复一日,没有什么变化。

我吃得很好,备受关怀。事实上,我母亲不断地提醒我们是多么幸运,我们欠父母的太多了,父亲是多么好地多么有远见地照顾了我们这些孩子。我们的确是幸运的,有那么多殊荣,有极高品位的父母。艺术、政治和书是我们的兴趣之所在,而我对于这些却表现出低能、粗俗的感觉——不仅是对我的母亲,而且对我的兄弟姐妹也是如此。我认为随着年龄的增长,我对自己的才智和能力采取的是一种现实主义的态度,我并不很漂亮,长个儿早,但自己觉得长得难看。我不认为我能超越其他人,但确信我不会对即使我喜欢,但在父母、兄弟姐妹眼中不够谦虚的男人动心。

在家庭混乱的以及与父母、与外部世界相隔离的环境里,我们这些孩子有感情地、有知识地成长起来。我们过着充满矛盾的生活,表里如一很难。有一个例子可以说明问题,一天,娱乐室里的电话响了,没有大人在室内,比斯小心地拿起话筒说“喂”,一个声音虚弱的男人问道:“你是谁?你是谁?”比斯答道:“我是被人照看的一个小女孩。”这就是比斯对大人所能描述自己的惟一角度。

所以,我们到底是谁和我们的抱负是什么,这些问题一直使我们困扰。我对奇怪的童年有一种感觉,我们总是在一定的限度内思考问题,并确信我们从未做对一件正确的事。我说的正确的事是什么?我穿的衣服合体吗?我迷人吗?这些问题令人感到烦恼,令人自我关注,甚至有时无法抗拒,并贯穿我的大部分成年生活,直至最后,我对过去的一切越发感到无法忍受了。

第三章 买下《华盛顿邮报》

1933年6月，我父亲买下了《华盛顿邮报》。我们中没有人懂得这种变化在我们的一生中意味着什么。这张报纸陷入了艰难时期，在爱德华·比尔·麦克莱恩的领导下漫无目标地向前发展。麦克莱恩是一个精干的花花公子，艾莉斯·朗沃思后来把他描绘成“没有下颚和性格的可怜人”。内德，正如人们所知，曾是哈丁总统扑克牌和高尔夫球的同伴，但后来两人关系破裂，因为内德在拥有《华盛顿邮报》时卷入茶炉顶丑闻。

从他1916年继承《华盛顿邮报》起，到15年后丢弃《华盛顿邮报》，内德既没有对新闻给予应有的关心，也没有对业务予以必要的关注。他带情妇参加编辑会议，因而他妻子伊芙琳提出了离婚起诉。事实上，关于他的新闻感觉，伊芙琳形象地说：“他无法辨识一条新闻——甚至不懂咬了狗的人同样咬了内德·麦克莱恩。”伊芙琳从有利于她的角度广泛地进行了舆论宣传。作为一个矿业大亨的女儿，她住在一处大房子里，举办豪华宴会，拥有并佩戴名贵的“希望”钻石，这钻石被认为会给主人带来厄运，对伊芙琳来说恶运已经来到，她有意为儿子们保留《华盛顿邮报》，拒绝了几个想购买《华盛顿邮报》的人，还鼓励丈夫拒绝了至少包括我父亲在内的购买者。

在表达对《华盛顿邮报》和其他报纸兴趣之前，我父亲已经在这方面有过几次尝试。早在1925年，父亲知道赫斯特在华盛顿有

两份报纸,均办得不太好,猜想赫斯特可能愿意卖掉一个,便企图拿到早报《华盛顿先驱报》。

四年之后,到了1929年,父亲试图用500万美元买下《华盛顿邮报》,因为出价太高,使得掌管报纸的美国担保责任公司拒绝了他。其他对《华盛顿邮报》的出价,包括1931年的两次,均为300万美元,都被拒绝了。这是因为尽管伊芙琳在进行离婚起诉和出庭,但她依然管理着报纸。内德从他父亲那里继承下来的赚钱报纸继续在走下坡路,经营不善,至少负债50万美元。到了1932年,报纸已处于破产状态,没有能力支付印刷费,被公开拍卖。

与此同时,1930年9月,父亲被胡佛任命为联邦储备局总裁。他接受这一职务的原因莫过于试图摆脱经济大萧条,于是他引导银行业务和制定美国内外金融政策,使重建金融股份公司概念化,用立法形式使之建立起来。他还指导议会中的提案,作为几家新的有信誉的机构的主席,他的名字因此明确地被写入议案之中,以便保证提案顺利通过,也是为了使他在联邦储备局承担总裁的责任。然而,上午管理一个机构,下午再去管理另一个机构的紧张工作状态,且是在经济最不景气的大萧条时期,实在是非常伟大,父亲几乎被这种压力压垮。我母亲去见胡佛总统,对他说,这种无法忍受的职业负担不能再进行下去了,并希望总统先生在我父亲彻底垮下来之前能减轻父亲的一部分负担。在母亲的日记中,她对这次会见总统做了写实性描写:

昨天……身体疲劳状态下尤金的分泌液很低,在白宫的鞭挞下他太累了……因此我暗地里与胡佛总统约定了会见,当被告及如果总统不能把尤金从上议院的贪婪之中拯救出来,尤金身体就会垮掉时,总统为之一震。这种方法真的见效了,我相信从现在起,总统对尤金的态度会小心谨慎。我没有责备胡佛总统任何事,只是使他至少有时处于伙伴的位子。

由于他那不合适的气质,这种情况只能是暂时的,因为他随时会为了他的地位和目标,牺牲任何人和任何事……在我与总统的谈话中,在听到“尤金是我得到的最有价值的人才”后,我感到十分吃惊。而我的主要目的是为了使尤金能保持身体、精神良好。

最后,使尤金的压力有所缓解的是国会通过了《紧急救助法》和1932年的《建筑法》,这两个法案使联邦储备局和重建金融股份有限公司也分为两块,从而允许父亲辞去了后者之职。

1932年,富兰克林·罗斯福当选为总统,父亲作为胡佛的红人,这必然给他带来了麻烦,父亲感到他努力地服务于公众,所以尚无辞职之意——尽管胡佛希望留住他。我母亲不断地鼓动父亲在罗斯福就职前辞职:

也许是像一位东方的寡妇,他期望把自己也投入他主人火葬的柴堆中。我想胡佛要把所有跟随他的人一齐带入政治坟墓,包括他的仆人,甚至像伊朗人那样连同宠物狗一起埋葬。

我父亲一定也有类似的感觉,但他不想使自己在联邦储备局的职务像一个政治地位,不但不是,而且也不应该是。另一方面,父亲也没有看到留在政府机构的意义之所在,因为他也感到自己在攻击假设的对手。当罗斯福请他继续担任联邦储备局头头时,父亲答应了,但在3月下旬,他给联邦担保责任公司写了辞职信。在他的眼中,罗斯福有许多罪恶,而只有少数为人所知:他的金钱实验,他对良好水准的忽视,他总体上对经济和金融政策的缺乏修养——我必须说,与其他总统相比,他是一个缺少贡献的总统。

《华盛顿邮报》在对于我父亲非常适宜的时候破产了——恰好

是父亲离开政府的时候。父亲和母亲已经明确地讨论了买下报纸的可能性,5月7日母亲在自己的日记中提及此事,这个时间大约是在买下报纸和父亲辞去联邦储备局的辞呈获联邦担保责任公司批准前一个月:

……他[尤金]突然决定买下报纸。如果他成功了,那将引起轰动效应。开始我并不情愿这样做,因为这意味着一下子就会面临更多的工作,这样就失去了闲逛的时间,这同时也意味着要支出很多的钱,并且如果弄不好,只是往里投钱而已……

在这篇日记写后不久,我父亲还没有决定这笔买卖,取而代之的是隐居于基斯科山。接下去的情况是,在父亲过了两周的退休生活后,他边下楼梯边用手指摸着栏杆,声称要找到灰尘,并自言自语地说房子管理得不好。我母亲听后说:“尤金,是你买下《华盛顿邮报》的时候了。”父亲自己解释了1934年来自于美国报纸编辑协会的一个小组所发生的事:

如同东方古时的哲学家一样,我决心离开一个浑沌的世界,目的是享受恬静生活的快乐和乡间幽僻之地,可从我做出决定,这种生活刚刚两周,我在家里另外做出深思熟虑的决定,这种生活不适合我。

使父亲重新对购买《华盛顿邮报》作出思考的是由于锡西·帕特森的来访,她是父母的老朋友,锡西是乔·帕特森的妹妹,乔是《纽约每日新闻报》的创始人,在当时这份小报办得很出色。乔又是《芝加哥论坛报》出版商罗伯特·麦考密克的侄子。

麦考密克家的女人长得强壮,智商高,锡西两者兼备,她是那

类模样并不好,但用气质取胜的人,她住在杜邦转盘路边上的一幢公寓里,现在是华盛顿俱乐部。她是赫斯特早晨发行的《华盛顿先驱报》的编辑,后来成为下午发行的《华盛顿时报》的出版商和编辑,在没有买下发行权之前租用赫斯特的报纸,买下来之后,把《华盛顿先驱报》和《华盛顿时报》合二为一,成为全天候的报纸。1933年的这个时候,她清楚一件重要的事:她的未来怎样,将取决于谁拥有《华盛顿邮报》。

锡西知道我父亲以前就想买华盛顿的报纸,便找父亲问他是不是马上买《华盛顿邮报》,她的提问再一次唤起了父亲购报的兴趣。这次父亲真的动心了,他开始着手办这件事情。他曾经愿出500万美元买报,他并不想在拍卖时再出高价以显示自己的身价,父亲的私人律师乔治·伊·汉密尔顿为他掌握行情,他授意汉密尔顿以高出任何人的5万或10万美元的价格马上买下报纸,当出价达80万美元时,他的出价可高出2.5万美元。父亲还给汉密尔顿最大参数150万~170万美元,并让汉密尔顿代替他去了拍卖行,自己躲在新月广场不露面,与他的朋友和终身助理弗洛伊德·哈里森在一起。

拍卖是在1933年6月1日宾夕法尼亚大街上马路的《华盛顿邮报》所在地的一座好看但不值钱的楼房的台阶上举行的,恰好是在我父亲表面上退休几周以后。那天在大楼台阶上聚集的人群中,有内德·麦克莱恩的已疏远的妻子伊芙琳,她穿着黑色的衣服,佩戴着“希望”钻石项链;她的两个儿子;她的朋友艾莉斯·朗沃思;戴维·布鲁斯,安德鲁·梅隆的女婿;《华盛顿星报》的总裁维克托·考夫曼,及报纸的商务经理弗莱明·纽博尔德;麦克莱恩的代理赫斯特以及其他一些竞买人。要拍卖的是这个市区五家报纸中的最后一份报纸:发行数减少到五万份,有一座古怪的年久失修的老房子,具有美国联合通讯社特权,简言之,一份负债60万美元的马上就要破产的报纸。

麦克莱恩女士的委托人和赫斯特的律师们在锡西的鼓动下，是汉密尔顿最初的竞价人，但麦克莱恩女士在拍卖价达到 60 万美元时声明退出，直到 80 万美元前，赫斯特一伙人一直是汉密尔顿的竞买人。汉密尔顿按照父亲的指示，又出价 82.5 万美元。赫斯特一定是被他的竞买人指示出价不能超过 80 万美元，到了 80 万美元，他们也退出了。锡西·帕特森请求拍卖人等一会儿再作出裁决，以便她能给赫斯特打个电话出更高价。她获准了三次请求，汉密尔顿恐吓要退出他的出价。毫无疑问，赫斯特在 1933 年是缺钱的，最后他不再竞买了。拍卖一槌定音。我父亲买下了《华盛顿邮报》——为了买这份报纸，五年前的出价达到 500 万美元，结果现在用 82.5 万美元买了下来。

买下《华盛顿邮报》，这对我的未来生活和家庭的未来均是特别重要的，而重要在何处我却一无所知。家中没有人在购买前向我谈及这一点，也没有人清楚他们没有告诉我这一点。

在拍卖时，我正好在马德拉读完大学三年级，正准备参加学院全体委员会。南希·怀特在我的隔壁，她是汤姆·怀特的女儿，怀特是赫斯特所有企业的总管——他的得力助手——也是锡西·帕特森亲密的朋友（有人说是情人）。南希和我，由于她的父亲对新闻感兴趣，而我父亲从事公益事业，便一起讨论拍卖和推测报纸的匿名购买人，所以我们两人有一种特殊的关系。结束学院全体委员会工作后，我回到了基斯科山，家里的其他人早已来这里度夏了。大家坐在阳台上，母亲向父亲提到“你买下了《华盛顿邮报》”，由于我头脑中根本不存在这种可能性——父亲是那个匿名购买者，便天真地问母亲她在说什么。“哦，亲爱的，”她说，“没人告诉你吗？爸爸买下了《华盛顿邮报》。”我说：“没有人，真的没有人告诉我。”

我知道这桩生意后不久，这件事便公开了，中间这段过程是需要的，这样才有足够的时间让法院确认交易的合法性。我父亲同

意法院十天延缓期,最后查尔斯·埃文斯·休斯、伊芙琳·麦克莱恩的一个律师提出想要重新进行拍卖交易,当受款人知道匿名买主已经准备好要交现金时,法院最后决定报纸归于我父亲,这一决定在1933年6月13日的《华盛顿邮报》第一页上用花边文字刊出。

我第一次来到《华盛顿邮报》的大楼是报纸公布后的第一天或是第二天,我与比尔同父亲一起从基斯科山旅行到华盛顿,并在晚上参观了《华盛顿邮报》大楼,这次参观使人非常兴奋。那儿有一个骨瘦如柴的职员,他在麦克莱恩时代最后的艰难时期仍留了下来——少数好人使报纸没有停刊。

对公布新报主的多数反应——至少在传媒中出现的反应是良好的。然而,持续多年的怀疑,就是对《华盛顿邮报》是一份无党派报纸可能性的猜测和对市区内几家报纸是否由一个无能的出版商所控制的猜测永无结论。对后一点,加德纳·考尔斯,美国最具能力的个人出版商之一,警告我父亲说华盛顿是下午阅报的城市,政府工作人员很早上班,下午4点半下班,并说上午无报可言,特别是《华盛顿邮报》更无法与其他报纸相比。《星报》占据了城市报纸的主要销路。我父亲表示赞同:“这个伟大的国家的首都应该有一份好的报纸。我相信美国人民,他们一旦了解了事实,就一定能作出正确的选择。我将给他们不带偏见的事实,只要想法正确,就无人阻拦。”

人们怀疑像尤金·迈尔这样一个共和党人主办的报纸是否能够成为一份无党派的报纸,我父亲针对这一点,从办报的一开始就强调,《华盛顿邮报》将是独立的。甚至在公开他为报主时,就有一些重要的评论证实了尤金·迈尔的《华盛顿邮报》的结构基础。他的目标是改良这份报纸,通过发出独立的声音来实现确定的目标。父亲解释说,买报完全是他个人的主意和行为,没有“任何人,群体或机构”劝说。尽管当时许多人无法接受他的观点,但这是真实的,父亲在努力使公众相信,《华盛顿邮报》不会是无价值的:它不

会是共和党的喉舌,也不会被用于攻击富兰克林·罗斯福(尽管后来报纸这样干了)。

从一开始,父亲就非常兴奋,挑战似乎使他年轻了。在他把报价压低 10 美分后,马上得到买报人的好评,办报的风格也受到社会的肯定。父亲告诉雇员,如果他们“能干好工作”,都可以继续自己的工作。然后,他马上开始慎重解决亏损的现实——报纸页数减少,并解雇了大部分训练有素的人,坚决地减少了发行数量和广告,这一切使人怀疑明天这份报纸能否办下去。作为报主,他有一天宣布,报纸只印 18 页,广告栏共有 19 个,分类广告不超过两页。我父亲说,这是一张“心理上,道德上,身体上以及其他方面的破产者”的报纸。

起初,为了重新组织这张报纸,他非常天真地认为,既然自己在贸易和政府工作方面是一个成功者,那么自己就能把那些方面的经验运用到报刊杂志领域。虽然他不懂报纸,他想他能通过多投资来改变办报方针,使报纸越办越好。事与愿违,伴随而来的是数年的奋斗和令人灰心丧气的失败,投资收获甚微,他学会了付出沉重的代价。这正是投资浪费和精神压力的开始,这种状况在接下来的 20 年里的大部分时间内没有变化。在那些年的奋斗中,他曾怀疑自己是否能够成功,他曾对我们悲叹,甚至说要卖掉它,尽管父亲没有这样做,但我知道他是真的那样想过。

这一时期中的某一段和他最糟糕的经历中的某一段几乎同时交织在一起。他以前的朋友锡西,曾因为失去有利的时机而感到失望,现在在拼命竞争方面给父亲上了一课,这一课导致了两人间一场激烈的争吵。锡西通过她的叔父罗伯特·麦考密克为她提供连环画来封杀《华盛顿邮报》的销路,麦考密克不仅管理《芝加哥论坛报》,还拥有最具影响的报业联合组织中的一个机构,为全国的报纸出售专栏文章,锡西是《芝加哥论坛报》的合伙人。她让报业联合组织通知我父亲,《华盛顿邮报》每况愈下的销售情况使他们

解除了四部最为人知的连环画的合同——“安迪·格姆普”、“刑警特蕾西”、“汽油胡同”和“温妮玉黍螺”。这些连环画要送给《华盛顿先驱报》，锡西骄傲地宣传这种变动。

我父亲从未阅读过连环画，便问《华盛顿邮报》经纪人艾·德·马克这是否重要。马克因父亲这个外行不懂这事与发行量的关系而为之一惊。他向这位马上要起诉锡西的报主保证，连环画对发行量是最重要的，也是报纸最为重要的内容。

锡西给父亲打来电话，说她哥哥乔·帕特森已经创作了这些连环画，由于她与麦考密克和帕特森的关系，使他们把连环画的出版权给了她。我父亲指出，他目前在华盛顿拥有这个权力，她答道：“这意味着一场战斗。”

战斗发生了。官司打了两年，结束了我父母与锡西的长期亲密朋友的关系。我父亲先在纽约赢得了暂时禁止《华盛顿先驱报》发行连环画的限令，这道命令后来被取消，在一段时间里，两张报纸都刊出连环画。后来锡西胜了，《华盛顿邮报》为了反对报业联合组织储备并分发连环画，1934年7月，当一位法官判决《华盛顿邮报》是版权的合法人时，父亲在纽约赢得了与《芝加哥论坛报》法律官司的胜利。在华盛顿与《华盛顿先驱报》的法律纠纷解决得比较艰难，1935年3月，在华盛顿的哥伦比亚特区的美国上诉法庭做出了同样的判决。锡西向最高法院上诉，结果被驳回。1935年4月10日，这一天是父亲的胜利日。

当最后的判决下来，禁止锡西在《华盛顿先驱报》刊登连环画时，锡西请求父亲让她把原计划在接下来的周日刊出的连环画登出，因为彩色连环画是用先进技术制作的，锡西又已制版。由于急剧增长的伤痛之感，使得父亲有条件地许诺，锡西要给《华盛顿邮报》信用，并要求今后连环画只能在《华盛顿邮报》中出现。很自然地这遭到锡西的反对，不久，出于报复，她寄给父亲一个包装华丽的花盒子，里面用兰花包着一个很小的包裹，里面是一片生肉；锡

西写了一张卡片,对一磅肉的用意说了些让人理解的话——“并非为了让你失望”。这个给夏洛克的令人不快的礼物说明了这场斗争是何等残忍。自那时起,她总是不断给予父亲和《华盛顿邮报》各种刺激。如果《华盛顿邮报》出现错误,她就要曝光。后来,父亲给锡西打电话说:“锡西,假如你不停止对我的诽谤,我将把你的事公布于世。”

诉讼后的第22个月,当《华盛顿邮报》的合同最后终止时,锡西开始登连环画了。他们除了一次被副部长的妻子,没有发觉两人紧张关系的萨姆纳·韦尔斯女士一同邀请参加宴会之外,锡西同父亲多少年没再说过话。我的朋友卢维斯·皮尔逊后来告诉我,他们坐在一起,谈了大半夜。

连环画的激烈战斗接连不断,我父亲努力工作,试图把报纸办得更好,使之成为经济上的缓和剂。他很快认识到办报不同于他所知道的其他生意——你不能用通常的办法来推动这项生意,并渴望收到效果。他只有一点点地让报纸生财,因为华盛顿的报纸很多。

父亲具有积极向上的人生观,在1934年的一篇文章中,以及后来几年的数次讲话中,他都阐述了自己的人生观。他认为一份报纸要反映社会的真实性,意思是说要在民主方面为社会服务,他希望一份报纸即便在它的全盛时期,也要体现超前性和“以自己出色的办报质量来领导潮流”。在1935年3月5日的讲话中,他阐述了自己从一开始就坚持的原则,简述如下:

1. 报纸的第一使命是,一旦发现了真理就要宣传它;
2. 报纸在大众尚未认识真理前就要宣传它,要关注美国和世界上的重要事件;
3. 作为新闻的传播载体,报纸应该捕捉高雅的内容,这是报纸对社会个体所承担的责任;

4. 报纸的内容要既适合年轻人,又要适合老年人;
5. 报纸要对读者和大多数人负责,不应该按照拥有人的兴趣来办报;
6. 在追求真理方面,报纸应该准备为自己的命运做出牺牲,只要所做的对社会是有益的;
7. 报纸不应该为任何特殊的兴趣所左右,但对于社会事件和社会人的报道要真实和自由,以及健康。

这些原则是他信念的核心和灵魂,然而要把这些变为现实则是一种挑战。他首先要找到那些能承担转变办报方向重任的人。开始时,他不知道最合适的人是谁,在哪里,如何找到他们。当他找到这些人——一些他所听说的新闻记者或是一些他到处打听所了解到的人——要说服他们来为一张失败的报纸工作几乎是不可能的,另外,新闻工作者们对父亲的动机仍持不肯定的态度。他所声称反对的事情大都使人感到他办的是一张共和党的报纸,或者至少是用《华盛顿邮报》为胡佛的行政机构大唱赞歌。我父亲总是表示华盛顿与他竞争的报纸一直在散布谣言,这加剧了找到一流职员难度。

寻找编辑方面的人员和经营方面的人员的工作在继续。被雇用的人水平参差不齐;还有些人被聘来出主意和进行评价。从一开始,《华盛顿邮报》的管理问题就使父亲焦急万分。父亲这个除了编辑工作以外全部要管的总管家雇用了尤金·麦克莱恩,他来自《旧金山新闻报》,在《华盛顿邮报》干了两年。父亲认为他虽然是一个高级记者,但没有在报社里形成有水平的群体,并且懒惰、整天喝酒和与女人私通。在他一次对基斯科山的来访中,我极为震惊,他突然抓住我——一个17岁的孩子——吻我。我从未把这件事情告诉任何人。

我父亲对宣传一窍不通。在经历了一次失败后,他雇用了一

个一流水平的商务行政管理人员唐·伯纳德,他来自于《诺克斯维尔旗帜报》,曾帮助父亲整顿乱糟糟的商务方面的事情。黑暗即将过去,黎明就在眼前,我父亲很快又发现了亚历山大·弗·琼斯(即卡西),1935年他作为《华盛顿邮报》新的主管编辑出现在电视屏幕上,从此为人所知。卡西正是《华盛顿邮报》需要的人,他毕业于名牌新闻学院,是一位素质良好、做事稳健、笔锋犀利、勇往直前的编辑,在调整时期是位极佳人选。他带来专门技术和新闻标准,还有技术知识和报纸管理、生产的专家见识。我父亲和卡西·琼斯有时用超出当时水准的工资标准雇用人员,许多受聘人员成为对报纸未来起重要作用的人。考虑到《华盛顿邮报》是首都的一份很重要的报纸,父亲等人开始召集分散于各地的新闻工作者全面报道政府工作,特别是联邦政府的一些事件。从一开始,我父亲就认识到了反映地方报纸的观点的重要性,特别是根据特殊方式管理城市的做法。

在体育新闻方面,我父亲受益于来自老麦克莱恩机构的一位退休专家雪利·波维奇。他是一位出色的体育作家和编辑,1921年受雇于内德·麦克莱恩,在缅因州时给内德·麦克莱恩当过球童。在70多年之后,波维奇还时常去办公室,偶尔还给报纸写些东西。波维奇提到——他喜爱连环画——这正是我父亲陌生的领域。1934年,当地方棒球队议员队在美国联赛中名列第七时,我父亲可能认为每年都应拿金牌,便问波维奇棒球俱乐部出了什么事。“投球手,没有投球手,迈尔先生。”波维奇这样告诉父亲。“告诉我,这是否对《华盛顿邮报》是一件好事,买一个投手要花多少钱?”我父亲无知地询问道。后来,父亲逐渐加深了体育新闻对读者的重要性。

在那时,华盛顿市民经常通过观看在E街的《华盛顿邮报》大楼前面的大记分板得知棒球公园里发生了什么事情,记分板的分数是用粉笔写的。我父亲经常亲自从快报记分员那里拿过分数送

给写大记分板的人。一次，当占斯·戈斯林本垒打而赢得一场大赛胜利时，父亲不让把分数登出去，直到他来到球场看到球迷欢呼雀跃的场面。

由于知道报业联合组织规定的题材和范围的限制以及这种限制会使报纸失去其独特的风格，我父亲决心要把报纸尽可能办得具有独创性。他所关注的一个领域是妇女版，组版编辑是高智商的马尔威纳·林赛，他也编写“名人性生活”专栏文章。父亲认为《华盛顿邮报》上妇女版的文章枯燥无味，便着手建立一支写作队伍，如他所说，“写华盛顿女性，就要到华盛顿女性中去，写华盛顿女性的兴奋点”。甚至在他购买《华盛顿邮报》的头一年里，父亲就提到了要使报纸的妇女版办得具有特色，成为报纸最有成就的一部分。

在这个不寻常的年代里，父亲雇用女性来办妇女版，并在报社里让她们起突出的作用。他对精神病学和精神健康的兴趣，引导他寻找一位精神病学专家为有这方面疾病的人们开辟了一个咨询专栏。当无法吸引精神病学专家来做这项工作时，父亲挑选了一位妇女版的职业记者伊丽莎白·扬写这类文章，头几个月扬的工作在精神病学专家的指导下进行，笔名为玛丽·霍沃斯的扬能力颇强，将她的专栏变为报纸最有特色的栏目之一，一年中收到两万多封咨询信。难以相信，这个栏目办得如此成功，最后这个栏目向各家报刊杂志发稿，读者达两千万。

父亲另一个成功的开端是介绍读者观点调查。在乔治·盖洛普博士开始他的对美国大学的公共舆论的调查时，他的民意测验结果并没有人给予关注。总是为重要发现设奖的父亲与盖洛普签订了第一份合同，并在报纸的头版刊登了他的民意测验。

更为重要的是，自从父亲成为报主后，他一直努力发展社论专页。他相信作为美国生活的一种力量的社论专页在力度上和声望上都减弱了，并感到在《华盛顿邮报》上振兴社论专版——在国家

首都的一个好的社论专页要比在美国其他地方的更为重要。他一直努力给编辑人员慢慢地灌输不受感情左右,不受两党左右的重要性。父亲发誓绝不简单地、盲目地签发一项政府决策,绝不屈服于官场的权势,也要避免“群众心理的不可思议的影响”。父亲有他自己的看法,但他所面临的挑战是能否找到一位真正出色的社论专页的编辑,这个编辑人员能与父亲共享他的理想和抱负。

在经过几次从其他报纸雇用具有较强能力的作家的努力之后,父亲开始寻找一位“精力充沛的、头脑无框框的年轻人”,菲利克斯·莫利成为父亲的最后选择者,他于1933年12月来到《华盛顿邮报》。莫利曾是一位罗兹学者和伦敦经济学院的特别研究员,也曾是一位编辑、作家和《巴尔的摩太阳报》的通讯员。可能因为他是小说家克里斯托弗·莫利的弟弟,菲利克斯非常聪明和具有文学修养,是一位教友派信徒。我父亲又一次突破了一个传统——并由《华盛顿邮报》的发行人一直保持到今天——他与莫利一起创立了一项约定,即如果他不同意,他就不会被要求写任何东西,两个人一致同意,在《华盛顿邮报》暂时停业时,发行人保持使他的观点得以实现的权利。两人的关系成为一种伙伴关系,并一直保持到美国卷入第二次世界大战之前,两人间出现严重分歧,此时莫利的和平主义观点使他成了一个孤独主义者。

一件重要的事是使《华盛顿邮报》发出独立的声音,这就是报纸第一个显著的特点。莫利很快开始了他社论专页和报纸的工作。1944年的一篇题为《命运》的文章在对《华盛顿邮报》作回顾时说:“随着他的到来,《华盛顿邮报》的社论专页马上开始获得了洞察力、活力和声望。”莫利开始了另一个可接受的惯例——即编辑工作者可以自己报道一些事情,也可与采访记者和外边提供消息者交谈,在确立一个观点前谨慎地研究一个事件的两面性。

因为父亲和莫利已经在新闻报道方面做了许多事,两人转而开始创立一支出色的编辑队伍。他们雇用了一位聪明的懂经济和

金融的作家安娜·扬曼，她曾是威利斯的一名教授，纽约联邦储备银行的研究员。她头发灰短如男人，精明、诚实、公正。莫利抓住默洛·普西时代的麦克莱恩的一些无价值的财产不放，普西 1928 年来到《华盛顿邮报》，工作了 38 年。他是一位经验丰富的人，在某些方面有些保守，一直对报纸产生影响，并获 1936 年普利策奖——是《华盛顿邮报》第一位因为编辑而获此奖的人。

我母亲也曾试着做编辑工作。她于 1935 年 10 月寄给了莫利一个作品，说：“如果我的第一次尝试太缺乏经验，希望会把它们置于一边，直到我能按要求写作，并不必做太多的修改你就可以用。媒体对我而言是新鲜的，还使我更具自我意识。”然而，是太强的自我意识才使她做这种尝试。她还给编辑写刺激性信件，其中一封信被这样了结，“你的来信在来信专栏中已有很好的排版”，签名是“乔纳森·斯威夫特”。

《华盛顿邮报》的编辑人员开始对国会和政府产生影响，尽管报纸经常与行政机关发生争论，我父亲声称，《华盛顿邮报》是支持政府的，有多少反对就有多少支持。《华盛顿邮报》在各个领域的前沿进行竞争，与父亲认为的报业联合组织膨胀性政策，与 NRA，与雷克斯福德·特格韦尔和亨利·华莱士进行竞争，为 SES 准则而战，使投资商免受欺骗，对华盛顿隐藏的贫民区曝光，刊登了罗斯福总统 1937 年的“隔离”讲演。

尽管我父亲希望《华盛顿邮报》能办得独立、客观，但还是有人说，《华盛顿邮报》的头版像是一块联邦储备局的告示版，编辑和记者中的大多数人似乎是通过他们认为的投父亲所好而来确立他们的目标。确实，在我父亲早期的报纸出版工作中，报纸的工作人员集中报道的是金融、银行和税收领域的事情，他们很快发现父亲对报刊的独立性和记者自治以及他为编辑人员确立的原则性限制是严肃的，他制定的体系是一贯的，他给编辑和经营两方面的经理的自辖权利之一是根据父亲的标准和雄心壮志来开展工作。由于

《华盛顿邮报》最后的五个出版商中有三人——我父亲、菲尔·格雷厄姆和我自己——开始发行报纸时都在某些方面缺乏经验,这种做法也就变成了开办报纸所能采取的实际步骤,可我认为这是管理报纸行业的最佳途径。

仅1935年一年,我父亲就损失了130万美元。从那年起,他让母亲成为他的经营合伙人,两人共担风险,无论是获利,还是损失,父亲占93%,母亲占7%。尽管有一些损失——扣除付税——还是取得了很大成绩,这些成绩大多表现在新闻方面,而不是在广告和发行数量方面。

父亲所追求的诚实性明显地扩展到了经营方面。他要使自己相信经营广告的人能研究广告商的需求,并全心全意地努力去满足他们。为此,《华盛顿邮报》编辑改革不得不给广告商让路,父亲也全身心地投入到这种买卖之中,然而直到过了十年,在战争结束后,他才真正尝到在发行数量方面成功的滋味。

1935年,我父亲开始懂得了报纸经营的窍门。报社逐渐地调准方向,并驶入运转正常的轨道。父亲设计的版面更好,加入插图使报纸更可读。他通过加盖一个侧楼,扩大了E街的楼房面积,还在旁边的马尼塞楼内租借了一些房间。他甚至自己亲自写一些报道文章,至少是把一些写好的文章送给他的编辑(正是父亲为《华盛顿邮报》提供了爱德华国王八世要娶离婚的美国人沃利斯·辛普森为妻的独家新闻)。父亲为之骄傲的是自己提供的任何一项推测都成为一个轰动性新闻——我多少年后也效仿此举。

尽管前些年在《华盛顿邮报》楼内好像除了麻烦外无其他可言,斗争此起彼伏,人们从旋转门出来进去——他们有些是失败者,有些放弃报社去寻找更好的工作,报纸还是逐渐地取得了成功,其伟大的成功使参议员阿瑟·范德堡认为,“在过去12个月里所取得的比任何报纸都惊人的进步引起了我的关注。”随着时间的推移,富有预见性的购买者越来越多,从安德鲁·梅隆到沃尔特·温

切尔,但都被父亲断然拒绝了,而同时父亲于1936年时想尝试从赫斯特那里买下《华盛顿预言家报》,此事被锡西·帕特森听说后打电话给赫斯特,一直哭着直到赫斯特放弃想法。做任何事都不容易。

从我1933年第一次访问《华盛顿邮报》起,它就成为了我生活的一部分,我们家拥有它,深切地关注它,同时也陷于它带来的事务之中。我父亲作为报主、出版商和华盛顿邮报公司的新主席,他变成了最好的销售人,从没失掉出售广告的机会,不断地给新闻处打电话询问“有没有新的消息?”他很晚才能休息,时常是在晚餐后穿着晚礼服做事。

我母亲对报纸的热心和介入程度并不比父亲差。她的副业时常出现在报纸上,特别是早些年。在一份备忘录中记载的她关注范围的扩大就是一个证明,母亲给父亲写信抱怨《华盛顿邮报》信箱比其他报纸少,她是通过一次对乡间的突然抽查得出的结论。她停下手中的活,亲自走访,用这种方法发现问题之所在,并报告“《华盛顿邮报》失去了大量读者,原因是在很长一段时间里,送报童让人不信任,人们的印象是,只要稍加注意或有一个好的送报童,重新获得正常的循环并不难。”

1934年,我就为《华盛顿邮报》工作了,这段时间正是在高中和大学之间。我主要是为报社当送稿员或在妇女部当通讯员,并成了两位女记者马尔维纳·林赛和玛丽·霍沃思的朋友。从那时起,我成为《华盛顿邮报》的夏季临时工。

当买下《华盛顿邮报》的第二年我上大学时,父母和我不断地适应了所发生的一切。我每天都读《华盛顿邮报》,予以评论,给予鼓励,甚至开展批评,我父母特别是父亲详细地告诉我许多正在进行的事情。我发现自己深深地卷入了促进报刊发展的奋斗之中,使我惊奇的是,我认为自己在这一时期是不懂世故、远离世俗和没

有观点的人,尽管我看上去好像具有了评价报刊的能力和懂得了报纸中写了些什么,以我在 17 岁时给父母写的信为例:

读过《华盛顿邮报》,我认为报纸办得的确很好。我发现自己毫不犹豫地放下手中的纽约的报纸,拿起《华盛顿邮报》……当你们在报纸一版上展示歌舞升平的社会的时候,而在对应的另一版上描述了沿街乞讨的孩子,我认为这是你们的一个过失。这也许会使人们理解它,也许无人意识到它,但其影响是极大的——特别是我想到了那些失业者。这是一件很小的琐事。从总体上说,我想你们应该是受到鼓舞的。

以后很久,菲尔的精神病医生指出了我对《华盛顿邮报》的关心程度,他告诉我,菲尔与我都有这样一个问题:就是对《华盛顿邮报》过于关心。我告诉他,恐怕他的告诫不会起多大作用。

第四章 在瓦萨学院

1934年秋，我去了瓦萨，这是我没有经过思考就做出的选择，将要到那儿干什么也没有什么打算。很简单，就是要去那里。大多数马德拉的高年级学生都去了瓦萨，我总是要与之竞争的比斯也是这样。当我到了校园开始第一年校园生活时，比斯和比尔正在伦敦，一同住在一座小房子里。比尔在伦敦经济学院读三年级，来伦敦是因为父母感到他对自己的耶鲁大学生涯已丧失信心。在伦敦，他是我父亲的朋友哈罗德·拉斯基的学生，哈罗德是位出色的、古怪的左翼教授和知识分子。

比斯在国外的慕尼黑大学读三年级，在这里她改变了自己的许多爱好，学些其他东西并继续她的小提琴学习，享受着至少有两个来自于其他国家的男朋友陪伴的生活。她为一位英国的电影商亚历山大·库尔德工作，此人与编剧萨姆·贝尔曼一起编写过《红色的紫繁婆》。

弗洛与一位至少比她矮一英尺的希腊人跳舞。她最初一次的表演是母亲在新月宫举行的宴会上。1935年，母亲给我写了一封颇具特点的信，描述了那次活动：

我多么希望你也能在我举办的盛大晚宴上。彼特女士（瑞士大使的夫人）说，这是她在华盛顿所见到的一次最好的宴会。弗洛在阳台的平台上表演舞蹈，因为我们在最后一刻

才感到宴会的地方太小。当天下起毛毛雨时,我们不得不撑起布篷。朱尔斯(领班)由于肾结石,在宴会的前一天住进了医院,罗伯特(另一位领班)刚刚切去阑尾,但我克服了困难,以比任何时候都高明的迈尔社交特色完成了这次宴会。

当我的哥哥、姐姐在真正的世界里探索的时候,我却远离于社会,以致难以发挥作用。我的朋友圈和活动范围看上去都是适宜的和正确的,但我发现这些令人困惑并感到失去了什么,特别是我在专心于功课和阅读方面经历了一段艰苦的过程。我头脑中经常徘徊的问题是我将去哪里,如何使自己不孤独。另外,我正在与自我被保护的和将来临的社会背景所带来的困难作斗争,而这些往往又是我引以为荣的东西。由于不太考虑衣着,我只有母亲选定的几件端庄的、根据要求制作的服装,但没有日常穿的衣服。在上大学前,我没有目标地买衣服,也不知自己需要什么样的衣服,但总算买了裙子和毛衣。在感恩节前几周里我一直穿一件黄毛衣,结果有人建议我把衣服洗一洗。我注意到女孩的毛衣都在毛巾上烫一下,但却没有主意是否自己应该也像那样去做,也不知如何去做。在家里,总是有人把我的脏衣服取走,洗后再放到我的抽屉之中。我解决问题的办法是把那件黄毛衣送到洗衣店,我从未学习如何自己洗衣服。

我对生活的无知在日常生活的各个方面都表现了出来,如做饭、打扫房间、装饰、买衣服或者我能花多少钱,别人花多少钱。我不得不向生活学习,去碰撞现实以获得知识,或向朋友学习。特别是我开始懂得了罗斯福行政系统周围的事情。新政第一次成为现实,我开始对此感兴趣。我家特别反感罗斯福——父亲有理性、适度地反对罗斯福,母亲则感情用事地反对罗斯福——我从未听过一个公开的新政。瓦萨报纸上的激进女孩,也是我所追逐的一个新朋友康尼·迪莫克,她后来逐渐变成了极左翼分子,我开始对准

新政的目标,事实上,迈尔的三个女孩都成了主张实行新政者。我们的观点与父母,特别是与母亲的分歧导致许多激烈的政治性争论。

大概是由于我保守的性格所致,与我的生活相适应的观点发展十分缓慢,并且变来变去。我相信,资本主义对一个热爱自由的国度是最好的体制,比之其他的社会经济体系,它给更多的人带来更大的成功,因为我们不能不保护人的利益。这些观点使我成为罗斯福的拥护者,并成为他以后三次总统竞选的支持者。

我初学德语,成为托马斯·曼的热心读者,特别是他的短篇小说《托尼阿·克略格尔》。在这篇短篇小说里,曼讲述了来自于普鲁士的父亲和热烈的且富有情感的南部德国的母亲之间的裂痕给托尼阿带来的情感冲突和矛盾心理,父母间的对峙使他自感与别人不同,并渴望像别人一样生活。这也许是,也许不是这个故事的确切的阅读要点,但这一点是那样地刺痛我,我被故事的主题所打动、所吸引,所以把这部小说译成了英文,并很快地完成了它,对于刚学德语的人,我并不愿,也没有能力为此而付出更多努力。

就这样,我在学习,然而我的功课却很乱,缺乏条理性。我在无准备的情况下上了大学,缺乏实际需要的集中精力读书的自我约束能力和必须具备的进行大量研究工作的技能。缺乏同情心的和尖刻的教授鲁西·特克斯特要求我写一篇关于历史的文章,恰好我不愿。我给父母写信讲了我们的矛盾冲突:

我现在仍然坚决不同意历史老师的要求,此时,也许我的想法过于一般,但我认为她的要求则过于特殊。她教了10年历史,这太长了。我们根据自己的想法,有很多的话题可写。我在中年女性中选择了自己的位子,从德国的萨克森斯到英国,追寻着相似的风俗,并找出意大利、法国、德国、英国之间的不同点。由于他们刚刚开始获得权力,这使我为能在这时

期从事这些事情而感到有趣。我认识到工作量是多么大,而她希望我选择一个女人并去描写她,如果我真的这样做了,她就将出名。这正是我所不愿看到的。我不管她如何讲,我要做我的题目,即便不成功,我将得到这以外的东西。这一切可能最后以获得低分数而结束,因为我们都不喜欢对方——我按我自己的方式学习历史,并感到这是一种享受。

年轻时的无知和骄傲在这时显露出来,同样也在对女性地位的认识上表现出来。令我憎恨的特克斯特小姐和我弄糟了这篇准备极差的文章,我认为,她怀疑这其中的原因究竟是什么,因为我只写了一半,所以她问道:“迈尔小姐,把你的文章给我读一读。”我读完时,她又说:“这是一个很好的介绍,那么后来呢?”可我只写了这些。她给了一个D,使我的历史课进入考验期,尽管我感到至少部分是应得的结果外,这仍是一个令人困窘的失败。

我母亲没有责怪我,反而怪罪学校。她从迈阿密海滨写信说:

……我同麦克拉肯大吵一番,因为他们通知我你的历史课进入考验期。麦克拉肯先生向我保证分数对你不会造成影响,你也要相信这一点。同时,请不要像以前那样,也不要把我对这个女性的抨击说出去。我还把信寄给了托马斯院长……对他们敢把你的历史课的报告告诉我而大发雷霆,如果他们不改正这件事,瓦萨别想安静。

收到母亲的信后,尽管有某种解脱,但我感到难堪,可我最担心的是,她对院长伤害性的长篇大论,促使校长对我施加压力,让我赶上好学生并写出一流水平的文章。最后,我通过了历史课。

在我一年级期中时,我开始感到已经适应了学校的生活,也感到学院越来越有趣和充满活力。可我事实上还是有一些困难,我

母亲总是要高我一头。事实反复证明，在我大学生活里，母亲读了让我读的所有书，读这些书，消化这些书，批评这些书，放弃这些书，背诵这些书。我在给父亲的信中写道，我读托尔斯泰的《艺术的作用》一书，发现“他大多数的想法得到他母亲的同意”。多么奇特啊，我应该也这样做。

使我的情绪平静下来的是，这时我与康尼对政治学产生了浓厚的兴趣。我们反对纽约州议会的一项议案，议案的内容是每一个州资助的大学（包括学院，因为也是免税的）要发誓服从宪法。赫斯特是这项措施的热烈拥护者并得到支持。我写信对父亲说：“我听说爸爸不同意我在这一问题上的观点，这一点也并非学院的共产主义。……这是荒谬的，如果你不认识共产主义，就无法把它扫地出门。”

我被指定为学院政治俱乐部的会计，我想拒绝，担心这是通往“奥什科什妇女俱乐部主席之路”，尽管这样想，我在给父母的信中说：

从另一个角度讲，我的朋友们样子很漂亮，很有趣，人也都很好。我感到看着女孩们做些被认为无任何意义，只不过是“P.P.”即“目前的问题”以及使美国转变为共产主义的事一定很有意思。他们中的多数人智商甚高，一些人相当激进，在喧嚣之中我们一些保守的声音几乎无人听到，然而，欺骗笨拙的人会很有趣。

那个夏天，我计划去访问我在马德拉的朋友琼·罗林斯，琼住在旧金山。我还保留着琼的邀请信，信中告诉了我要做的一些令人兴奋的事情——随同琼的男朋友们一道登山，观看马术表演，都是那么有诱惑力。可没有想到，一个晚上，我的这项计划突然受挫，我父亲提示我在西部一种小儿麻痹症正在流行，并坚持不让我

去旅行。我还记得我哭泣着告诉琼等一些朋友,自己下一次再去旅行。那个夏天,我一个人在基斯科山的滋味令人难以忍受。

我父母来了,并带来一项决定——让我到诺埃尔·梅西拥有的兼有城市和乡村特点的西切斯特报业的一家报社工作,这家报社后来被甘尼特买下,我立即答应了下来,并到芒特弗农·阿尔格斯上班。每天,我开着带活动折篷的雪佛莱汽车上下班,这也是我的第一部车。这是一份不付工资的工作,但我很喜欢,和同事们相处很好,我干的是一些低层次的工作,如接电话,收信件,写一些短篇故事和通知等——包括签有我的名字的一篇女医生的故事,我把这篇故事寄给了父亲,父亲写了一封颇具鼓励性的回信:“我认为这篇文章写得很好,看上去很像专业人员之作。”我之所以喜欢这份工作,是因为它使我忙碌,让我经常远离农场,并给予我生活和工作是什么的概念。

我吃惊地发现,尽管私立公会成员从个人的角度对我进行了安抚,报纸公会还是对我在阿尔格斯的无酬劳动提出了正式抗议,我还收到了协会头目给我的信,说:

我想解释的是,我们对你没有恶意,那些了解你的人对你在选择的领域里所做出的努力和获得的成功表示赞赏。我们的行动是,将继续对那些不付报酬而雇人的出版商提出抗议……我们希望你能理解这一点。

同时,我收到了我母亲的一位朋友的来信,说她“已经听说报纸公会的行为激怒了你,这全怪该死的多蒂·洛布,作为主席和总煽动人,他是主谋,尽管一些来自佩尔汉的作家有点发牢骚……公会则是想把事越搞越大”。这就是我对协会政策的见解。

在大学时代,我与父亲的关系越来越亲近,相反与母亲的关系

则日渐疏远。父亲羞于表达情感,但我发现他在做着这种尝试。1935年秋,当我要离家去瓦萨读二年级时,父亲写信给我说:“我不愿想你马上就要离家去学院,而我去华盛顿,只有明年的夏天我们才能见面。”同样,当我第二年去欧洲时,他写信跟我说,他要离开这个“寂寞的农场,因为凯特不再在我身边让我高兴”。我父亲和后来的菲尔·格雷厄姆是少数几个叫我凯特的人。

上学院二年级时我18岁。社会生活和学院生活之间的矛盾实际上在一年前就开始了,政治活动不断增加,外出参加宴会是一种时髦,也是华盛顿认同的一种活动,少数人仍然在一年里到不同的城市参加宴会,或者是他们的家在那个城市,或者是与这个城市有关系。我自己的这种活动起始于一个茶舞会。这天是感恩节,12月26日是跳舞会,这次活动丰富多彩,房子被装饰成希腊风格,我穿的希腊服饰很引人注目,金黄色,而不是传统的白色。

我已有足够的能力帮助确定邀请人名单和安排事情。我母亲建议邀请年轻的约瑟夫·奥尔索普,一位《纽约先驱论坛报》聪颖、年轻的记者,母亲近来见过他。我们就座吃饭时,我把约瑟夫安排在我的旁边,因为母亲对他的描绘引起了我的兴趣,然而母亲遗漏了一个重要的细节,乔(约瑟夫的昵称)个子太矮,大约有250磅重。另外,他极为世故。我被他的长相吓了一跳,也无法对付他成熟的头脑和他的存在,尽管我尽了自己的能力。后来,我们成为终生的忠实的朋友,但这是一个奇怪的和不开端的开端。

在两个世界的矛盾之中,我感到自己在两者间运动着。在举行盛大宴会的第二天,康妮和我乘火车去了俄亥俄州哥伦布市,参加了美国学生联合会的成立大会,我们被安排编瓦萨《混合新闻报》,这也是我俩正在干的工作。学生联合会是共产主义者和社会主义者学生组织,以及期望相互结合的、以反法西斯主义为目的的自由主义者和激进分子的结合体。在这里,同类型的小组组建了联合战线,来反抗希特勒的势头。

我们遇到了来自达特茅斯的朋友,他们的观点多少与我们相似,并同巴德·舒尔伯格(后来成为作家和电影制片人)、埃迪·赖恩(后来到《华盛顿邮报》工作)、比尔·伦纳德(后来成为美国哥伦比亚广播公司新闻报道方面的负责人)一起度过了美好的时光。有一晚我们一同外出畅饮后,回到会议上发现,我被任命为全国行政委员会成员,这是左翼党派明确工作计划的一部分,并使人相信他们是让人承认的具有独立性的自由主义者。我的第一直觉是赶快改换自己的名字,第二是沿着自己的想法前进,我的选择是实际的,也知道我在被利用。与此同时,我发现这是一个有趣的和与众不同的舞台,并感到我要注意事态的发展,懂得这一切意味着什么。

当我告诉父亲我参加了这个委员会时,他写了一封详尽的回信,责备记者联合机构,建议我“头衔越少越好”。我平静且坚定地答复他,对他给予的对问题的不同角度的看法表示感谢,并对他的大多数观点表示赞同,特别是普遍认为这是一项带有危险性的工作的看法。我同意头衔是令人讨厌的,但解释说,如果我现在辞职,所有关心我的人将难以接受。我父亲收到信后马上回信,感谢我的来信,里面夹着一张我从没有读过的父亲最崇尚、最简单和最美好的格言,这对我来说意味颇深,至今仍作用于我:“父亲出于帮助之意,有时要给孩子指明行动的准则,我不认为过多给你出主意是件好事情,因为我对你的判断力极具信心,所以我甚至感到我做的并没有太多的必要性。我相信我为你所能做的是指出准则,这准则在我的头脑中逐渐确立起来,现在我把它留给你自己,如果你理解和证明了这准则,那么就去运用它好了。”

这件有可能导致我与父亲之间主张不同的事件,恰好是我与父亲关系亲近的一个佐证,也反映了我与父亲之间的相互关照。父亲大概在慢慢地试图说服我不要参加这些小组,但他没有固执己见。

我母亲找到了自己的位子,即政治性工作。1936年春,她不顾父亲的劝说,参加了阿尔弗·兰登在广播电台的角逐,同往常一样,母亲为此注入了全部热情。在她的来信中,带着独特的兴奋心情,母亲写道:“我对兰登讲了一番颇为激动的话,是那么有趣,兰登接受我观点的那一番话说得还不错,可我总是把他置于他所能达到的最好程度之上,因为他不具备演讲的气质。我有时无法控制自己的怀疑,那就是如果我通过了,他自己如何认识自己。”母亲有一群如此耀眼的朋友,到了选举的前一天,她还认为兰登可能会战胜罗斯福。

几乎与此同时,母亲投入到共和党的竞选之中,她在“城市大厅”节日中发表演讲,这是由罗斯福夫人主持的、一个非常著名的广播讨论小组。同过去一样,在进行演讲前母亲写信告诉我到时收听,还补充说她将“支持你的学生联合会并与老师、学生们的誓言保持一致”。让我高兴的是她能在演讲中提及全美学生联合会,但有点担心不知她会说什么。实际上,她与罗斯福夫人讲了一串有关新党的事。母亲的第二封信说她因我的沉默不语而受到感情的伤害:“我从你的沉默中猜测到,你对我的演讲并没引起太多的注意,然而整个世界都关注我这个英雄。在离开大厅之前,我便开始接收电报,当我们回到旅馆,已有很多长途电话,其中的一个是比斯极富热情的电话,表示崇拜的信件如雪片似的飞来,所有的信件都是赞许,甚至富有情感。信中透露出的对罗斯福的憎恨情绪令人难以相信。为了提起你的兴致,我在给你的信中夹了一封他们的来信。”这是我同母亲的另一种交谈方式,完全由母亲告诉我演讲的巨大收获——大众的支持,人们要求数以千计的演讲稿复印件,这种自我迷恋和谄媚的举动与解决她同我,同我们大家间的不断加深的别扭没有一点作用。

1936年春,我卷入了组织一次全国性和平大游行活动。好像有另外的事发生了,这就是我头脑中闪现出分裂的念头。康尼和

我被瓦萨的议员邀请加入到为选美活动而挑选的少数女孩之中——据说都是漂亮和具有价值的,但事实上是他们喜欢你,我们有些困窘。选美活动是一种旧时的礼仪,所以我们暗自高兴,并通过朗诵一首诗来缓解心中的不安之感,这首诗的题目是《从困境跃进上流社会》,只有这篇叙事诗的第二节还记得:

我们感激属于 36 个人的这个阶级,
他们使我们进退维谷,
在阶级斗争中我们必须抉择,
是无产阶级还是资产阶级,
然而我们不可能成为共产主义之祸,
我们将组织选美活动。

母亲在收到这首诗的复印件后,怀着对这一节诗的热情答复了我的信——不是轻描淡写,而是从哲学的观点加以论述,“在这个民主的国度里,没有比被选为做某些事情更给人留下深刻印象的了;名气是重要的,没有长期伴随的名气,人最终将变得发腻。”

康尼和我讨论了 1936 年夏天去苏联旅行一事,尽管母亲的反应是积极的,父亲则坚决地予以否定,我乞求能去苏联,有礼貌地申辩我们能通过有关部门的指导,获得令人兴奋和花费便宜的旅行,我对此部门称作可以依赖的官方的旅行局。我为自己的申辩添油加醋地说,我们能把苏联的旅游时间缩短到两周。我们计划在初夏时出发,此时康尼家还在西欧,这样如果我们遇到困难,他们便可就近帮助我们,也可使我在 9 月能与母亲一起为《华盛顿邮报》工作。

父亲不赞成我的设想,他只是同意我去西欧,下边的信说明了理由:

那里的情况非常困难,比我能告诉你的情况更糟。我相信你懂得我并没有说不行——你是每件事都讲道理的一个孩子,我一贯愿对你说行。我不能眼看你在这种情况下去那么远,去东欧,除非我亲身感受到那里的一切,认为你不会遇到麻烦,而我现在不是在那种环境中。我爱你,可能哪一天我会同你一起去苏联。

月底,康尼和我去了欧洲,我们的旅行队伍相当壮观,有康尼的父母,她的四个姐妹,一名护士或为女仆。康尼的父亲不断地对法国搬运工喊:“9个人,29件行李。”

我们首先去伦敦,尽管我也认识到那里政治形势的严重性,但仍发现这里是一个快乐的地方,每个人都在为国王花园宴会而兴奋不已。在巴黎,可能是因为在巴士底日的前一天来到了这个城市,在军事游行之外,还有人民阵线的示威,这给我留下了从未有过的社团力量的印象,两支游行队伍交织在一起,高歌步入巴士底广场,大约有75万人,形成非常宏大的场面。

康尼和我也加入了游行,走在一群面包师的队伍之中——并与他们一起走了几个小时。我们离开了人民阵线的游行队伍,与我姑姑埃莉斯共进午餐,姑姑是在她丈夫死后离开旧金山来到巴黎的,住在一座装修很好的房子里,在巴黎成为成功的、著名的人物。过了一些年,埃莉斯与巴西驻法国大使结了婚,由于长时间的外交生涯,她成为外交社团的老前辈。我们上午的游行与埃莉斯通常的活动形成鲜明的对照,这使姑姑兴奋、欢乐,吃饭时,姑姑不停地告诉我们:“将你们上午做的事情告诉公主和先生!”

我们在游行中经历了丰富多彩的生活。在巴黎,我与康尼一天晚上同布拉库西吃饭。我非常渴望见到他,所以拼命地按门铃,恨不得门一开就冲进他的房间,可门开后展现在眼前的却是一副陌生的面孔。年轻气盛的我大叫起来:“天啊,布拉库西哪去了,你

是谁？”他是皮埃尔·马蒂塞，亨瑞的儿子，他与我们一起吃了饭。我们四个人在布拉库西的全白色工作间吃饭，我记得我们当时吃的全是白色的食物。

我们回到英国，参加了在牛津大学的一个学生会议，与哈罗德·拉斯基共进午餐，然后去萨尔茨堡，母亲给我们订了布里斯托尔旅馆，购买了在那儿举办的音乐会门票。由于我记住了父亲让我只在西欧旅行的告诫，此时康尼和我分手了，她去了苏联。我目送她离我而去，一个人去探险，不免有些失意。我忘了被禁止与她一同去东欧的忿懑心情。我接受了父亲的意见。

第五章 我的大学时代

后来,在那年夏天与父亲乘火车去基斯科山的途中,我对父亲吐露了明年去英国经济学院学习的想法(像我哥哥比尔那样),可父亲立即说“不”。他认为,对于欧洲社会问题情况的研究,比尔过于缺乏理性和不成熟,他对我的看法也是如此。父亲说他知道为什么我想离开瓦萨,并说我在美国的任何地方上学他都不会反对。我一点思想准备也没有,以致不能相信这种替换。我当时的想法是立即做出回答比按我的本来想法行事要好得多,于是即刻做出了决定。我想到芝加哥大学去读书并非是一种冲动,非常简单的原因是一幅画闪现在我脑中,这幅画是我仔细阅读这所大学年轻的、英俊的、有影响力的校长罗伯特·梅纳德·哈钦斯在《红书》杂志上的一篇文章时见到的。画下边的说明中讲,这位校长已对学习过程进行了改革,用新的观念运作学校教育,使学校充满活力。当时我并没有对这些东西引起注意,而现在我快速地把这一切拼凑起来并产生如下印象:这所大学地处美国中西部(我从未离开过东海岸);有男生,有女生;是一座城市。“好,”我说,“我去芝加哥。”

别的什么都不想了,在火车上对话后不到一个月,我去了芝加哥。我不知我做出的这个决定的重要性之所在,甚至到了芝加哥后还不知来这里干什么。我父亲同我一起去了芝加哥,送我进入大学,给我找了一处住的地方,而当他离开时,在这个完全陌生的

环境中我只能独自去生活,所认识的人不过一两个。也许是我的幸运,我几乎没有时间去想孤独;我也可能被送回。大概我使自己相信了,我只计划在这里呆上一年,并肯定能回瓦萨去。确实,我通过告知校方我将回去使我有了随时离开的保障。然而,我的想法一点点地淡化了,我很适合在这所大学生活,最后我找到了自己的道路,越来越喜欢这个地方,一直到读完研究生课程。

我住在校园边上的国际旅馆里,里边住满了外国学生、研究生,也有同我一样的过渡生。我们都在咖啡馆吃饭,坐在一个圆桌边,这样就很容易结交朋友和结识各类人。没多久,我就遇到了一位与我的想法很相像的室友泰勒·汉纳福特,她是从萨拉·劳伦斯转来的,逐渐地我们成了朋友们的核心。我俩都迷恋研究生西德尼·海曼,他曾经出现在旅馆里。起初,我与西德尼由于共同的热情而一起谈论托马斯·曼,一谈就是几个小时,这加深了我们的朋友关系,并一直保持了许多年。我们这伙人讲笑话,交换看法,大声笑,一起唱歌,在啤酒铺一坐就是几个小时,汉雷斯酒店里有一个很长的酒柜台,酒柜台前有一些小方桌子,铺着红白相间的桌布,在那里你可以和朋友们坐在小桌旁,一晚喝上一两瓶啤酒。

几个月以后,在两个不同俱乐部的成员的帮助下,我开始接近这两个像女学生联谊会的俱乐部,她们建议我加入进来。我去参加了一次会议,许多年轻的女性围坐在一起,其中许多人在玩桥牌,这与我习惯的,在瓦萨的情况截然不同。没过多长时间,俱乐部中的一个朋友问我是否真的有兴趣加入俱乐部,并说她将为我出力:她将为我是一个犹太人而战,但并非这种战斗一定会发生。我对自己毫无犹太人这一概念而吃惊,并向她表示我对加入俱乐部不感兴趣。后来,一位朋友告诉我,俱乐部解除了我加入的资格。这是一个佐证,证明了那些年里我与反犹太主义的直接冲突。

芝加哥那时是知识分子骚乱的中心。这所大学是一所都市大学,但大多数学生不太富裕,有一些特别杰出的教职员工,达到很

高的知识水准。因为哈钦斯被坚持阅读西方世界书籍,并吸取其观点的理论所左右,多数学院的学术研究项目都比较困难。哈钦斯受到莫蒂摩·阿德勒这位上述理论的主要创说者和已经进行了这些理论实践的圣·约翰斯学院的影响。哈钦斯还废除了足球和其他体育训练。这些事有点古怪,但刺激人——自成体系,但对我却是重要的,远离了瓦萨的舆论。

我决定选美国历史作为主修课,所以不顾一些困难,在经济和历史概览课注了册,联合授课的是哈钦斯和阿德勒。从柏拉图和亚里士多德开始讲起,到圣·托马斯·阿奎尼斯和其他哲学家,最后讲到弗洛伊德、马克思和恩格斯,这种被认为是“如何读一本书”的课程,阿德勒后来作为了他的一本书的书名——每两周上一次,连续讲上两个小时,有时是令人难以忍受的两小时。我们大约有30个人围坐在一张椭圆形的桌旁,哈钦斯或阿德勒,或两人一同运用苏格拉底的问答法引导大家讨论我们读了些什么,并给我们作分析。两个小时里,两人满堂灌,不顾一切地欺凌我们。“迈尔小姐,用你自己的话告诉我们亚里士多德对此是如何想的?”“你认为他说的是什么?”“你真的认为好的举止源于好的生活理想吗?”“好的习惯是什么?”“什么是好的生活理想?”“如果你认为如此,那么一件事发生时你怎么办?”

他们所运用的教学方法使我们受益最多的却是如何勇敢地面对他们,与他们挑战,并通过自己的爱好、神韵来使他们高兴,以致让他们发笑。假如你学会了如何对付他们,你就随心所欲了。

尽管有畏惧感,但课程对我是有益的,第一年结束时,这门课程我得了A,非常相信芝加哥教育理论的父亲对我所取得的成绩很兴奋,寄给我一张100美元的支票,我用这100美元买了柏拉图和亚里士多德的书,以庆贺我的成绩。我说父亲这样做过分了,因为“在这里成绩说明不了多少问题,阿德勒经常给予评述。尽管他教授逻辑学,但他知道更多的是要把自己的继续努力置于成绩之

上。”因为知道这一切,我接着说:“正如我告诉你的,分数也许是乘车回家的结果,那时我们感觉都很好。”

我仍然感到在社会活动和学术活动的平衡方面有困难。我母亲的朋友凯洛格·费尔班克夫人是除泰勒之外,我在社会上结交的一位朋友,她住在一座很大的、前面是湖的公寓里,时常请我吃午餐或邀请我参加宴会,周末到她家中玩。经常如此,我便礼貌地带去卡片,考虑是带一个还是两个,我是否做得很好了。作为三年级大学生,此时外部世界正在发生戏剧性的变化,我所特别关注的是要确保自己所坚持的是一条正确的道路,做的是对的,言谈举止是得体的。

通过弗洛的一位男朋友,我遇见了一位法国保皇党徒、古典学教授吉尤斯普·安东尼奥·博格斯,他写的书《歌利亚》我读过,并引起了我的敬意。我发现他多少有点狂妄,但非常好客和聪明。不久,我很高兴被博格斯邀请共进晚餐,我们就餐于芝加哥闹市区,因为我们学生几乎都住在芝加哥的南部,在校园的周围。回去的路上,他询问我的同学中我认为还有几位是处女,这是一个我难以回答的问题,甚至猜想都很难。另一个问题也很棘手,这就是让我到他的公寓里去看看,我太年轻,根本没有怀疑可怜的博格斯明显地是在让我同意接受他的邀请和高涨的情欲。然而,由于我对性知识所知甚少,当他对我采取勾引手段时,我很吃惊,立即表示反对,他试图说服我,我围着他的桌子跑,而教授在后面追我,最后,我坚持要离开,他开车把我送回了家。使我惊讶的是,他给我打来电话,约我再出去玩,出于冒犯了这位大人物的惊慌,我去学校的医院,说得了阑尾炎。医生告诉我没有病,我才不得不告诉这位教授我不能同他一道出去——对我而言,这是一件很难做到的事,这种屈辱几乎杀了我。

我的政治眼光有所发展,最初我是热情的反法西斯主义者并对劳工运动很同情。但尽管我正投身于思想自由及其活动之中,

我仍然很保守,在我来到芝加哥之前,从未接触过真正的共产主义者。那里的全美学生联合会与我在瓦萨的学生会有很大不同,瓦萨的学生会里都是女同学,她们对政治感到新鲜,有热情,认识却不深刻。我受到芝加哥联合会分会的真心欢迎,这个分会几乎完全由共产主义者和头脑中充满社会主义的人员组成,只有一个年轻的英国研究生例外,他叫诺曼·欧·布朗,他带我去出席一些会议并邀我吃饭,不断地建议我加入年轻的共产主义者组织,因为他们和他们父母的组织是最有效的反法西斯主义的力量。那时,随着希特勒、墨索里尼和佛朗哥与西班牙的民主力量之间的战争不断升级,辩论时会发生。

我始终没有被说服,并怀疑布朗是一名共产党员,被指定来做我的转化工作。作为对他做我工作的答复,我最后给他写了一封信——后来发现被放在我的一个课本里,根本没有寄出——在信中我这样说,尽管我不同意父母做的事情,但我热爱他们,也感激我出生的这个环境,以及我所拥有的这一切,也不想反抗任何东西。我不想帮助推翻自己所属的那种社会制度,尽管我明白有些问题要提出反对。

我没有搞清楚为什么当我的许多朋友加入这个党派时,我却否定了它。或许这是一个弱点,这个弱点很早就是我生活的一部分——这是我的天性,顺从、满足、遵守法律;成为一个好女孩。无论怎样,在麦卡锡时期,《华盛顿邮报》是幸运的,当我们时常被各种选民攻击为“赤色分子”时,我从未成为其中一员。

我在芝加哥的第一个春天里,选修了保罗·道格拉斯的劳动关系课程,道格拉斯后来成为美国议员,并对劳动问题越发感兴趣。这正是钢铁、煤矿和汽车公司有力地、甚至采取激烈手段大规模地反抗工会组织之时。我同情工会组织,在这种情况下他们没有改变,尽管我用相当程度的怀疑目光开始观察一些工会的领导层及其策略。此时,广大工人阶级已无法与雇主调和。

我成为拉尔夫·贝克的朋友,这是一位正在为《芝加哥每日新闻报》撰写系列文章和报道芝加哥钢铁工人大罢工的年轻人。离学校不太远的、芝加哥南部的共和党的钢铁工厂受到罢工的影响,拉尔夫打电话告诉我罢工者和公司之间的矛盾冲突即将发生,并邀请我同他一起观察,我热情地同意了。纠察队员面对的是武装的芝加哥警察,由于有一段距离,我并没处于危险之中,但我非常震惊。拉尔夫出于安全把我藏在他身后,走到离现场很近的地方。钢铁工人大步向前进,保卫或警察突然向他们开枪,打死了七人,许多人受伤、被捕,我们都拥进汽车,逃离了这个可怕的地方。

摆脱了这场虚惊后,我们又去过受罢工影响的工厂一两次,展示在我们面前的一切使我们怀疑里边在干什么。拉尔夫让我找出答案。我在获准的情况下,用了《华盛顿邮报》和《芝加哥每日新闻报》的名义,也了解了华盛顿报刊的力量之所在,尽管那时的《华盛顿邮报》规模还很小。我们被请入内,在官员的陪同下参观了工厂,有些使我困窘,有些使我惊奇。

我给卡西·琼斯写信,对使用报纸的名字被准许入内作了解释并表示歉意。他回信说,他在我们的经验中受到激励,并认为我们通过这种办法得到的图片,相当于任何经济课程一年的工作量,他还在信中介绍了我未来需要的知识。

许多年之后,我自己学习并得到更为深刻的劳资关系的教训。

我和父亲经常通过信件讨论问题,其中谈到过《华盛顿邮报》。虽然编辑业务方面的水平正在提高,吸引了更多的广告,但父亲为使报刊不亏损,搞得疲惫不堪。费用急剧增长。《华盛顿先驱报》占据了蓝领阶层的读者群,在某种程度上是因为它著名的第三版——性与犯罪版。《华盛顿时报》是《华盛顿先驱报》下午的改写版。斯克里普斯·霍华德有自己固定的、富于激情的小报发行范围——报摊,在午间发卖——《星报》好像自己拥有市场,是一份值

得尊重的报刊,刊登了许多广告。

父亲在1938年春天的信中,讲述了他几乎用了五年时间奋斗,使《华盛顿邮报》办得成功了,运气时常伴随而来。《先驱论坛报》让父亲提供服务,是指沃尔特·李普曼、多萝西·汤普森和马克·萨利文办的有吸引力的漫画、星期日栏目和猜字谜、拼牌类专栏,还有书评——这个未发掘的重要领域被父亲发现了。原来《星报》有为《先驱论坛报》的服务,我们的加入使得财源涌向我们一边。《华盛顿邮报》还从《先驱论坛报》华盛顿分部拿到一些日常性的报道工作,这些帮助了我们这些工作人员。另外,我们从他们驻外记者那里得到国际新闻,这是我们那时无法做到的事情。

我父亲写道:

昨天,《星报》的纽博尔德先生拜访了我,并告诉我,他们感到不安,他们想与我们合作经营。因为他们还没有这样做,还自己办着报刊,我不懂当我们拥有它时,为什么要与他们共同办报呢?你意向如何?

他在信中描述了与《纽约时报》的阿瑟·克罗克、《巴尔的摩太阳报》的弗雷德·埃萨瑞、《华盛顿邮报》栏目编辑菲利克斯·莫利、《伦敦时报》的威尔莫特·刘易斯先生以及“来自华盛顿邮报的我自己”在法国大使馆共进午餐的情景。他高兴地补充说,“这种事情使我感到自己像是一个运作有序的报纸商……10.85万美元的流动资金,上升到11万美元,上升之快是你难以想象的。”然后他富有感情地说,特别是那时的《华盛顿邮报》,规模是多么小,斗争又是多么艰难:

如果你不马上为《华盛顿邮报》做事,除了一些日常的事务来保持报纸的地位外,就没什么可做的了。你理所当然地

应该进来,通过工作把报业推向顶点。你已得到一切并安顿在那里,不如你亲自奋斗了到达那里。当我们到达时,我将找到问题在哪里,好让你、你母亲、卡西·琼斯和菲利克斯·莫利使之正常运转。

他在讲什么和我在想什么?回首往事,我只能臆测,我想成为一名记者和他有一份报纸。我相信他没有给我的姐姐们写信,也没有如此给哥哥写信。我同样相信,我们中没有一个人把我看成是个经营者。父亲和我设想的事情使我感到有趣——我将成为一名记者。

我为《华盛顿邮报》所做的一个贡献是刊登多种题材的连环画。我告诉父亲系列连环画《厚绒布与海盗》具有新鲜感。他感到可以干,并取得了成功,我为帮助了父亲而感到高兴。

在1936年罗斯福取得压倒一切的胜利后,有人给《华盛顿邮报》写了一封信,建议欢迎获胜的总统回到城中。第二天,报刊在头版登出了《让我们给予总统真心的欢迎》。引起的反响是:上午8点钟,两万多人集合在火车站前,欢呼“冠军”,总统在宾夕法尼亚大街二层楼窗户特意向父亲挥手,表示致意。

我很不高兴地给父亲写信谈到这件事,对他讲这使我伤感,并说这有两个方面的效果,对我而言,这是《华盛顿邮报》发展的最低点。对此,父亲立即作出了强烈的反应。他认为,这是一个很大的举动,别的报纸也作了此项报道,为进一步说明问题,他说联合报业组织也登载了这个消息,甚至《时代周刊》也提及了此事,他另外说:

我担心你们芝加哥的氛围阻止了你做正事的想法,对这件事大惊小怪,这也正是你持这种观点的原因之所在。

这正是我们曾经有过的明显分歧。当父亲批评我的判断时，他总是和蔼的和建设性的，表现了他的镇定，他并没有为这种交叉的观点而烦恼，事实上，他喜欢不同观点的讨论，并使之激化，因为人们都有自己的认识和见解。举例说，他从我一出生就开始了信任的投资，他这样做是因为他自己的父亲曾用金钱来控制自己的孩子，他不想像他父亲那样，他所希望的是在他的意愿下我们能够独立成长。

那时我没有感觉到父亲对我的偏爱，对我的深切关怀。母亲暗示父亲喜欢我，她提供的父亲收藏了我的信件的材料也没有对我起作用。在追忆中，我能够看到我与父亲之间的热爱，以及他对我生活、我的计划、我的思想的影响是如此之深。我不明白为什么那时我没有发现这一点，而现在是那么的清晰，父亲相信我，这种相信变成了一种极富感情力量的财富，在我成长的过程中，它给了我需要的保护。

我与母亲的感情则不同于父亲的，她变得越来越不容易接触，并以自我为中心，向她问及个人的问题或让她给予建议是不可能的：她在头脑中建立了我们是什么样的人和我们过着什么样的生活的概念，却从未想过她的想象与现实情况是否符合。

在1936年大选之后，我母亲有些沮丧地回到了华盛顿。我同她的候选人的一次见面是一个最好例证，这次见面使我感动——因为我的父母是共和党人，而我更多处于自由的大学环境中。大选之后的几周里，我乘夜车回家过感恩节，西德尼·海曼和一些朋友到火车站为我送行，他们送我一束鲜花和用红绳绑在一起的一副真锤子和镰刀。这种吓人的礼物让我无话可讲，只好带上它。第二天，我手里拿着无法使用的工具走进华盛顿的家，父母在书房里与失利的候选人阿尔弗·兰登商议着什么，我匆忙地放下锤子和镰刀，然后加入到他们的谈话之中。

在20世纪30年代，我母亲开始了她的评述生涯，特别是福利

和教育。她给我的信中比以前更多地谈到演讲之类,听众的多少和反应之热烈程度,听众如何要讲稿的复印件等。母亲对知识有广泛的兴趣,写了好多文章,事实上,这时期她的精力主要集中在她的写作上。多年来,她经常自己去“小屋”——这是父母在弗吉尼亚的波托马克河附近建造的一间很小、具有现代风格的房子,从城里开车到那里只有半小时。母亲在那里阅读托尔斯泰、陀思妥耶夫斯基和托马斯·曼的小说。

正是这一时期,母亲开始与男人建立了另一种朋友关系,这种关系使她憔悴,打乱了她的平静生活,似乎也支持了她,满足了她。这是与托马斯·曼的关系,在没有认识他之前,母亲就已喜欢他的作品了。由于从曼那里知道了他早期的作品,我成为曼的热心读者,我母亲比我走得更远。1937年4月,她终于见到了曼,那是她去纽约听他关于瓦格纳的讲座,并被其讲座彻底征服,称他为一个“没有报复心理的吸取者”,羡慕他不仅是一名作家,而且是一个真正的人。第二次讲座是关于弗洛伊德,这个讲座加强了母亲的第一印象,即他是那个时代真正伟大人物中的一个。她高兴地发现,“在这个乱糟糟的年代里竟有如此伟大的灵魂”,并决定让《华盛顿邮报》马上去采访他。喜欢讥笑社会名流的她、喜欢把自己描述为“宁可去见一位诚实的鞋匠也不愿结交平庸的艺术家”的她,当来到德国进行采访时,完全被感情战胜了,以致她“几乎感到她才是适应这一重任的人”。当母亲最后见到他时,她已无法控制,完全被感染了。在给我的信中,她详详细细地描述了这种感受:

他的妻子有一双明亮迷人的眼睛,年纪很大,接待了我,当我认识到我得在她面前采访她丈夫时,我感到迷惑不解。在我被允许采访前,有三个男人被拒之门外,我还见到一些人在不耐烦地等着我出来。这绝不是一种有益的气氛,加之对英雄崇拜的冲动几乎使我无话可说——当这个伟大的人物走

过来向我问候时。这简直就是从来没有过的自控能力的训练。我准备了一个聪明的问题,我在提问时好像听到自己像一个学生在背诵。在论证我的问题有效性的瞬间,我几乎看见他在头脑中思考了一下,并有了正确的答案。在15分钟内,如同写作一样既清晰又复杂,他用流利的和敏锐的德语,用长句子和段落式的语言,像机关枪发射一样谈论问题。我连抬头看他一眼都不可能,因为我得像疯了一样写着,记下他说的话和他的一些观点。当他说完时,他妻子示意我的时间到了。我们从我的角度交换了对一些通讯机构的看法,在与他妻子礼貌地说了几句话后,我带着受伤的心和虚荣离开了他的家。

我母亲自从这次采访问到华盛顿后,一直被曼的语言和人格的力量所打动,她崇拜他对世界自由思想的重要作用,所以母亲写给曼一封狂热的长信。第二天,正如她所说的,“我被感情的风暴”所耗尽,她整理了采访记录,按时地发表在《华盛顿邮报》上。与曼接触的经历——或者说更重要的是,她对曼的强烈感情——使她对我建议:“作为一个女记者,你要找出突然出现的题目。”

我母亲身体方面的问题有些戏剧化,这是她感情的产物。随着她对曼依恋情绪的增长,也增加了她对感情的不安感。一个严重的问题首次出现在1937年夏天,在我们怀俄明州的大牧场里。那年夏天,我结束了学校课程,父母把我也带去了,还有露丝,让我们在那里放松一下。这是一次让人精神受到创伤的停留,我母亲经历了生活的巨大变化,我猜想,是焦虑感加重了她已经存在的过度兴奋状态,从那时起,她开始饮酒。

一天,当我们外出到山谷中骑马时,她的马带着她跑走了,露丝——一位出色的骑手,比我跑得快——离她越来越近,最后追上了她。她的马被抓住了,停下来,可事情发生了,是感情大爆发。

她彻底崩溃了,与我父亲打了起来,然后回到她的小屋开始醉生梦死的生活,一切全被搅乱了。

我父亲对她一点办法也没有,帮助母亲的任務落到了我的头上,我要搞清楚是什么事情致使她这样,尽量让她平静下来。在出事的第二天,母亲爬上了近处的一座山,我跟着她,担心她会干出什么事——她十分烦恼——后来在临近山顶时赶上了她,我们坐下来交谈,有时我说话,她流泪,她对曼的感情是那样的热烈,曼的作品好像充满了母亲思想和情感。她谈话时,话题总是集中在曼是多么的出色,对她是何等的重要,他是多么的勇敢和感性,她是多么理解曼并希望能帮助他。这是一个多么可怕的世界,在这个世界里,曼被流放到国外,在这个世界里,甚至在美国的人也不能理解和感激他。幸运的是,我很同情母亲,在大多无法让人相信的场景中——他的作品和他对母亲而言的伟大之处,我都能同母亲一起讨论。我最后让母亲平静了下来,把她从山上弄下来。然而在牧场剩下的日子里,母亲多少有些与大家隔阂,她躺在床上或饮酒,不与别人沟通,特别是与我父亲。

从那时起,我开始像成人一样做事,帮助露丝——她还是高中生,更多的是帮助母亲,你得忍受她,因为从母亲那儿得到的回报甚少。这对于露丝则是困难的,在家里,露丝被要求按母亲的需要和希望行事,在没有认识到这一点时,母亲已经让她为公司干活了。

我发现自己为负责任和帮助别人而高兴。在这段时间里,我与父亲的关系更亲近了,事实是我在公共事务和新闻报道上分享了他的兴趣。

在芝加哥的第一年学业即将结束时,我决定不回瓦萨,而是继续留在芝加哥,因为我发现这里有一个激励人的学术环境,我还交了许多朋友,有了显著的进步,过得也非常快活。但我也不断地感受着“我是谁”的焦虑,并思考如何在家庭的伟大力量 and 影响消失

后生存。我偶尔也产生了一种浪漫的情调——有时是站在自己的角度,有时是站在年轻人的角度,而很少两者兼而有之,其表现之一是对政治科学家的特殊感情,如哈尔·温克勒,他比我矮许多,但非常热情和敏感。我总是被聪明人所吸引,而他就是一个聪明人——或者说仅对我而言——但我还是非常羞怯和纯洁,不懂如何对待性的发展,显然我看到的比我感觉的更为直接和集中。

在我最高年级时的秋天,最为重要的一件事是姐姐比斯的来访,她那时正在加州工作,见到比斯我总是兴奋不已,我在华盛顿、瓦萨和芝加哥时,比斯曾在欧洲、纽约和好莱坞。她的朋友们都有着迷人的风度,甚至有些人十分有名。在欧洲,她无意中与罗马尼亚女王玛丽和她女儿建立了朋友关系。在纽约,她与萨姆·比林达建立朋友关系,甚至比林达曾向她求爱。她见过许多人,如乔治·格什温、奥斯卡·利文特和哈博·马克思,拜访了著名的赫伯特·斯沃普和他的妻子,知道了亚历山大·伍尔科特、多萝西·帕克等。她和想与之结婚的一位电影制片人有一段浪漫史,她的想法被母亲否定了,她认为这是不适宜的。母亲有一次骄傲地告诉我她如何阻止了比斯去好莱坞和与这年轻男人结婚。她说她去我们在纽约的公寓,比斯住在那里,和比斯吵了一周,比斯一直坚持己见,母亲甚至说:“比斯,如果你这样做,那将杀了你的母亲。”母亲满足地认为这些阻止了比斯。

来访的比斯和我在芝加哥的经历是不寻常的。我们用了很长的时间谈论迈尔家族成员的复杂性,这意味着必然和否定,由此,我们都想用生命来进行这一切。在火车上,几乎是在火车驶出站台之时,比斯就开始给我写一封长信,信中充满了她的个性特征和对家庭的洞察力。她在1937年11月20日写道:

我希望我能有时间与你谈你的个人问题,在我的经验中,似乎非常困难和非常复杂。对我们来说,最大的难题是弗洛

这样做的根源之所在,这一点,我没有更深刻的认识,对她的真实想法也不抱希望,这个问题留给她自己解决吧。这是从孩提时代、从事实中产生的困难,我们知道在家庭里可以说什么和不能说什么,我们都有一种感觉,我们生来就是干大事的!这正是一条我们选择的最佳道路——几乎是我们无法与之相适应的道路!我们不得不尽我们最大的努力。母亲甚至习惯于这样说,记住了吗?“我不注意你们任何一个孩子干什么——甚至你们中一人想成为演员——你们毁了一个好的女演员!”

我们都感到了一种可怕的压力!这是一件危险的事。

要把我们最好的东西用来做低级的、渺小的和不重要的一些事情,这对于我们来说太难了。我们在各方面得到尊重的环境里生活得太长了,因而让我们真的在家、在山角下太难了,这是我们惟一的成长道路,如果我们中的任何人这样做了,这道路能使我们依靠自己的力量攀登向上。

几乎过了一个月的时间我才给予答复,这也是我们最后一次关于什么是工作,什么是家庭,什么是《华盛顿邮报》的辩论。比斯保存了我的信,几十年后才还给我:

在迈尔家庭这个主题上,我有许多话可说,尽管我不敢自称我全部都搞懂了,无论是它的动机,还是它的影响。这是能与恶势力团体相比较的,再明显不过,他们的触角伸得又长又宽,最糟糕的是它触及很深。用另外的话说,如果你努力离开它,你的确好像无法摆脱,更为具体地说,这正是在这一问题上我所要找到的出路。

为了在迂回的情况下开始工作,我想投身到报纸的事务之中,这是因为我已经有了了一定的政治观点,它也许不能改变

一个事实,这就是我喜欢写作。

把此时无法回答的问题置于一旁,我成为一个好的采访记者,上帝给予很少的人这种能力,我强调的是“好”的采访记者,我最愿做的是劳工方面的报道,以后可能转为报道政治。

我的到来并没有给父亲任何帮助,他期望和需要的是个愿意干多项工作的人,从采访报道到流通管理和处理问题,到编辑文章,最后成为他的助手,这呈现了一场解决问题的延长赛。第一,除了广告和流通之外,我都不愿干,这正是一名报刊职员几乎用他的大部分时间所担心的问题。第二,有一个观点上的问题,如果我在父亲的手下工作,这可能把事情搞乱。第三,我对自己能否承担像《华盛顿邮报》这样重的担子表示怀疑。第四,我知道父亲需要一个不同类型的人,并非只是听他话的人。第五,我已想好,那将累死人……

正如我很久很久以前所说,迈尔的触角深刻,从父亲的观点而言,我认为这是有所指的,我可能对自己言过其实了,但我认为可以指几件事情,如交往,与下一代的生活衔接,还有知识,这一切的一切,父亲像奴隶般工作所建立起来的一切将在他的手中继续发展。

就我的观点而言,我将放弃一个上千人谋求的职位,这是一个产生影响力的职位,是一个在世界上最重要国家的首都发行的一份颇具影响力的报纸的一个显赫位子。除此之外,这还意味着失去有价值的帮助、公司和忠告,这些已经对我产生巨大影响,我也给予了高度尊重……

如果我能找到我不适合做报纸工作的理由,那可能是在其他方面,我工作起来有些慢,这是不好的,是不受欢迎的。我认为这不是成功思想的一部分,因为考虑到与之相称,我的想法很简单,这是一个应该胜任的、才智焕发的职位。尽管我们继承这份工作有困难,我想答案是可以找到的,但从我目前

所处的象牙塔的位子而言,无法拿出答案。

一天,我突然产生要与男人结婚的念头,这是因为,就人的本性来说,我不想独自生活,我喜欢同别人一起生活,与别人一同生活最好是和他结婚。也许我会奉献出自己,如同弗洛大声预言的,生16个小家伙,让他们没有成功感地长大,在他们的欲望中更多地加入动物的成分,也可能带一点被叫做懂道理的人的品质……

这封信似乎在对我是谁,以及四年的大学生活后我所想的和所能干的作了一番概述。考虑到父亲和我要讨论的关于我的受教育问题、新闻生涯和《华盛顿邮报》的发展,我猜想答案可能是矛盾的,至少父亲是矛盾的,因为他和我后来都认为,我的丈夫将掌管《华盛顿邮报》,我来管理家务,做妈妈,做妻子。

在芝加哥大学的日子,正如我向父母说的,这是“崇高的地方”,我于1938年6月结束了大学生生活,我的学习成绩不好也不坏。我不认为成绩有什么重要性,特别是大学毕业后的那两年里,我学到了许多东西。似乎关于我父母是否前来参加毕业典礼这一问题都没有讨论过。我不相信毕业是什么大事,但是父母不来参加毕业典礼在各种记载中都被当成是一种伤害,在这次活动中,我被写成一个流泪的学生。事实上,我记不得为什么父母不来参加毕业典礼,说真的,我也忘记了参加我自己孩子的毕业典礼。也许我在这方面继承了父母懈怠的特点,或许60岁的人不愿参加这类活动。

我们的毕业典礼在漂亮的大教堂内举行,仪式由校长哈钦斯主持。然后,我带着正规教育的成果,离开了芝加哥,回到基斯科山,面对一个完全未知的未来。

第六章 初涉新闻界

我毕业后呆在家中，父亲建议我陪同他去加州，那是他年轻时成长的地方。我对家族在加州的分支了解甚少，但我仍然很快就与他们融为一体了，还有美丽的旧金山，那里的人们，都市的感觉，友好和不拘礼节。很快我开始认识到，在这种宜人和美丽的环境里工作太好了，因此，我决定多呆一段时间。我告诉父亲，如果他帮助我在这里找到工作，我将收起自尊，放弃我自己早在芝加哥找到的工作。

那时的旧金山有四种报纸，上午发行的《编年报》十分出色，很适合人们的口味，与之竞争的是赫斯特的《检查者报》，那时仍具震撼力，是赫斯特最好和最强的报纸。下午发行的两份报纸是典型的、陈旧的、内容繁杂的路边小报，有巨大的头条标题、滞后的故事、性生活报道和犯罪报道。父亲给他的朋友乔治打电话，在《旧金山新闻报》给我找了两个月的工作。我们的竞争者是赫斯特的另一份下午发行的报纸《号召—公告报》。

使我吃惊的是，父亲没有求助于他在《编年报》的朋友们，那是一份更为人知和更为传统的报纸，实践证明，《新闻报》对我来说是一种幸运，因为这是一份消息特别灵通而人手不足、热闹、好斗、令人快乐的下午发行的报纸——是初到者的理想之地，因为它给了我在更为规范的、有序的环境中所无法得到的机会。可事情的发展并非如人愿，我在这个城市里没有熟人，更糟的是，我不懂工作

的要素,既没干多少打字的话,也没做多少采访,我不知这个城市如何了解它,任何事情都好似来得非常突然和无法对付。我坐在办公桌旁,在开始工作前被失败的担心所困扰。

我和父亲一起住了几天,一天晚上,我走进他的房间,哭着告诉他,我感到我没有能力来干这份工作,对报纸也没有多少作用,也对不起每周 21 美元的工资,所以想与他一起回家去。父亲很简单地说,每个人都得学习,或许我应该多干一段时间,然后再决定是否辞去这份工作,虽然现在每周不该挣 21 美元,以后会挣得更多。是什么说服了我,我自己也不清楚,但我同意留下来,知道以后反正可以辞职的。

从我含着眼泪想要离开到现在不过短短的一个月,我的新生活变得比以前有趣。8 月中旬,我开始感到进步多于倒退,雄心勃勃,对前程看得更远了。我认识到这不是因为《新闻报》,而是因为旧金山对我来说本身是一个开始工作的好地方,没有人知道我与报业大家族有关系,如果有人知道,也就引人注意了。实际上,大多数人从未听说过《华盛顿邮报》,我想一些人连华盛顿也没有听说过。

我的工作写或改写从电话传来的消息。这花了我很多时间,但我的文章编辑人员改动得很少。我还做一些基础性工作,如根据照片去找人采访,还负责酒保联合会活动的采访工作。我的第一项重要任务是由编辑们安排的,妇女基督教节制联合会在城里举行集会,编辑让我用一个简单的提议把一些代表引到酒吧,让他们看看他们正在抱怨的罪行,并把这写成一篇文章,我按时完成了任务,并写了文章。

完成这项工作没多久,我的邻居鲍勃·埃利奥特,《新闻报》经验丰富的职业劳工采访记者,他听说我对报道劳工感兴趣,问我是否愿意成为他的“外勤记者”,负责他的两项大的报道——仓库工人联合会有可能罢工,这将导致在滨水区不断上升的矛盾冲突,以

及零售店职员罢工反对城市百货商店，我充满信心和热情地同意了，就这样，在旧金山湾旁，我开始了一项吸引我的，与许多大人物一起一干就是几周的工作。在我开始采访罢工时，港口工人和仓库工人组成了一个大的联合会——国际港口工人和仓库工人联合会。来自于工业界的供销商已经厌倦了一个接一个地被打垮并且被这个越发显示出力量的联合会所分裂，于是，他们联合到一起，决定运用他们的团结阵线挡住国际港口工人和仓库工人联合会的进攻，这样，他们才能为整个滨水区事件达成一项有权威性的协议。

当罢工在伍尔沃思仓库出现时，供销商协会开来一辆有盖货车，货是由非联合会人员装上的，他们命令卸货。这辆车被命名为“热车”——意思是一辆铁路货物运输车，货是破坏罢工者装上的——颠上颠下地被送到滨水区，在每一处仓库停下来要求卸货。当联合会的成员拒绝时，他们或者上街游行，或者不让来上班。

作为采访记者，我的工作跟着“热车”沿滨水区行进，观察每一个被叫到的仓库和连续停业的情况，采访稿交给了埃利奥特。我站在滨水区一边，我的态度则偏向国际港口工人和仓库工人联合会一边。太平洋海岸劳工局是一个由激进经济学家和职业调和者组成的小组，领导人是亨利·梅尔尼克。其中一位最有能力、最坚定、又最迷人的成员是萨姆·凯格尔，是国际港口工人和仓库工人联合会的最成功的调解人，他对报刊人员没有好感。幸运的是，在所有报道滨水区事件的报纸中，他只是有些不喜欢《新闻报》，认为在反对联合会的新闻媒介中，《新闻报》是最公正的。

领导国际港口和仓库工人联合会的是哈里·布里奇斯，一位澳大利亚移民，曾领导过1934年海岸工人大罢工。仓库工人的领导者是另一位强有力的人物尤金·帕托尼，来自于真正的滨水区大家庭，全家人在那里长大，依靠船业和海港维持生计。帕托尼，或叫帕特，到处都有人知道他，是一个实力派人物，聪明、有趣，面对现

实,尽管没有受过正规教育,他是一位勇敢的领导人,一个有性格的人。

每一位罢工的领导人都说,我可以像在家一样呆在他们的办公室里,并说如果事情有发展,他们会告诉我。晚上,他们聚集在一起交换情况,开展工作,通常是在一个酒店里,我只好一个人呆着。同凯格尔、帕托尼,或者布里奇斯,我在只有三个街区大小的20多家狭小、黑暗的酒店之一不知熬过多少个小时,总是要一杯啤酒,一点威士忌,每次花25美分。

我们变成了很好的朋友,事实上,我现在认识到,帕托尼和我的关系超出了朋友关系,他是我较早的一个爱情故事,我们真的互相喜爱,他不仅非常聪明,而且长得很英俊。我们相识几周后,我知道他结婚了,我还知道他有过度饮酒的问题。他的鼓动性和不同凡响的领导能力在第二次世界大战中表现出来。在巴尔格战役中,他被提拔为军官,在所有人阵亡后,他成为指挥官。不幸的是,战后他过着艰难的生活并养成酗酒习惯,最后想从金门桥跳下去自杀。

我特别注意不暴露自己《新闻报》记者的身份,当被劳工的领导人识破时,我已准备离开报纸了。帕托尼对未来计划有些想法,我说我不相信我会去那里。“为什么,”他问道,“他们会开枪打死你?”我回答说,说不准,然后告诉他们按我父亲的要求,我只被雇用两个月,他是东海岸的出版商。他们想知道他是谁,当然,还有是哪家报纸。当我告诉他们时,他们惊奇极了,但接受了这个事实。

后来,他们知道了我与《华盛顿邮报》的联系,因为梅尔尼克对他们说:“请注意,我们中间有一个间谍。”他搞清楚我是一个资本家的女儿,因而他怀疑我是一个资本家的间谍。由于我已经坦白了,我的同伴大笑道:“是的,我们知道她是谁。”

关于我的新朋友在报社是公开的,尽管我们每夜的活动范围

无人知晓。我尽可能做得正大光明，我告诉报刊和我的家人，并在报道中保持客观性。这种行为在现在是不能被容忍的：我个人不能与竞争的一方有过近的接触，无论有多么大的作用。

滨水区的事件最终陷入僵局，并转入调停，此时，实况转播的镜头对准调停房间的門，长时间地等待着，我们几个人一坐就是几个小时，这也正好让我们休息一下。一天，记者们集中在房子里，主要人物也落座了。这晚是歌剧节开幕的前一天，歌剧节是旧金山一年中最大的社会活动之一，为了参加歌剧节每个人都尽心竭力地打扮起来。我姑母罗邀请了我，请柬一年前就寄到了东部，为的是让我准备最好的服装——服装是黑天鹅绒长裙，肩带是豹皮做的，在前部构成了V字型，背部开得低低的，有些装饰。有一张大照片可以看到，我的整个背部处在这次转播之中。突然，萨姆·凯格尔查看了一下，隔着桌子对布里奇斯说：“哈里，黑天鹅绒和豹皮，你怎么看？”在大笑声中我狼狈地离开了那里。

罢工结束后，我被指定做一项几乎是全职的工作，采访对于报界来说更为重要的一项抵抗活动，即零售店职员大罢工，这次大罢工如同所有旧金山劳工的抵抗运动一样，时间长久和激烈，对社区经济繁荣造成了损害。此时，我在报社工作两个月的时间到了，我陷于苦恼之中，希望继续留在这里，而这是复杂的，原因是由于零售店的罢工，引起了报界的经济紧缩。我给父亲写了一封很麻烦的信，让父亲告诉我下一步做什么，父亲很快就给我的老板打电话，感谢他在过去几周里对我的关照，让他结束此事。使我感到幸福的是，老板说他愿留下我，因为我的工作很出色，他们愿意我永远在这里。父亲为我而骄傲。父亲说从那时起，我要自己呆在那里了，我决定留在旧金山直到我认为到了该回去的时候。

我在旧金山的生活很有趣，我与工作中结交的朋友，在滨水区事件中认识的朋友，以及通过家庭见到的朋友在一起，都感到很幸福。姑母罗由对艺术和都市生活的广泛兴趣而成为旧金山社区的

一个领袖人物,通过她我见到了艺术家莫里斯·斯特恩及他的夫人维拉,并通过他们认识了正在旧金山准备参加壁画博览会的墨西哥艺术家科瓦鲁比亚斯。我去剧院观看格特鲁德在《苏珊和上帝》中的演出,后来在阿伯特·本德为格特鲁德举行的宴会上见到了她,本德是早期的艺术收藏家和姑母的朋友,后来也成了我的朋友。正是阿伯特把他的第一架照相机给了安塞尔·亚当斯,他是一位颇具成就的西部风光的摄影师,他的妻子叫弗吉尼亚,两人也是我的好朋友。我与比尔·赫维特一起去了约塞米蒂峡谷,并与亚当斯夫妇共度新年之夜,亚当斯在那里开了一个照相艺术商店,有为客人专门准备的卧室,我们就在那里休息。

我也成了简·内兰的朋友,我从未有过如此迷人、有趣的年轻女朋友。简是赫斯特律师的女儿和约翰·弗朗西斯·内兰的亲密伙伴,比我所知道的任何人都更懂处世哲学,我同她的朋友相比显得过于严肃和更为适合于工作。我们几乎一下子就变成了朋友,并一生都保持了这种关系。我还从马德尔·珍妮·罗林斯那里见识了许多事情。

许多个周日,姑母罗和我去斯特尼小丛林听音乐会和野餐。姑母罗在这个城市的山腹地种上了油加利小丛林,形成了一个自然的圆形剧场,里面建了一个音乐舞台。在这里,姑母花钱举办了免费的星期天下午音乐会。如果观看者感到特别开心,小丛林的四周放了一些大罐子,姑母罗在音乐会后习惯在那儿呆一会儿并数一下捐款,这是她为公共事业服务的一个项目。

我与旧金山之外的世界保持联系是通过父母来实现的。我父亲让我把所有的文章寄给他,甚至那些不重要的东西,并鼓励我坚持给他写信,把它作为学习写作的一种方法。我父亲还让我学习国内和国际政治,他特别担心在德国兴起的反犹太主义情绪。他帮助解决这一可怕问题的方式是,支持他的一个伟大的朋友、精神学家玛丽恩·肯尼沃思,实现一个收养两万难民的子女的立法

计划。

对于我个人的前途来说，比了解他的关于国内和国际事件的观点更重要的，是我父亲对《华盛顿邮报》正在进行的事情的评价，尽管在华盛顿的所有报纸都压缩了版面，《华盛顿时报》和《华盛顿先驱报》压缩得最多，《华盛顿邮报》最少，但《星报》用于广告的篇幅仍比我们的多一倍。父亲对循环上升的情况持乐观态度，他认为经过长时间的稳定阶段后，《华盛顿邮报》就可以获得可观的收入，我们目前收入是 11.7 万美元，希望在下滑前达到 12.5 万美元。尽管我很少有时间把报纸都读一遍，但《华盛顿邮报》对我来说，看上去总是很好。

1939 年 2 月，我父亲对《华盛顿邮报》所关心的，毫无疑问是如何逐渐扩大发行量，此时锡西·帕特森创办了一份全天大报，把下午的《华盛顿时报》与上午的《华盛顿先驱报》合到一起。母亲告诉我，锡西病倒在床，还说：“我想她不会有多长时间了。”此时，我也搞不清楚母亲指的是锡西本人，还是锡西所办的报纸。

我母亲的生活一如既往，最后一个征服了她精神世界的人是德威特·华莱士，他是《读者文摘》的拥有者和母亲在基斯科山的邻居。母亲像我父亲一样，努力工作以帮助犹太人孩子回到巴勒斯坦，至少走出欧洲。她忙于对妇女俱乐部做演讲，并公然反对法西斯。

与此同时，托马斯·曼对母亲 20 世纪 30 年代后期和 40 年代初期的活动能力一直高度关注，而母亲感到她只是引起了曼的一些注意。有人一次问曼，我母亲是否是德国人，曼回答：“唉，是的，她是带有其他一些感觉的瓦尔克瑞类型的人——是瓦尔克瑞和朱诺的混合体。”她特别高兴地讲述这些应该留给孙儿们去写下来，也许应了这句话，现在我写了。

曼经常到华盛顿和基斯科山拜访我的父母。他 1938 年的造访使我有机会见到他，他给我的感觉很冷淡，没有感情，很难与之

交谈,这使我很扫兴。母亲崇拜他,她写信给我:“他是我见过的最伟大的人物。”尽管父亲生活平静,对于母亲的男朋友没有怨言,但父亲感到最烦的是当曼和母亲用德语进行讨论时,他被丢下来与曼的妻子在一起。

母亲公开崇拜曼,但曼回报给她的则完全不同,虽然如此,她还是“感觉我是少数几个他一直喜爱的女人中的一个”。事实上,真正的热情好像只存在母亲一边。曼的传记作家唐纳德·普拉特描绘他是一个“冷酷的人”,“完全缺乏兴趣,对别人没有真感情”。根据普拉特的说法,曼为了自己方便可以出卖别人,他以那么冷冰冰的方式和母亲保持如此关系,是因为他了解母亲,并利用她的能量来给自己带来帮助。

的确,母亲一次又一次地救了曼。在他们多年的友情中,母亲给予曼和他的家庭以巨大的帮助,她努力通过翻译他的作品和写书评来扩大曼在美国社会的影响,这方面的文章总是登在《华盛顿邮报》上。曼在给母亲的一封信里,提及母亲在美国给了他许多荣誉,但同时说,他所真正需要的是经济上的支持。母亲马上说:“如果我的知识方面的出色成绩是在你指导下取得的,为什么你不能支配我的物质财富呢?”母亲马上付诸行动,帮助他在普林斯顿大学确立了学术地位,找到了一份事不多的工作,因而给了他更多的写作时间。母亲这时在国会山图书馆工作,聘请曼为“德国文学顾问”,一年的工资为4800美元。此外还有许多其他殷勤周到的做法,包括帮助曼的几个孩子获得护照等。

普拉特描述我母亲是想变成曼生活的一部分,因此,她也变成了他的一个负担和刺激物。曼写道,他感到“几乎无法控制强制性地给予这个女人我的想法的欲望”——而对此他好像已经做了。在后来给母亲的信中,他说道,他已经真心和小心地“侍奉”了他们之间的友谊:

侍奉是特定语。多少年来我为此想得很多,感到不安,为之伏案工作,超出了在世间存在的任何其他关系。我已经让你知道了我的一切。你来访问时,我大声为你朗读别人从未见过的新作,一连几个小时,我以最敬慕的态度对待你爱国的和社会的活动。然而没有满足……你总是希望我能改变我自己,你缺少幽默和尊重来获得我这样一个人,你所希望的是教育我、支配我、改造我、挽救我……

他们的关系,像母亲所有的关系一样,也是一个复杂的关系。

我的信中有三个主题:为不断逼近欧洲的战事而痛苦,我的工作和我的消遣。无论我如何沉浸于后两者,却无法忘记交织在一起的欧洲战事。一天早晨,我听到希特勒的一个演讲,听后我写道:“听着广播里的声音,多少有些像是错进了动物园,刺耳的声音和吼叫纠缠在一起,像是一群发狂的动物。”国外的形势变得越严峻,我就越想努力工作,把他们搞清楚些。我并不认为,我或任何一个人能改变这个世界,但如果我没有为此尽自己的微薄之力,我就会发疯。

随着劳工风潮渐渐平息,我渴望再写些东西,我已准备开始做记者。起初,我的工作写感伤文章——一个小女孩的圣诞树被烧了,一起从金门桥跳下的自杀事件,一位丧失了理性的妇女,因为她的丈夫不再喜欢她了,企图窒息她的孩子等。

充斥旧金山报纸的一则来自欧洲的新闻,报道了一个漂亮的金发女人被杀的一级谋杀案,她的双乳被割掉,她的躯干上,用口红写着:“亲爱的,我爱你。”母亲对我的工作表示同情,哀叹我头脑中存在着一些丑陋的事情。以她独特的风格,母亲建议我应该运用德国唯心主义哲学家叔本华的客观性法则:不到你感到憎恨或恐惧时,不要动摇你的意志。

我工作上的进展并非一帆风顺。偶尔我想到,写新闻就是加深对艺术的理解,甚至当我感到在写作速度和效率方面正在抓住要点时,而达到理想的高度好像仍是那么遥远。

我担心获得独家消息,但这也没有发生过。我总是担心我可能要“坚持下去”,只要我不署名,我也就不必坚持。我仍记得第一天他们让我用一个小时的时间写一篇三行的新闻,并为一天写了两个半专栏的文章而备受鼓舞,文章写的是一个羊毛栽培者的大会和一场火灾。《新闻报》非常缺乏工作人员,到了晚上当我开车回家时,我总是感到很累。

1939年春天,我父亲出去访问,提醒我回到《华盛顿邮报》工作。《新闻报》进入了经济困难时期,似乎很清楚,有人要离开,在这种情况下,年轻的我好像是候选人。另外,我担心我占了别人的位子,所以我同意了父亲的意见,带着复杂的感情和失败的感觉回到华盛顿。我喜爱在旧金山度过的几个月的生活,它是我一生中令人难忘的一段。

1939年4月24日,我的照片出现在《时代周刊》杂志的名人页上,下边是一段简洁的文字:“21岁的凯瑟琳·迈尔,出版商尤金·迈尔之女,接下了她父亲拥有的《华盛顿邮报》的每周25美元的‘向编辑送稿’部门的工作。父亲迈尔说:‘如果干得不好,我将辞去她。’”我在旧金山的一些朋友,由凯格尔带头,把剪下的杂志寄给我,里边夹着一张纸条:“加州没有什么条件,回来吧。”

第七章 哈克雷的朋友们

在离开华盛顿五年后，我回到了华盛顿，我发现自己进入了一座新城市。我说不清自从我去瓦萨之后这座城市发生了多大变化。1934年我离开后，这里出现了显著的变化，城市里充满了令人激动的气氛。我为这座新城市而惊奇、兴奋，它充满了年轻的活力和力量。过去我知道这是一座杂乱的城市，一些年长的人是“城市的建造者”，他们经常在正式的宴会上相互见面，而青年人则有不同的生活方式，现在这里是年轻人的理想之地。

在我一生的第二个阶段里，令人鼓舞的政府和公共事业进入了这座城市，因为许多前途无量的青年人从大学和法学院毕业后来到这里，来到罗斯福和肯尼迪的时代。而在这个阶段，我几乎不在这座城市，大批有能力的、有思想的年轻男女到这里来帮助进行机构改革，使经济活跃起来，给予那些没有工作的人以必要的生活福利，对退休的人给予社会生活保障，给低薪者以起码的工资。正是在这个阶段，年轻人一展身手，有权势的人也能接受那些泉涌般的新思想。

1939年4月，我来到了《华盛顿邮报》。我发现回到华盛顿当一名记者并不是明智之举，因为作为出版商的女儿，事情并不太好办。我将承担社论专版的工作，这工作与我在旧金山下的工作大不一样。我在总编菲利克斯·莫利的手下工作，在这支编辑队伍中有许多年轻人，大家每天在一起讨论一天的工作，莫利分派我们的

工作任务,他把最重要的国内和国际的采访任务留给自己。

1939年,总统先生的精力集中在对国际事务的团结一致上,这意味着除了已经存在的新政外,其他的将被取消,因而《华盛顿邮报》的文章和新闻开始与行政机构同步发展,给予全国准备工作以大力支持。早在1939年,当罗斯福离开佐治亚的沃姆·斯普林斯时,无意中说:“如果战争不发生的话,我们将在秋天回来。”《华盛顿邮报》借题发挥:“选择‘我们’一词,总统告诉希特勒和墨索里尼……在他们的现行想法中,美国的巨大力量必然是一个要考虑的因素。”罗斯福告诉记者,这段话充分表达了他的思想,当他读这段评论时,“险些从床上掉下来”。

1939年11月1日,德国的军队侵略了荷兰,同事巴尼特·诺弗和我一同出席了在椭圆形办公室举行的总统新闻发布会。他邀请一个默默无闻的新闻记者到白宫,现在想起来似乎令人不解,那时总统新闻发布会一般都是由一小组(大多)男性记者组成,围站在总统讲话桌边,听总统讲话,友善地嘲弄,问一些问题。

这一天,出席的人数很多,也很严肃。巴尼和我去得很早,站在较靠近总统讲话台的地方。在巴尼的日记中,他记下了这样的笔记:

在发布会上,有一种严肃、庄严的紧张感觉。总统给我留下了非常好的印象。我们离开白宫时,凯特说,她无法忘记总统给她留下的印象,我说,无论他有什么缺点,罗斯福在关键时刻表现甚佳。

此时,在莫利的紧张情绪影响下,我们认为必须远离战争,父亲的观点则与之相反,我们应该帮助同盟国,如果需要,加入战争,起到应有的作用。第二年春天,莫利退休了,到了同年8月,据宣布他将成为黑弗福特学院院长。我的朋友和我都为此而感到高

兴,不和和分裂最终导致莫利离去——这对于我们帮助同盟国的工作无疑是非常具有破坏性的。由于年轻,我们不懂为什么父亲用了这么久的时间才领悟到其中的道理。

尽管这样,过渡期还是相当平稳。起初父亲想尽力雇用埃尔默·戴维斯,戴维斯是一位听众很熟悉的新闻广播的播音员,但最后他推荐赫伯特·埃利斯頓坐上了莫利的位子,埃利斯頓原为《基督教科学箴言报》的金融版的编辑。莫利离开后,埃利斯頓将报刊办得越发具有影响力。

在《华盛顿邮报》的头一年或更多一些时间里,我开始连续写一些不太重要的事件,被称作为无足轻重的文章。从文章的题目就可以看到这一点:《智力与美丽》、《混合饮料》、《洛·杰瑞格》、《被发现的热病》。我为鼓舞美国士兵写乡村歌曲;动员妇女继续工作等。我写了关于对克劳斯和埃里卡·曼同著之书《逃往生活》的评述,没想到招致朋友们的嘲笑,特别是开篇落笔处“克劳斯和埃里卡·曼两人所做的非一件容易之事……”

我还负责“给编辑的信”,集中到够一版的数量送到排版间,上下楼不知要跑多少次。我们中的一位每天晚上都要校对,也包括提出建设性意见的这一版,其中有《华盛顿邮报》记者、编辑人员写的一些分发给各个专栏的文章。我就干这些工作。在从莫利到埃利斯頓的转变大约结束时,我转到“头脑”部——今天的“瞭望”版,在这里又干了一年。

很快,我与《华盛顿邮报》的记者们都接触上了,加深了与他们的感情。我们时常走出我们肮脏的、年久失修但却如画般的楼房,到附近的小饭店吃饭。我很快与两位年轻的记者打得火热,这两人是我以前不认识的,一位是约翰·欧科斯,是阿瑟·萨尔兹伯格的外甥,后来萨尔兹伯格成为《纽约时报》的发行人;另一位是海德利·多诺万,是一个年轻的、聪明的明尼苏达人,英俊,说话温柔,并

很有趣。他曾是一名罗兹学者,后来从英国学成回到美国,在《华盛顿邮报》找到了工作。约翰也是罗兹学者,后来成为《纽约时报》的专栏编辑,海德利成为时代公司的总编辑。

由于我同《华盛顿邮报》记者的关系都像与约翰和海德利一样,我的工作转而成为一种社会生活,很快地就充满了活力,变得多姿多彩。华盛顿有很多的年轻男子,他们人以类聚地生活在不同的楼房里,这些房子便宜,吸引人,利于合住。这些年轻男子都挣政府给予的工资,由于很注意集资而过着如帝王般的生活。海德利住在其中一个单身汉屋里,在康街与S街交界处,1939年秋的一天我曾到那里去参加一个晚会。

S街的房子变得拥挤起来,在S街生活居住的人与另外一些人又搬进了找到的第二座房子。这所房子在阿灵顿市,离凯桥只有几分钟远,凯桥是华盛顿和弗吉尼亚州的分界处。一些人带着他们的汽车一起搬进了这座房子。

这座房子叫哈克雷,为威尔金森夫妇所有,他们的女儿是男孩们的朋友。当阿德米拉·威尔金森在战时离开华盛顿时,他女儿威尔米拉大胆地把房子低价租给12个年轻的男子。约翰·欧科斯和在政府部门工作、家族拥有《大西洋月报》的迪尔林·丹尼尔森是住在哈克雷房子里的两个非律师。律师包括格雷厄姆·克莱特,他曾是路易斯·布拉尼蒂斯律师事务所的职员;人所皆知的粗坯艾德里安·非希尔,是田纳西州人,他曾是布拉尼蒂斯律师事务所和弗利克斯·弗兰克福特律师事务所的职员;具有绅士风度的比尔·谢尔登,是我们大家最尊敬的人;奎因·肖内西,那年秋季成为我的朋友;埃德温·麦克尔韦温,是大法官休斯的两个法律事务职员中的一个,聪明、有趣,有些胖,非常健谈;普瑞克的最好朋友菲尔·格雷厄姆,是最高法院法官斯坦德利·里德的职员,正准备明年为弗兰克福特干事。这些男性中的两人——格雷厄姆·克莱特和菲尔·格雷厄姆与还在S街住着的埃德·赫德莱森,是《哈佛法律评论》杂志

成功的编辑人员,在美国最有名望的大学工作,与之竞争的只有《耶鲁》和《哥伦比亚法律评论》杂志。

哈克雷大约是在世纪之交建造的,红砖房,阳台上有四个白柱子,前边的草坪一直延伸到波托马克河。从房子里可以远眺波托马克河的壮丽景观和横跨河面的整座城市。这像是来自小说《飘》中的一个塔柱。房子里有很大的客厅,能供 20 人用餐的餐厅,这里几乎总是满满的人。一层有一个图书室,楼上至少有六个卧室。

由于他们加入了集资计划,房租也不高,这些男士永远也不可能花这么点钱就住得这么好。他们有一个园丁和全职的厨师,以及一个女仆,最重要的是他们拥有约翰逊。约翰逊和他的妻子为迪安和阿莉斯·艾奇逊至少干了 25 年,直到阿莉斯发现两人并没结婚,便解雇了他们,这使迪安大吃一惊。发生这件事时,正是哈克雷处于出售之时,男士们不让解雇约翰逊,目的是让约翰逊管理这座崭新的、杂乱的房子。

我的生活进入了一个神圣的阶段,大都集中在哈克雷这座房子里,一群不同寻常的朋友汇集在这里,包括迪安·艾奇逊、阿奇博尔德·麦克利什、弗利克斯·弗兰克福特、本·科恩、弗朗西斯·比德尔,还有其他主张实行新政者,有时甚至大家在一起吃早餐。

我们中的四个人在这里过渡的时间最长,被称为“哈克雷”女孩:阿莉斯·巴里、安妮·威尔金森、简·艾奇逊和我。有时我们一起在哈克雷见面,到我父母的乡间别墅去玩,或在星期天到爱德华·伯林的小木屋吃午餐。

我们在哈克雷无所不谈,从罗斯福、新政到共产主义,希特勒、纳粹主义的兴风作浪到市民权利等——所有这些话题和事件都引起争论,有的几天才能结束。格雷厄姆·克莱特在讨论中提示大家,可以分为 2 个、3 个,或者 4 个小组来讨论桌面上的问题,这理所当然地招来了辱骂。事情很明显,乱说,侮辱,甚至人身攻击是争论的工具,并以此确立你在争论中的地位,但事实上,讨论并没

有出现真正的反目为仇或令人讨厌的人,只是政治观点大相径庭。举例来说,约翰·欧科斯,作为一个新闻工作者,相信“公平”二字,并以此来理解事物,他当然受到从两个角度或所有角度看问题的过激自由主义者的指责。

普瑞克和菲尔顽固地坚持过激自由主义的立场,在芬兰防御俄国进攻的那年冬季的一天,引发了一场激烈的、持续时间很长的争论。普瑞克和菲尔的确很自由,但他们同时也享受辩论所带来的快乐,他们对苏联表示同情,但就芬兰的情况而言,他们愿挑起更多的争论,以收到比只是相信所获得的更多的锻炼。客观上,没有迹象表明他们真的赞成共产主义。

哈克雷里也充满了许多欢乐。约翰逊运用他的技术给大家做薄荷和冰制成的饮料,并作为一件艺术品出现在一个春天的宴会上。这种饮料喝上去十分清淡,多少有些像纯粹的威士忌酒,只是少了一些麦芽浆冰和薄荷。如果是在热天,你一饮而尽,头就会昏昏沉沉。在宴会上,一位 33 岁哈佛大学法学院的教授,在我们年轻人中显得上了年纪,那晚他准备回波士顿,问谁能把他送到火车站,赶 10 点 30 分的火车。我们同意送他,但到了 8 点 30 分,没有人能找到他,他不见了。教授是在无人警告下喝这种饮料的,结果成为六位不说什么就倒下的人中的一个,大家最后找到他时,他步履蹒跚,口中还在说:“干杯。”一位年轻的女士在她的车内后座上发现了一个裸体男性,大家赶到事发地点,只见这位高 5 英尺 6 英寸,200 英磅重的教授,在车后座上没穿一点东西就睡着了,喝了一桶水才苏醒过来。原来当时他想:“唉呀,一定是到了该上火车的时间了。”于是他晃晃悠悠地走向停车场,爬到最近一辆车的后座上,以为睡到了他的床上,脱下衣服和袜子。像这类事似乎在哈克雷总是发生。

我的妹妹露丝在那年的感恩节初次参加舞会,我尽量帮助她

应酬着,因为她年轻、羞怯,她接受建议把在哈克雷和 S 街的所有男士都邀请到了父母家中。比斯也以她纽约人的迷人气质和她独具的翩翩风采出现在舞会上,她是舞会上的明星。所有的男士都认为她太漂亮了,特别是普瑞克这样想,他已经神魂颠倒。事实上,他已经迷恋上比斯,并开始跑去纽约见她。

我见此正在发展,并没有太介意。我认为这些杰出的青年是“我的势力范围”,比斯正插足其中——只有这个姐姐使我感觉到嫉妒。在舞会的人群中,我碰到菲尔·格雷厄姆,这是一位难以捉摸的人,他对由于比斯的出现而引起的兴奋场面表示出抱怨。“我想我该介绍她给你,‘这是我的姐姐比斯,她长我四岁。’”我说。“是的,”格雷厄姆答道,“当然你还会说,‘我仍然是位单身女性。’”这是典型的菲尔式机敏应答,我感到他非常幽默。

通过普瑞克和比斯的朋友关系,我也增进了与普瑞克的友情。在他停止到纽约追求我姐姐后,我们两人成了亲密的朋友,他也经常对我表示感兴趣。我荣幸地与他保持着友情,但还是发出了可悲的弦外音。普瑞克在华盛顿,甚至更远的地方享有名气,他像未来肯塔基州长,或者甚至像总统那样讲了许多、写了许多,他的政治眼光特别敏锐,对公共事物懂得很多,对大众的心理也抓得很准。就他本人而言,他极富魅力和天资聪颖。他没有纪律可循,也不自我约束。他自己的工作没做完,也没付账单。他的朋友们——菲尔是其中最亲密的一个——有时为他完成工作。

普瑞克没完没了地与别人交战,但极少报复。当他带朋友去餐馆时,经常发现没带钱夹,别人不得不替他买单。比尔·谢尔登一次哀叹,普瑞克一起在普林斯顿毕业的朋友们一年中为他花费大约有 900 美元——在那时是很大的数目,那时只有少数年轻人有一点钱。我父母也被普瑞克迷住了,但最后他们也不耐烦了,他总是被父母招待,却连一片感谢的纸条都没有。

比斯决定在母亲弗吉尼亚的房子里举行一次新年宴会。她告

诉我,我只能邀请一些哈克雷的朋友,包括“无聊”的人,指的是菲尔·格雷厄姆。宴会很成功,时常有大笑声和争论声。我发现自己坐在菲尔的椅子旁,他是这群男孩中我所知最少的人,在他看我时,我吓了一跳,他看着我姐姐比斯说:“我们是为了她吗?”

这个问题是菲尔在一些场合的典型发问,这是对人类内在东西的一种洞察力。此问打破了常规,并直接对你而来,提了一个重要的和真正的问题。他的问题引出了一个率直的回答,我说我在揣摩比斯,包括矛盾心理——嫉妒和羡慕——但最后的回答是:“是的,我们为她而来。”只是这一个问题的提问和回答使菲尔和我相互认识。我俩最后离开,上了停在那里的车,我发现自己坐在菲尔的膝部直到城里,我对他的认识由此进一步加深了。

几周之后,在1940年的新年之际,我被普瑞克邀请到里兹·卡尔顿吃周日午餐,有几个人同时被邀。吃完时,有人建议我们开车到新年宴会的现场去,结果又在那里过了一下午。这一天结束时,除了菲尔和我外,每位都有了约会,所以菲尔问我愿不愿意一起去吃饭。我们去了一个不出名的小店,边谈边笑边喝酒,直到很晚他才送我回家。我过得很愉快,并认识到只有我们两人没有事,这也是为什么菲尔邀请我的原因。因此我还有一种保留的感觉。

菲尔给我打了一两次电话,仍然是带着那种让你无法尊敬和轻松的方式。我感到他令人迷惑。从那时起,阿莉斯·巴里和菲尔分手了。我总是想她太合适了以致不能对菲尔作认真的考虑。在哈克雷,巴里曾问我是否真正了解菲尔。当我说并不了解时,她说:“你应该去了解他,他是这里最好的人。”

2月的第二周,菲尔在一个下午我正工作时给我打电话,提出我俩同他的同班同学一起去吃饭。出于几方面的原因,我说不去了。那晚,我要校对,比这更重要的是我感觉并不好,怕患上流感。另外,我也没穿晚礼服,感觉装束难看,穿着一身简单的褐色羊毛裙、棉袜和拖鞋,所以我坚决地推辞了。

菲尔固执地坚持己见。他指出我们要在哈维餐馆吃饭，是五月花宾馆旁边的一家出名的老海鲜饭店，这里我们可以买到早版的《华盛顿邮报》。他可以帮我校对，我们可以通过电话告诉编审。他坚持如此行事，无疑这一餐将不顾我的病症，也不会妨碍我的工作。所以我接受了，带着困窘和扰乱计划的心情我走了进去，见到了乔治和罗斯玛丽·斯马瑟斯，他们长得非常帅，装束无懈可击。这个晚上，感觉很舒服和有趣。菲尔开车把我送到家，我们走了很长时间。他告诉我，他爱我，并说如果我能靠两件衣服生活的话，我们将结婚和去佛罗里达，因为我已搞清楚，菲尔不会从我父亲那里拿走任何东西，也不会拖累他，我们将靠他的工资生活。

我屏住呼吸，大吃一惊。这对我来说有点早了一些，但也并不太早。我同意这个想法不错，但有些轻率，我建议再好好考虑一下，菲尔同意推迟一个月再说。

追忆这段生活，使我感到非常奇特。思考的一个月很快过去了，但实际上什么也没有发生。给我们俩共同的感觉是，尽管我们都很谨慎，事情却在向前发展。事实上，斯马瑟斯宴会的那天晚上，菲尔高兴地吹着口哨回到哈克雷的住所，他与普瑞克同住一个房间。普瑞克早已上床，转过身来，看着菲尔，痛苦地说：“该死的，你征服了她。”普瑞克生了一个月的气，期间他有一次还向我们扔瓶子。他后来转变了，成了我们最好的朋友。

不管我犹豫与否，事实是我已被迷住，感到茫然，我对这位聪明的、具有领袖人物般的超凡魅力的、令人费解的男性能爱我深表怀疑！即便在对这种突如其来的、无所准备的关系发展兴奋之时，在远离他魅力影响之时，我一下子看到，我所希望的与杰出的男性在一起的愿望已经令人吃惊地到来了，他把我两部分生活结合到一起，我第一次找到了一个男人，这个男人集知识、身体健康、社会魅力、温柔和幽默于一身，菲尔聪明、勤劳、机智，对我来说长得相当帅，他的思想倾向和好争论的特点使得他更有讨人喜爱之处。

他爱我，我爱他，这让人兴奋不已。

在我们宣布相爱后的那个早晨，我染上了严重的流感：高烧，不能起床。打电话叫来医生后，他让我安静地呆着。这是情人节，菲尔送来一束黄色喇叭水仙花和红郁金香，接着打电话问我：“医生还在那儿吗？”尽管医生下了禁令，打电话的人还是在下午来了，他坐在我的床边几个小时，我们交谈，交谈。

那个月，我母亲和比斯去了拿索。菲尔来来去去，或者是来访问我，或者是不断地带我出去，这引起了我父亲对我们的怀疑。父亲和我到纽约旅行，谈论年轻的男性和他们的兴趣是什么。我告诉他，我认识的年轻男人大都是律师，他们中的大部分人是政府工作者。他问我那些人中谁最有趣，我开始描述菲尔。一定是我关于性格的描写给人留下的印象太深了，所以我父亲问道：“你是认真的吗？”由于与菲尔的约期还没有过去，我说是的，我想我是认真的。我父亲敏捷地说，在这种情况下，他愿意认识菲尔，并让我邀请他吃饭。我感到吃惊，但没有责备父亲的好奇心。我给菲尔打电话，并把与父亲的对话告诉他，问他是否愿接受邀请，让我父亲见一见。虽然有些畏惧，但菲尔同意了，菲尔从未遭遇过此事，所以深表疑虑。

我还叫了另两位朋友一起进餐，以便使事情不对准一个人，并减少紧张情绪。菲尔到了，我父亲做的第一件事是把《华盛顿邮报》连环漫画家吉纳·埃尔德曼创作的作品给他看，漫画表现的是雨果·布莱克大法官。图中正在进行一次听证会，揭发他曾是三K党的一个成员。布莱克身着长袍，站在法庭上，旁边写道：“改革司法部。”菲尔的回答是：“好啊，这是一幅很好的画，是聪明之作，但我不同意他的观点。我想布莱克法官是最有能力和在法庭中工作最努力的人，也是最有头脑的人之一。”

烟雾笼罩着房间，随着争论越来越激烈，我的心情也越来越沉重，他们几乎吵了一个晚上。当客人离开时，我不高兴地对父亲

说,我似乎感到大家都很不舒服。“你是什么意思?”父亲问道,“我过得很愉快,对他感觉不错。”我长出了一口气,并告诉菲尔他通过了。

我母亲旅行回来后,几个晚上都与家人同时进餐,在母亲讲述她的旅行生活时,父亲打断了她的话说:“我们有香槟酒。”“太好了。”母亲应道,并继续她的话题。“你知道我们为什么要喝香槟酒?”父亲又问道。停了一会儿,母亲环视四周,兴奋地问道:“谁要出去做生意了?”

“不,”父亲说,“凯订婚了。”

“啊,”母亲茫然若失地说,“和谁?”

整个事情是在母亲外出旅行中发生的,我也没有把菲尔的事告诉她,同样有趣的是,父亲也没有打电话告诉母亲。她只是在年轻人的人群中见过菲尔,但不记得了,所以我们与母亲一起举办了一个“看着我”的午餐,这之后,我在纽约见到了弗洛,她问:“你要与之结婚的那家伙是谁?母亲说他是一位特能讲的人。”

我父母曾对姐姐们的追求者百般刁难,我认为由于父母都喜欢菲尔,而我也不会受父母想法的影响,所以弗洛和比斯的婚事都曾受到父母的阻止,而我们却顺利通过了。

这个年轻的男士是谁?这个男士又为什么如此突然地闯入我们的生活?他从哪里来?他的父亲欧内斯特·格雷厄姆生于罗斯韦尔,是密歇根州的一个小镇,他具有一颗正直和朴实之心,严肃,勤劳,坚强,对公共事物和政治都很感兴趣。他羞怯,他把他的感情藏于一幅严肃的面孔之后。

菲尔的母亲弗洛伦斯·莫里斯,生于内布拉斯加的林肯市,曾是南达科他州的一位学校教师,尽管她不是大学毕业生。“弗洛伦斯”,如大家所称,据说是位特别迷人、健美、高智商和敏感的女性,她勇敢地面对摇奖机,甚至输了许多钱之后。在她摇奖时,这种事

情不断发生。这些对菲尔的影响极大；他无法忍受，生气或争论或矛盾。他告诉我，他父亲有一次吵架时把一盏灯扔到了他母亲的身上。后来在我们最早发生的一次争吵中，我猛地把门关上，他说，他受不了，因为他小时曾看到过这样的事，并恳求以后不要如此吵闹了，从此，我们再没有发生过这类事情。

弗洛斯受到所有知道她的人的喜爱和羡慕。她广交朋友，涉足社会，甚至在面临贫困时，弗洛斯也是如此。菲尔最依赖的和最亲近的是他的母亲，他总是把自己当成母亲身边的儿子。弗洛斯养育了他并使他富有。

菲尔生于1915年，出生地是南达科他州的泰瑞市，那时他父亲是个金矿的工程师。他是厄尼和弗洛斯的第二个孩子，比姐姐玛丽小两岁。格雷厄姆夫妇住在布莱克山脚下的一幢房子里，直到厄尼1917年参军。战争使金子的价格下跌，致使金矿无法经营下去，因此，当厄尼离开军队时，回到了克罗斯韦尔，经营了两年几个酪农场。厄尼听朋友说，宾夕法尼亚糖业公司正尝试在佛罗里达大沼泽地里种植甘蔗，乔治·厄尔是这家公司的主人，战后就到了佛罗里达，在大沼泽地的里边和周围买了几万英亩土地，从迈阿密的外围到奥基乔比湖，经过排水，使土地可以耕种。他期望他的彭尼苏克公司能种植甘蔗，到费城加工。佛罗里达计划花费昂贵，但一无所获；格雷厄姆夫妇的这位朋友是彭尼苏克的总经理，想找一位具有农业和工程背景的人来帮助管理土地，他请厄尼来干这个工作。厄尼去了佛罗里达，并作为长驻经理住在农场。1921年，格雷厄姆家搬到了这里，离迈阿密50英里远，那儿很荒芜，没有房子，只有一些小草房，只有森密诺尔印第安人住在这里。

格雷厄姆在一些货船上建造了一个平底船，停泊在主运河的岸边，运河直接大沼泽地。他们住在一条船上，其他的船接待客人，在那儿一直住到1924年菲尔的弟弟比尔出生。比尔就生在这条平底船上，六个月后，全家搬进了一所用砖建造的农场房子里。

菲尔记忆中的孩提时代充满乐趣。他描述晒太阳的鳄鱼被用绳索系在船锚上,他和他的朋友们从船上跳入水中,在运河中畅游。他最好的朋友是查利·蒂格塔尔,是森密诺尔印第安人,他的哥哥被一个白人杀害了。印第安人经常带玛丽和菲尔乘独木舟在运河中来回划着玩,查利和其他森密诺尔印第安人教菲尔狩猎和打鱼——这两件事是他一生中一直保持的乐趣。若干年后,在我们弗吉尼亚的农场,他总是早晚去钓鱼,有时甚至整夜不归。他有鹌鹑养殖场和驱鸟的狗,手持带准星的枪,追赶土拨鼠。

在大沼泽地,格雷厄姆一家坚持着,最后从飓风肆虐的荒野中凯旋而归。然而,甘蔗的实验没有进行,1926年在飓风袭击和洪水冲毁了整片耕地后,公司放弃了。在彭尼苏克农场公司的旗号下,他们又开始了更大范围内的机械耕种,在以后的几年里投资几百万美元,在厄尔先生沮丧地撤退前,他把土地留给了厄尼。

厄尼要寻找一条生存的道路,他决定开发小酪农场,以便维持彭尼苏克雇员的生计。到了1932年,格雷厄姆夫妇已能为一家朋友开办的很小的连锁店每天送两桶牛奶,厄尼送的牛奶是一夸脱两美分。从此他建立了一些销售渠道,酪农场壮大起来。他的卡车每天去迈阿密购买和拉回冰块,菲尔每天乘坐拉冰块的车到学校——如果装冰的地点变了,菲尔也要随之变化,转到与之较近的学校去。由于他早熟,他已经在海厄利亚的学校上三年级。当老师发现他不会读,并想让他留级时,他的母亲教他快速阅读使他没有降级。菲尔总是班上年纪最小和个子最矮的,对社会的了解自然比别人少,格雷厄姆女士担心他的朋友们,一位是有钱的凯迪拉克车行老板的儿子,很有钱,另一位是“引诱物”的儿子,他的母亲坐在运酒船尾织东西,使人感到这是一条充满欢乐的船或游艇。

主要的是格雷厄姆夫妇贫困,与艰难的生活进行着抗争。大萧条对佛罗里达打击甚大。在圣诞节,菲尔的母亲见每个孩子都有一件礼品,她便到一个地区小店花上10美分买了一些礼物。非

尔回忆家里省下 25 美分用于看周六晚上的电影,这一周便十分快活。他的弟弟比尔记得他们的工资是每天干 10 个小时,每小时 20 美分。直到第二次世界大战,“我们在酪农场一周工作七天,没有休息日,没有节假日。我们周日早上要喂牛,所以我们周日下午早早下班。”最后,农场雇用了大约 50 个年轻单身男人,钱给得很少,没完没了地干活,干活的有各种各样的人,包括一位罗兹学者和一些大学毕业生。

由于农场经营得很成功,厄尼开始涉足政治,从事公共事务,开始他在国家公路委员会,后来成为议员——他从事运动场跑道税收的竞争活动许多年,用获得的钱救济老城市居民。他在 1943~1944 年间竞选州长,结果失败了。戴德郡,包括迈阿密,从未有人入主州长办公室,这在其他的农业州也不多见。厄尼几乎冲破这种不平等现象。

从海厄利亚的学校毕业,菲尔然后到迈阿密上了高中。几年之后,他的机智和幽默感得到了发展,并以此来弥补他因年幼、缺乏社会经验而难与其他学生竞争的弱点,学校年报记载了他被选为班上最机智的人的事迹。在他快要结束生命前,他提示我说,他用幽默作为武器,并与其他人保持距离。

菲尔从迈阿密高中毕业,上了佛罗里达大学,与他同住一个宿舍的有运动员和政治家,包括乔治·斯马瑟斯,后来他成为国会议员。在学院里,菲尔享受着兄弟姐妹般的同学关系,在禁令解除前,他喝过大量杜松子酒。他夏天在格雷厄姆的酪农场干活。

1934 年,菲尔 19 岁,他母亲患癌症去世——这是他生活的悲剧之一。他被毁了;他是那样地爱他的母亲,母亲又是如此地爱他。在我知道这一切前,他不愿谈到这事。他后来承认,在他母亲死后,他无数个晚上是在痛哭中睡去的。

他母亲去世的那一年,他离开学校在农场干活,开送牛奶的卡车,夏季经营农场,这无疑让他学会了如何与各种各样的人打交

道,还有如何取悦于顾客。他还受到发生在他与他父亲之间,由于他们之间的不同而引起的冲突的影响。他心情愉快,爱喝酒,还拼命开车,父亲则奉行禁酒主义。

另外,对他影响很大的是一位老人,他父母的朋友——是菲尔生活中的几位指导者之一。埃文斯是一位律师,也涉足政治,在菲尔母亲患病阶段,她同埃文斯先生一起讨论了她的愿望,这就是让菲尔上法学院。对弗洛斯提出的“最好的”法学院,他回答说是哈佛,所以她的遗愿,对菲尔,更重要的是对厄尼说的,是让菲尔上法学院。

到了该上学的时候,他的父亲说他无钱送菲尔去任何法学院,但到了最后一刻他改变了主意。因为入学的的时间已经过了,菲尔试了试密歇根大学法学院,结果被拒绝了。他父亲便去找克德·佩珀,他毕业于哈佛大学法学院,从事佛罗里达政治事务,佩珀使菲尔进入法学院的梦想成真。早在那时,哈佛大学就有一种淘汰学生的办法:招生时多招 $1/3$ 的学生,并在感恩节时把多招的学生淘汰掉。当新生进校时,老师和行政官员对新生们说:“看看你的左右,因为到了感恩节,你们中不知谁要离开这里。”一个叫菲利普·诺顿的男孩,后来成了菲尔的朋友,他说,当时他转向左边,见到这位穿着农村破衣服的家伙,看上去耳朵上好像挂着稻草,认为菲尔就是将不在这里的一个。

哈佛法学院是那时的惟一一所教育机构。那里的男学生(那时都是男生)被录取的原因有两个:要么来自长青藤联合会学校的最聪明的学生,要么来自纽约市公立学院,菲尔两者都不是,但他那不同寻常的头脑使他看上去一切都不错。他记忆力很好,具有快速阅读和快速记忆的能力,这使他名列前茅。菲尔从不改变他的喜好——到外边去看比赛,或到酒店去,就是这样,他还是学习很好,并在新的环境中获得成功。第一年结束时,他担心所有的重要的考试他都没有考好,他告诉父亲一旦考不好,能允许他退学,

他感到自己不会及格。当他的成绩出来时,他父亲说:“我猜你不会不及格,你是班级的第三名。”

这个名次使菲尔创立了《法律周报》。第二年结束时,他成为主席。这无疑是一些决定性的事件中的一个,并改变了他的人生之路。这还给了菲尔一种新的刺激,告诉了他许多道理,给了他许多可见和不可见的利益,还使他认识了弗利克斯·弗兰克福特,并对他的人生产生了很大影响。

两个年轻男生在菲尔之前可能成为《法律周报》的主席,但菲尔成功地战胜了他们。编辑选择了菲尔这位既不出名也不用功的学生,更不是长青藤大学的精华。普瑞克后来说,他们走过去把菲尔拉出酒吧,让他出任《法律周报》的主席。

这之后不久,上一年的主席埃德·赫德莱森告诉菲尔得去见弗利克斯。当他们离开去开会时,菲尔看到埃德快速阅读《纽约时报》,他感到不解,问他为什么。埃德说,他在准备着自己回答“所有要讨论的问题”。

菲尔的生活,从他成为《法律周报》的主席,从他与弗利克斯建立关系后畅通了。1939年1月,菲尔在法学院最后一年期中被罗斯福总统任命到最高法院任职时,弗利克斯收养菲尔为他的“儿子们”中的一个。正是由于同弗利克斯的关系和与来自《法律周报》的新朋友们在一起,菲尔迈进了由伟大的头脑、伟大的思想、伟大的书籍、令人刺激的交谈和对当前时事的浓厚兴趣组成的五彩世界里。菲尔总是喜爱政治,同他父亲一起进行了几年的竞选活动,所以他对公共事业的兴趣变得更为强烈。

第八章 步入婚姻殿堂

1940年的春天笼罩在兴奋和浪漫之中。这一年对我们两人来说都是难忘的，一想到很快就要结婚了，我们就感到非常兴奋。我想我对结婚的感觉一定是正常的，菲尔和我相互了解得并不多，我们也都还很年轻，还分别不到23岁和25岁。我们有如此不同的背景，但共同点又如此之多——幽默、爱交朋友、富于兴趣、热情和热衷于政治。我们还会面临许多事情，甚至会有一些复杂的事情无法理解和表达。

由于菲尔将成为法官弗利克斯的助手，他一天晚上把法官从法庭开车带到家里，告诉他我们决定要结婚了，甚至请求他同意，因为那时有一条不成文的规定，法官助手应保持单身，以便能整天为法律服务。而此时，这个传统早已被打破，但菲尔仍感到有必要作这种请求。后来，菲尔告诉了他父亲弗利克斯当时的反应，说弗利克斯是惟一的“能提出反对的人……所以我先告诉他，而他真心地同意了”。的确，弗利克斯是我们家的朋友——认识我多年。他提示菲尔，“落下的苹果不会离果树太远”。

告诉自己的父亲他要结婚，比告诉弗利克斯和我父亲更难、更为痛苦，菲尔1940年3月17日给他父亲写信，由于粗心和过于紧张，把1940年写成了1939年，还把我的名字拼写错了：

这将是一封让你读起来特别感到有趣的信……

当法庭工作结束时,已是3月27日,这之后不久,我将要结婚了……我知道你会同意的。她的名字叫凯瑟琳·迈尔,我没有一点怀疑你会爱她,你大概听说过她的父亲尤金·迈尔,他是《华盛顿邮报》的出版商,过去曾是联储的头……他是个犹太人,共和党人,魔鬼般的富有,由于后两个原因,我并不太喜欢他——前一个对我来说是无形的,但我要把它告诉你。她母亲不是犹太人;她是这个国度的第一个女报人,非常出色,我发现她并不非常吸引人……在我们讨论凯的事情前,已经足以提及这个家庭,除了再次强调可怕的事实他们很富有外——例如,他们住在过大的一幢楼里,纽约还有一个住处,怀俄明有一个大农场,等等。现在我们要讲凯了。

……她是你所见到的最好的人。我当然无法写信告诉你为什么如此,但我还是写上几笔——当我们夏天造访你时,你就会感觉到我说的是什麼……我们去年秋天相识,决定热闹一番,夏天对来玩。很自然地会有一些问题,但我认为我们已经克服了大部分

我首先想到的一个问题是去佛罗里达,尽管你可能不理解,可我当然是想回来。不管怎样,这带来了一个小问题,因为她非常愿意尝试佛罗里达,能使我满意。第二个问题更有点费力,是她花钱的问题;我想我们已经做出答案。事情是这样的,她名下有一大笔钱,我们规定:我们将住多少钱的房子,买多少钱的家具,吃多少钱的食物,去多少钱的地方玩,都要让我这样的工薪阶层能付得起。如果她想把钱花到特殊的衣服或旅游方面,等等,那么她就做好了,可这不会是两人合伙花钱。重要的是,我们希望她能用她的钱来做些事情和制定计划。除此之外,我们也许会有的一问题就是双方家庭。我们已经开始关心两个家庭;我希望这能使你站在我们一边;我们不希望从她的家庭出现我们不能处理的麻烦。

厄尼起初阻止结婚的想法使菲尔感到不安。对我是一个犹太人有一些议论,厄尼提到一天在迈阿密海滩遇到了一个男人,他希望自己不是犹太人。菲尔出于保护自己没有发怒。厄尼关心的另外一件事是我们家庭的财富。厄尼给菲尔写了信,说他知道菲尔已经得到“有关他的到来的婚事的忠告”,他写道:

你和年轻的女士是结婚的人了,我总是感到他们要求的订婚宴会应该举行。

我想再一次告诉你母亲和我是如何结婚的。我们私奔,或者说带着烈马和红毛猎狗开车离去,那狗是目击者,管理人,或者相伴者,或者是其他的什么。我们在长老会的神职人员的主持下,在斯奇格斯结婚了,把马和狗留在那里,我们去了拉皮德城一天,回到特瑞时只剩下2美元,但结为夫妻是主要事情。

孩子,我希望你一切快乐和成功。我渴望见到凯瑟琳。

厄尼最后给我写了一封甜蜜的信,说菲尔“到目前为止显示出最好的见识,我希望你能控制住他,让他规矩,我将把他交给你,也省去了担心和挂念。你知道一个农场的孩子走入城市是什么样子,他总是担心被一些野性的女人抓住”。

最后,菲尔没有邀请他父亲参加婚礼,说以后我们将专程去看他们。在某种程度上,他是对厄尼反对我们的婚姻表示不满,我还相信,他担心他父亲见到我父母的大房子和很多仆人以及我们的生活方式会很震惊。事实上,我相信,我父亲和他父亲能够战胜这一切;他们有许多共同点,我先是知道和羡慕,最后,我爱上了厄尼·格雷厄姆,菲尔精力充沛的、粗野的、诚实的父亲。

在我们宣布订婚后,我们就处于兴奋之中,接受大家的祝福。

在一个不走运的星期里,我们的婚约几乎破裂。我们同比尔一起参加一个午餐会,菲尔喝得太多,我第一次见到菲尔可怕的一面。他不是一般地喝醉酒——已无法控制自己,乱了方寸。那天晚上我很担心。比尔问我是否见到菲尔以前也这样过,我说没有,比尔说:“现在是你好好想一想的时候了。”

事实上,我决定回过头来想一想,甚至想解除婚约。第二天晚上我要见菲尔,想和他谈一谈我的想法,可他是同普瑞克一起来的,以前也总是这样。自然地,我们没有谈我们的事,什么时候再谈也不知道。我冷静下来,可怕也就过去了,他的迷人的一面又回来了,随着时间的推移也就淡忘了。

菲尔和我们家逐渐熟悉起来,大家彼此也都很喜欢,但菲尔对我花钱还是很担心。我还在工作,一直到婚礼前。我也很忙,同母亲一起去买了许多嫁妆。因为我已保证靠我们两人的收入生活,所以我想以后尽可能少买衣服,但现在能买多少则买多少。这些衣服我穿了好长时间。

对我们如何结婚讨论过几次,我和菲尔都痛苦地意识到了分歧——菲尔希望我们能在我俩都钦慕的菲欧雷洛·拉格迪亚的主持下,在纽约市政大厅举行婚礼,我将穿灰色的法兰绒礼服。我拒绝了这个决定——我想在家里举行婚礼,人少一些,身穿长婚礼服,举行一个虔诚的婚礼。最后我们达成的妥协是在基斯科山农场的花园举行婚礼,这里比华盛顿更有家的感觉。我们俩没有一人真正有正宗教徒的感觉,但我想要给别人一种更虔诚的印象,我们找到了一个很好的路德教派的神职人员。

1940年6月5日,我们在基斯科山结婚了。客人是菲尔为之工作的两位法官和他们的妻子——里德夫妇和弗兰克弗特夫妇,我们全家人以及其他一些关系较近的朋友,其中有爱德华·斯蒂晨尼。菲尔和我从未想过找一个摄影师来,但斯蒂晨尼拿着照相机,并没有人请他这样,我们很高兴让他拍照,拍的照片我一直很珍

爱。我的礼服是自己设计、伯格道夫·吉德曼制作的，按照我的想法，衣服很长，式样简单，但很漂亮，是一种真丝布料，用我祖母的花边布镶边。我手持兰花，头戴桔黄色花冠，但没戴面纱。露丝是我的伴娘，普瑞克是菲尔的最好的朋友，按菲尔的说法，别人不会有这样好的朋友。

在婚礼前的午餐上，菲尔、普瑞克、巴特克、菲希尔与弗利克斯就一个案子争论起来，这个案子两天前由最高法院宣判，被齐·拉什后来描述为“第一个战时民事特权的案子”。正是对这个案子，年轻的男士与弗利克斯分歧极大，弗利克斯曾写过自己的观点，说州里可以要求公立学校向旗帜敬礼，即便是对他们的宗教信仰有侵犯也没有什么。菲尔和普瑞克被扰乱了，甚至为弗利克斯的身份和地位而感到吃惊。斯蒂晨尼也参加了这场争论。他和比斯，还有我以及其他——我相信还有兄弟们——全部都参加了。弗利克斯坚定不移地相信向旗帜敬礼的义务。争论是如此激烈，以致在最激烈时，大泪珠从普瑞克的圆脸上滚落下来，大家很不舒服。争论不断进行着，在弗利克斯讲话时，比斯再次喊起来：“大家总是说我是一个自由人，可我从不是。”最后，领班进来了并宣布神职人员已经等了一个小时了，弗利克斯打断争论，用他热乎乎的手抓住我的胳膊说：“过来，凯，我们到树林里走一会儿，平静一下。”我们照做了。

然后，婚礼依照仪式进行，之后是盛大宴会，我的长辈、兄弟姐妹们都应邀出席。宴会结束后，阿尔·菲利普斯，大家最喜爱的家庭司机把菲尔和我送到了纽约的卡莱尔旅馆。起初，我们计划住在埃塞克斯饭店，后来菲尔知道了那儿有一场游行，感到我们不应该从结婚一开始就要跨越纠察线，我同意了。我们尽可能地在走进旅馆时不让别人看出我们是新婚，总算控制到菲尔向注册人员伸出手，这省了许多钱。

我母亲用从基斯科山运来的鲜花插满了我们的房间，我们在

纽约玩了一两天,见了一些朋友。我的姐姐弗洛与名演员奥斯卡·霍蒙卡结婚了,他们来看我们,并通过房间服务员通知:“霍蒙卡女士来看格雷厄姆女士”,这是有人在公开场合第一次用这个新名字,我感到很高兴。

过了一些日子,我们乘船去了百慕大群岛,携带了很多行李,包括一个大箱子。我们住在科勒尔的地平线旅店,房间里有一个小阳台作为起居室,我带了一本《战争与和平》,菲尔也带了一些读物。一天,我们把我们的房子提供给一对年轻的军人夫妇,他们也是蜜月旅行。当我们骑了一辆自行车回来时,他们说:“你们房间里有那么多的书,这对我们是一种刺激。”我们在百慕大时,菲尔给玛丽写信,对她生孩子表示祝贺,告诉她百慕大群岛很好玩:无数的鲜花,蔚蓝色的海,寂静得似另一个世界。

忘记了法国的战争,我们继续着传统的休闲——骑车、打网球、游泳和读书。后来我改变了打网球的爱好,一生中很少打网球,但仍喜爱这项活动。菲尔玩得很少,但由于这是我喜爱的,他也兴致勃勃地参与进来,并打得越来越好,总是机警地为场上的每一个打得不好的球伴补救,开始时他招人喜欢,但最后经常在激烈的和烦恼的边缘结束。在百慕大,我俩的交流很多,并成为后来经常谈论的话题。我们在打棒球时,菲尔打空了一个好球,我说:“噢,都说他头脑很好。”没一会儿,我打空了一个球,菲尔报复说:“大家都说她家为了让她学会各种运动花了上百万美元。”

蜜月结束,在基斯科山小住一段时间后,我们去华盛顿看我们的新居,这所房子我们租到明年,然后开着我从上了大学的哥哥那里继承下来的别克敞篷车去了佛罗里达。我对菲尔家庭的概念是模糊的,从未见过他们家的任何人。我除了对曾住过的华盛顿、芝加哥、旧金山以外,南方什么样子,城外的乡村景色如何,没有更多的感觉。我们到达佛罗里达时,我见到一座公寓门前的牌子上写道:“禁止狗和犹太人入内。”我大吃一惊,从未见过和经历过如此

丑陋的事情。

我们开车沿1号公路而下,来到一座石头房子前,这是菲尔的父母在菲尔出生时建造的,农场看上去很大,也很繁荣,平坦而多沙,正是在这里,大沼泽地被开发出来。我们问菲尔的父亲,他的继母,厄尼1936年与之结婚的希尔达,还有菲尔非常年幼的同父异母的弟弟鲍勃住在一起。

大家相见,对他们,对我都不是容易之事。希尔达迷人、温和,也很欢迎我。厄尼从他手中拿着的报纸上边打量着我。他有些羞怯,但尽可能做得使大家快乐。一天,当我躺在客厅的沙发上写感谢信时,我对被3岁的鲍勃吐唾沫而大吃一惊。菲尔的弟弟比尔后来告诉我说,这是鲍勃那时生活中的一个坏习惯。我以一种妄想症的想法在思考,这一定是一个信号。鲍勃随着年龄的增长改掉了这个毛病,变为一个非常成功的、出色的政治家。他成为佛罗里达州州长,现在是议员,实现了他父亲和菲尔两人的雄心壮志。他具备了格雷厄姆家族的聪明才智和非凡的领导才华,比菲尔更加沉稳。

由于许多方面的原因,迈阿密令我感到难受,也没有人向我说明美国南部与其他地区有如此大的不同——性别歧视的气氛尤其浓厚。女人与女人一起进午餐,谈论着家务事,对此我则一无所知。有关性别歧视这个问题,我在与我的华盛顿的老朋友玛丽·比琳吃午餐时得到了她的反复证明,比琳的丈夫正在佛罗里达为泛美航空公司做事,她也不知道吸尘器和洗衣机之类。

我努力了,菲尔的家人和朋友也努力了,而现实则是,我对农场耕作一无所知,对佛罗里达的政治一无所知,这些是菲尔与他父亲的连结点。然而,当我们开车环绕农场看到牛群和庄稼时,我还是投入了很大的兴趣。

菲尔大学的朋友与我所知的朋友不大一样,我不知如何与他们建立关系。一个夜晚,我们与一些老朋友在一条商会船上游玩,

经受了两种文化的撞击。我们玩一种叫“吸气”的游戏,把一张包烟的纸从一个人的鼻子上送到另一个人的鼻子上——你必须用吸气控制住纸,直到把它转移给下边的人;如果你的纸掉下去了,你就得与失败的人接吻。这是一种孩子们游戏的翻版,这种奇怪的游戏让我彻底失败了,我不知如何来摆脱这个困境或玩这种游戏。今天,我感到自己是那么可笑的紧张、羞怯,但那时我控制不住乱想,如果我今后永远与商会的人玩这种游戏那该怎么办。在回去的路上我哭泣起来,菲尔把车停下,拥抱我,告诉我不要担心——那些是他的老朋友,但已经好久不同他们在一起了;菲尔喜欢他们,但见面的机会却很少,我们再也不会与他们玩这种游戏了。我的情绪恢复过来,又在那里玩了三周,最后,他在迈阿密的几个主要朋友变成了我们的好朋友,并一直保持了联系。

我们在佛罗里达时,我还见到了菲尔的姐姐玛丽,她很爱菲尔,过着艰难的生活,她具有天赋的才能,但长得一般。她曾想到北部一所服装设计学校学习,可没有成行。她也有一个相爱的年龄很大的男人,但没有被允许与他结婚。我猜测这可能是与她母亲的生活不同所致。玛丽与她的继母之间相处得很困难,继母不比她大多少。厄尼是在他的妻子死后不久,在一次乘车旅行的车上遇到了希尔达,玛丽反对他们结婚,还与希尔达吵架。菲尔保留自己的观点,支持希尔达,厄尼需要她,我也和她处得很好。

我们在佛罗里达的日子里,菲尔接到了我母亲给他的生日贺卡,告诉他,她很幸福,因为我们结婚了,她从未梦想过能找到一个如此“自然地进入我们神秘圈子”的人,她还写到:

当我想到你和凯对创造我的未来的新世界会那么有用时,我几乎是在嫉妒你俩有如此好的机遇和如此好的生活,让我再多说一句我们交谈的有关钱的事情,就是我们在小屋的阳台上开始的那次讨论,却一直没有得出结论。你说,钱很危险,因为

它使人们变得柔弱,这是对的,特别是如果你成长时有很多钱,但对于你我这种人来说,还有另一种危险。我残酷地驱使自己首先摆脱柔弱带来的危险,后来是驱除癖好。这是一种紧张的强迫观念,我怕这种观念过多地影响到尤金和孩子们,并使每个人都产生无尽的雄心大志。你是如此的坚强和敏感,以致你不必恐惧柔弱,不必恐惧对我已经产生的反作用力。但我想有必要提及这些事,使你和凯可以自由运用你们已拥有的东西,排除复杂因素,达到良好的效果。

当你离开的时候你说:“你可以相信我带走你的女儿吗?迈尔女士。”让我用送给你的生日卡来说,我从不过于相信人——不管与我有什么关系。

8月1日,我们开始动身回北部,几天之后回到了华盛顿。我们住在旅馆里,直到我和母亲认真挑选的家具被运送到我在37街1814号的新房,然后,在1940年的晚夏,我们在第一个家开始了我们的婚后生活。

第九章 婚后生活

我们很快地住进了我们的小房子，我们没租家具，每月房租80美元。房子就在乔治城的外边，在西高中的后边，是一个很好的地点，邻居们都很友好，也不自负，这个地方被叫做伯利斯。房子有一个小的起居室，不用走几步就进入了餐厅，带一个小厨房。二楼有一个很漂亮的卧室，在起居室的上面，还有我们俩每人一间的书房。菲尔的书房里有一张为客人准备的床。在房子的后边是一个门廊和一块不大的院子——几乎被一个锡顶的单车车库全部占去。

房间被很少见的优质现代家具所装点，反映出我在那时的口味。家具是我父母送给我们的礼物，都是根据要求定做的——幸运的是，菲尔不知道像这样的家具要花费多少，所以他没有提出抗议。

这个小房子帮助我们实现了菲尔和我所希望的像我们同龄人那样的生活方式。因为是菲尔的主张，我也同意了，我们将靠我们两个人的薪水度日，还因为我开始时的工资很少，我的第一个想法就是不工作，成为一个守在家里的妻子——学习做饭和打扫房间。菲尔被我的这个想法吓了一跳，他说他工作很晚，让我做好柠檬饼在门口焦急地等待是件可怕的事情，更进一步的考虑是，他真的想让我上班，并决定用我的工资雇一个佣人。就这样，马蒂·杰弗里走进了我们的生活，她是我母亲洗衣工的朋友。马蒂每天早饭

前来,如果我没有记错的话,她只有两个半天没有来。她做家庭清扫工作、洗衣、做饭,她所做的这些,我红着脸承认,我们每周只给她 15 美元。

作为法官助手,菲尔年薪 3 600 美元,对此,他指出这与他付出的相差太远,因为在那时这个工资水平等同于或多于律师事务所的起步工资。我每年挣 1 500 美元。我们有一个小垫子,是一个姑母作为新婚礼物送给我们的,价值 500 美元。就某种意义上来说,菲尔与我一样不懂金融,他直接从法学院毕业,就进入了哈克雷的奢侈怀抱。

我开始学习如何在不同的层次上生活。大量的嫁妆使我省去了衣服的花销,但很清楚,我没有对家庭生活详细的想法,把这些都交给了勤奋努力的马蒂,可还有许多的事需要我去学习、掌握。举例说,马蒂不在的那几个晚上,我的能力只够做一个汉堡或炒蛋。我承认,还有许多方面的欠缺,我一生中从未自己烫过衣服。

我进入了一种经济拮据的混乱之中,为了省钱,做了一些可笑的事——如衣服送到附近的洗衣店,不让人来取,因为能省 10 美分。当然,洗衣店也毁坏了字母组合图案的亚麻布床单,那是我母亲给我的嫁妆,但我没有意识到这些东西有特殊性,因为这样的床单我用了一生。当我们 1940 年 9 月搬进自己的房子时,我开始有了一个小的记账本,负责记下花出的每一美分,包括煤气费、汽油费、邮票费、水果费,甚至个人的零用钱,每周 9 个美元。门口的蜡烛 10 月就没有了,11 月过后也没有买。很明显,我很快就对这种计算厌倦了,但两年以后菲尔参军时,只有婚事所得的 500 美元没有用一美分。甚至当我怀孕时,我穿着借来的衣服——看上去很寒酸,我相信,这完全是由于我们遵守靠自己的工资生活的协议所致。不管我是如何做的,这对我和我俩的生活是有益的。事实上,菲尔的大部分决定得到我同意,对我们也是有好处的,我们过得很好。

那年,我们还是与哈克雷的男朋友们保持着关系,特别是普瑞克、比尔·谢尔登和约翰·弗格森——他们是我们最亲密的朋友。同时,一些新朋友走进了我们的生活。普瑞克开始陪一个叫伊万杰琳·贝尔的有一半英国血统的漂亮的女孩出去玩,伊万杰琳是大律师弗朗西斯·比德尔的秘书和助手。后来伊万杰琳与戴维·布鲁斯结婚后,我与她的关系更近了。乔·罗,一位伟大的为自由而斗争的人物和他的妻子奥利在那时也成为我们的朋友。我们还进一步熟悉了约瑟夫·奥尔索普。他并不比我们老,可他的生活阅历则看上去至少比我们早了一代人。

那一年,罗梅利夫妇——埃斯蒙德和杰西卡或叫德卡对我很重要。德卡名杰西卡·米特福德,是著名的“怪癖”米特福德家族一员。年轻的德卡一次宴会上遇见了她的第二个堂兄和温斯顿·丘吉尔的外甥埃斯蒙德·罗梅利,她要求埃斯蒙德,如果他将来去西班牙与国际部队一起战斗,要把她也带上。埃斯蒙德同意了,他们一同去了,又相爱了,引发一场可怕的公众骚动,在这场骚动中,安东尼·伊登,那时的外交部长,派一艘驱逐舰把德卡接了回来。

1939年2月,德卡和埃斯蒙德来到美国,那一年的某天我遇到了他们,也被他们迷住了,邀请他们去基斯科山过周末。他们惊奇地发现那里的环境宜人,我的父母非常热情地欢迎他们,他们说这种热情在英国是找不到的。

罗梅利夫妇开始了美国之旅,南到新奥尔良,可能他们在什么地方转错了方向,结果在迈阿密结束了旅行。他们在一家酒店找到了一份工作,这家酒店的老板们为了一张酒精饮料的执照需要1000美元。埃斯蒙德飞到华盛顿向我父亲贷款,他在英国曾列了一个财产清单作为抵押物,但我父亲慷慨地说:“你不必换外汇了,埃斯蒙德。”并马上把钱借给了他,因此,埃斯蒙德获得酒店的一半股权。

当战争局势紧张时,埃斯蒙德自愿加入了加拿大飞行军团,没

多久就悲惨地死在了战场上。德卡在华盛顿过了一段时间,再度结婚,后来成为著名的记者,到她死前,一直是我的亲密朋友。

另一个进入我们生活的重要人物是吉恩·蒙奈特。1940年,蒙奈特来到华盛顿,无人知晓,但他是世界上和战争中极为重要的人物。法国失陷时,他在英国,来此不仅没有人知道,而且也没有头衔,没有正式的公文包,除了他自己的头脑和人格外,再没有别的。蒙奈特曾被丘吉尔提名到华盛顿的英国供给委员会出任一个职务,他的任务是把供给收集到一起,然后运送回欧洲。

蒙奈特非常积极,如果拥有一些聪明、具有政治头脑和集中精力的人手,他就能建造一个权威基地,使无人可以立足。他一生中总是这样干,战后,他头脑中想的是建立一个团结的欧洲。他的运作方式是找到理想的人——这些人具有知识,有力量,能干事情——然后研究如何使事情发展,并不断地推动前进。他对结交朋友和如何运用他的时间非常挑剔。他从不乱讲,但在他的讨论中总能抓住要害。菲尔把他作为英雄偶像。在许多年后的一个星期日,在我们阳台举行的午餐会上,只有我们三个人在一起,当菲尔和我表扬他时,蒙奈特谦虚地摇头,并抗议道:“我只有一个主张,可这是一个好的主张。”

婚后第一年对我们影响最大的是最高法院法官弗利克斯·弗兰克福特,他是菲尔正在为之工作的人。弗利克斯和他的妻子马里恩是比德尔夫妇、艾奇逊夫妇、鲍勃·洛弗特夫妇和后来的杰克·麦克洛伊夫妇、吉恩·蒙奈特夫妇,以及法国大使亨利·邦奈特和他的妻子的朋友,我们幸运地认识了他们所有的人。尽管菲尔还在法学院时就和弗利克斯成为了亲密的朋友,他们的各种兴趣,聪明和敏捷的反应,则更使他们增进了朋友关系。菲尔对政治的热情恰好与弗利克斯·弗兰克福特相吻合。

弗利克斯就是弗利克斯,他总是在我们的生活里。他全面发展。那一年,我们电话不断,或者他到我家造访,或者我们去他家,

没完没了地讲述和取笑法庭上的人和发生的事情。

早晨,我们总是慢腾腾地走出家门。菲尔一生的习惯是早晨不起来,晚上不睡觉,而我是早起早睡。电话铃经常在清晨响起,传来弗利克斯的声音:“菲尔在哪?”“正在路上,法官。”我总是这样回答,同时把菲尔从床上踢起来,帮助他赶快走出门去。

菲尔买了一辆二手车,前车主把车喷成了不可思议的绿色,用这辆车,菲尔总是到乔治城接他的法官,下班再把他送回去。他们交谈,争论,无休止地闲聊。弗利克斯经常对菲尔口述,菲尔打字记录下来他说的话。如果他们不同意某个观点,就会争论起来,直到弗利克斯做出简单的决定。弗利克斯那时是那么地难以忍受,他的最初观点简直无法写出来。当他真正动了感情,争论就将持续几个月。在一个两人各持己见的案子的处理中,菲尔在把法官放在30街后回到家中时满脸不高兴,很明显他们争执了一路。他一进房间,电话铃就响起来,争论又继续进行,直到我吃惊地听到菲尔说:“好了,我不在乎你做什么,法官。我只是不愿看到你发傻!”说完就把电话挂了。我不记得是哪个案子了,但我记得他们在争论时,一直没有做出结论。最后,他们在休庭之前的最后一刻干了一个晚上,写出了意见,到了早晨才坐出租车回家,弗利克斯太疲倦了,他没有注意出租车司机问他的住址。菲尔在付费的时候回头瞧了瞧这位筋疲力尽的人说:“你怎么了?你是发傻还是出了什么事?”

有一天,法官与菲尔一起走进家中,正如通常一样,他紧紧地抓住我的胳膊,抓得太紧以致都抓破了,他问道:“凯,菲尔告诉你没有,那一天休斯在法庭上说了些什么?”“法官,他没有。”我答道。“菲尔,你为什么告诉凯?你应该告诉她,霍姆斯什么事都告诉他妻子。”

弗利克斯精力充沛,性情奔放,头脑灵活,当然也富有情感。他愿意对事情进行口头决斗,他也喜欢一类人——特别是那些持

有正确观点和行为与法律一致的人。他还喜欢与他观点不同的人,并更看重这类人。但如果你打扰了他,或者你是单色调的,头脑不转弯的,他就不那么客气了。因为弗兰克弗特夫妇没有孩子,弗利克斯像是要收养这个他感兴趣并给他安慰的年轻的哈佛大学法学院的学生作为他的知识型养子,因此,他与助手之间,以及与他的家庭的关系显得十分充实。他爱大笑和闲聊,他鼓励自己最喜欢的学生作出无礼的举动,喜欢学生的挑战。对于一个圈外人的不入流的举止言谈,男士们认为是粗野的,但弗利克斯不那么看;争吵和无礼是他愿从交流中见到的事。普瑞克特别不敬。有人报告说,在一次助手们的晚餐会上,争论最激烈时,普瑞克从会议桌上坐到了地上,手指戳着了眼睛。弗利克斯突然看了一眼桌子说:“普瑞克,你这是干什么?”普瑞克看着他说:“继续你的离题争论吧。”弗利克斯大发雷霆。

由于菲尔每天在法庭的工作时间很长,我回到《华盛顿邮报》工作了,为星期日版的“头脑”部写一些故事。这份工作比我以前的工作要紧张,有时对我来说也很困难。一次菲尔发现我凌晨两点还在干,拿走了我的打字机;我写了一半被卡住了,无法继续下去。他问了我一些问题,写了几段,便不管我回床睡觉去了。

我写的一些文章是:《广播员与 ASCAP 的斗争》、《宣传小分队》、《美国第一委员会》、《罗斯福夫人开始她第三任期》、《樱花节和华盛顿之春》、《泛美日》等。在卡西·琼斯的推荐下,我参加了妇女国家新闻俱乐部,琼斯写了一封信,说我是一名“完全胜任的记者”。

《华盛顿邮报》仍在 E 街运作着,报社所在地距国家剧院只有几步之遥。整幢楼都很危险,问题很多。除了一些人之外,所有的东西都很旧。又小又黑的大厅里有一个收款员和一个柜台,用于卖报纸和进行社会交易。还有一个像鸟笼的电梯,电梯管理员管理着老式的电梯门,这部十分危险的电梯带人穿过二层的城市新

闻室,到达编辑办公室、妇女部,及三楼的编辑和发行员办公室。

地方报纸竞争得很激烈。锡西进行的《华盛顿时报》和《华盛顿先驱报》的合并,使《华盛顿邮报》处于她的合并报和《星报》之后,名列第三位。我父亲经常抱怨别的华盛顿报纸刊登广告和发行数量处在第一位,《华盛顿邮报》则运作花费最多。斯克里普斯·霍华德的下午小报即《每日新闻报》在午餐时间的读者还很多。

我父亲以很大的热情继续办《华盛顿邮报》。他为自己是一位发行商而快乐,他的雇员以能为父亲工作而自傲。人们开始柔情地把他称作“粗坯”——至少是在他背后这样称呼,他喜欢并认为这是一个尊敬的措词。尽管《华盛顿邮报》在1940年赤字75万美元,在1941年赤字更多,他仍拼命工作来降低损失。1941年夏,他提出分享报纸“进步”的创意,办法是将前一年的任何改进所产生的效益的2/3分给创收者。《华盛顿邮报》广告占的版面要少于《星报》的一半还多,但发行量上升到13万,而我父亲1933年把《华盛顿邮报》买下时发行量只有5万。

也是在1941年的夏天,《时代周刊》杂志上有一条关于《华盛顿邮报》的消息,称《华盛顿邮报》是“首都惟一的最大联盟报刊……报纸已经成为全国重要的报纸,国会山必须阅读的报纸,是高品位和具有独立性的机构,在覆盖的范围内收到很好效果的一份报纸”。作为一种积极的反应,《华盛顿邮报》在它的第一版上说:“在《华盛顿邮报》的周围没有过分的修饰,这份报纸正在开始崛起。”不管反应如何,对报纸来说这是一次令人兴奋的推崇,这个进步对于父亲面对重大困难仍不屈不挠的奋斗精神,无疑是一个赠品。父亲在最困难的时期,总是对放在母亲床边的早餐盘子叹息,或大声吼叫:“我想,我该把《华盛顿邮报》卖掉。”母亲总是鼓励他,使他从低沉状态中振作起来。

菲尔和我都是罗斯福的党羽,虽然哥伦比亚特区没有选票,我

们的支持只是说说而已。我的父母如同 1940 年的其他许多特区的居民一样,是威尔基热情的赞成者,母亲同她平常的风格一样,成为威尔基的朋友和支持者。我事后猜想,威尔基是一个很好的候选人,尽管我们同意哈罗德·伊克斯把他描述成为“从华尔街走来的赤足孩子”。

第一个圣诞节,我们俩一起因患流感而在床上度过。我先病倒了,然后是菲尔。我们不得不让我们的两个朋友离去,守着放在二楼上的一棵小圣诞树过了圣诞节,来的人很少,电话也很少。最悲伤的电话是我哥哥在他回波士顿的路上打来的,他将要和玛丽·阿德莱德结婚,她是哥哥在约翰·霍普金斯大学认识的一名研究生,她在瓦萨时比我高一个学年,流感使我们无法参加哥哥的婚礼。那棵小树,我们保留了许多年,伤感地被置放在圣诞节的装饰品之中。

此时,欧洲战争进入对峙阶段,英国的孩子们大量拥入美国,逃离飞机丢下的炸弹,寻找避难地。弗利克斯以极大的热情把他的房子让给吉尔伯特·默瑞的三个孩子居住,默瑞是牛津大学的著名的希腊学者,也是弗利克斯的一位朋友。我父亲接管了有 15 个孩子和教师的幼儿学校,在弗吉尼亚州的沃伦顿租了一座很大的乡村住宅,匆忙地装修了一下,在整个战争中他们一直寄宿在那里,学校的名字叫马草农场学校。

法国失陷后,父亲把处于危险之中的,同样也是犹太人的法国亲属接到美国,父亲资助他们,帮助他们找工作,为他们的孩子上学提供费用。不幸的是,他的堂兄和妻子拒绝了我父亲帮助他们逃离欧洲的请求,最后死于奥斯威辛。他们的儿子伯特拉尼德,是巴黎的美国医院的院长和医生,在法国陷落时开枪自杀了。正是这个原因,他的父母不想离开巴黎。伯特拉尼德的妹妹杰奎琳也留在巴黎,通过自由法国组织,藏在一个非常勇敢的天主教徒家中。她和她的丈夫杰奎斯·艾森曼与我父亲和我的关系都很近,他

们现在已经 90 多岁了。

1941 年春季,当法院的任期临近时,菲尔开始考虑下一步该干什么。他还在想他将回到佛罗里达,从事与法律有关的工作,最后从政。在我们去塔拉哈西旅行期间,他进行了面试,并在州律师总所找到了一份工作,可回到华盛顿,美国卷入战争而带来的恐怖似乎太真实了,以致我们不能去佛罗里达了。他不想放弃为战争而做出努力,他想参与战争。在谈论战争时,他致力于政纲,投身到他最能发挥作用的地方。

5 月下旬,菲尔与罗伯特·洛弗特共进午餐,洛弗特当时是空军作战助理秘书,他告诉菲尔,他应该在华盛顿开展工作“直到上兵和水手需求差不多了为止”。由于他自己的公务受到陆军上校的过多支配,洛弗特认为菲尔的能力可以在白宫里,在哈里·霍普金斯的领导下发挥出来——霍普金斯在白宫是总统的最亲密的顾问。洛弗特感到在白宫内有一种障碍,一位素质好的年轻人可以把霍普金斯手中的活接过来,使他能为总统准备些真正重要的事情。

弗利克斯和洛弗特两人都对霍普金斯说,他们看到菲尔 6 月的一个早晨在他的卧室兼办公室里。菲尔后来写信告诉他父亲这次见面的价值之所在:

哈里·霍普金斯不满地抬起头,招呼道:“早晨好。”然后咆哮地问:“你为什么不参加军队?”

……[我]答道,我并不确切我是否应该那样做,而你认为我应该……但我所知的最能给别人建议的人曾告诉我,让我再等几个月,因此我接受了他的建议。他好像给我打了及格分,然后对我谈了许多:“他为什么要使用我?”“像我这样的人周围有白人”,等等。我开始怀疑他静下来时会怎么样。他告

诉我他真的需要有人能阅读报告,替他接待人等。他然后说,困难的是他在白宫内无法为我找到一块工作的地方,但如果奥斯卡·考克斯能雇用我在平等租用交换机构工作,给我一间办公室,他愿让我一周来三天与他一起工作。考克斯是位来自缅因州的非常好的年轻人,是财政部法律总顾问的助理,思考和拟出平等租用交换草案,急于让我开始为他工作。这样我离开白宫告诉考克斯事情中间的联系,考克斯告诉我周三11号开始为他做事,我这样做了,从此我在那儿了。

我从此再没有见到哈里·霍普金斯。聪明的考克斯告诉我,开始时霍普金斯的事情一般都不落实。他说哈里·霍普金斯是一位特别古怪的家伙,工作非常没有规律,大概永远不会找到一个真正的助手。但他说我与他工作会很幸福,并能发挥作用,因为他真心想找一个平等租用交换事务方面的法律顾问……

从菲尔1941年6月开始从事平等租用交换工作起,到第二年的夏天参军止,我度过了生活中最美好的一段时光。奥斯卡·考克斯吸引有能力的人为他工作;这些人回报他的是良好的相互关系。这样,他们可以操纵杠杆力,使政府工作更具效力。奥斯卡自身就是这些超级明星中的一个,决心把身边的事情干好,给予人民以许多权力并积极支持他们。

在平等租用交换事务中最具影响力的人物之一是本·科恩,他是我们的好朋友,后来成为一个不带公文包的部长,他是1942年自己组成的一个男性小组的成员,他们要搞清楚是否需要进行武器生产。本从不使事情非法化,总是从一个方面又一个方面找到借口。

为了弄清楚这个国家应该从哪里开始着手,他们考虑6月与这个防卫观察小组见面一定是有帮助的。有人带来了最新的《时

代周刊》杂志,一条注释透露了苏联飞机和其他机械的损失。这个人指出,其损失之大要比订购的还要多。当军队谁都可以责备,只有对自己还没有认识到到底战争会扩展到多大程度不作责备时,这个律师小组敢于向负责的权威人物提出抗议,甚至包括对总统说,局势如此之坏,而美国为战争准备付出的却如此之少。

我们制造的少量的供给物品之间的竞争是激烈的。一天,菲尔和乔·罗正在看绝密的统计材料,有产品经营管理办公室许可证的人才能看这些材料。当他们看到8月间只有一种四个引擎的轰炸机装备了部队时,他们看准了这个机会,写了一份备忘录送交了总统。

三个小时后,一份从霍普金斯处返回的带有刺激性的东西说:“你们不能用这类事情打扰总统,此外,这也不真实。”菲尔当时26岁,乔也只大菲尔3岁——深感这个世界走到了尽头。他们愚弄了总统——他们应该离开华盛顿!他们跑去见鲍勃·内森,他是产品经营管理办公室的研究部主任,内森拿出他的发黄的印刷物,此时乔和菲尔坐在那里死等。内森不断地看着他的读物,用铅笔做着记号,最后他说:“我的过错。”此时的菲尔和乔几乎站不住了。内森说:“没有一种四引擎的战斗机在8月装备了部队,也没有生产四引擎的战斗机,我列举的是8月31日以后才可以移交。”

一个星期天,我们出去到爱德华·伯林开办的小木屋饭店吃午饭。那天出席午餐的人中有一位副部长罗伯特·佩特森,午餐中进行了事先准备好的讨论。当然,我担心佩特森不习惯这种风格的争论,因为每个人的争论都那么激烈。我们回到家时,我告诉菲尔与会人的举止让人感到胆寒。菲尔第二天回家时说:“我猜想我们没有给予佩特森必要的帮助。他今天打电话给我,让我为他工作。”菲尔没有答应,可这引起了许多麻烦。

这以后不久的一个星期天,时间是1941年12月,我父母在他们的弗吉尼亚小屋请一些客人吃饭,我也去了。菲尔和乔·罗在他

们的办公室为向国会报告而准备着材料,每三个月都要报告一次。吃到一半,《华盛顿邮报》的一个人大声喊叫说,日本人袭击了珍珠港。

菲尔和乔干完工作出来吃午餐时,早已过了吃饭时间,在回来的路上,联邦联络委员会和战争联络董事会主席拉里·弗莱拦住菲尔的车,大声告诉他们日本人袭击了珍珠港。乔说:“天啊!”菲尔说:“闭嘴!”我为我们没有为战争作准备而感到沮丧,乔许多年以后告诉我:“对战争,我的反应是‘天啊’,菲尔的反应总是最快的,马上认识到将出现反犹太人的激烈情绪,任何一个犹太人到最后都要说‘这很好’。”他俩马上都想参军,但出于多种原因,他们被拒绝了。

珍珠港事件后,罗斯福庄严地向日本宣战。由于认识到珍珠港事件的严重性,对国会的质询雪片般地飞来,相互争执,无法统一看法。有人给鲍勃·内森打电话,让他保证在没有空军联队、坦克部队和装甲部队配合作战的情况下,不能出动飞机。为使整个国家更有效地进入战争状态,包括菲尔在内的平等租用交换部门及其他机构工作的人,定期在鲍勃·内森的公寓里举行会议。这些人自称为“呆子小组”,都在不同的机构中努力做着同一件事情,这就是与官僚主义和烦琐的办事程序进行斗争,并取得了成功。在战争产品委员会成立之前,政府当局一片混乱,这个完全没有什么权威的由非常年轻的人组成的小组最后进入真空阶段并部分填补了一种缺少中心的状态。

吉米·伯恩斯进入白宫,掌管了全部事务,从而最终结束了这种混乱的状态。伯恩斯没有几个职员,本·科恩和普瑞克是其中的两位。当“呆子小组”对一些问题作了研究后,本和普瑞克就会告诉伯恩斯,伯恩斯就会接受这些研究成果。这时,“呆子小组”更加关注的一件事是泄露情报资料——一部分情报被阿尔·弗兰德利所得,弗兰德利在1939年从《华盛顿每日新闻》转到《华盛顿邮

报》，他把得到的情报报告给防卫组织。一部分被德鲁·皮尔逊与鲍勃·阿伦利用，创办他们所负责的非常受欢迎和广泛发行的国内栏目。

普瑞克被小组认为是向德鲁·皮尔逊泄露情报最多和最经常的人，皮尔逊与普瑞克私交甚好，因此普瑞克被通告停止这种做法，这是因为泄露情报已显示出弊大于利。两周之后，小组决定把有些情报泄露给皮尔逊并让普瑞克去干。“这是真的吗？”普瑞克问道。“是的。”小组答道。“那好，”普瑞克说，“我已经这样干了。”

菲尔好像在平等租用交换行政部门有一个头衔，在紧急事务管理办公室有另一个头衔。尽管他名义上把基地设在这些机构里，实际上他什么都干。由于他工作干得很好，所以获得了新闻发布官的名望。他几乎很少呆在办公室，他的朋友说，他的秘书只好在那里织毛衣。1942年的几个月里，应伯特·埃文特的要求，菲尔离开了平等租用交换法律部门，被重新分派，新的职位是作为平等租用的联络员为澳大利亚工作，这样他一天到晚与澳大利亚人一起工作，特别是在日本人侵略了新几内亚岛之后。

后来，当菲尔来到《华盛顿邮报》时，他的八个朋友写信高度赞美他成为《华盛顿邮报》的编辑，这份礼物最好地描述了菲尔在为弗利克斯工作和他当兵这段时间里所做的一些事情：

比任何一个人干得多的格雷厄姆负责增加高质量辛烷气体的生产量，以便尽早满足制造战略导弹的需要，并在1944年和1945年进行空中军事行动。正是菲尔采取了措施和办法使V贷款到位，并使我们的许多战争物品的生产的确加快了速度。通过他的努力，补充的协定大量增加，并征得越来越多的小规模战争供给工厂的支持。

V贷款法令允许使用贷款支持小企业转向为战争服务，典型

地反映了菲尔克服政府繁琐程序的能力。他围绕这项工作干了几个月,最后完成了它,但在送给国会前要找负责的官员签字。为了缩短官僚主义拖延的时间,签上所有的字,菲尔坐上一辆出租车,从一个部门到另一个部门,并把它交给希尔本人,在这部法律下,贷出了数百万美元的贷款。

1942年初,在怀孕几个月流产后,我又怀孕了。怀的孩子将在5月出生。流产让人非常心烦意乱,好像我的整个身体都不是自己的了,使我失去了希望,所以我对再一次怀孕感到兴奋。菲尔因为视力的原因和已经结婚而被暂时拒绝参军,他决定在孩子出生之前不再为军队干任何事情。我们两人间有一次交流,我因生活在有希特勒的世界上而悲哀,菲尔则回答说:“我不晓得,也许与历史上的最大的混蛋进行战斗是一种殊荣。”

快到5月时,我更加昏昏欲睡。怀孕使我头脑迟钝,摧毁了精神——也许这是由于身体负担过重所致。做饭、参加娱乐活动、逛商店,我都无精打采,我不再上班了,我在给朋友西德尼·海曼的信中写道:

我特别甘心放弃自我,过一种呆板的生活。我早晨去烹饪学校,中午与朋友们一起吃饭,同其他孕妇一起晒太阳、交谈、闲聊,什么都干,这些都被简短地记录下来,包括花钱买我丈夫的拖鞋和吸烟服,其中最有趣的是我愿意这么做。

我们为孩子买了必备的东西。菲尔声称他的孩子不需要这些东西。我增加了不少体重,很不舒服,特别是当华盛顿热起来时。

我们开始认为孩子的预产期过了,所以我建议医生采用人工生产,医生照着做了,可措施太早了,还不到生产的时候。三天之后孩子出生时,脐带缠到了孩子的脖子上,这是通常要处理的情况。那天晚上,因为战时人手短缺,一个医生同时接生几个孩子,

当他来处理出现的情况时为时已晚，我们痛失了一个男孩。

经历了很长时间的折磨后，我看了一眼菲尔，无力地问道：“孩子都好吗？”当他说“不”时，我难以相信。我从未听说谁失去过孩子，所以认为是假的，可这的确是真的，我彻底垮了。回到家里的情景我将永世不忘，菲尔拿走了给孩子准备的所有东西，因为这些东西令人更感伤心。我意识到，我不仅失去了孩子，菲尔也将离开我去参军，我将一个人呆在家中。这是使人痛苦的、绝望的，我们将永远不会有孩子，更可怕的是，菲尔自己即将发生一些事情——最恐怖的事情将伴随而来。菲尔对我非常好，我父亲也极力安慰我们俩。我母亲非常烦乱，几周之后我才见到她。

菲尔参军了，在他离家之前，我们全家在基斯科山再一次聚会，包括我哥哥比尔和他妻子玛丽。

一天晚上我们吃饭时，母亲开始责怪“年轻的新政者”，这些新政者当然不仅是我们的朋友，而且也全部参了军或为防卫而工作。我感情上仍很脆弱，母亲嘲弄这些年轻人是逃兵役的人，这好似一根火柴投入用汽油浸过的大柴堆，母亲和我处于一种可怕的对立的境地。我知道母亲仍然在读曼等人的书籍。另外，不管战事如何，基斯科山还是过着正常的奢侈的生活，例如，我知道母亲积存了大量的糖，这是短缺物品，并已经定额分配。所以我请求母亲告诉我她为战争做了些什么，在充满佣人的房间里写些什么，储藏糖干什么，母亲报复性地反问，我对战争做了些什么。因为我刚刚失去孩子，并将失去参军的丈夫，便痛哭起来。菲尔和比尔分别把我们分开，我被送到楼上。

他们直截了当地对母亲说，她不应该刺痛我的感情，同时指出母亲应该比她现在所干的更富有建设性，他们建议母亲更多地注意和报道美国受战争影响的地区。母亲认真地接受了他们的建议，开始了她报道战争和国内阵线情况的旅行记者的生涯。

在结婚后的前几年，在战争扰乱了我们的全部生活前，菲尔和我过着幸福的生活。我对菲尔非常感激，他把我从家庭中解放出来，然后带领我沿着我早就向往的不同寻常的道路前进。他把我内向的性格改变为一种全新的性格，让我与那些政治观点不同的人接触，并不让我遵循任何标准，而是保留了自我。菲尔还给我的生活带来了微笑和快乐，对习俗的反叛和创造。

与此同时，我从家庭中得到的自由，使菲尔也开始感激我的父母，同他们友好相处，比我们这些子女还亲密。尽管菲尔早期对父亲的财富、政治观点和管制方式颇有微辞，但很快就与父亲打得火热，最后成为父亲两三个最亲近朋友中的一个，他愿意和父亲呆在一起，听他追忆往事，他的经历和他的成功。或许是我们这些孩子厌倦了父亲高谈阔论，但菲尔则有反应，提问题，记录下来，并感到兴奋，这使他们双方都很高兴。

菲尔与我母亲也相处很好。母亲从一开始就崇拜菲尔，在许多方面比同我更接近，她对家里的其他人说，只有她和菲尔知道贫困是什么。菲尔仰慕母亲，但不如与父亲相处那么好，事实上，菲尔对母亲采取了现实主义的态度。

虽然菲尔对我父母大有帮助，但他总是坚持我们要按我们的方式生活。当父母感到孤独，身体不好，或遇到麻烦时，菲尔总是伸出援助之手。菲尔拒绝被利用，特别是被母亲利用，被母亲支配。当母亲坚持让我们出席宴会，因为她感到菲尔应该与谁见面时，菲尔回答，如果他们真正希望与我们交往的话，他愿与这些人交往，但我们不应是餐桌上的另两个座位。我对菲尔拒绝母亲的邀请很不习惯，可逐渐地我认为菲尔这样做是对的。

尽管他很强，可在一些方面他也向我学习。我带给他的是更多的关于世界的知识，对艺术的鉴赏力，音乐与美感，当然还有我父母的世界——《华盛顿邮报》和华盛顿——菲尔对这一切非常喜欢，我还给他带来了安定。

但决定权在他的手里,我只是随从。举例说,我一开始就认为是因为菲尔我才有朋友,也是因为他我才被邀请。还没等到我明白其中的道理,我就好像习惯了家庭主妇的角色。不管是出于何种原因,我喜欢被人支配。但尽管我被菲尔彻底迷住了,我有时仍有些愤慨,一旦我想到这些,就像变了一个人似的完全独立起来。

当战争开始控制我们的生活时,我吃惊的是我们还能在这种环境里如此幸福地生活。我婚后一年里记忆最深刻的是我们相互给予的乐趣,不断成长和不断学习,还有不断的笑声。

第十章 菲尔服役军中

1942年7月29日上午,菲尔离家加入了陆军航空兵军团,他先到临近的军事基地马里兰州的乔治米德堡集中。可怕的分手之地是在华盛顿市中心的灰狗长途车站,这儿已经成了一个令人沮丧的地方了,可更令人刺激的是新兵挤在一起。尽管我知道我们会重新在一起,可我总是在想分手后会如何,我拥抱菲尔,转过身去,在菲尔回到应召入伍的士兵队伍时,我疾步走出灰狗车站的门。在我快步向外走时,我发现自己已不告而别,并意识到我又一次处在危机中。

菲尔每隔一天从乔治米德堡给我写一封信,相当详细地对我描写了军营生活的第一印象:像牲口棚的接待中心,到处是有可口食物的简易咖啡店,身体情况检查,没有空调的兵房,就在这个兵房里,菲尔坐在行军床边,用浴室的小桶当桌子写信。13个来自华盛顿的士兵被编在一起,菲尔在装满新兵的汽车驶离华盛顿时坐在惟一一个黑人新兵的旁边,他很快意识到,这个黑人士兵被忽视了,后来证明吉姆·克罗在军队里十分活跃。

在乔治米德堡没呆几天,菲尔被送到亚特兰大进行基础训练,我来到亚特兰大同菲尔团聚,开始了我的随军生活。我在离鲍德沃克不远的地方找到了一个房间,每晚用2.5小时工作,余下的大部分时间,我观看男士兵们在潮湿的炎热天气里,在鲍德沃克这个地方列队走来走去。

从某种程度而言,去亚特兰大城意味着我们重新开始了正常生活,但几乎所有一切都让我感到忧郁——从住的房子到湿热的天气,到与菲尔短暂的会面。几周之后,菲尔可能是由于流感,可能是由于肺炎而入院治疗,因为我不能探望,我便回到华盛顿,等候菲尔的下一个任务。菲尔在医院里写给我的信非常动人:

……下午我一直在想着我们——我将说你,但这种表述不是太准确,我除了想我们俩在一起之外,别无其他事可想。

对我而言,两年来一天一天地我们俩变成了惟一的最重要的事实。今天我认为华盛顿多么可怕地被操纵,尔后我认识到,尽管这些事情对我很重要,但在只有你我的世界里,这些事都相形见绌了。我不知它是怎么来的,但我知道我们必须重视它,我也知道我们已经重视它了。坐在这里,我总是想着那有趣的事情——想我将打电话的那一刻,告诉你马上来我这里;想我能挤出三到四天的时间,我们一起出去玩;想战后寻找工作将是我第二位的事情,我需要的是一天几个小时与你在一起。

……我愿胡思乱想这些事情。这些一点也没有减轻分离的悲痛。我想它是我们加深对不再分离认识的一个部分,凯,这也是一条非常好的学问

对军队,菲尔总有一种矛盾心理。总的来说,参军是他期盼已久的,他喜欢,他所不喜欢的是军队的不合逻辑这一点。他将被官僚主义的束缚所毁掉,充斥着机关工作的是士兵的发傻的叫喊声,有效率与无效率的混合,愚笨,无能力,浪费和不检点。“该死的”是普遍使用的词,好像给每个人和每件事情提供的——“该死的欺诈”,“该死的中士”和“该死的营地”。另一方面,菲尔喜欢所有的美国人,最要好的是年轻的波尔,波尔说相信人是非常重要的,不

管他们是哪类人：“他们都是这里的好人。我担心他们很粗暴，可他们不是。你可以相信他们，基督，你在战场上就会相信他们，为什么在这里就不能这么做呢？”菲尔从他喜欢的人那里得到诚实和有用的信息——如何整理床铺，如何在晚上刮胡子以防止早晨的忙乱。他们中的许多人，尽管结婚了和已经是父母了，来参军是因为他们相信自己是在保卫这个国家。我特别为来自南部的一个小伙子的爱国主义和牺牲精神所打动，他在我的眼中始终是一位英雄。

六周之后，菲尔乘船离开了亚特兰大。我们只知他的目的地是空军三个联络学校中的一个，这三个学校离华盛顿分别为一、二、三天的路程。当菲尔第三天打来电话说他到了时，他已经在最远的无线电通讯学校，学校坐落在南达科他州的苏福尔斯。

起初，我很担心苏福尔斯的生活，可我父亲说他在1923年当农场贷款委员会头时“保下了这个镇子”，他还有许多关系，在需要时可以帮助我。

9月上旬我来到苏福尔斯，住了几周。我们发现这是一个温暖和友好的镇子，有许多插着旗子的好看的小白房子，约翰·莫瑞尔的肉罐头工厂发出的香味与数百个兵营冒出的烟雾交织在一起。而且简直无法想象在这样一块平坦辽阔的地方会出现如此壮丽的瀑布。小镇就是以此命名的，一块被开垦的沼泽地就处在这个镇子的西北部，平坦如佛罗里达，一条高速公路用于狂风季节里运输物品。兵营就安扎在这里的学校的楼房里，士兵第一天起从一端进去学习电的基础知识，从另一端出来后就成了一个无线电通讯员，几个月之后是机械工。

兵营中有55000人，而镇子里起初只有13000人，相当拥挤，我想找一个公寓的可能性也不存在了，只能在一个房子里找到一间房间。我选择了一个旅馆，这样我可以有自己的洗澡间、电话和私生活。

我们两人很快懂得不能相信军营中的任何人和任何事。谣言不断地出现——例如,男兵都要去炮校,在前线炮击中,人的平均寿命只有四分钟。另一个谣言是整个航空兵军团将被要求穿新式的、不同的军服,每件每人要花 85 美元。

在等待菲尔休假时,我希望掌握一种有用的工具,在当地的学院里,我开始学习打字和干些临时的工作,但学起来相当艰难。有些课我没有去是因为患了感冒,又因为菲尔白天不去值班了,就要求我不要再读那些课程,我必须承认我解放了,特别是从年轻的高中生的怪叫声中解脱出来。我还为红十字会干了一些事情,同女士们一起卷绷带。我打算为星期天的《华盛顿邮报》写一些文章,可后来在苏福尔斯的生活变得忙碌起来,看电影,听音乐会,参加教堂的晚宴,听讲座,及从事其他社会活动。所有这一切对我来说既新鲜又离奇。我从未观察过美国中部和一个小城镇的生活是什么样,也没经历过小地方的人对陌生人是如此的好客。

吉瓦尼斯俱乐部的典型的娱乐活动中,包括了欢迎新成员和他们的夫人的仪式,关于俱乐部章程的可行性修改方案的简短讲话,当地一名高中生演唱一首歌曲,随军牧师的演讲等等,我坐在这个镇子里最老的居民们中的一位的旁边,他一年前荣获了好居民的勋章。

除了参加俱乐部的会议外,我还加入了一个“士兵女士”俱乐部。这个俱乐部由士兵的妻子组成,目的是相互帮助,特别是帮助孤独者和无家者。俱乐部的口号是“让士兵的妻子生活得更加愉快”。各种各样士兵的妻子都在那儿,其中许多人已怀孕,大多数都有了工作——餐馆里打工、卖东西,或在肉罐头工厂工作。尽管其他的女孩“遇到了麻烦”,一些当地的女孩仍与士兵结了婚。当地的一位母亲发现与自己生活的两个女儿怀了孕,当她向上校抱怨时,上校告诉她,我无法控制数以千计的士兵就如同你无法控制你自己的女儿一样。

我在苏福尔斯的生活,以及后来在其他地方的生活,包括了每周几次好几个小时的等待,等待我能和菲尔在一起。我非常想有个孩子,很快我又怀孕了——这是我结婚之后第三次怀孕了。一如以往,我开始流产,很明显我再一次失去了孩子。一位开业医师建议我彻底卧床休息,我当作任务接受了。过了一段时间,医生说看上去我的病是无法治愈了,建议我去上班。我开始了正常生活。后来,使我和医生都大吃一惊的是,事情有了转机,我告诉医生我还在怀孕——我真的如此。

菲尔申请入军官候补学校,他已达到 97% 的标准,每分钟输入 25 个摩尔斯电码,这使他的申请被接受了。与此同时,营地的军官问他是否愿意留在苏福尔斯教学,这使菲尔更加强烈地想进军官学校。

当菲尔在军官候补学校接受训练时,我为他让我回华盛顿的想法而吃惊,那种陶醉的感觉已经到头了。菲尔在 X 光检查中发现肺部显示有 7~8 个成石灰质的斑点,军队禁止菲尔进入军官候补学校,但允许他作为一名士兵留在南达科他州零下的气候环境中。为此,疲惫不堪的菲尔决定写信找人推荐他进军官候补学校,他请求奥斯卡·考克斯和弗利克斯·弗兰克福特,还有其他人帮助他豁免辅修科目,这些通常是不能缺少的。在等待豁免时,我们在南达科他州至少又住了六周,一起过了感恩节。这一天,新来的长官让已婚者早些回去,这使我们非常高兴。另一个没有想象到的礼物是一位非常友好的朋友请我们到她家玩了一个晚上——这个主意多好啊,我们在一个非常窄的小床上度过了一个幸福的不眠之夜。

1943 年 1 月,菲尔毕业了,名列 500 人中的第 50 名,成为一个无线电候补军官。很快我们离开这里去了东部,在离开苏福尔斯的那些日子里,我们都没有休息好,一种怀旧的心理使我们来到了靠近军营的长宾特旅馆的 611 房间。聊以慰藉的是在苏福尔斯

的那几个月里,我们俩能在一起。尽管有不满意之处,但我们已经喜欢上了苏福尔斯。

从另一个方面讲,我期望能见到华盛顿的每一个人,品尝一下家庭生活的味道,还有不需费力就能吃到的饭菜。此时,这已是绝对的了,那就是我将有个孩子,情况越来越表明我能保证孩子出生,我决定住在父母那里以免孤独。菲尔此时正在宾夕法尼亚的韦恩进行军官科目的基础训练,这比过去几个月情况好多了。菲尔喜欢韦恩这个镇子,会厅、军官以及那里的人。2月中旬,菲尔离开韦恩到耶鲁大学做进一步训练,在那里他很高兴地被安置在法娜姆会厅过了六周,这里提供东海岸的许多报纸和杂志,离陆军消费合作社只有50码远。我们在纽黑文的周末过得很有趣,在距离菲尔住的会厅只半条街的塔佛特旅馆过了一整天。菲尔为我怀着身孕而长途旅行而担心,我则为有这样的机会而高兴。

菲尔在耶鲁大学的训练,以全班第一名毕业,作为少尉和联络官暂时被派遣到多诺万将军的战略服务办公室工作,本部在华盛顿,这样我们真的在一起了。在战略情报局呆了10天后,菲尔发现那里政治气味很浓,意识到他将会被遣回航空兵军团,但事情并没有这样。

到了5月1日,上边下来命令让菲尔他们第二天中午去盐湖城的空军分配中心。这次我已近临产,无法同他一起去了。虽然我知道我在生产时他不会在身边,我仍安慰自己,此时我还可以走动。我们又一次在火车站分手了,伴随的还是那可怕的忧虑,他到底要去哪里。

菲尔从盐湖城被送到的第二个航空兵部队是一个严肃、可怕的地方。5月11日,我听说菲尔转到华盛顿州的埃佛拉塔,他从那里写信来说,他最糟糕的期待来临了。

埃佛拉塔靠近亚基马,是一所战斗编队训练学校,是在新政时

期留下的草房里建立起来的。它坐落在一个 900 人的镇子旁，这是个寒冷和荒芜的地方，菲尔一到那边就感到有点沮丧。他在那儿的时光大概是他军事生活的最低点，留下的印象是不断的坏天气、效率低到极点和深深的孤独感。

我给菲尔和菲尔给我的信都写得很长，不断地交谈——我的信中总是写我见到了谁，我去了哪里，告诉他一些国内的消息，还有不断地讨论孩子问题；菲尔在信中写他的生活如何艰辛。我无法回避在信中吐露我的消沉情绪，因为我知道如果菲尔不向我讲他的感觉，我更不知我的感觉是什么。我不明白为什么要给通信联络感情施加压力，说假话。事实上，我担心这其中的真正原因是菲尔的忧郁所致——不管是长时间的或是短时间的不愉快。他的心情同我一样，受到天气的影响，不在一起的影响，没有志趣相投的同伴的影响，或者还有其他的什么影响。

1942 年 9 月，我母亲去了英国，就那里的市民是如何把精力集中于生产的情况做出报告。她和她的朋友鲁思·泰勒用了一个月的时间访问医院、幼儿园、学校、工厂、工人的流动餐厅、社会中心和俱乐部。她的推断是，美国应该知道她这次旅行的主要印象——这就是这是“一场人民的战争”，英国对战争的最大限度的努力是已经“发动了一场社会革命”。她在英国对生活的观察促使她在 1943 年开始了一次四个月的全美旅行，访问工厂、造船厂、住宅、学校、保育中心，就美国国内对战争的态度和战争对美国社会的影响提出了报告。

母亲不在的日子，我们生活相对比较平静。我管理着父亲的公司，在“吸烟室”里，或在出席不带女伴的宴会上，以及在他经常把行政人员和《华盛顿邮报》的编辑、作者与国内外显贵都邀请来举办的研讨会上，帮助做些事情，在上述活动中，他们可以交换看法，话题是战争的情况如何了，工商界应该在其中付出多少物力等。可我记得的大部分宴会都很安静，我与父亲一起出席，我们很

少在一起亲切地交谈——那时我们的能力都很强——但都没有意识到这一点,我和父亲的关系很接近,相互依赖。

在这段时间里,父亲像小孩一样地高兴,因为《华盛顿邮报》第一次出现了生机。在战争中期,纸张发黑,纸的生产量还没有1941年多。《华盛顿邮报》的声誉大增,不断获得声望,显示出自父亲买下《华盛顿邮报》以来十年投资和一切努力所积累的效益。尽管父亲对极度的乐观持小心谨慎态度,可他的兴奋心情是掩盖不了的。父亲和我用了大量时间讨论《华盛顿邮报》和所有的报刊。在战争中的某一时刻,父亲给了我一份兼职的工作,让我阅读,并对各家报纸发布的新闻、观点进行比较。我热情很高,还增加了父亲想让我阅读的《纽约时报》。我拒收工资,这样可以保留当我要去菲尔那里时,我不干这份工作的权利。

1943年,赫伯特·埃利斯顿和父亲雇用了来自德州一家小报的艾伦·巴塞。巴塞比他们更为开放,为公民权利大声呐喊,他同时成为父亲办报的杰出人物和政治麻烦,后来,对菲尔也是如此。可他为编辑部增光,他已经满足了。

经营这一边也同样有了进展,可这种进展与报刊相比是不值一提的。流通部门还处在初期发展阶段,还没有足够的经营管理人员和专业顾问。1944年早些时候,行业价格提高了,街道零售的价格也从3美分涨到5美分。我们目前经营1500万条广告作业线,这是1933年的两倍半。

不利方面是,《华盛顿邮报》缺乏凝聚力和一贯性,还不能完全报道地方新闻。此时,华盛顿人还没有选举权,城市由总统指定的三个行政长官进行管理,种族区别对待,黑人居民和黑人犯罪不能上新闻报道。晚间城市编辑约翰·里斯林脑子里有一张城市地图,当黑人区发生问题时,没人去采访。

树立起来的典型对《华盛顿邮报》后来几年的发展产生了作用。社论版是独立的,我父亲的观点也是独立的,对此父亲高兴,

并为之骄傲。在编辑卡西·琼斯的主持下进行了各种报道,如各种竞选,反对国会议员停车的特权,在孩子福利事务上,反对通过收养转卖孩子等。《华盛顿邮报》还独自提高调门,反对犯罪,用以抵制美国在日本的后裔使用国内安全的名义。

在战时,女性在《华盛顿邮报》里起了重要作用。刚刚毕业的埃尔西·卡珀来到《华盛顿邮报》,提高很快;男性到战地去采访时,女性把他们的工作接过来。玛丽·索尔总在妇女版保持高大形象,成为重要的记者和编辑之一。我记得我曾在玛丽参加其他一个组织时担心父亲的反应——我知道父亲是多么依赖这些女人。不幸的是,如同其他出版物一样,男记者一回来,报刊又回到了老样子。但一个中心还是形成了,这就是在妇女版报道的大部分内容是关于妇女的:福利和教育。

尽管各种迹象表明《华盛顿邮报》在发展,然而,这并不能表明《华盛顿邮报》就可以生存下去。华盛顿报刊的背景非常混沌,特别是对这样大小的一个城镇来说。没有另外一个 50 万人口的城市会有这样多的报纸,也没有哪一家报纸晚上出去采访。为生存而斗争无时不在。一件令人灰心丧气的事出现在父亲的面前,这就是他已经接近 70 岁了。看到他每天和我一样干,我时常担心他是多么的劳累。

父亲越来越多地思考着《华盛顿邮报》的未来。我的第一感觉是父亲可能开始在打菲尔的主意。1942 年秋,父亲和我坐火车从基斯科山回来,我们自然地谈论起菲尔。我记得他评论菲尔是多么能写,他是多么想让菲尔到报社工作。我写信告诉菲尔:“你要好好想一想,如果你不想,这就说到这里,到了圣诞节的早晨你就知道了。”

这之后不久,我父亲好像已经与我们两人谈到菲尔战后到《华盛顿邮报》工作的可能性。诚然,父亲已经认识到,除非他能设计出《华盛顿邮报》的未来方案,否则他的所有努力都将前功尽弃。

在那时,惟一的继承人应该是男性,因为我哥哥在研究药物,对商贸也没有兴趣,我父亲自然就想到了菲尔,我还没有被顾及,父亲想到了我丈夫而没有想到我,这使我很高兴。事实上,我的头脑中从未考虑过父亲会让我在报社中承担重要工作。

尽管菲尔结束他给弗利克斯当职员的那一年,战争妨碍了我们去佛罗里达,但他还是计划按照布兰代斯的忠告到年轻的哈佛大学法学院学习,毕业后哪来哪去,成为一般平民百姓,这就是菲尔的计划和欲望。他想做公益事业,解决社会问题,像我们家族中几代最好的和最聪明的人一样——或者至少是我们知道的那些人一样。尽管他们两人相互尊敬,相互影响,菲尔总是说,他永远不会为我父亲做事。

可现在他所面对的是他到《华盛顿邮报》工作的可能性。这是一个令人兴奋的主意,尽管也许会有些损失。这将是一场艰苦的斗争,其中菲尔对父亲谈话只有粗略的、间接的认识,菲尔不得不在父亲给予的这份工作与他到佛罗里达从事法律和政治活动的雄心,以及实现他自己父亲的希望——他能回到佛罗里达,成为酪农场的一部分之间进行斟酌。

我父亲与菲尔开始讨论这些问题时,菲尔还在纽黑文的军官预备学校学习。菲尔和我坐在旅馆的床上,围绕父亲的许诺,一讨论就是几个小时。我愿意让菲尔干,但并不去尽力说服他。当菲尔问我是怎么想的,我低头避开,说我喜欢华盛顿,那是我的家,但我也知道在其他地方我也会幸福。我也知道,我喜欢《华盛顿邮报》,但只有菲尔能干这份工作,这也只有由他做出决定才行;这是他的生活,他不得不决定在此事上他将怎么办。

在多次交谈、商量后,菲尔最后决定接受。他同意我父亲的哲学,父亲认为他可以通过办报来从事社会公益事业和政治活动,并认为虽然这是一种危险的事业,但同时也是一个重要的机会。

我哥哥在出国之前，建议我到巴尔的摩的约翰·霍普金斯大学妇科医生那儿去检查一下，他和我嫂子都希望我能有个孩子，此时发生在我去原来的医生处之前，这使我精神上很受刺激，让我再次确信我失去第一个孩子是不可避免的事件。我坚持否认我没有做错任何事，把发生的事归于命运的安排。比尔指出，像约翰·霍普金斯大学这样的一所教学医院可以让教职员工长期在那里工作。他的建议，使我从此在那里生下了我的四个孩子。

在菲尔悠闲地过他的生活时，孩子的预产期接近了，一切都正常。我的医生告诫我，为了避免因战时节油而导致去巴尔的摩的麻烦，我应该在6月5日到医院，对15日的预产期来说这是安全的。为了得到正常的护理，比斯和正要结婚的佩尔·洛伦兹说服我再早些进医院，因而我6月1日就住进了巴尔的摩。因为在这个陌生的城市需要有人陪伴，我求助于嫂子玛丽·迈尔，嫂子把六个月的儿子放在家中，过来照顾我，这真是一种慷慨的行为。我们住在贝尔维德尔旅馆。尽管这个旅馆是巴尔的摩最好的旅馆，将时间消磨在旅馆里还是件困难事；这又是一个陌生的没有朋友的城市，是一个战时的旅馆，为了孩子出生似乎没有必要这么早来到这里。我马上变得不安、急躁和脆弱。

菲尔对我两年里连续怀孕表示同情，并建议“10~15年就不会这样了。8~12个露牙而笑的小东西弄坏了家具，打碎了我们的酒瓶，口水流到了你的新衣服上，很早就哭闹起来，宣称家庭大团结”——这是对生活所持的老观点，我们都这样想。

不知是我们算错了日子，还是孩子推迟了出生，我们一直等了四周。到第四周时，我晓得玛丽该回去了。比斯正在准备与佩尔成亲，我的家人都在基斯科山。我请了一位来自华盛顿的朋友罗莎蒙德·柏林，与我一起等待最后产期的来临。

幸运的是，不仅罗莎蒙德在父亲的等候间里，另外的一位朋友，小儿科医生玛丽·占德温也在，是她把孩子递给我，说：“是个女

孩,她很好。”

伊丽莎白·莫里斯·格雷厄姆最终在7月3日安全来到了人间。我记得父亲来看我和他的外孙女。母亲住在基斯科山,没来几次。幸运的是,菲尔的课程结束了,他在孩子出生的那天回到了东部,他兴奋地走进来,把我们接回家。不需多说,我为孩子安全问世而感到由衷的幸福。

在起初的几周里,我们找了一个保姆,但决定不能像母亲那样,永远雇一个保姆在身边。我的意思是要自己干,没想到几乎一做出决定,就又放弃了这种想法。

新婴儿的保姆玛丽·毕肖普,是一位温和、幽默和有献身精神的苏格兰妇女——她不断地来帮助我们,就像鲍威丽对我们这些孩子,我们叫她梅米,她成为我们生活的一部分,是我们的一位真正朋友。在她的管理下,一切都很顺利,她一直没有离开我们,直到第四个格雷厄姆长得比她还高后,她才退休回苏格兰去了。

除了孩子每天两次见妈妈外,由保姆看护孩子,这在当时并不特别奇怪,不像今天人们对这类事的看法。毕肖普的存在无疑妨碍了我学习应付家务的能力。逐渐地,我对伊丽莎白照顾多了起来,但我一直没有学会得心应手地料理小宝贝。

一个航空兵军团备忘录说,战斗情报机关需要一个人,出于对这条消息的反应,菲尔从通讯上掉转方向,被宾夕法尼亚州的哈里斯堡的空军情报学校接纳了。这也是为什么在孩子出世后他能同我在一起的缘由。在经过埃佛拉塔的没有感觉的生活之后,菲尔为哈里斯堡的工作而备受鼓舞,他重新回到了一个狂热的境地。

六周之后,我在菲尔最后一周在哈里斯堡时去了他那里。菲尔毕业时再一次取得了好成绩,并被邀请留下来教课,菲尔同意了,六个月里我们再次在一起。

我们在哈里斯堡建立了一个家,从我们37街的房屋里拿些东

西过来。我们幸运地从旧金山的朋友盖伊和杰克·布拉德利那里借了一座漂亮的公寓。两个月里,我过着一种理想的和奢侈的生活——完全正常、有规律的生活和非常舒适的生活环境。菲尔教课时,我作为一个志愿者在供给部工作。梅米照顾孩子,马蒂照顾我们大家。可到了两个月快结束时,房主要求归还公寓,面对冷酷的现实,我们只得寻找另一处生活之地。我们在一座新建的房子里找到了一个小屋子。

搬家那一天,醉酒的菲尔正在我们举办的告别宴会后逐渐恢复,所以我自己把每件东西包起来——最后一个对象是迟钝的菲尔——同我们一起进入了新居。搬家时我并没有想得太多,可这是我现在所能看到的一种有害健康的生活的开始:菲尔告诉往哪里去,使我和孩子都感到很有趣,然后我变成了一个苦工,进一步的是我完全像一个二等公民。随着时间的流逝,我越发变得对自己没有自信了。

另外一个发现是,菲尔不断生病并喝酒,他变得特别脆弱,这对他影响巨大。而我体质非常好。如果他患了感冒,就要卧床,如果我们都吃了有问题的海产品,我出一次问题,他就要出两次问题。他经常看上去对“流感”没有办法。

我们搬到新居后不久,马蒂生病了,不得不住院治疗。此时我被迫学一些做饭的事,可我对如何做出一顿饭来连一点感觉都没有。菲尔的告诫“简单一点”是明智的,可这加重了我的急躁情绪,使我更加绝望。我总是尽量多做一些,结果往往以失败告终。梅米在厨房一无用处,这是由于她在一个有许多佣人的家庭中进行自己的工作,做饭的事有专人负责。

梅米在休息时总要回华盛顿,这样我就要自己照看孩子。那些日子里,家务事总是比实际多出两倍,因为可爱的马蒂总是把事情看成像用手挤桔汁、牛肉汁一样,并把这种做法看成是必然的事。由于我没有经验而造成的极度的不安感,又引起了孩子的哭

闹。

军营的生活也动荡不安——相聚在一起后,紧接着就是另一次痛苦的分离,有时过着奢侈的生活,然后进入生活困境。到了1944年1月,痛苦再次降临。菲尔要进行军事行动,在特别部门的他进入了兴奋和挑战的状态。又经过一个月的情报技术项目训练后,他转到华盛顿,编入一个特种部队,这是一个高度机密的情报部门,这个部门强行征募了我们许多朋友和后来成为朋友的人。我从不晓得,也许没有任何一个配偶知道,菲尔和其他人在干什么。当后来我们听说特种部队在战争中很早破获了德国和日本的密码时,才明白他们是收发来自战场的电报。

我们回到华盛顿时,又从斯泰肯夫妇手中要回了我们在37街的小房子,重新开始了一种所谓的正常的华盛顿生活。我们的许多朋友从事部队工作,分散在世界各地,只有家人和老朋友普瑞克和弗利克斯还是老样子。1944年10月,经过九个月的正常婚姻生活后,菲尔,如同预料的一样,被派遣到太平洋舰队,并马上离开了家。这次突如其来的分手来得太快了,以致伴随分离的消沉情绪只能在分手之后才表现出来。我们在菲尔走后的一年里每天都写信,我的许多信件都被菲尔撕毁了,因为他携带的军备很大。菲尔的信几乎都被保留下来。他经过旧金山、夏威夷,到了太平洋舰队,最后来到在菲律宾的远东空军军团。9月底他得到提升,开始每当有人喊“上尉”时,他总要看一看是不是在叫他。

菲尔后来一直在菲律宾进行一项重要的工作。他只对他在特种部队的长官报告工作,也向乔治·肯尼将军手下的情报部门报告,肯尼是在西南太平洋舰队的联合空军军团的司令官。后来,菲尔又一次升迁,在肯尼的身边工作。肯尼在他后来撰写《肯尼将军的报告》的传记时,曾给菲尔一个复印件,夹在书中的纸条上写着:“送给菲尔·格雷厄姆,我所拥有的惟一聪明的情报机关的军

官……”

菲尔从他到海外服役开始,就兴奋地对外边的事以及他身边的一些好人说个不停。一谈到与他共事的人,他就很激动,仔细地描述他们,都把他们说活了。他经常不断地夸奖服役的士兵——他们工作是怎样地努力,他是多么依赖于他们,多么感激他们所做的一切:“他们都非常热心,他们热爱我们,我们热爱他们……”

我总是在想菲尔为什么走到哪里,哪里都有他的自然的强大的吸引力。或许这源于农场,或是毕业后开车送牛奶,或是与顾客和农场人员的联系。不管源于何处,菲尔的能力在于他能克服礼仪上的障碍,几乎可以通过一种直接的方式与男人、女人交流,这是他一生中无法估量的财富。我在这些方面向他学了许多东西,但从未学会他与大多数人在政治方面的交往。

菲尔时断时续收到的《华盛顿邮报》,为他提供了一个华盛顿观察战争与世界的窗口。他总是不断地给我父亲写信,说他与《华盛顿邮报》新闻和评论的不同观点,批评这个,批评那个,也表扬一些什么。在一封信中,他批评《华盛顿邮报》对后来的美国副总统亨利·华莱士的评价后,又反对强调那些琐碎的新闻(如狗上了飞机)。当他感到有更担心的事情时,菲尔说:“那些都是小事一桩,如果你们总是给我送雪茄烟,我就同意你们每一项决定……”

菲尔在菲律宾工作很努力,他越是工作努力,就越感到应该是他做的事。同时,对我而言,华盛顿的生活走上正轨并令我感到舒适。这时,伊丽莎白,菲尔后来叫她茉莉,已经1岁了,我又怀孕了。我想工作,目的是菲尔不在时可以填满我的时间,可我不需要使我很忙的工作,只要能教我一些事,而不是让我倒空知识。我回到《华盛顿邮报》,没有硬性任务,从事一项有益的工作,在流通部负责来信来稿的处理。我的工作占满了我的时间却又不累。

我们只有少数几个人,这些人要回电话,记下信息,把它们送给负责的部门。在这里,我发现干得不好的事情人们就会有不同

观点,就会抱怨,大多情况都是如此。这项工作使我学会了如何对付那些发怒的提议人和说服提议人。一个人打来电话说,他是尤金·迈尔的一位朋友,如果我们不能解决问题,他就去找尤金·迈尔。我表示要尽我们的最大努力,并告诉他我是尤金·迈尔的女儿,能接到他的电话非常高兴,但没有听父亲提起过他的名字。我发现的更重要的一件事是,这些人工作的这个部门是多么混乱和管理不善。

冬季对我来说过得很快。我每日忙于上班。菲尔给我母亲写信说:“凯一定还是像以前一样护孩子和爱发怒;我爱看她发怒的样子。”我发现,菲尔对我在生活中惯于发号施令和令人烦恼的苦闷情绪都给予了原谅,我希望他能做得更多。

因为我们的生活被新政朋友们设计成一种社交型生活,所以战时在华盛顿,在苏福尔斯,在哈里斯堡,我不断出席家里举行的宴会和一些老朋友举行的宴会,可我自己从未举办过宴会。我对举办宴会相当没有经验,因为我是在有人管这方面事的家庭中成长起来的,家里发生的每一件事都是大规模的。我所习惯的是找些朋友们来品尝马蒂做的非常可口的食物。

我第一次作为招待人的尝试一直在我的头脑中保留了半个世纪。在战争爆发时,搬回了纽约的年轻的朋友乔纳森和琼·宾厄姆周末来访,我决定也叫一些朋友来,包括普瑞克和新结交的但却是非常好的艾赛亚·伯林,艾赛亚此时是英国驻华盛顿使馆的情报官。我邀请的另外一对夫妇是唐纳德和梅琳达·麦克莱恩。唐纳德是英国使馆的三秘,通过梅琳达·麦克莱恩成为我的朋友。他们两个看上去很吸引人,聪明、自由,简言之,特别像我们朋友圈中的人。我们中没有人怀疑唐纳德后来作为一名共产主义的间谍出现,直到现在我也仍难以理解唐纳德和梅琳达都是苏联间谍。

我举行餐会的那个晚上,饭间的交谈非常愉快,除了唐纳德和

普瑞克两人比我想象的还要醉之外一切都很平和。饭后大家来到前厅,还没等我们坐下,交谈就变得激烈起来。普瑞克和唐纳德开始欺负艾赛亚,他们描绘右翼的融和和受孤立的人们。那时,每个人都都很烦恼,可那天晚上的烦恼不知不觉地强烈起来,变得很不愉快,这无疑是普瑞克和唐纳德喝了过多的酒所致。

意外地,唐纳德对艾赛亚说:“你的麻烦是同狗一起狩猎,同野兔一起奔跑。你知道像艾莉斯·朗沃思那种人,使人讨厌。应该认识这种人。如果我认为你认识她不过是出于好奇心,我将不介意可有人告诉我你喜欢她来陪伴你,那是可怕的。”

艾赛亚问为什么唐纳德认为是可怕的。

“因为她是法西斯主义者和右翼分子,她什么都非常可怕。”唐纳德恶狠狠地说。

艾赛亚鼓起勇气答道:“你知道,我们是为文明而斗争。文明需要我们与我们希望认识的人相识。是的,在战时和大革命期间,有人可能会开枪打死他们,这我承认,但现在没那个必要……当然,一个人必然被他的朋友所评判。这我也不否认。你说的完全是虚构的。生活是一场战斗。我们必须懂得我们要站在哪一边,我们必须始终不变地站到我们这一边。我知道最后时刻你将站到我们一边。可到了那时,你也将同这些可怕的人在一起。”

艾赛亚说完后,我说:“他是完全对的。”

唐纳德继续打击艾赛亚:“麻烦的是,你是一个懦夫。你知道什么是对的,你也知道什么是错的,可你不想及时判断,来保护正确的目标。你完全懂得我在说什么。”

可怜的宾厄姆夫妇哑然失色。他们不知道这是些什么问题,不安地搪塞着。我走上楼朝外看,见到唐纳德·麦克莱恩在前边的草坪上放松着自己,可怕的夜晚使人完全失去了控制。最后,每个人都马上决定该是走的时候了,梅琳达给了艾赛亚一个台阶,他说:“不,当然不是。”仍在纠缠的唐纳德说:“你不要给我们台阶下,

永远不要这样做。”

由我一个人主办的第一次宴会就这样结束了。

普瑞克和我在宴会后分别给艾赛亚打了电话,对发生的事情表示歉意,并问他如何弥补创伤。我发现他很生气,遭到了打击。他的回答是:“普瑞克连一点风度都没有,因此他什么都不知道,我该原谅他。可唐纳德·麦克莱恩什么都清楚,我以后永远不同他讲话。”

几年后,安德鲁·博伊文就艾赛亚写的一本书采访了他,问道:“是什么原因使剑桥的年轻人都成为左翼?”艾赛亚把那次宴会的情况告诉了博伊文。在描述那件事时,他说他那时就像是一部老电影中的道格拉斯·费尔班克斯,一次避开了几个敌人。其中增加了不真实但很滑稽的片断:“唐纳德·麦克莱恩转向他的矮胖同伙,问他的政治观点。他要打他,但道格拉斯·费尔班克斯一下子走到了两人中间,把两人分开。”最后所发生的事对我来说过于戏剧化了。

1945年春天,我认识到我将要搬家——我们的租房期限快到了,5年里我们在这间舒适的小屋搬出搬进,4月份小孩出生后也有点嫌小了。我曾希望把房子租出去,可没有人租,所以我面临的是买一座房子,使我担心的是菲尔不在旁边,无人咨询。他赞成我的主意,说我的判断是对的,同意我把房子租出去,只要需要和有便宜的就可以买一幢房子。他说的“便宜”是“宁可要看得上的,也不要半价的”。他还建议要在远离乔治城的地方买房子,应该有足够的煤气。

3月上旬,当我在分娩前的阵痛中寻找房子时,我得到消息,说菲尔要陪肯尼将军来华盛顿开会。他们3月14日乘C—54到达军用机场时,我去迎接他们,这是一架四引擎飞机,我从未见过。他们的任务,是来讨论日本结束的问题,当时我无法知道。特种部队了解的日本军队,要比马歇尔将军和其他许多人想象的还要弱。

会议还为马上入侵日本的一项行动做了必要的准备。“我不相信要等到希特勒彻底失败，或我们需要得到苏联的帮助去打败日本。”肯尼将军后来写道。马歇尔将军不同意这个观点，认为日本还是有一些战斗力的，还有许多部队没被打败。起初，高级军官不让肯尼将军见总统，但菲尔通过他在白宫的朋友安排了一次会见。罗斯福总统看上去疲倦和阴郁，他告诉肯尼他掉了 25 磅肉，没有胃口。

这次访问在许多方面令人兴奋，同时也是我们狂热的再度团聚。我还有找房子的压力，穿着怀孕 8 个月的衣服在干活。我总是看上去很显怀，生的孩子都很大。今年的热季来得早，这使我比任何时候都更加烦闷。

菲尔长途跋涉回到华盛顿，这使他筋疲力尽，更为重要的是，他整整忙了一周，一天工作 14 小时。他晚上用大部分时间给在菲律宾的同事打电话，所以我们没有多少见面的机会。我拿着一张购货单在城里的商店跑了几家，为菲尔回去购买货物——为男士们买雪茄烟，长且宽的室内女服，警官别针，甚至棉内裤，沙丁鱼和威士忌酒。然后，我得坐下来封酒瓶的软木盖，这样可以在返程的飞机上不使瓶子发出撞击声。

这一周快要结束了，我请求菲尔看一下我找到的房子，决定是否买下。这是一座坚固的、呆板的灰石头房子。菲尔头脑中装着肯尼的任务，并没有买房的概念，茫然、无趣地在房子里走了一圈，说房子很好，毫无热情地答应了买下这座房子。

菲尔和肯尼将军第二天早晨 8 点要回去了，当我开车送菲尔去机场时，他告诉我不动产部门给他打电话，说这座房子是在保护区内——意思是说这个地区的房子不能卖给犹太人或黑人。这让我大吃一惊。我的犹太人身份除了在芝加哥大学参加俱乐部时遇到麻烦外，还从未出现过问题，所以我对此并没有给予太大的注意。菲尔说，这完全是非法的，我们得起诉，但他不想我自己来干。

他说：“我并不太喜欢那座房子。我担心你还要再找房子。”继续找房子的想法，使他离开时心头笼罩着阴云。

这样，我只有几天就要生孩子了，却没有房子住，菲尔飞回了太平洋舰队。我不管了，买了旁边的一座房子——位于乔治城的33街和O街，一座很别致的房子，一层有两个起居室和一个厨房，地下室有一个餐间。我给菲尔写信，告诉他我买了一座我不太喜欢的房子。

有生以来，我第一次要交房费，买家具了。在没有考虑资金状况的情况下，我对是否能买如此多的家具有些担心。我真的不知资金与收入之间的不同，或不懂还有抵押这类事情——这是我不懂理财的一个典型例子。我父母从不热衷于谈钱，他们甚至忽视你解释什么能做，什么不能做，你有什么，没什么。所以我从未要父亲为我出钱装修房子；他也从未主动说我可以或应该有多少钱。

我对房子的装修完全是茫然的，也不知该花多少钱。我找到一个装修工，是一个很友善的女人，她开一家古物商店，离我的新房子只隔几条街道。她问我喜欢英式家具，还是法式家具，我能出多少钱。我茫然地回答，不知她说的是什么——我不知道英式和法式家具的差异，更不知哪一种要花多少钱。最后，我还是有了一些剩余的家具，获得了不少装修经验，也改正了错误看法。

那年夏天，我搬进了新居。尽管感觉大了一些和难以管理，至少我有了一个住的地方。

1945年4月12日，富兰克林·罗斯福逝世。由于没人知道他病得如此严重，所以大家都吃了一惊。我们好像突然失去了父亲，他给了我们信心，并使我们必须面对一个无名的、无经验的、无煽动性的中西部前议员哈里·杜鲁门。带着极度的悲痛心情，我去观看了送葬仪式，他们把总统的棺材从火车上抬下送往白宫。一周之后，我回到了巴尔的摩的旅馆，我母亲陪伴我，等待新婴儿的诞

生。4月22日,唐纳德·爱德华·格雷厄姆出生了。

唐的长相使我没有想到,他没吸取我们家族中任何人的特征,只是嘴长得有点像我。他面容消瘦,头发稀少,皮肤有点黑,我感到他有点怪。为了庆祝菲尔30周岁生日,我父亲给菲尔写了一封信,信中描述了他对两个孩子的看法,他的信颇具先见之明:“茉莉对我越来越重要……”他叫唐纳德“最高审判者”,是因为:

……他对观察到的事物的反应沉着冷静,似乎有一种法官具有的权衡能力。我甚至可以从他的眼神中看出一种幽默的表情,反映出他对观察到的事物的判断能力……我不认为有人会使他兴奋起来。如果你想交给他一项或给他灌输一项主张并让他成为这项主张的火炬手,我感到有责任告诉你,你将是灰心丧气的。从另一个角度说,如果你有事实根据地告诉他什么事情,再有明证,或者说有一两个证人,我相信你会以此引起他的兴趣。

5月7日,欧洲战争结束,但太平洋战争还在继续,8月6日达到极端,这一天原子弹在日本广岛爆炸。菲尔在第二天写给我的信中表达了他对原子弹爆炸的适度的反应,但没有透露原子弹是丢在都是市民的城市里。

8月11日,他又写信,说第一颗原子弹“使活魔鬼离开了我”。

11月的大部分时间是伴随着菲尔被派到日本的谣言中度过的,菲尔认为他去那里没有实在的事可干,不如回家。在当时,海外军队中的男人和女人都有一种共同的想法,这就是让他们站到回家的队伍里——菲尔9月27日接到命令,被列入等候人员名单,并等来了10天之内出发的好机会。如此早地离开,使他几乎有些手足无措,但他很感激,我也是如此。

第十一章 发展中的《邮报》

菲尔回到华盛顿所面临的是一个不确定的未来。尽管他早就答应到《华盛顿邮报》工作，可他仍没有决定他要干什么。阿尔·弗兰德利给他写信，谈他回《华盛顿邮报》的愿望，恳求菲尔“一起去”。1945年8月末，菲尔告诉阿尔——一年前他曾同我父亲达成协议，但那说明不了什么。另外，菲尔的父亲厄尼不断要求他回佛罗里达，帮助他管理酪农场的生意。9月，厄尼给菲尔写信说“这里没有继承人了”，并说“不加思考就拒绝《华盛顿邮报》实在是一件极好的事”。

不知什么时候，菲尔做出了决定。11月28日，他声称，1946年1月1日他将到《华盛顿邮报》工作。第二天，他在平等租用交换机构的朋友和同事——奥斯卡·考克斯、乔·罗、阿尔·戴维森、伯斯特·斯托达德、劳埃德·卡特勒、温斯罗伯·布朗、路易斯·赫克托，以及马尔科姆·兰富德的信在评论版面出现，赞扬他的决定，列举他的功绩，祝贺《华盛顿邮报》雇用菲尔。他的朋友明显地想告诉《华盛顿邮报》的读者，他不仅是创办人的女婿，他已经有得到证明的、优秀的、沿着自己思路前行的记录。

这样，1946年这一年对于我们来说是全新的，是一个转折，我们迈进了崭新的、更加严峻的生活。

最后一次到亚利桑那州的菲尼克斯斯休假后，菲尔作为《华盛顿邮报》的联合出版商开始了他战后的工作，那年他30岁。我父亲

曾说,他太老了,以致无法让菲尔干一些入门的事和像他那样经历报社不同部门的工作,所以菲尔作为父亲的代理来到《华盛顿邮报》,不得不去学习一种全新的和充满竞争的业务,并且要在最高的职位上做起。

因为菲尔必须努力工作,我便承担起更多的家庭事务。我还必须努力学习如何做各种事情——大部分是家务事,还有一些社会公益事业。我的生活集中在改变战时那种生活方式和我个人的生活状态。对我来说,每件事都仿佛是新的,包括拥有丈夫和孩子的这个家庭。

每天早晨,莱莉是我的闹钟,大都在早晨8点,她高兴地大声喊:“起床了!”这就是我的起床钟声——每当这时,菲尔总是抱怨一番,然后再睡上一小时。

尽管梅米是孩子的保姆,我还是主动地去照顾孩子和料理家务。在后来马蒂没有回来工作后,我们找了一个厨师叫贝西,找了一个洗衣工叫埃塞尔·贝弗莉。

孩子们很快长大成人了,可我做母亲的水平提高得却特别慢。梅米不上班的时候搞得我几乎精神错乱。她不在的一周,由于我没有把唐的床边关上,他从床上摔了下来;我在院子里除草,他又从秋千上翻了下来,嘴唇肿起一英寸高。也是在那一周里,我因为在同一时间里给朋友打电话请他们来参加宴会而忘记了正在加热的奶瓶,当异味出现时,锅里的火苗已有一英尺高,我把锅扔进污水槽,才算把火灭了,并用水冲,只听到锅发出一声破裂声,锅爆炸了,到处都是玻璃碎片。我怀疑,如果孩子由我来抚养,他们会如何生活。

唐不是个好带的孩子,照看他需要很大的耐心,可我就是缺乏这一点。从6个月到1岁,他不是任性就是胡闹,有时让他吃饭都很难。一天,他把所有的饭都扔在地上,我实在没有办法了,问莱莉该怎么办。她建议:“给他三明治吃。”我必须说这样效果很好。

从此之后,茉莉变成了我的得力和热情的帮手。

3岁时,茉莉就开始做许多有意义的事情。她愿意赶快“长大”,跟我到处走,是一个极好的伙伴。她幽默,富于同情心。茉莉和唐纳德好像都不知疲倦。一次,我们的长毛狗生了三只小狗,他们把我和菲尔都安排来照料它们,菲尔推辞了,说他太“疲劳”了。

尽管有时遇到一些困难,但我实践经验在增加——如何收拾房子、抚养孩子和作为父母如何与他们沟通。最重要的是,我还要在一种非常困难的环境中学会如何去理解菲尔。他从一开始就过度劳累,这是这份工作和所产生的责任所致,可 he 也很成功。

我们的社会生活圈子在扩大。我们战前的老朋友离开了这个城市,可与我们仍然保持着密切的关系,普瑞克就是其中的一位。他谢绝了华盛顿的几份工作,包括市民权利大律师和美国自由议案起草小组领导的助理一职,回到肯塔基开了一家律师事务所,他时常代表客户来华盛顿。

就是在战后的这几年里,我们与乔·奥尔索普成为终生的朋友,他同罗伯特·金特诺为《先驱论坛报》写一些文章。乔当时在城里很出名,经常出没一些娱乐场所和招待会。乔总是比他自己想的过得更好——用的花费并不多,主要是因为他懂得如何去生活。有人一次这样说乔,他是惟一的一个喜欢朋友胜过别人喜爱他的人。开始时这可能是真的,但时间长了也并不一定如此。

菲尔和我又与另外一些非常有特点的人交上了朋友。这一组朋友包括共产主义者沃尔特·李普曼和他的妻子海伦;马萨诸塞州代表乔·凯西和他的妻子康尼;康尼的哥哥德鲁·达德利,他在世界银行工作,如同城里的许多人一样,是个单身汉;乔·奥尔索普的弟弟斯图尔特和他年轻的英国妻子蒂什;共产主义者马奎斯·蔡尔德斯和他的第一位妻子比迪;比斯和贝蒂·富布莱特;阿瑟和玛丽思·施莱辛格,还有《华盛顿邮报》编辑赫伯特·埃利斯顿和他的妻子乔安娜。

沃尔特是一位著名的政治专栏特约记者。他智商高，也最装模作样。1938年，他与海伦结婚，海伦原是沃尔特最好的朋友哈姆·阿姆斯特朗的妻子。她特别保护沃尔特，沃尔特的生活很严谨，他上午写东西，这段时间是不能被打扰的，房间里被海伦安排得非常安静。下午是约见、阅读、带狗散步的时间。海伦对沃尔特的关心是这样被传说的。一次，罗伯特·舒曼，他曾是法国的总理和外交部长，作为朋友应邀到他家吃饭，喝过酒，舒曼打断沃尔特的话题说，来讨论一下侍者的血统和葡萄酒，这是法国人的长处所在。他说完后，海伦依在沃尔特的身上，对沃尔特说：“你在说些什么？”我们时常与沃尔特和海伦在我家的场地上打网球，邻居的一群小家伙经常站在外边观看，喊着：“给我一个球。”每当出现这种情况时，海伦对他们说：“孩子们，李普曼先生正忙着。”

战后那一年，我们接触较多的还有阿维斯和奇普·波伦，波伦是政府部门的新顾问，也曾是战争中三巨头会见时的翻译。我们另外的两个终生朋友是詹姆斯·雷斯顿和他的妻子萨莉，他后来成为《纽约时报》的记者，当时他正在成为华盛顿最有影响的记者，后来成为特邀作家。我和菲尔把他们当成了孩子。有一段时间，我们经常出去旅游，我们必须决定是一起出去还是单独出去旅行，由于后者不太现实，所以我们放弃了分别旅行的想法。然而，我们认为不把孩子的管理落到实处是不负责任的。我们相信詹姆斯和萨莉最接近我们的观念和爱情生活；另外，他们认识我们的孩子，孩子们认识他们。雷斯顿夫妇同意来完成这项崇高的任务。

我与波莉·威斯纳尔交上了新朋友。她和弗兰克战后从纽约搬到华盛顿。波莉总是非常有趣和喜欢大笑，她经常想出我们四个人可以一起玩的主意。她和我几乎一见就成为最亲密的朋友，并终生如此。

在菲尔到《华盛顿邮报》工作后不久，我们邀请锡西·帕特森来吃饭。连环画事件使帕特森女士同我们家的关系疏远了，但菲尔

作为牵头人,正在代表华盛顿的所有报社为成立一个报刊联合组织而疏通各个环节,所以我父亲说:“如果你坐在这个位子上,你真的必须认识锡西。”

我的记忆中,尽管父亲与锡西之间有过一段不愉快的历史,他还是主张菲尔到杜邦 15 号锡西的家去拜访。我只在最近才从弗兰克·沃尔德鲁普那儿得知——他是《华盛顿时代先驱报》的编辑,是锡西的最主要助手,他给自己的头衔是“租用的枪”——菲尔给弗兰克打电话建议,他们合作把两个竞争的老对手变为一个统一体。弗兰克认为这是一个很有趣的话题,说:“这好像两个蝎子装进了一个瓶子。”为了做好准备,弗兰克说:“你要控制住你的人,我来控制我的人。”

弗兰克比约定的下午 3 点见面提前一个小时就到了,他发现锡西一片混乱,来回走动,“手帕掉到膝盖上,这是遇到麻烦的征兆”,一会儿下这样一道命令,一会又换一个说法。最后,她让管家把所有的酒拿走,说:“不想看到尤金离开我家时,说我是一个醉汉。”这样,酒被放进了酒橱,菲尔和我父亲也到了,大家落座,每个人的举止都很得体。根据弗兰克的安排,没有多久,我父亲说:“锡西,你这有什么饮料喝吗?”她按了一下铃,叫来管家,说:“把酒拿出来。”酒又摆了上来。

菲尔和锡西很快就和谐一致了,她说:“尤金,你有这样一位女婿太幸运了,看我!”她指的是特约作家德鲁·皮尔逊,那时皮尔逊是我们的朋友,与锡西的女儿离婚了,又与别人结婚了。在他们离婚后,德鲁仍然与锡西保持了朋友关系,但锡西和她的文章持右翼观点,并持孤立主义态度,而德鲁是一个教友派信徒,自由主义者,他们分道扬镳,《华盛顿邮报》因而获得了一个有价值的人。

无论如何,菲尔和我认定这已是与锡西重修关系的时候了,所以我为她准备了一个小型宴会。那时,我们有一对夫妇为我们工作,由于没有认识到做饭是要稍加注意才能做好的,我只告诉他们

上午我们有 14 个人吃饭。锡西非常高兴,尽管安排得一般,她还是送了一束紫罗兰花和一个感谢小条,并让我们到她家做客。

由于几次怀孕,我变得大腹便便,我们几个人在 R 街 29 号的乔易·埃利斯顿的大房子里开始了形体训练。一天,乔易告诉我旁边的房子正在出售,菲尔和我应该把它买下。尽管我们在 O 街的房子还没住上一年,我们已经开始随意地寻找一座适合有小孩家庭住的房子,我对乔易所说的这座房子早有好感,这座房子是多诺万将军的。房子的外观与埃利斯顿的房子极为相似,是一种奶油颜色砖结构,但我认为有些大了,有些太富丽堂皇了,购买和管理无疑都超出我们的收入。“并不像看上去那么大,”乔易坚持说,“你应该进去看一看。”我这样做了,房子第一眼看上去就让人喜欢。它很像一座乡间类型的房子,椭圆形,线条简洁,前面有一块广阔的草坪,一条长长的鹅卵石汽车道,一个古典式的后门廊,很大的后院长满树木。在山脚下有一座古老的房子作为车库,再往前是一个公寓。

我让菲尔去看一看。我知道我担心的事会使菲尔更担心的,但我告诉他这是我理想中的房子。一个周日的下午,我们沿着 O 街往前走,我们走过一堵石头墙,这显示着财富。墙好似很高很长,几乎占了一个街区。当我们最后走到通往房子一侧的楼梯时,菲尔脱口而出:“你疯了吗?”

“你看了里面再说,”我抱怨着说,“里边并不那么富丽堂皇,也不像看上去那么坏。”的确,当菲尔看过整座房子后,他也被吸引住了。我们谈论如果这已经是我们的了,孩子住在哪里,哪里放什么家具,我们同意试着买它。我让代理人出 11.5 万美元,低于多诺万 12.5 万美元的出价。这个出价,是我们目前住的房价的两倍,对我来说是个天文数字。

我父亲也在一直关注着我要买的房子,我向他吐露了一两个

吸引我的方面。最后他想乔治城的房子是值得的——是砖结构，比较坚固，周围没有房子，空间大，旁边土地多。在我的出价还没变的某一天，我父亲来看我，他说：“好了，你买下了这座房子。”

“你这是什么意思？”我不解地问道。

“我在昨晚的宴会上见到了多诺万，问他到底多少钱要卖这座房子。他说：‘我想就是我的出价，因为我花了同样的钱买了这座房子。’我告诉他：‘那好，凯要买这座房子。’”当我问他为什么不让我讨价还价时，因为我是其中要买房子的人，他回答说：“如果你想住，就不要讨价还价了。”

就这样，我们买了这座房子，并为我们的这一举动而感到高兴。这是一座有特点的可爱的房子；对于一个大家庭来说，这个房子太棒了，我得自己管理。从一开始，我就怕管理这座大房子，更不用说装修它。开始时，我并没有仔细考虑过布置房子，想慢慢来。两个前边的房间中的一个曾是多诺万工作人员的起居室，房间的对面是正式的客厅。后边的两个房间是书房和餐厅。书房被我们用作住房，大概因为它是方型房间和有一个漂亮的壁炉。时间越长，我越感觉方型房间有一种说不出的味道，大家可以自由交谈，并感到很舒适，你一个人在家时，也很舒服。

我用几年时间改进前面的客厅，使它看上去非常好看。一楼房间变成了孩子的餐厅和活动室，摆放孩子的玩具、旱冰鞋、棒球、球棒，后来放摇滚乐器。因为我同孩子一起进早餐，菲尔叫它碎麦房间。

菲尔从一开始到《华盛顿邮报》，就全力以赴地工作。尽管他不懂报纸业务，但他的头脑和能力补救了这些。他马上就成为我父亲的亲密合作者，无论是报社内，还是报社外。他加入了父亲已经在的广告委员会，这个委员会使父亲在确保与大的机构的合作方面和发展为战争面努力的公共广告业方面获得了灵感。这个

委员会不仅帮助了父亲,也帮助了菲尔,因为菲尔在报业的世界里,在当地或在全美都是一个人也不认识。

他们还一起承担共同责任。在哈里·杜鲁门刚开始上任之时,他要求全体美国人注意战后欧洲的饥饿问题。作为反应,我父亲向农业大臣推荐了一项志愿者计划来征集解除饥荒的援助,他的计划在杜鲁门总统指定一个饥饿紧急委员会成立时被接受。我父亲与《华盛顿邮报》的人员通过工作,使报纸和公共事业的发展与这个计划相一致,以适应减低世界范围内的饥饿的需要。这个委员会成为政府和新闻界合作的典范——这在今天都是难以做到的。总的来说,新闻界现在看到了自己的作用,这就是追踪世界饥饿的情况,编辑材料,提出批评,这比直接去参与减轻饥饿活动还显得重要。

由于菲尔在几个月内责任急剧增加,他决定努力地学习。很清楚,我父亲为菲尔在他身边而高兴。他在处理以前就该做的工作方面已经是最佳助手了。1946年6月,杜鲁门总统请我父亲出任第一任世界银行主席。那个晚上,我父母和菲尔以及我在一起就餐,共同讨论这个问题。父亲多少有些不太情愿在他70岁时出任这个责任重大和情况复杂的工作,但他想更重要的是国际银行已经建立,颇具基础。他要搞清楚为什么不抓住这个“世界历史上杰出的为世界服务的银行业”的机会。作为一个机敏的商人和多年的政府职员,父亲明白了这个形势——这份工作将让人全力以赴、无法休息地去干,绞尽脑汁地去干。他还知道,假如他接受了这份工作,他就要使菲尔成为《华盛顿邮报》的出版商。他把问题提给菲尔说:“这一直是最感兴趣的事情,但如果你不想让我去,我就不去。”当然,菲尔鼓励他去接受这份工作。菲尔感到这是最适于他干的工作,尽管这样,菲尔给他自己的父亲写信说:“他(尤金)无疑应在这个时候稍稍休息一下。”他使我父亲相信,他和《华盛顿邮报》都会很好。

1946年6月18日,《华盛顿邮报》宣布我父亲从报纸的常任指导地位退出,虽然他仍拥有报纸,但对新闻和编辑事务将不再负责和进行管理。菲尔将在头衔和事实两方面都成为真正的出版商。他到《华盛顿邮报》只有五个月,再过一个月就是他的31岁生日,他是美国一家主要报刊的最年轻的出版商。我父亲给予菲尔的信心在他下述的讲话中得以体现:“在今天这些负责的人们的手上,我知道《华盛顿邮报》的可信程度将成为现实。《华盛顿邮报》不仅要正常开业,而且要大步前行。”

我们的朋友和新闻界对菲尔被提升为出版商一事持观望态度,我们知道事情不会简单。他接受了一项自己尚未准备好的工作,他马上就要对如何使《华盛顿邮报》成为能自己养活自己的企业负责,对一张看上去要走下坡路的报纸负责。

的确,《华盛顿邮报》在为生存而斗争。在战时,报纸获得了利润,但在一点点滑坡。《星报》挣钱很多,是我们的最大劲敌,《时代先驱报》是我们上午发行报纸的竞争者。《华盛顿邮报》必须继续提高编辑质量,扩大声望和显示价值,但战后需要重建的工作很多,人才争夺相当激烈,正是在这种竞争中,《华盛顿邮报》处于劣势。《华盛顿邮报》是一个相当小的机构,公司由个人和家庭所有。我父亲马上去世界银行工作,菲尔要更快地进入角色,他很快抓住了问题的要害,即集中精力寻找能使《华盛顿邮报》提高编辑水平和扩展财源的人才。

我父亲已经做出的一些决定对菲尔产生了积极的影响。例如,自从1932年就在《华盛顿邮报》的漫画家吉纳·埃尔德曼,在上班时喝得无法工作。从1943年始到1946年初,《华盛顿邮报》没有漫画家,我父亲后来听说有这样一个刚刚退役,战前他曾为《芝加哥日报》画漫画,在克利夫兰为报纸业联合会干事。当我父亲和赫伯特·布洛克初次在纽约的耶鲁俱乐部见面时,父亲要求看赫伯特战前的一些作品,因为在军队里他没有画过政治漫画。不

久,父亲寄给赫伯特一份来《华盛顿邮报》工作的邀请信,赫伯特被雇用了,和菲尔一起来到了《华盛顿邮报》。作为“赫布洛克”,这个惊人的人物为《华盛顿邮报》画了50多年漫画。他的创作天赋在这些年中一直长盛不衰,甚至到了87岁也是如此。

1946年,赫伯特·布洛克是社论版的编辑,我父亲的老伙伴查尔斯·博伊森是业务经理,唐纳德·伯纳德是一位有经验的广告经理,菲尔的朋友和战时的同伴韦恩·科伊是出版商的助手。但菲尔没有可靠的人在生产和流通领域,或在劳动关系部门。

菲尔砍掉了他的一部分工作。在他的领导下,卡西·琼斯是总编,他自父亲1935年到《华盛顿邮报》后,给了父亲许多帮助。与卡西·琼斯工作了一段时间后,菲尔认为报纸需要一条更懂世故的门径。卡西·琼斯做了许多事情,但他保持了旧时的《前线报》的特点,菲尔的雄心远非于此;他开始寻找一位总编。他听说有一人曾做过编辑、作家、总编和《圣·保罗快报》——《圣·保罗先锋新闻报》驻华盛顿的通讯员,菲尔和我一起去明尼苏达见他。菲尔被鲁斯·威吉斯所吸引,他是一个精力充沛的人,他只有高中毕业,但读的书的确不同寻常,菲尔提出让鲁斯当周日编辑,我猜测他的位子还会逐渐上升。经过痛苦的思索,已经有了两个令人羡慕的位子的鲁斯拒绝了菲尔的邀请,选择并成为阿瑟·萨尔兹伯格的助手,后来成为《纽约时报》的发行商。

菲尔另一个关注的问题是在新闻这一边。出于对战后大部分世界事务将符合欧洲和平会议所作出决定这一点的相信,菲尔8月份同赫伯特·埃利斯顿去了欧洲,这时我正同孩子们在基斯科山。这是菲尔首次新闻之旅和首次赴欧洲,这是他在新闻生涯中昂首挺胸的一次旅行。如果你愿像菲尔那样喜欢学习,我相信这类旅行会带来无尽的乐趣。同时,你能通过报道你的所见所闻为你的出版业带来一些益处。对菲尔来说,这次旅行的意义正在于此,旅行给他留下了深刻的印象;艾赛亚·伯林总是声称——我相

信——这次旅行使他在法学院和毕业后的几年中产生的极端自由主义思想之上有了新的发展。

当秋天我们回到华盛顿时，菲尔不仅管理着报纸并努力地推进它发展，而且给予了父亲精神上的支持，父亲发现当世界银行主席比他所想象的更加困难。菲尔以努力工作来提高父亲的士气，从提建议到给他写讲话稿，从一切方面给予他支持。

父亲一到世界银行，麻烦就出现了。几个主任是在父亲到任之前就任命的，他们都在一起工作。许多不同意见者的出现影响了指令的实施，更重要的是形成一些阴影。在没有政治混战的情况下，父亲的工作已经是困难重重了。父亲知道，如果他继续进行斗争，他有可能是赢家，可他感到自己太老，太疲倦了，以致不想那么做。

快到10月末时，父亲开始思考世界银行的未来——5、10、15年。他感到他不能在这里实施自己的方案，并感到每个人都应该自己设计自己。“我决定了，”父亲说，“如果总统和吉米·伯恩斯让我做什么，我多少做了一些。”1946年12月4日，他在提出辞呈的两周之后，在没有找到接替人之前，已经无心留任。他留下了一些必要的改革方案，使他的继承人约翰·麦克洛伊能够有效地完成任务。

1947年1月，父亲回到《华盛顿邮报》，一项变革也出现了。父亲六个月不在《华盛顿邮报》给了菲尔一个机会，让他建立了自己的权威，他已明显地进入了角色。在这年结束时，他已无所不在，事事都离不开他。我父亲找了一个根本不存在的董事会主席的头衔，慷慨、明智地让菲尔做出版商，并没有把六个月前交给菲尔的权力再要回来。他所做的，只是支持菲尔所做的一切。因而在我和父亲和我丈夫之间，出现了一种复杂而又幸福的工作关系——另一种是菲尔同我、同我父母的关系：世界银行的插曲使一切在一夜之间就发生了转变。

菲尔对我父亲的经验和知识的尊重,以及对父亲判断力的深信不疑,表明他愿意请父亲参与与《华盛顿邮报》事务相关的各项决定。同时,我父亲对菲尔能力和天资的认识,特别是他与人交际的技巧,加大了他帮助菲尔的力度。

我母亲所做的一些事情也引起了菲尔的注意。她旅行、采访、讲演,战后写各方面的文章。一组 24 篇关于战后问题的文章是她四个月环美旅行的成果,并在 1946 年 4~5 月间发表在《华盛顿邮报》上。菲尔认为这组文章是一流的。

与此同时,母亲注意力开始集中到社会和福利方面,她在国会作证时说,政府部门与教育和健康有关的运作系统应该在各个层次上更有效率,并为加快建立内阁一级的健康部、教育部和安全部而努力,这一议案是最早由国会议员塔夫脱和富布莱特提出的。她预言今后将更多地关注广播和电影事业。她还找时间出任社会条例信息服务机构的主席和高等教育校长委员会的成员、联邦医院董事会成员、哥伦比亚特区计划委员会成员等。1947 年,她帮助建立了全国公民支援公立学校委员会,直到去世,她一直在这个委员会中积极工作。母亲 60 岁时,如同《新闻周刊》所称,她不仅是“一个活跃的记者”,还是“一个改革运动的女性”。

母亲给《华盛顿邮报》的文章几乎都很长,有的太长以致无法刊出。她对自己的文章很重视,如果没有被采用,就会出现交流的局面。卡西·琼斯总是声称当母亲的文章放到案前时,他大胆地用他的蓝色笔修改,可其他的编辑则在改写她的文章时感到棘手。有一些关于尝试编辑她的作品而使她产生反应的真实故事,及她与《华盛顿邮报》的矛盾的许多传闻。一次,当她向《矿工杂志》出售一篇文章时,她在琼斯面前夸耀自己说:“瞧,有人如今用我给他们的文章,并付稿酬于我。”卡西引用别人的话给予她高度赞扬说:“那个女孩是一个好记者,她没有得到训练的证书。”

1948 年,她与《华盛顿邮报》出现的第一次矛盾是有关经营的

问题,菲尔也卷入进来。在这场矛盾之中,赫伯特·埃利斯顿认为,母亲干扰了他的工作。他向菲尔提出抗议——八年来这是他第一次抱怨——母亲校正了他在安全方面的一篇文章的论据,并直接把文章送到了排字室。赫伯特认为,这超出了她的权限,她这样做破坏了他对评论版的责任和动摇了他对编辑人员的权威,他没有提及他在排字室人员中的威望。

我母亲对此表示抱歉但却被伤害了。她马上给赫伯特写信说:“我为由于无知而给你带来的印象而恐惧。”她对发生的事情自有说法,解释说这是一种“误解”,另外还说:

……亲爱的赫伯特,比我的无知更伤害我的是,你并不完全相信我,在宴会上你不理睬我,对我直率地、坚定地说:“听着,这不是做事的方式。”我听后马上向你作解释,我并没有冒犯你的意思,并就此向你表示歉意。请告诉菲尔这一切是如何发生的,也请不必回信。

她在第二天给菲尔的信中表达了她的真实感情。表面上是有关她要发表一个“最新课程和放松时间”的演讲,但却包括如下文字:

不管发生了什么,我将永不就任何事情与《华盛顿邮报》的任何人接触。

……如果我再多做这类事情,那就越线了,这将是我的错。我从此将永不指出你的或你的职员的说教的丢脸的说教……

自然,菲尔必须得花时间去抚平母亲的创伤,为了对《华盛顿邮报》的未来有好处和得到她的关心,也必须使他们的关系恢复正常。

菲尔的外交手法和处理这类事情及其他事情的老练态度,使这桩事得到化解。他曾经在我与母亲的矛盾中介入,使我们修好关系,并增进了与父母的感情,与《华盛顿邮报》的主人和他的老板——我的父亲的感情。

在这时期,菲尔继续希望我同他在一起,菲尔决定我们去哪里,他恨那些有事的夜晚,特别是使馆宴会。有时我请求他去一些迷人的地方,但他做出了决定,我只好顺从。我所没有学会的是能更加独立。

似乎我母亲应该有一个发挥作用的位子,因为任何强制她都不会接受,可她却把自己的女儿们搞得都认为要在她的手下工作,并领导我们。有完全自主性和自尊心的母亲口齿清晰地表达了存在的重要性——作为一个妻子,她的基本责任就是对她的丈夫和孩子负责。

唐出生,菲尔从海外回到家之后,我就没有上班工作。菲尔到《华盛顿邮报》后,我单方面决定不再去,因为我想,我们两人一起都在那儿工作,令人难受。菲尔不认为这是对的,并鼓励我回去上班。1947年,他建议我开始编写每周专栏,这将对杂志中有趣的内容的一种回顾和摘要。其中的目的,如我给他姐姐的信中所描述的是“使我少一点傻气”。我的猜测是他想用这个办法让我为《华盛顿邮报》工作,但又成为《华盛顿邮报》的局外人。

实际上,从菲尔一开始到《华盛顿邮报》上班,我就曾想过干一种兼职工作,但担心这种工作是不存在的。这太好了,我感到有些抱歉,因为我认为这可能是为我而设立的工作。事实上,菲尔是从别的报纸得到的启发,专栏也一直在办着,被称为“杂志架”,我于1947年4月开始为周日报写东西,每个专栏15美元。这份工作我只干一天就够了,可常常陷入写作的困境,经常在结束时有些慌乱。对我个人而言,我喜欢这个工作,一直干了几年,还遇到了——

子带到基斯科山见我父母,可我一直想去七泉农场。我知道孩子们会喜欢那里,的确会,他们总是这样,就像我小时候一样,可我不愿把菲尔一人丢在华盛顿,以此来交换到农场过周末。由于他和我父亲工作了一周,我想他需要离开家过个周末。我还考虑我母亲和孩子们的关系,母亲如何看待对他们的养育,她的行为好像孩子们从来没有在她的家里吃好过。还有存在于我们的孩子和母亲的孩子之间的比较没完没了,母亲的孩子在他们的孩提时代里也经常基斯科山,这就形成了家与家之间的激烈竞争。但最坏的是,在孩子们的生活中,在不同的时段里,母亲对孙子(女)们的喜爱总在变化。一次,她走进用餐间,孩子们正在吃早餐,她说:“茉莉,我给你带来了一枝花。”我永远不会忘记2岁的唐马上说,也不知是在对谁说:“我猜奶奶是找不到给我的花。”

尽管那时孩子是我生活的中心,但菲尔主要的关注点——我们一起的生活中心——是《华盛顿邮报》,在那里菲尔进行着各方面的工作。他较早的备忘录中记载了有关他的职员们在讲述他的项目、可行性和商贸目标及编辑领域的问题时茫然若失。他不放过任何一件事情,分析每一件事情,使编辑空间利用得更好,获得更多的稿源;对工作做更多的研究以提高编辑的容量;防止夏季报的销售量下滑;减少耗费;压低花费;把印刷机械事故减到最少;提高报纸的质量;加大对马里兰州和弗吉尼亚州的发行数量。来到《华盛顿邮报》一年后,菲尔对业务全部都已知晓,也全部都负责了。正如他的秘书查尔·帕拉迪斯给他朋友写的那样:“自从菲尔来到《华盛顿邮报》……他就努力把这里的事情搞得热火朝天……我对他的做法完全赞成。”

菲尔成为《华盛顿邮报》的最佳销售商之一,经常给全国范围内的公司代表们写信,展示有力的证据来说明为什么《华盛顿邮报》是一个必然的、花费实际的选择。他完全沉浸在报业之中,这张报纸发行密度不大,这是由于他的办事机构还很脆弱,他要自己

亲自出面协调。他从一开始就面对人力问题,特别是印刷工人。经过一段非常吃力的过程后,他在1948年给艾赛亚·伯林的信中说,他已经进行了“一项不成功的尝试,这就是用塔夫脱·哈特利法来压制印刷工人”。他还与《华盛顿邮报》流动人员严肃地交换看法,这个领域的花费,如菲尔所说:“完全是在杀害我们。”

菲尔运用报纸在当地为实现学校的教育目的服务。他按照战前的水准使连环画恢复,他甚至开始扩大和重新装修一些报社房间,他对休假中的卡西·琼斯描述说,使之不像新生婴儿,“这样做,你可以在花费的痛苦中得到极好的结果”。

菲尔用很大精力来关注为《华盛顿邮报》工作的人和那些他希望来报社工作的人,他认识楼中的每一个人,总是为那些为他工作的人承担责任。他开始尽可能地重新召集年轻人,那些出色的记者,证明有能力的编辑。他对在《华盛顿邮报》工作的女性也读《华盛顿邮报》而感到非常兴奋。

《华盛顿邮报》最大的变化之一发生在1947年4月,鲁斯·威吉斯作为总编辑来到了《华盛顿邮报》。距离菲尔和我父亲第一次请鲁斯已过了一年,这次他接受了,决定重操报业。就在他同意到《华盛顿邮报》来之前,我父亲问他是否想看一看给他的工资文书,对此鲁斯的回答特别具有典型性。“不,迈尔先生,有你就够了。”这无疑要有提升,卡西·琼斯成为“出版商助理”,他在成为《锡拉丘普先驱杂志》的执行编辑之前,在《华盛顿邮报》又干了三年。

鲁斯与《华盛顿邮报》的关系在后来的21年里是具有建设性的。他马上开始了一些改进,这些变化对报刊质量和报刊的诚实性产生了巨大影响。他公布了一些规定,其中的一项给报刊有关种族的报道画上了句号。《华盛顿邮报》不再有类似的东西:“萨姆·琼斯,24岁,黑人,因偷窃明天被拘捕。”第二天,他废除了“免费赠品”——给政府支付旅游款项和免票费用。另外,他上班几周后,找来警察记者阿尔·刘易斯,问他是否有专为楼里人停车和其

他许可证。阿尔敏捷地回答：“是的，先生。”鲁斯然后问道：“是给谁的？”对此，使鲁斯大吃一惊的是，阿尔说：“为每个人。”“为每个人，你这是什么意思？”“排字间的人，广告间的人，新闻间的人，流动间的人。是我把他们送到车站，把他们交给头。”鲁斯立即停止了询问，说：“从今天，从此时开始，不能再从警察局总部拿这些许可证了。我们要调准方位，写一些批评警察局的文章，我不愿你或者《华盛顿邮报》为此感激警长或其他任何人。”

这项新的政策立即显示它的重要性，因为鲁斯和菲尔所进行的第一步编辑方面的冒险行动之一，是通过改革反对犯罪行为——包括地方性的和全国性的。地方的报道导致了与华盛顿警方的一场斗争，特别是与警长罗伯特·杰·巴雷特的斗争，从鲁斯到《华盛顿邮报》任职那年起，至少进行了四年多，直到1951年，《华盛顿邮报》向国会的一个工作小组提出一项贿赂案，巴雷特在被指控中“退休”，案子却没有结论，因为他求助于第50条修正案。

同时，全球事务在美国境外发展着，始于1947年春的杜鲁门主义，接着是马歇尔计划。《华盛顿邮报》正巧得到了弗迪南德·库恩来报道国外的事件，可没有记者派驻国外，所以使用的是电话，偶尔用骑兵。鲁斯到来后，菲尔甚至花钱让记者随军采访，采取一切手段来加强国外新闻的报道。

在大选中，《华盛顿邮报》支持马歇尔的计划，这项计划《华盛顿邮报》在头版作了特别报道。1947年11月，《华盛顿邮报》用一个特别的部门专门做这种报道。以菲尔为先锋的这个增刊动用了《华盛顿邮报》最佳记者撰写文章，使之赢得了全国头版新闻俱乐部杰出公共事务奖，并复制增刊发行全国。事实上，《华盛顿邮报》的声誉越来越高。1948年获得海伍德·布龙奖的《报纸指南报》赞扬《华盛顿邮报》说：“在寻求安全和稳定特别流行的这些日子里，《华盛顿邮报》在1947年的记录是极不寻常的。这已明显说明《华

《华盛顿邮报》已像一份杰出的报纸,它已经能为读者服务,为社区和国家服务。”

不利方面是,他们与印刷工人的谈判进行了数月。罢工发生的计划已经制定。“一个非常复杂的事物,一份报纸,”菲尔在1947年给我父亲的信中写道,这是一个不好过的冬天,菲尔说,“每一件事都好像做错了。”到了春天,鲁斯的影响力使《华盛顿邮报》清醒,同其他一些顶尖人物一起,行动开始了,看上去没完没了的报刊指南谈判有了结果,菲尔和我出去过了一个很长的假期。我们3月底去拿索,那时我已怀孕八个月,是第三个孩子。知道我要马上回来,我依恋那儿的阳光、沙滩,感觉很好,人也胖了,晒黑了。

我们在拿索时,菲尔接到CBS总裁弗兰克·斯坦顿的电话,他曾指导广播电台,后来拥有和主管CBS。几年来,菲尔一直担心的是WINX怎么办,这是我父亲1944年买下的一个小广播电台,希望能通过电台来开辟财源,停止《华盛顿邮报》动用积蓄。父亲那时想成立一个网状电台,但当他认为不可能时,他便买了这个小型的独立的250瓦的电台,只能在半径为两个街区的范围内收听。这个电台只挣了一点钱,他把广播调整为轻音乐,与收益无缘。

当斯坦顿给在拿索的菲尔打电话,问他是否有兴趣购买在华盛顿的CBS广播的大部分股份时,已经知道了他们想努力在今后获得电视播放权时,菲尔答道:“我不太想,但我要考虑下一步计划。”这个想法搞得他心醉神迷。我们缩短了旅行时间,赶快北上开始谈判,几周里,来回跑,最后到了华盛顿。

几年之后,弗兰克告诉我,他很早与在《星报》的萨姆·考夫曼进行过磋商,探讨两家合并的可能性。考夫曼对这个机会给予了很大兴趣,谈判几乎就要获得成功。在他办公室的一次长谈中,考夫曼说:“顺便问一下,斯坦顿先生,犹太人拥有CBS多少股份?”弗兰克马上回答:“全部,考夫曼先生。”然后他戴上帽子,离开房

间。这之后弗兰克很快就给菲尔打了电话。

CBS的主席是比尔·帕利,与CBS之间的谈判,《华盛顿邮报》表现得简捷、明快。这大多是因为他们的谈话是在弗兰克和菲尔引导下进行的。菲尔是一个谈判能手,他心里有数,知道如何应付这类情况,无疑这不仅源于他在法学院受到的训练,还有他告诉我的在学校时所学的有用的课程——会计学。

在全部事情发生后的一个月,孩子快出生了。我正在休息之中,菲尔叫醒我,让我同弗兰克的妻子露丝交谈,这时菲尔正在书房同弗兰克进行交谈。我从未见过露丝·斯坦顿,但我们进行了几个小时的友好交谈。弗兰克和菲尔达成了交易,1948年5月17日公布这一消息时,大吹大擂了一番。《华盛顿邮报》和CBS共同拥有了5万瓦的华盛顿电台WTOP,《华盛顿邮报》占55%的股份,CBS占45%。菲尔兴奋极了。这是《华盛顿邮报》进入一个全新的经贸和电子世界的时刻。

我和露丝·斯坦顿在后阳台交谈的那个晚上,我们出席了为玛格丽特·杜鲁门举行的鸡尾酒会,酒会上站满了人。我开始感到子宫收缩,告诉菲尔孩子要出生了。当他问我怎么知道时,我认识到这是他第一次真正关心孩子的出生,这已经是他的第三个孩子了,可他还不知道是怎么回事。

我不愿去约翰·霍普金斯医院,却发现这是错误的。当收缩感越来越强时,我们还是去了,为了防止这是假相,我们已经在巴尔的摩旅馆预订了一个房间。走了一半路,我建议直接去医院,菲尔加快车速,我们在事态严重前的20分钟到了医院。我请求医生让我自然生产,这是当时的时髦,他坚持这对我是不适宜的,我把这当成了一次挑战。尽管我一点训练都没受过,我下决心能不麻醉就不麻醉生这个孩子,但如果万一不行也就算了。

这当然是一种尝试——生孩子是一回事,活动则是另一回事。在这种情况下,当四个小时后我准备放弃自然生产时,医生说:“如

果你能忍受住再一次子宫收缩,你就能生了。”尽管我确信我的肚子快破裂了,但我仍按医生的话做了,我们的第二个儿子出生了。几周之后,我还在体味着那种感觉,但我很高兴用这种方法生下了孩子。我们更高兴的是有了威廉·格雷厄姆,我们给他起了中间名“韦尔什”,这是从菲尔外祖母那里继承下来的。菲尔的外祖母非常关心他——或者至少菲尔这样说——他是外祖母最喜欢的一个孙子。

孩子和我六天后回到家里,在三层楼找了一块避难所,与外界隔离,这是怕发疹子,茉莉就曾患上这种病。菲尔吃惊的是我装上了一台电视机,人们正在开始购买电视,在乔治城有一台电视机显示知识分子气派。我们在家的第一个晚上,普斯顿来到我家,我们一起收看了一场垒球比赛,直到我到另一个房间与孩子睡觉。

1948年6~7月间,《华盛顿邮报》的发展道路仍不十分平坦,如果说报刊充满了生机,这是因为报社的800名雇员是令人骄傲的,他们全部都勤奋工作。在我父亲买下《华盛顿邮报》起的15年中,发行量从每日5万份上升到18万份,广告从400万条上升到2300万条。《华盛顿邮报》获得了一些荣誉,包括5项报道奖,3项编辑奖,1项卡通奖和3项公共服务奖。

在这一时间前后,我父亲决定把报纸全部交给菲尔和我。同时,他想确定《华盛顿邮报》能永远为公共利益服务。实际上,他和菲尔所做的一切是建立一种信任,这种信任保护了这里的一些报刊。根据报纸上的文章,为了确保继续保持独立性和成为一个具有责任心的报主,我父亲指出“由五人组成的常设委员会有足够的权利赞成和反对报刊的选票倾向来控制现在使用这种权力的菲利普·格雷厄姆先生和女士……”这个委员会是由哈佛大学校长詹姆斯·科南特、伯纳德学院院长米莉森特·麦克英托什、哥伦比亚特区的美国特区法庭仲裁官、法官博利瑟·杰·劳斯、弗吉尼亚大学校长

利尔普特·达丹、洛克菲勒基金会总裁切斯特·巴纳德等人最早创建的。他们对报刊的经营和政策没有一点权利和责任，但有“完全的辨别力”去赞成或反对现在的报主和后来的报主菲尔和我。

新闻发布会宣读了由我父母起草的许多文件。现在还让我感动的是，父亲对在前15年办报的艰苦年代说了一些真诚的话语：

为了生存，一份报纸必须是一个商业成功之物。同时，一份报刊与公共利益所建立的关系同其他商业机构又有所不同，有关这一点在我们这个自主的机构置于他们最严厉的考验和最严密的细查的那些日子里更加显而易见。

一个自由国度的公民必须依赖一家自由的传媒机构获得必需的信息，来理性地执行他们的公民责任。这也是为什么宪法给予新机构保护，以免遭受来自政府的干扰的原因……可报刊对于公共利益也有可能通过某种方式造成破坏，这就是办报人自身的某些方面限制造成的一种根本的限制所产生的对报刊的引导。

菲尔和我在一份正式的文书上签了名，文书上写道：

你们已经与我们就《华盛顿邮报》的一些想法进行了讨论。我们当然对华盛顿邮报公司的法人组织资格的修改有思想准备，这项改变是为了尽可能确保这些想法能够永存。

我们感到满足的是，你们已经决定，你们对《华盛顿邮报》未来与对我们是公司投票股的拥有者有一致的看法，并且你们同意把你们的A级股票全部卖给我们

在这项决定宣布之前的这一年的菲尔生日那一天，菲尔收到了来自我父母的7.5万美元的礼物。尽管我母亲在信中写道，她

“带着爱情”把这张支票作为生日和结婚周年纪念物给菲尔,但这的确对菲尔购买《华盛顿邮报》的股份起了帮助作用。菲尔和我每人已经拥有公司 A 级共同股份的 175 股,这是我母亲 1947 年 11 月给我们买的,我们从父亲那里买了其他股份,一股是 48 美元。实际上,3325 股已到菲尔手中,1325 股已转到我的名下,总计 5000 个选票股。菲尔之所以能获得如此多的股份,如父亲对我所讲,在他这个位子上的人不可能为妻子工作,我不仅同意这一点,而且看法与之完全一致。

两年之后,其他作为赠品的股份已经全部到了尤金和阿格尼斯·迈尔基金会的名下,这个基金会是 1944 年创建的,曾是一个很小的基金会,由于获得 B 股而成为政治和经济的产物。这个基金会建立时,在行政独立问题上非常小心,也不想成为家庭使用的工具。之所以有这种考虑,可能是更多地想到父亲用这个基金会什么也不能干,甚至与他的利益无关。到现在为止,这个基金会与家族没有一点关系,可在华盛顿地区,这个基金会却具有很大影响。

为了使事情平衡,对于没有获得《华盛顿邮报》的兄弟姐妹,我父母那时也给了他们相同数量的钱。当我父亲告诉他们这个安排时,也曾有过一段紧张阶段,可没有像其他报刊家族发展到很严重的程度。我的哥哥还有第二种想法,但无法摆脱追求医学事业的决定。当我们购买《时代先驱报》时,比尔被要求投资。在其他一些时候,尽管他在摩根担保公司的顾问不断地警告他不要再购买股票,他还是顽固地不断买进。当他 1982 年死于中风和肺癌时,他把剩余的股份留给了一些非常富有的孩子和一个大的基金会。

已经与家庭脱离关系的弗洛,生活有些困难,我父亲再度保证,她和她的孩子正被做适当的安排。随时都有权利认为被对待不公的比斯和露丝表现得很大度,忠诚和可爱,在各方面都给予了帮助。她们很安心,也没有与我的哥哥和我做比较。她们永远不会给予购买《华盛顿邮报》股份的机会,大部分原因是一开始是非

常不值得的,还要准备承担风险。后来,就在一个姐姐想买一些股份,用以表示在水门事件中支持报刊,摩根没有让她们那样做。带着一种真正保护者的本能,银行不可能卖掉他们认为有价值的标准股份,如IBM——这甚至在沃伦·巴菲特在华盛顿邮报公司任重要职务之后。

从我的角度讲,为了帮助菲尔还上为了购买股份而借的债,我主动支付了所有家庭的花销——房费、养车费、孩子上学的钱、娱乐费用和其他。除了菲尔个人支付之外的所有支出我都负责,我这样做是受到来自父亲给予的、从出生之日就具有的一种自信的力量支配。这个安排从未产生过争论,也没对我们任何一个人产生烦恼,我也从未想过这件事,我们也从未讨论过这个问题,一直到15年之后,当事情越来越糟时,我只得沮丧地面对着这种情形。我一次给他的弟弟比尔·格雷厄姆打电话,他告诉我,这件事从一开始就错了。

在宣布《华盛顿邮报》卖给我们的两天之后,我们家庭的多数成员,包括菲尔和我,都在基斯科山,我们听到锡西·帕特森突然因心脏病发作而死亡,这一年她63岁。对于这样一位多姿多彩的,充满生气的,坚强的,但忧伤和孤独的人离开人世,简直令人难以置信。她的身体状况越来越差,城中传出的她的有关药品和其他癖好的流言加剧威胁着她的生命,可她是一个华盛顿恪守惯例一成不变的人,似乎她命中注定就该永远住在这里。

对于《华盛顿邮报》新主人菲尔和我来说,更重要的是将出现的挑战,这就是锡西拥有的、编辑出版的《华盛顿时代先驱报》的读者群越来越大,风险即将出现。谣言在蔓延——例如,锡西的更加自由和与她疏远的女儿菲利西亚将继承和改进报刊。但锡西把报刊留给了《华盛顿时代先驱报》的一些行政人员,他们中最重要的一个人物是报刊总经理威廉·谢尔登和社论版的编辑弗兰克·沃尔德鲁普,他们是锡西最亲密的运作人员。

当菲尔听到锡西逝世的消息时,他马上离开基斯科山,与她的几位继承人一起讨论他们的打算。由于不动产付税方面的考虑,继承者们感到他们只有一年的时间就得决定他们是继续保持报刊的运作,还是把它卖掉。我们都知道华盛顿有许多报刊,我们也知道只有上午发行的一张报刊好像能生存下去。由于有了这种认识,菲尔开始与沃尔德鲁普和谢尔登加强联系。这一年里他们一直在讨论。

无论如何,33岁和31岁的我们现在已是《华盛顿邮报》的主人。报刊从此没有合作了——我父亲已经不再负责欠账,这加重了菲尔使《华盛顿邮报》生存下来的责任。这是一个严峻的时刻,一夜之间我们变成了成年人,带有巨大的和令人刺激的责任的成年人。

第十二章 《邮报》新报主菲尔

《华盛顿邮报》从我父亲 1933 年买下后的困境中走出来已经很久了,可到 1948 年我们成为报主时看上去仍很虚弱。如菲尔所说:“我们正乘坐在一条倾斜的船上。报纸……几乎没有资产,并且已经如战前那样反复出现亏损的问题。”我们对《华盛顿邮报》和它未来的把握是如此的不确定。

《华盛顿邮报》破旧的、蟑螂横行的楼房一直固定在华盛顿市中心的 E 街旁。一位《华盛顿邮报》的记者描述说,这座楼“如曼欧沃般的忠诚,如凯撒骨头一样给人以古老的感觉”。前门台阶直通一个黑暗的、破烂的门厅,连接一个长长的木楼梯和叽叽嘎嘎乱叫的、东倒西歪的、聪明的人都不乘坐的电梯。商业金融间在二楼,是一个经常开展活动的小中心。男人的头上烟雾弥漫,钻进了他们的帽子里。鲁斯·威吉斯自 1949 年来到《华盛顿邮报》,就负责新闻部的工作,他做的工作如菲尔所说,“是一项最令人吃惊的工作,他的工作使我们的新闻覆盖面和新闻作品质量有了很大提高”,把《华盛顿邮报》提到了一个更高的水平——真的令人大吃一惊,因为他对支出是严格加以限制的。

菲尔和鲁斯一起培养了一支全国性的职员队伍,尽管还很薄弱,但已开始专业化——这在很大程度上是因为鲁斯的专业水准很高。菲尔一次描述鲁斯是“不失为以主观愿望看待事物的那种热情”的人。从很早起,他就迷恋莫莉·塞耶,她是一位经常利用社

交性聚会来采访主要新闻的记者,鲁斯给予菲尔的有关他改写她的原稿所带来的她的反应的摘要,就是他注意细节和尊重事实的典型写照:

莫莉所建议的她的原稿被放置一边是不适当的,这种事我从未听说过。每天要用一个小时的时间检查和拼写在文章中出现的人的地址,检查她用的人名是活人的,还是死人的。她比耶稣基督复活的人还多……

1948年,本·布拉里第一次有机会来到《华盛顿邮报》,他从战争中回来,在新罕布什尔州办了一份报纸,办得很好,但在最后,风险太大,报纸关闭了,本失去了工作。他有两封信介绍他到大报社当编辑——一封寄给了《巴尔的摩太阳报》,一封寄给了《华盛顿邮报》。当他乘坐的火车到达巴尔的摩火车站时,天色阴沉、压抑,车站内也是如此。本从车窗里朝外看,说道:“真见鬼。”他没有下车,火车继续朝华盛顿开去,他来到了《华盛顿邮报》,起初在鲁斯·威吉斯的手下工作。在本被雇用之前,菲尔一直关注着,因为每一个空缺的目的是希望由谁来填补,并且是由最佳人选来填补,本被雇用了,每周80美元。

三年后,本来找菲尔,对菲尔说,我想成为尼曼特别研究员,意思是去哈佛研究一年关于新闻记者的特别项目。对此菲尔反驳说:“为什么?你已经去过哈佛了。”本从《华盛顿邮报》辞职,在美国驻巴黎使馆当上了一名信息官,但这份工作对他来说太无意义,很快他去了《新闻周刊》巴黎分部。

那些年里,菲尔作为一位出版商一直干得很好。他不断闪烁着思想的火花,时而受到表扬,时而受到劝告;时而受到批评,时而受到诱惑。当他干了一段时间的行政和制定政策的令人生厌的工作后,他担心着不断出现的困难和对他这个报主和出版商的挑战。

他敏感地意识到一种进退两难的处境,这源于“一份报纸必须为了生存而成为成功的商业机构。然而,一个报主又必须认识到他有一种责任,这就是要超越任何一种商业利益”。他相信“排除一切遇到的困难,这对出版商来说,是在报业中体现自己出版商一职的最好办法,而不仅是作为一个雇佣者来扮演缺席报主之类”——这在过去也是一个有效的办法。

菲尔总是尽量在整体上激励报纸,使《华盛顿邮报》一直处于良好状态。他坚持报纸不应该是“不顾自己的缺陷而愉快地说,人们可以根据自己的口味取舍是否订阅报纸,何况在许多城市里并没有选择之余地……”他不断担忧的是基本新闻报道,如何把更佳的新闻送给读者。1948年12月他在密歇根大学的一次演讲中这样说:

由于人们需要,我们开始创办一份每天出版的报纸,尽管我们用了最大的努力来避免错误,但错误是难免的。批评家经常发现这些问题,而我们出现这些问题完全不是恶意,但批评家们用以夸大它们来作为我们过错的进一步依据。负责任的报纸随时准备修改错误,一旦发现就会热情地加以改进。

在广告这一方面,他不断地给广告商们写信,如车行、竞选代理人,他们的广告已大量刊登在《星报》和《时代先驱报》上,他对这些人解释为什么这些广告要登在《华盛顿邮报》上:“我们已经准备好为你们销售似象牙般的产品——证明我们在美国杂货连锁店中排位第一……”

认识到改变旧习惯的困难并知道固有的实际消费,菲尔开始谈论《华盛顿邮报》会计部门采取机械操作的运作办法,在1946年安装了IBM机器。在他自己这一方面的重大进展是,《华盛顿邮报》成为了以实绩为聘人标准的典范。

菲尔总是经常地把他认为错的东西改正过来。显而易见地,菲尔的头脑中总是装着让国会进入调查有组织犯罪活动的想法。1949年5月,他见到了国会议员埃斯蒂斯·凯福沃尔,菲尔把他看成是“一个具有内在力量的有礼貌的人士”,向他提议,请他把对全国范围内的有组织犯罪和政治家之间的勾结的调查问题提交给特别犯罪委员会主席。在第二次会议之后,凯福沃尔以缺乏公共利益而把这个想法否定了。菲尔对此解释说:“耶稣,埃斯蒂斯,你想成为聪明的主席?”菲尔在头版刊登一些有关犯罪的文章之后,这位国会议员表示赞同开始听证,这使他得以名声大噪。当凯福沃尔最后不再听证时,菲尔对他说,他知道议员先生将写一篇题为展望与生活的文章,菲尔说如果凯福沃尔能给予《华盛顿邮报》开始调查的资格,他将不胜感激。凯福沃尔答道:“好吧,菲尔,我愿意这样做,可告诉我,《华盛顿邮报》如何开始这项调查?”

菲尔的另一个错误举动是想利用《华盛顿邮报》来改变华盛顿的种族歧视。在40年代末50年代初,对于最高法院特别重要的是对布朗·威教育董事会一案作出裁决,华盛顿是一个高度种族隔离的城市。菲尔的全部童年和青春期是在这里度过的。菲尔承认,在他出生的美国南部奉行白人至高无上的传统观念,他完全知道这种必须进行的转变是多么困难。

本·布拉里在《华盛顿邮报》任期还不长时,就为菲尔用报纸实现他个人的政治目的而烦恼,可这是有价值的。1949年,骚动出现了,左派进步党的成员们,一年前作为一个候选党派把亨瑞·瓦拉斯投入战场,允许黑人孩子到华盛顿以前供白人使用的公共游泳池游泳。暴力不断发展,演变成激烈战斗。一次,有200名白人列队与同样人数的黑人对峙——骑警站在中间。本同另一位记者一直在现场呆了36个小时。群情激奋,包括记者们,他们目击了留在他们身上的棍棒和指甲的痕迹,看到一些人被送往医院,还有一个女人被马蹄踏过。记者们回到《华盛顿邮报》,开始写报道,当

然期望这成为头版文章。可这篇文章连地方新闻版的头版也没上,被藏在B—7页登出。正如本后来所回忆的,“整个36小时的冒险行动被称为‘难免发生的’,‘种族’一词从未出现过”。

当他正在吹嘘自己做了大量工作,也只有他能这样做时,本感到有人触及他的肩头,回过头去见是菲尔,他身着燕尾晚礼服,说:“好吧,你这家伙,跟我来。”他们来到了菲尔的办公室。菲尔的办公室里围坐着内政部部长朱利叶斯·克鲁格、副部长奥斯卡·查普曼、杜鲁门总统的特别顾问克劳克·克利福德,还有另外二三人。“告诉他们你对我讲了什么。”菲尔命令道,在这之后他让本走了。菲尔尔后处理了一项交易。如果不是有权有势的人在种族隔离的游泳池问题做了手脚,这篇文章就会登到《华盛顿邮报》的头版上,对此,他们同意了,在那年炎热的夏季中关闭了这个游泳池。

这就是菲尔运用力量的一个典型事例,在这一事件中的《华盛顿邮报》,在某些方面做得很出色。《华盛顿邮报》在起作用,但同时也伤害了报纸。这不是办报的方式。把一篇文章拒之报刊之外来达到某种目的,即便是一件好事,也不能称赞,它没有按照我父亲对报纸责任的限制行事:“要努力讲真话,要挖掘真理,告知真理,要有一个胜任的编辑部门来讲解真理。”

从1948年锡西·帕特森突然死亡到第二年夏天,菲尔参与的最重要的活动是他急于想买下《时代先驱报》。我们相信,我们的生活,或者说是公司的生活和《华盛顿邮报》的生活——取决于我们能否获得《时代先驱报》。我们知道对此还有兴趣的人很多。菲尔感到他有一个真正的机会,因为锡西·帕特森的叔父罗伯特·麦考密克,《芝加哥论坛报》的主编和出版商,他对购买《时代先驱报》没有兴趣,这份报纸对我们来说要比其他人更有价值。

从一开始,《时代先驱报》的总管比尔·谢尔登就同意我们是应该得到这份报纸的人。但他也感到弗兰克·沃尔德鲁普与锡西是

密友并忠实于她的记忆。沃尔德鲁普不仅为锡西工作,还尊敬她,爱她。他认为自己拥有她的一切,羡慕“她的胆量,她总是在尝试,一直到她离开人间”。谢尔登和菲尔,有时还有沃尔德鲁普,他们之间的磋商一直持续到决定就要出笼的那一年夏天。当继承人决定出手时,菲尔和我父亲给几位行政人员写了一封秘密的建议书,出资450万美金。此外,我父亲用另外的105万美元买了《芝加哥论坛报》的股份,这属于锡西的不动产,知道他会帮助这些行政人员偿付它——这正是谢尔登和沃尔德鲁普所要求的——把麦考密克不想要的全部拿过来。

那年夏天,我们在罗得岛租了一座房子。菲尔乘火车周末回来,总是很疲倦并对谈判一事感到不安。我总是把孩子从小房间赶出去,好让他休息。我记得在一个又冷又下雨的星期六,我把孩子们赶了出去,对此我对孩子们讲是“一次野餐式的早餐”——实际上是不让孩子们把菲尔搞醒。

在磋商到了最后的那个周末,也正是菲尔准备去华盛顿之前,他和我坐在海滩上,谈论着,梦想着,我小声对他说:“我知道得到《时代先驱报》将太好了,以致让人难以相信是真的。最好让我们闭上会儿眼睛,假装我们已经拥有了它。我想见到的第一件事就是萨姆·考夫曼听到这一消息时的表情。”沉迷了一阵后,他现实地、严肃地说:“如果我们得不到它,我就要死上一周。然后我要想别的方法得到它。”我们是慎重的,可我们无法控制这种希望,长时间的、艰苦奋斗的结果将是如愿以偿。

菲尔第二天早晨给我打电话,告诉我麦考密克插了进来并买下了报纸。他请求我不租那个房子了,把孩子带回基斯科山去陪伴他。我眼含着热泪,在开始动身回华盛顿之前,同孩子们共进早餐。

我们那时不明白,如果不是弗兰克·沃尔德鲁普这位锡西助手的忠诚和热情,我们就会得到这份报纸。是的,我们愿意交付报纸

的大部分款项,这会使其其他六位继承人高兴,但沃尔德鲁普认为这会搞乱锡西的意图,他还认为那将是一种“背叛和投降”——是宣告《时代先驱报》的死亡——所以他告诉其他继承人:“按照你们的意愿去做,但我不会签字。”

沃尔德鲁普坚信麦考密克知道我父亲关心《论坛报》股份的想法。不幸的是,麦考密克对此解释并不会有所帮助,而认为是对一个大的企业的总体控制的威胁,于是插进来,把我们出手要买的《时代先驱报》买下来。菲尔和我父亲尽可能提高他们的买价,母亲总是在危机之时很有办法,并希望《华盛顿邮报》的未来安定,她从基斯科山打来电话说,如果买卖在我们的出价上悬而不落,那么她就不需要那么精心地生活。“尤金,把事情忘了,没什么了不起。”她真的就是这么想的。我们是全心全意地做这项生意的。然而,《论坛报》和《时代先驱报》的人最后背着我们的律师,防止我们出更高的价,我们从未真正有机会提高出价。

当我到华盛顿时,发现菲尔非常沮丧,我俩都感到前途黯淡,甚至不抱希望。现在我们要面对的是庞大的、富有的、高度专业化的、利润很高的芝加哥论坛公司这个竞争对手,还有麦考密克,他的商业方面的敏锐是大家都知道的并给予尊重的,无限制的资产流向我们的对立面。我比以往更认为我们要为生存而战。

在交易一周后的一个晚上,我早晨两点钟醒来,见菲尔在吸烟,已读完了他从图书馆借来的、介绍大企业家麦考密克和乔·彼特森办报生涯的书。菲尔说:“你知道,他们成立公司,正是在30多岁时。现在他们已经60岁,我才30岁。我想我们能开辟别的道路。”由这个简单的结论,菲尔战胜了在此项交易中失败的打击。

为生存而斗争在继续着,这使菲尔投入了全部的精力和注意力。《华盛顿邮报》的质量和影响在继续上升,甚至在一些重要的经营措施方面,如流通等。但在其他方面,如广告等则失去了基础。这是没有收获的几年,但我们在一步一步地前进。

我们的竞争是可怕的和激烈的。《星报》家族的各类成员工作在华盛顿最重要的商贸和银行领域。《星报》也在对华盛顿特区产生着重要影响：特区三位行政长官的头约翰·拉塞尔·扬，原是《星报》在白宫的记者。特区商贸委员会的办公室就在《星报》大楼内。法官根据《星报》的建议任命。至少在表面上，《星报》是最具力量和无所不在的。

在《星报》高层管理机构中的几乎每个人，都是拥有这份报纸的三家之中某一家的成员。除了一些非常出色的专业人员之外，大多是拿着薪金，只干一点事情的人。家族成员倾向于不住在城里，搬到切维查斯，或者马里兰郊区，这是他们骑马狩猎之处。他们充满绅士风度。我父亲的财产实际上也包括在 27 个拥有《星报》家族成员财产之中。

《时代先驱报》继续为华盛顿地区的一股力量。比尔·谢尔登和弗兰克·沃尔德鲁普仍在报社工作，但在麦考密克买下报刊不久，他指定其外甥女为出版商。这位陆军上校提出的意见是，他希望报纸能成为“美国主义的一座前哨”，并打电话给巴齐和她的丈夫马克斯韦尔·米勒，让他们成为“这些主义的传教者”。他说，经过多少年的努力使华盛顿回到美国之后，他现在“要让美国回到华盛顿”。

华盛顿的第四大报纸《每日新闻报》在自己的发行范围中仍然很有生气，这是张在午餐台和路边大量销售的报纸。

《华盛顿邮报》所努力做的是达到一般读者的水平，这与《星报》相反，它的读者群是中层和上层阶级。对于《时代先驱报》来说，读者群是蓝领阶层，社会下层，喜欢丑闻的读者和爱散布谣言的人。菲尔眼睛一直盯在竞争问题上，但他认为，如我父亲一样，提高自己办报的水准是重要的和获得自己生存机会之道。如鲁斯·威吉斯所回忆的，“我们还没有真正进入报刊的重量级比赛之中。我们在与他们的竞争中报道新闻，但我们还没有真正开始排

谤性的对抗之中”，这种诚实竞争的态度在当时和后来起了特别重要的作用。

在生意方面，菲尔成功地雇用了一流水平的流通经理哈里·格拉德斯坦，他来自赫斯特的《洛杉矶检查者报》。这个位子是一个无能力的和业余水平的人进入报社的必经之路，格拉德斯坦 1949 年的到来，帮助解决了这个从一开始就存在的问题。可菲尔最重要的生意招募者是约翰·斯威特曼，他是唯一一位非迈尔—格雷厄姆家庭的《华盛顿邮报》的出版者。他曾是《戴顿先驱报》的总经理，这份报纸后来卖给了《考科斯报》，他临时出版了一组“商店”报纸，是印刷广告出版公司的总裁。

菲尔照顾周到地向约翰讨好了几个月，可眼见《华盛顿邮报》正在亏本并名列华盛顿四家报纸中第三位，约翰拒绝了周到的安排，接受了一份高工资和一些股份合作。菲尔让我听一下一次非常重要的电话交谈，交谈中约翰详细说明了他的任期，当约翰说他薪水非为 30 000 美元不能来时，菲尔把他自己的薪水提到 35 000 美元，并给了他同样的薪水。

约翰第一次来我家做客时，我正在院子里同孩子们玩，在炎热的夏天里，我们都光着脚。我光着脚给约翰留下了深刻的印象，以致他经常将此作为一种文化冲击来提及。最后他接受了菲尔的提议，在 1950 年 6 月左右来到《华盛顿邮报》，菲尔和其他人几乎上都对他感觉很好，认为他是一个有用的人。一方面菲尔与我父亲相互尊重，另一方面又与约翰相互尊重。约翰后来说：“你父亲给我留下了深刻的印象——他的聪明，他的举止，他独特的人格……菲尔与他一样。我真的把我的未来交到了他们的手中。”从菲尔的角度，他确信我们“发现我们自己有了一个意外收获的包裹”，并感到，如他一次所说：“难道我是母狼的一个幸运儿子？这个家伙能经营大众汽车。”

没过多久，菲尔给约翰以很大自治的权利——颇具影响地说：

“你掌管报刊的经营部分，我会支持你。”约翰马上进入角色，清理各项事务。他雇用了一个很好的生产经理哈里·埃博斯，一个出色的分类广告经理吉姆·戴利。这是队伍的核心力量——与唐纳德·伯纳德和哈里·格拉德斯坦一起——后来给我们带来了巨大的成功。

约翰非常有能力，独断专行。他与各个版的编辑和行政人员不和，特别是鲁斯·威吉斯，他想用钱来做一些事情——可约翰根本不愿花这笔钱。他在采取减少开支的手段方面是出名的，对于这一点许多人认为只不过是吝啬而已。但到最后，这成为约翰个人的追求和聚财的行为，而这个行为帮助改变了形势。的确，在约翰的指导下并因为他引进了更多的专业经营管理手段，我们开始在周转和广告业务方面获得真正的效益。他还把注意力放在创建周日报刊上。

1949年，一次输给《时代先驱报》是因为一项盲目的投资——我父亲和菲尔决定建一座新的工厂。当父亲买下《华盛顿邮报》时，有人问他，他是否要建一座新的楼房，看一看《华盛顿邮报》的房子，这是一个很自然的问题。然而，他的回答是：“不，我将首先努力建造一份报纸。”做了这一切之后，他已经准备为不断发展的报纸提供一个更好的运作环境。那时，《华盛顿邮报》在E街的56年历史的老楼已无法容纳800名雇员，一些人只好工作在另外三座楼房里。不适应工作的楼房和设备使《华盛顿邮报》处于不利地位，没有房间可以扩充生产能力。我们在城市的另一个地区找了一块土地——在L街，在15街和16街之间，后边还有一块额外增加的空地。新的楼房，被菲尔认为是自1933年以来对《华盛顿邮报》产生影响的最重要的一步，是通过从我父母那里贷款600万美元建造的。1945年后，楼房得以扩大，我们还在那里。

当新楼盖到一半时，菲尔叫来我母亲和我过目一下内部的装修，向我们咨询不是一个好主意，因为我们俩谁也没有关注过这方

面的事。尽管如此,我对见到的一切还是表示了明确的意见,并说我不喜欢。期望马上得到认可的菲尔感到不舒服。他说:“好吧,如果你不喜欢,那你就设计一下,找人来干内部的活。”我找到了一位名叫玛丽·巴恩斯的室内设计者,她大刀阔斧,矫正了一些严重的错误,为楼房进行了漂亮的内部装修。因为她选择的大部分色调非常柔和,《华盛顿邮报》的人叫她“红十字会的义务女医生”。

工程破土动工是在1949年,1950年11月,在L街的新楼里印出了第一张满版报纸。从E街老楼搬到新楼的每个人都兴高采烈,在宴会上喝了许多酒。这次宴会实际上成了人们所说的“为整幢大楼的人消灭了悲伤”,这座楼房所有的地方都给人留下了不舒服的感觉,可人们还是那么喜爱它。事实上,许多长期在《华盛顿邮报》工作的人,对从肮脏但却是忙乱的E街的工厂搬到一个安静的不习惯的L街楼房热情并不高。新楼比原楼的使用空间大了一倍,装有空调、隔音板等先进设施,是一个干净的环境,可它看上去有些冷清,与老楼相比缺少感情。引述一位《华盛顿邮报》老资格的人的话说,“只要机器的声音重新在地面上响起来,就一切都好了”。

同时,菲尔改进编辑工作,建立有效的经营系统。许多年来,我父亲一直从自己的钱包中拿出钱来补贴《华盛顿邮报》的经济损失,但到了给我们A股后,我父亲就不再管了。对我们来说,幸运的是,损失大大下降了,我们同CBS共同拥有的广播电台是赢利的。菲尔总在想广播和电视不像报纸竞争这么激烈,但作为新闻的另一载体,竞争仍激烈地存在着。他很早就认识到,广播、电视具有潜力,能补偿报纸的亏损。

1950年,仍与CBS作为合作者,菲尔引导公司进入电视领域,买了一家华盛顿电视台——WOIC,后来改为WTOP。由于WTOP有80万美元现款,我们只能提出33万美元或55%作为留下的款项,在出价的140万美元中出资55%,CBS出资45%。为

了这项交易,我父母贷款给我们。菲尔给他父亲写信道:“我们正处于顺利的时候,好像可以通过这个电视台,在今秋摆脱赤字,我们焦急地等待这一天,因为这可以对其他新闻媒介产生很大影响,特别是广播。”

从1948年开始,我们进入了广播业,弗兰克广播电台成了我们亲密的朋友,同时也是经贸伙伴。后来到了1952年,弗兰克告诉菲尔,在杰克逊维尔、佛罗里达开设WMBR电视台的三位主人想把电视台卖掉,这正是在1952年大选之前的一个月发生的事,菲尔决定买下这个电视台。大选10天后,我们去休假了,第一站是杰克逊维尔,见了最初拥有人之一格伦·马歇尔,他正在负责这个电视台。格伦记得,WMBR最初播出时是1950年,那时在杰克逊维尔还只此一家电视台,电视台的主人每天给中间人打电话,问还有没有别的电视台要出售。

菲尔同意出价247万美元——我相信,在那时这是从未有过的高价。这是菲尔第一次没有依靠我父亲做的交易,父亲对此有些担忧。父亲的朋友和在克拉维斯的律师、并在纽约有合作律师机构的唐尼·斯杰特兰德打来电话,确认这是一个好主意,事实证明这是一个非常好的主意。菲尔总是提及1958年从WJXT到WMBR的英语字母的变化——这是他的蹩脚之举。电视台独此一家,在当地影响力很大。事实上,在亚特兰大和迈阿密之间只有VHF一家电视台。由铁路系统拥有的杰克逊维尔的报纸是二流的,所以这个城市依靠WJXT获得消息来源,这种情况一直持续了许多年,直到NBC这家有12位主人的电视台投入使用,才出现了微弱的竞争局面。甚至到了今天,在竞争空前激烈之时,WJXT在市场中仍具有很强的实力。

在约翰·斯威特曼到来开始掌管公司的经营业务后,菲尔把更多的精力投向新闻报道和编辑工作。在新闻方面,他想在海外设

立记者站并感到《华盛顿邮报》“自从我们接管以来，并没有在首都很好地发挥作用”。《华盛顿邮报》所编辑的许多事件反映了第二次世界大战后的那些年里对共产主义不断上升的焦虑。政治权利在不断消除通过煽动性的方法给美国带来的恐惧，随着冷战的不断加剧，政治环境也越来越令人讨厌。对共产主义的惧怕到处都可以触及到，《华盛顿邮报》从一开始就立场坚定，对于一份在经济边缘和为自身生存而斗争的报纸来说是不易的。

当然有充分的理由来反对共产主义，这个原因来自于国内外。在国内，这个党派成功地建立了一个令人吃惊的渗透网络系统。在国外，苏联侵略所有的欧洲国家，特别是柏林，1948年，共产党接管了捷克斯洛伐克。很明显，这的确令人担忧。

《华盛顿邮报》开始追踪报道非美活动调查委员会的活动。1947年末，我们由于对这个委员会的态度而不断地遭到打击，编辑们感到有必要对这些打击负责。一位编辑简捷地称：

《华盛顿邮报》对委员会的批评是在其手段多于其目标的指导下进行的……因为在富有成果的主席们的领导下的这个委员会把与之相适应的忠诚视为一致，过多地考虑观点而不是行动，在与目击者的接触中忽略了最重要的基本事实原则，对我们来说，他们的做法比调查中的任何其他组织和个人的非美行动更加危险。

1948年3月，由一名保守的共和党人写的，被叫做《容易的对话》的文章，如同一匹“向极权主义冲去的特洛伊人的马”，攻击《华盛顿邮报》在许多重要的事件上都有共产党路线，特别是攻击菲尔为“一位不断对报纸编辑政策报歉的人”。文章还苛评了赫布洛克，攻击了阿伦·巴斯，“不可原谅地对报纸社论版的逻辑上的指导”，以及“坚持党的路线”。菲尔被深深地激怒了，他考虑采取法

律行动,当他证实了《容易的对话》没有捞到资本时,他才放弃这种想法。他给《华盛顿邮报》的职员写了一份八页的备忘录解释道,这种诽谤是一位被解雇的《华盛顿邮报》的雇员所为,并列举事实来“说明文章中表达的观点是完全缺乏根据的”。

当我们被作为共产主义的同情者和容易受骗的人而受到攻击时,不仅《时代先驱报》和它在芝加哥的关系,还有《论坛报》都残酷地攻击我们。《论坛报》交替地把《华盛顿邮报》称作一个“赤色的保护者”和杜鲁门行政新闻发布官。他们希望以阴险的手段来搞垮我们的读者群和广告群。我们以报道、批评以及赫布洛克有影响力的卡通连环画的支持,同时努力保护我们的经济命脉,给予菲尔这一边以很大支持。

1948年8月,《华盛顿邮报》的玛丽·斯帕戈报道了非美活动调查委员会已经要求前共产党的一位成员威塔科·钱伯斯,这位后来《时代周刊》杂志的副编辑出庭作证。钱伯斯说他曾经是,但后来退出了共产党,在对他的听证时,他点出了一些为苏联做事的美国官员的名字,其中有阿尔杰·希斯。

希斯事件引发了各方面的辩论。到1948年,他因提供伪证,拒绝承认把一些秘密文件给了一个共产主义组织而被起诉,上诉的法律使他没有遭到更严厉的间谍指控。在一次群情激愤的公开审判之后,第二次审判作出了裁决,判他五年监狱生活。

《华盛顿邮报》因报道了希斯事件而遭到两方面的攻击。我们的许多朋友批评菲尔和报纸太胆小,不够客观。例如,我们的朋友吉姆·罗给菲尔写了几封伤人的信件,在一封信中他说:

……一份诽谤报纸写《华盛顿邮报》在新闻报道栏目上与《时代先驱报》完全一样。我认为阿尔杰可以做许多解释,为什么不让他到巴尔的摩法庭作此解释——使你们对此案不具偏见……我所建议的是客观的,我不知道答案是什么。但《华

《华盛顿邮报》两者都没做——我对《华盛顿邮报》的期望大于其他报纸……

菲尔对此作出反应，同意罗“用我们所主张的客观性制服了我们”，但另外说：“我们没有恶意，只不过是愚蠢的判断，我们渴望能从经验中获得真知。”

当国务卿迪安·艾奇逊被邀请对希斯的第二次审问发表评论时，他的出名的评论是“我不打算背对阿尔杰·希斯”，他们认识已多年了。《华盛顿邮报》用一篇题为《忠诚的矛盾》一文批评艾奇逊的说法：“艾奇逊先生成为我们中间的哭泣者的手中之物，他们在用阿尔杰·希斯的定罪来分裂我们的社会——这的确给了他们口实……当国务卿艾奇逊决定给予他个人的感慨时，裁决也黯然失色了。”

这些事接踵而来，都是暗指菲尔处理这些与报刊有关的敏感事件时进退两难。一些艾奇逊的支持者，也是我们的朋友——保罗·波特、乔·罗、奥斯卡·科斯和瑟曼·阿诺德——给《华盛顿邮报》的编辑写信，支持艾奇逊的声明是“一个个人鼓励的行为和一项在过去历史上少见的、在这段时间里实际上也无先例的声明”。

希斯一案在我们的头脑中占据了主要地位；这个案子好像成了我们所有人谈论的事。一个晚上，斯科蒂和萨利·雷斯顿来我家吃饭，当他们在我们书房坐下取饮料喝时，斯科蒂说：“我们可以利用五分钟来谈点别的还是直奔正题吗？”

这样，与所理解的《华盛顿邮报》是一份自由的、倾向于左翼的报纸，因而受到来自右翼的攻击相反，我们受到的是来自左翼的攻击，他们认为我们太保守，在反对右翼胡作非为和保护民众权利方面不够觉醒。事实上，社论版上观点混杂，但赫伯特·埃利斯頓和菲尔是决定者。《华盛顿邮报》的确在起初同情阿尔杰·希斯，但随着证据大白于天下，《华盛顿邮报》也开始迷惑了，认为他是一个

“冷酷的、令人讥笑的作假证者”。

1948年,是我和菲尔掌管《华盛顿邮报》后的第一个选举年。我们一起参加了那年政党的大会。作为记者,当然也是作为出版商参加大会是令人兴奋的,为的是找出应该认识的幕后人物,见到并与政治家和来自全国各地的记者交换看法。1948年,我们还很年轻,《华盛顿邮报》相对而言还不太出名。对我来说,每个人看上去都重要,菲尔和我同我父亲到处走,后来不知怎么父亲丢掉了。我记得见到了亨利和克莱尔·布思·卢斯一同走进了费城的一家饭店,心里想他们看上去多么重要——他们确实也是如此。我在那儿非常兴奋,但感到自己很渺小。

在杜鲁门和杜威的选举中,《华盛顿邮报》保持了自己的传统,这始于我父亲独立报主的时代,不赞成某一位候选人成为总统。更进一步的是,《华盛顿邮报》对两个主要的候选人都加以评论。我们批评杜威的声明,说他将取消对私人工厂生产核能的控制,同时表扬他的声明中关于柏林封锁的观点。我们批评杜鲁门的说法,杜威是一个“极权主义的人”,并赞同他对国会的众多指责。

盖洛普民意测验在选举前公布的结果显示杜威超出杜鲁门五个百分点。当搞清楚了杜鲁门真的愚弄了那些权威者和赢得了政治奇迹后,菲尔在办公室几乎呆了一个晚上,给总统发电报,第二天他把电报的内容印到了报纸上:

你因此而应邀出席了一个“盛大的宴会”,对这次宴会,我们这个报刊提议邀请报纸编辑、作家、政治记者和编辑人员,包括我们自己的民意测验专家、广播评论家和专栏作家,目的是提供与上一次大选相适应的膳食口味。

主要的一道菜将包括鸡胸(你将吃到火鸡)。

民主党大会委员会同意提供牙签供客人使用,这些人需

要几个月的时间把鸡肉从牙中剔出。

我们希望你能同意说一下那晚的地点，因为美国选举预测者的资深者(惟一准确的)，非常渴望的是你能与你的同事一起分享你的分析成功的秘密之所在的乐趣。

客人的服装，白领带，其他人——便装。

总统非常快乐，回答道：

我在火车上收到你漂亮的请柬，邀请我出席一个“盛大的宴会”。我知道我们在一起一定会很愉快，但我感到我必须拒绝。我正在返回华盛顿的途中，我没有对每个人发出欢呼的欲望，或者看任何人吃火鸡。我们应该现在团结起来，创造一个每个人只要他想吃火鸡就可以吃火鸡的国家。

杜鲁门还说：“附带地，我想说，除了评论家和民意测验说了什么之外，你对我竞选的新闻报道是真实的和范围广泛的。”

对于我们个人来讲，在1948年的大选中，最为重要的是我们最好的朋友普瑞克发现自己遇到了可怕的麻烦。那年肯塔基州竞选州议员，一位是普瑞克不大注意的弗吉尔·查普曼，另一位是他喜欢的共和党人约翰·谢尔曼·库波，他干了一件非常错误和愚蠢的事，毁了他自己的生活。有人来找他，让他签署一些冒充的投票纸，普瑞克做了。

1949年4月，普瑞克同他的法律合伙人阿尔·芬克被指控违反了刑事法，罪行是在大选前一年“结党损害和减弱共和党候选人竞选总统、破坏肯塔基的参议员和众议员的投票效果”。普瑞克辩护自己“无罪”，但芬克被赦免了，普瑞克被判入狱两年。

菲尔和其他普瑞克的朋友尽了他们最大的力量帮助普瑞克，

他们筹集款项,寄钱给普瑞克,他总是钱上紧缺,但特别需要花钱的是,他的律师准备上诉和他个人的收入来源到此停止了。乔·罗和其他人为上诉不知疲倦地工作着——但失败了。当美国巡回法庭作出第一次宣判时,案子就送交了最高法院,1950年6月5日最高法院以缺少法定最低人数核准了下级法庭的决定。普瑞克请求行政仁慈,给予赦免或减刑,但被押进了监狱,在被赦免之前服刑了八个月,从监狱出来时正是1951年圣诞节前,赦免令是杜鲁门总统下的。正是因为高尚的库波议员,他在与查普曼的竞选中胜利了,而为了他,普瑞克被小小的选票纸欺骗了。

为了朋友,我们的心碎了。就是这个人,是我们中最命中注定要做大事情的;可他被发现犯了如此发傻和不负责的罪行,被送进监狱。真让人不明白为什么如此出众的头脑会干出如此令人震惊的事。1979年普瑞克告诉一位记者说:“我要好好想一想,大概是,我比我自己还伟大。”我相信这一点,没有实现是合乎他的个性的,普瑞克“成为男孩中的一个”的愿望压倒了他的智慧和他的判断力,他有可能在太年轻时就成功了,过的是一种自由的、松弛的生活,对此他的许多朋友感到失望。就在他出狱之后,他便开始了一种混乱的生活,他偶尔忽视而且不完成应该属于他的工作。他的一些不履行契约的老习惯令人难以忍受。尽管如此,我们喜欢他,可没有人能帮助他。

他从狱中给菲尔写信说:“我做过多少次严厉的自责。”他发现他所在的监狱“比任何人所希望的都好:管理松散,是一个舒适的停留地”。后来,他作为肯塔基州长内德·布雷斯特指定的一个教育委员会的主席而重新在肯塔基产生影响,这个委员会在履行重要的教育改革方面获得了成功。他重新获得了生活,于1984年逝世。

1950年2月9日,约瑟夫·麦卡锡开始他的竞选活动,反对所

谓推翻美国生活的共产主义同谋。菲尔的第一反应是不登麦卡锡的长篇大论和有关这位议员的文章。在麦卡锡恶言相向开始的几个月后,菲尔对议员说:“麦卡锡引来了许多喧闹之声,带来了许多伤害,但我希望他最后躺着告终。”

菲尔在这非常困难的时代里不得不走一条合适的路。他曾是一个激烈的自由主义者,但这一阶段,他正在为《华盛顿邮报》的生存而斗争,他变得更加保守和更加反对共产主义,无疑,这是对客观现实世界作出的反应,并且是在一定的范围内对有人对《华盛顿邮报》和他个人的攻击作出的反应。

外界人士没有看出在这一阶段里菲尔在《华盛顿邮报》的内部政策上遇到了许多困难。这些困难中的一些是由于菲尔与艾伦·巴斯、赫布洛克不断增长的不同政治观点所引起的。例如,1950年春季的一天,一块砖落到了菲尔的头上。菲尔和我乘火车从纽约一起返回华盛顿,途中浏览着《华盛顿邮报》。突然,他发现读的一篇作品是巴斯写的,菲尔来火了。在这篇文章中,巴斯推崇厄尔·布朗德,布朗德是美国共产党前总书记和1936年、1940年共产党竞选总统的候选人,为的是否定一个特别小组委员会,这个委员会正在努力逼迫布朗德揭发他以前阴谋推翻美国的同伙的名字。巴斯是一个聪明和勇敢的民众解放和宪法权利的保护者,但他真正关心的个人的权利是他倾向于最大限度地减小共产主义造成的危险。所有《华盛顿邮报》最高层的编辑和经理警告我们帮助了打击我们的敌人。无疑,他们打击了我们。《时代先驱报》称我们“布朗德的风琴”。

菲尔被搞得坐立不安,想马上解雇巴斯。我们一个星期天上午去拜访弗利克斯,弗利克斯平静地但坚定地劝告菲尔不要这样做,但几天后,文章出现了,报上的一行字对此表示抱歉。

菲尔与巴斯之间的紧张状态在持续。几个月之后,菲尔给我父亲写信说,他最近改写和不用文章多于往常——巴斯的文章

几乎一概不用——他担心埃利斯顿会想他们是有区别的。菲尔与埃利斯顿在办公室外边见面,回顾了整个过程和社论版的哲学原理,解释说,他特别关心巴斯。菲尔把给我父亲写的都告诉给了埃利斯顿,他不想“像《纽约时报》那样成为一种伤感的报纸,但同时,也不想抛弃声望,不想丢去报刊的力量”。最后,菲尔冷静下来并与艾伦·巴斯和平相处,巴斯依旧是《华盛顿邮报》的一个漂亮的装饰品。乔·罗后来这样描述艾伦和菲尔之间的紧张关系:

我认为,在《华盛顿邮报》失去广告的麦卡锡时代,菲尔的确是被吓坏了,他作为一个局外人有可能失去报刊……我想他没有真正分析过艾伦带来的一些问题,艾伦是对的,还是错了……菲尔所感觉到的对《华盛顿邮报》的一种责任是高于或超出一种正常生活的责任,因为这个责任并不是他的……

我不能特别确定什么时候菲尔开始认为艾森豪威尔有可能成为总统候选人,我甚至搞不清楚他是自己这样想的,还是受到别人的影响,大概是我父亲的影响。普瑞克倾向于杜威,而不是艾森豪威尔,但预测共和党在1952年要赢得大选,谁是候选人并不重要。在给普瑞克的一封信中,菲尔要求他不要“过于反对艾克”,承认他自己也曾那样,直到艾森豪威尔上次访问华盛顿,当菲尔在一个小的私人宴会上见到他时,他开始改变了看法。

1951年夏天,菲尔对无论是杜鲁门还是塔夫脱的领导思想感到厌恶,他的观点与我父亲变得一致。父亲坚信,艾森豪威尔“有一种东西是我近年来一直寻找的……这就是性格”。尽管“独立”在过去只是一个口号,报刊文章显然开始支持艾森豪威尔,到了3月24日,《华盛顿邮报》在他和塔夫脱之间,赞成他成为共和党提名人。艾克的非正式竞选经理人,他的亲密朋友和后来的总律师赫伯特·布朗内尔称这种支持“是对艾克最有效的新闻杂志式的一

击”。

这一承认在各处引起波澜,不仅是在我们家中。我父亲的身体状况和精神已经开始衰退了,他已感到“出了圈子”,咨询的能力也没有了,尽管菲尔尽量让父亲参加报刊和公司的事务。很明显地,在赞成这一事件中,菲尔忽略了让我父亲同他一起做出这一决定,父亲那时正在佛罗里达。父亲对他事先不知《华盛顿邮报》将去签名感到不快。我母亲给菲尔写信,说菲尔他们做的一些事情,伤害了父亲的自尊心,证实了他的自我感觉,这就是他真的无用了。在文章出现那天,母亲马上给菲尔写了一封私人的、痛苦的信,说她已经没有办法使父亲站立起来,责怪菲尔没有把他包括进来。

对此事,没有发现菲尔做出反应的记录,可显然菲尔已经把母亲的话记在了心里。在母亲的来信后,菲尔给父亲几次写信,讲述与《华盛顿邮报》有关的各种事情,向他咨询不同的问题,目的是改变社论版的版式和女记者部出星期天报纸影印页的想法。我非常关心父亲被伤害的感情,但我承认我与菲尔同样地处于这种压力之下——但我在支持艾森豪威尔这个问题上与他有分歧。

那年夏天,我和菲尔参加了代表大会,两个代表大会均在芝加哥召开。艾森豪威尔被提名了,菲尔对他的胜利感到高兴。我现在清楚,我们都太把塔夫脱当成一个右翼分子了,当成一个孤立主义者了——他后来真的成了孤立主义者,但他的政治观点确实是稳健的、有先见之明的和高尚的。那时我们的害怕是真实的,然而好像是有效的。

对艾森豪威尔,我的疑心比菲尔大,我的疑心在思想深处,菲尔追寻的是人们对他独立性的认同。我自己的政治观点从未有过多少改变,尽管我曾是民主党人,但现在是中立派。1952年,候选人最后是阿德莱·史蒂文森,毫无疑问,我是效忠的。我的信仰使我像许多人一样,为史蒂文森欢呼雀跃。我还清楚地记得在代表

大会上我第一次见到他时产生的影响：我认为他具有领袖般的超凡魅力，对他一下子就产生了热情。那天晚上，他的演讲带有相当的引述圣经的自负行为，像是让人通电一样。《华盛顿邮报》为史蒂夫森发表了题为《办公室选择了这个男人》的文章。

菲尔当然同我想象的一样。他在夏末给他的一个朋友的信中说：“我承认我妻子已经有迹象表明是一个民主党的暗地里的赞同者。”虽然我对史蒂文森感到兴奋，但我半点幻觉都没有产生过，即他有赢得大选胜利的可能性。史蒂文森对总统一职很矛盾，到了1952年的夏天，如同我们大家一样，我被这位不同寻常的、11齿清晰的、才华横溢的人物征服了。

另一方面，菲尔热情地围绕着艾森豪威尔和共和党。那年夏天，他认识了理查德·尼克松，他是艾克的副总统候选人。菲尔对他的印象很深，并认为他准是竞选中颇具帮助作用的人物。盛夏时，尼克松与菲尔、鲁斯·威吉斯和我父亲一同吃午餐，菲尔向一位报刊的朋友报告说：“我们三人都明显地感到他是一位相当重量级的人物。”然而，我和我的许多朋友则特别关注他早期反对赤色分子的胜利和他的右翼倾向以及他似乎对麦卡锡抱有同情。

在整个竞选中，菲尔不断地实践《华盛顿邮报》对艾克的承诺和他自己奇怪的政治观点。对于那些责骂他的人，他的反应是“他们可能会动摇自己的根基”。虽然这样，《华盛顿邮报》还是在支持艾森豪威尔。

麦卡锡对马歇尔进行了激烈的攻击，艾克高尚的本能使他走到了前边，他决定保护这位将军，办法是在10月初让他在竞选中发表一次演讲震撼威斯康辛州。威斯康辛州的共和党领导人，是依赖于艾森豪威尔的政治顾问，劝说他不要发表相应的和支持性的评论。艾克，还是个政治沙场上的新手，对他顾问的建议置若罔闻，可这一切太晚了，整个事情已经被社会所知。

直到那时，我一直保持着没有偏见，可现在我坚定地支持史蒂

文森。尽管菲尔也为艾克缺乏在麦卡锡面前站起来的力量而感到吃惊,我的观点并没有使他担心和影响他——他的确也没有影响到我。

在竞选中,菲尔对《华盛顿邮报》的指导引起了来自报社高层职员抵抗和一些麻烦。几位编辑想在报纸上登一告示声明他们支持史蒂文森,但菲尔明确地告诉他们不要这样做。更重要的是,菲尔与赫布洛克出现了严重争执。赫布洛克的卡通连环画颇具影响力。1948年5月16日,他的第一份卡通尼克松问世,在卡通中,尼克松和其他人都穿着清教徒的装束,被画成在一堆烈火上面的一尊被捆着的自由女神像,旁边写着:“我们要把邪恶从她身上烧掉。”

随着竞选的升温,艾森豪威尔没有公开反对麦卡锡,赫布洛克又画了卡通连环画,明显地与《华盛顿邮报》在支持艾克的问题上分庭抗礼。菲尔被这些卡通画激怒了,他们不让印刷的一张卡通描绘了艾森豪威尔对尼克松和麦卡锡说:“顽皮,顽皮。”这两个人被画成是两个手提着桶和滴油的刷子乱涂乱抹的画家。在竞选的最后两周里,菲尔从扔掉的废纸中拿到了卡通——我相信这是最后一次发生此事。取而代之,他使用了以前卡通的再版。10月,华盛顿《每日新闻报》登了一篇文章,通栏标题是《赫布洛克先生哪里去了? 特区的最高水平的画家失踪了》。从另一方面来讲,显而易见,菲尔必须要采取行动。尽管如此,菲尔后来对赫布洛克承认,他犯了一个错误。

菲尔自己越来越活跃地卷入到大选之中,以致有些时候为艾森豪威尔竞选。10月30日,他成了“支持艾森豪威尔选民大集会”仪式头面人物。为了保证菲尔的这种活动,我不止一次参加这样的集会,包括有一次他讲话,我则安静地坐在那里。我无法证明菲尔的行为是正当的,可出版商做这类事情也时有发生。例如,德斯蒙纳斯和明尼波利斯的出版商约翰和迈克·考莱斯为艾克竞选

做出了重要贡献。

选举日这一天,11月4日,我在乔·罗那里看着统计表。菲尔为选举结果兴奋,他在选举后的几天给史蒂文森写信道:

如果你允许我表达一个来自于一党报刊的人内心深处的想法,我就要说,你和你的儿子可以为竞选而自豪。无论怎样,就是站在反面,我为你第一次在阿斯特街发表的短评到紧接其后的在斯普林菲尔德发表的评论而骄傲。

我妻子同我站在一起并希望你(a)马上休息和(b)有一个美好的未来。

此时,麦卡锡变得更加阴险和有力量。他煽动冷战的可怕情绪,制造了一些粗暴的罪行,许多是在议员和国会听证的保护范围之内,或者正巧在报刊、电视发稿截止之前,因此这些消息都登在头版上或在广播中播出。没过多久,我们从新闻媒介中学会了从另一个角度透视他制造的这些罪行,这是一种新的现象,对此我们不得不学会对付方法,过了好一阵才与他打个平手。

菲尔的大部分时间是在与麦卡锡的威胁作斗争。对共产主义的恐怖心理仍普遍存在,打击着同情者和自由主义者,极少数共产主义者在继续制造非常严重的麻烦。在编辑方面,《华盛顿邮报》大肆评论麦卡锡的地位,不断地抨击他,大概所有文章中最起作用的是赫布洛克系列卡通画对麦卡锡和他粗暴行为的描写。就是麦卡锡本人创造了“麦卡锡主义”这个词——1950年3月29日——把它作为枪筒上的一个标签。《华盛顿邮报》用这一切批评麦卡锡所代表的非常清楚的、也非常勇敢的主张,报刊由此热起来。事实上,麦卡锡与《华盛顿邮报》之间的争战是激烈和可怕的。

乔·奥尔索普和他的弟弟斯图尔特对我们帮助很大,在《华盛顿邮报》上,他们的专栏变得很重要,他们反对共产主义的文章格

调缓冲了《华盛顿邮报》的态度,在某些方面对共产主义也有同情感。也许一些批评太直率了,原因是《华盛顿邮报》支持艾森豪威尔。这是一种抵抗,然而,与来自于左翼的批评相比,我们对麦卡锡并没有做得太过分。

当艾森豪威尔入主白宫时,他变成了菲尔所感觉的讲得太少的那种人,他越来越多地意识到总统缺乏对麦卡锡和他所营造的环境的反应。沃尔特·李普曼成为艾森豪威尔一位热情的支持者,但他的妻子——如我一样——曾是史蒂文森的支持者。在选举之后,我们四人有时在一起,沃尔特问菲尔:“你今后打算做什么?”同时,他转向海伦和我说:“你们别说了。”我们为这两个人而发笑。菲尔经常迁怒于总统的主要助手谢尔曼·亚当斯,希望他使艾森豪威尔坚定他的立场。

由于《华盛顿邮报》还在为自己的生存而斗争,菲尔对他无法控制的力量感到有压力,其中之一是我母亲。如同巴斯和赫布洛克一样,她对麦卡锡和他非难的态度是无情的。她积极和公开地轻视他,称他是一位“永不成熟的少女”,一个“认为社会从未给他公正,从而对社会予以报复的性格扭曲的人”,一个“歹徒的榜样”。由于担心共产主义分子的暗中进入和非难,将使人们失去工作并无法复职,她感到这种行为把美国“带上了某些比盖世太保还要坏的道路”。她的回答是关注《华盛顿邮报》去控制局势和对菲尔施压来“努力保护我们的民主主义的自由”。她不合逻辑地争辩,“如果我们在国内效仿它最坏的样子,那么与国际上的霸权主义作斗争用途何在?”可通常她的热情是过度的和无法控制的。

就职典礼过后不久,我母亲用了她最大的力量去反对麦卡锡,这次是在大西洋城,聚集了 17 000 所学校的行政官员,警告国会委员会对学校 and 学院的调查惊扰的不仅是学术自由,而且是美国的民主。在这篇讲话里,她称麦卡锡“我们当代尊敬的审问者”,一个危险的和无情的煽动家,一个政治冒险家和一个精神病患者,他

的策略只能与斗牛表演的技巧相比较。她的讲话成为一篇文章，还有她的一幅照片，出现在《纽约时报》的头版上。伊利诺斯州众议员、保守的哈罗德·希姆尔·维尔德通过给《真理报》写了一封亲苏联的信来攻击她。《华盛顿邮报》当然为母亲辩护。

母亲并不满足与麦卡锡的争战，她还经常到支持教育的天主教堂去参加活动。她把这看成是一个目标，把自己看成是为公立教育而战的无畏勇士，但菲尔和《华盛顿邮报》为此付出了代价，招致了来自各个方面的攻击，例如一场联合抵抗——这就是菲尔认为的一种不必要的在流通和广告方面开展斗争的代价。

就如同菲尔经常不让登载文章和卡通画一样，他不得不时常约束我的母亲。1952年，他否定了母亲在底特律指责天主教神职统治试图支持宗派学校的演讲，他认为，这种演讲会作为反对天主教的东西而被逐字逐句地分析解释。母亲警告菲尔，她将会发表一篇这样的讲话：“我希望我的演讲不会给《华盛顿邮报》带来麻烦。我已经给鲁斯·威吉斯写信就此事写一篇新闻报道，来降低他的要求。”她说在这些事中可以为菲尔举起旗帜：

罗马教堂在州内营造了一个天主教阶级，这个阶级只有一个天主教政治团伙最后结束时才能消失……

没有人能在生活的一个领域瞎子般地接受权威，没有人能在道德、政治和经济领域里相信和依赖自己日复一日的决定。非宗教的公立学校在人类生活的各个领域为培养领导人而训练人们的独立的头脑；教区学校训练的是顺从权势的人……

菲尔特别恐慌，他将签署一项新闻发布稿声明我母亲的观点是她自己的，以便不对《华盛顿邮报》造成麻烦。按照鲁斯·威吉斯

的建议，菲尔低调处理了这件事情，把声明写得像是母亲发表的，菲尔希望这样可以由新闻界刊出：“我在底特律演讲中所表达的观点是我自己的，并不反映《华盛顿邮报》的想法……我并不参与政治文章的形成工作。”接着出现的问题是如何送给她，因为母亲正在回家的火车上。鲁斯认识《布法罗晚间新闻报》的编辑阿尔弗雷德·柯克，让他在早晨两点时登上火车，叫醒我母亲，让她签了这份声明。

在我母亲和菲尔之间进行的信件来往持续很长时间。母亲描述她所处的情形令人难以忍受，她夸张地说：

我无法在家过这地狱般的生活。我不必要对粗坯表示担忧，我也没有必要刺伤《华盛顿邮报》股票的拥有人。如果我必须闭口不言天主教政治野心，那么我可以把创建牢固社区的事停下来，对公立学校投放更多的精力，保护我们的国家不受我们的敌人共产主义分子的危害。

母亲在结束她的信时告诉菲尔不要回信，但建议他们“必须在一起好好谈一谈”。菲尔寄来了一封长达14页纸的回信。不管是对还是错，菲尔不同意她的分析，即所谓的“美国天主教堂不断带来紧急状态。我怀疑弗雷德和比尔·迈尔是否能知道我的立场是出于恐惧还是客观形成的，但我至少不知恐惧什么”。

与此同时，菲尔知道，她的演讲将引起可能发生的对《华盛顿邮报》的敌意。他相信，客观上必将有一种关于《华盛顿邮报》愿意参与一系列战斗的猜测，也看到他面临着用一种全面的、习惯的观点界定更重要的事的责任。所以，他的问题是“当按照惯例的想法没有必要时，那么为什么《华盛顿邮报》应该背上另一个包袱呢？”

尽管他感到他的“最可憎的偏见是指向极端乐观的人”，菲尔总结“时间与宽容和思想的探讨已经解决了许多顽固的问题”，他

补充道：

如果我们可以对不同意的事情简单地表示同意，那就简单了……可我们被缠上了，这种状态使事情既复杂又有趣。因为事实是，你不可能只是《华盛顿邮报》中的一个“独立”部分，但你是尤金·迈尔——或者凯、埃利斯頓、威吉斯、格雷厄姆……在认识了整个机构的价值后，我们必须为我们偶尔发生的、个人部分的损失做出补偿。

有可能使人无情的这类插曲逐渐地被我们忘记了。当这类戏剧性的故事出现时，并没有引起我感情上的纠纷。我百分之百地支持菲尔，在家庭的紧张状态中与他观点保持一致。

在麦卡锡全盛时期，许多感情上的矛盾爆发了。朋友间相互攻击，每一方都在争吵。1952年3月，在乔·奥尔索普家里举行的午餐上，一场家庭大争吵爆发了。尽管我现在已经记不起当时的细节，但我还可以想起，那是一个同朋友共享的小型午餐会，包括从英国来的艾赛亚·伯林。菲尔气急了，他和艾赛亚吵得声音很大，时间也很长。我相信菲尔最后是气冲冲地走出了乔的房子。乔与菲尔也吵起来，不和菲尔说话。艾赛亚认为菲尔太无理并将这一想法打电话告诉菲尔。菲尔给艾赛亚写信说：“午餐会上的粗野是无法解释的——也是无法辩解的，举止显然是不合适的。”他以自己道歉的方式说道：“我现在只是希望你能相信这并没有什么，只不过我是一个受害者……受害于一种想法，就是在某人认真思考前就要战胜他。”

菲尔和乔的关系也缓和了，可他们之间还是继续在吵，信件你来我往。例如，1953年间，在乔的家，他们又一次大吵起来，争吵的问题是与其证明不如运用第八修正案。这次，乔马上道歉并解释道：

我已经搜寻了我们交谈中可能得罪你的东西,非常明显地,你被深深地激怒了……我越是快地从我们的讨论中解脱出来,你可能越是在想我在使你烦恼了,因为你现在是一个成功者。好吧,我想我也是一个成功的人。

乔对菲尔是一个成功者并因此而忘记贫穷是什么样子的所指,明显地触及了他的一根更加敏感的神经。后来才知道,当菲尔患病时,菲尔痛恨对帮助了他成功的那条途径的议论。但他的能力显然是不寻常的,以致我们中没有人怀疑在表面现象的背后存在着危险。

对我们,对《华盛顿邮报》的一个重大损失是赫伯特·埃利斯頓患心脏病,迫使他 1953 年从社论版的编辑岗位上退休。在向《华盛顿邮报》辞别时,赫伯特说他没有什么指导原则可以留下来,如果有的话,“它将是来自萨默塞特·毛姆的一行字:‘如果一个国家认为什么都比自由更重要,那么这个国家就失去了它的民主,反之,如果过多地注重舒适和金钱,它也会失去舒适和金钱。’”赫伯特在他辉煌的 13 年里一直干编辑工作。

菲尔马上让我们的朋友斯科蒂·雷斯頓接替了赫伯特的工作。菲尔对斯科蒂的任用,使《纽约时报》立即采取行动,不让他来。结果阿瑟·克罗克想出了让斯科蒂出任《纽约时报》华盛顿局负责人的主意。从斯科蒂的观点看,这种做法是完全没有必要的;他对菲尔的回答很简单:“我不能离开《纽约时报》。”在这种情况下,菲尔令人惊奇地求助于编辑人员中最年轻的、只有 34 岁的罗伯特·埃斯塔布鲁克掌管社论版事务。与此同时,他做阿尔·弗兰德利的工作,菲尔认为阿尔是报社最好的记者之一,让他在白天的工作时间出任助理总编辑。这为鲁斯·威吉斯提供了他从未有过的真正的

支持。由一个出色的记者变成一个编辑是最难的转变之一,不仅对个人,而且对管理都是如此;这两项工作需要不同的技术,当然,一些记者也转变过,成为有能力的编辑,一些则没有成功。除了尝试之外,没有更好的办法。在很长一段时间里,《华盛顿邮报》在帮助人们学习并成为管理人员方面做得不太好,但阿尔放弃了记者职业,他带着热情接受了管理工作的挑战。

我们生活的方式在转变。随着工作越来越忙碌,我尽可能想办法让菲尔有所休息。因为我俩对1949年的夏季都没有好感,当我们设法把孩子送到新英格兰——菲尔来回通勤,我去过妇女生活,孩子们一周没人管——我们决定在离家不远的地方找一处静养之地。我的想法是在离华盛顿开车20分钟可到达的地方随便找一处房子,1950年夏,我们在弗吉尼亚的沃伦顿弄到了一处房子,略远了一些,但就我而言,还是可以接受的。菲尔非常喜欢,所以我们又在秋季租到了另一处房子,继续我们周末的乡间生活。

如果不是菲尔坚持,我是不会这样干的。他喜爱乡间生活,孩子们可以在那里茁壮成长。我则缺少一些热情,从未这样生活过。这意味着每个周末我要干好多事,为孩子整理行装,做家务和准备食品,还有狗。我们开始驱车环绕乡间寻找属于我们的地方。我们的梦想是有一座房子,从华盛顿到那儿只用一小时,四周有几亩土地来保护我们。就在圣诞节之前,菲尔说,他认为我并非真的想找一个地方,并问我是否真的没有见到所喜欢的任何房子。我的确喜欢弗吉尼亚马歇尔的一处地方,但认为这个地方太大也太贵了。另外,这是一个正在使用的农场,对此我不愿接管过来。1951年新年过后,我又开始了寻找工作,代理人告诉我那个地方还在出售,房主压低了价格,农场部分已经租出去,农场的工作已经有人管了。我们回去又看了一次,如同我们在华盛顿的房子一样,我们对那里的房子、土地都喜欢上了。

被称作格伦韦尔比的房子坐落在弗吉尼亚的沃伦顿和米德尔堡的中间，从华盛顿驱车到这里约 1 小时 20 分钟，房子盖在 350 英亩土地的中间，60% 的土地种植了树木。我们花 8.75 万美元买了这座房子——这个数目在今天看上去并不多，可那时我们却感到数目的确很大，特别是房子需要大量的修复，当然，我还要重新装修。这个房子是一座真正的家庭用房，宽敞和伸展，房子的中间结构部分大约是 18 世纪初叶建造的，后边的房间是国内战争期间加盖的。接下去是一个厨房侧厅，一个很大的起居室和男主人房间，以前的房主在飞机失事之前加盖了门廊。

这是我们婚姻关系的一个典型事例，菲尔构想出要买一处乡间房子，用来度夏天和周末的主意，其他事儿则由我来干。我们的关系类似于一个主要的行政长官——菲尔和一个主要的执行长官——我。他有思想火花；我来付诸实施。尽管对我来说工作量很大，我还是感激菲尔买农场的主意。现在在周末过一下乡间生活已相当普遍，但那时则不多。我儿子唐纳德和他妻子玛丽现在是格伦韦尔比的房主，几乎与我们当时一样，同孩子一起消磨时间。

在社会生活方面，我们又结识了许多朋友，我同各种类型的女性，其中许多是亲近的朋友共进午餐。一次菲尔说，他与波莉·威斯纳尔、伊万杰琳·布鲁斯和我的早间交谈总是三向的，称此是“9 点钟联络网”，并说他要从中买回时间。尽管有了一个朋友圈子，我在处理社会生活方面仍是很笨拙。因为菲尔工作很累，他限定我接受晚间邀请的数量。开始时，我特别发傻地把这些告诉给别人，我自己不能定，要问菲尔才能决定。菲尔坚持让我告诉她们不能出席，并指出如果我迟疑或说要问菲尔，那就太不灵活了。记得一次我说：“我们不该去吗？我已经对法国使馆说了五次不了。”菲尔对此马上回答道：“第六次说不有什么错？”一天，他带着一张请柬回到格伦韦尔比，请柬是职员联合主任机构发的，乘红杉船出去

游玩——此船那时是供政府官员娱乐用的——菲尔对此表示失望。我问：“为什么？”他说：“听起来像是游戏，但想想谁会去参加这次活动呢？”

菲尔不愿接受邀请，但每当我们到了目的地，他总是高兴得不得了，玩得不愿回家。我总是想多出去几次，但一到玩的地方就经常感到不舒服和羞怯。有一个例子是关于舞蹈班的，这是华盛顿的一个传统，它是由约瑟夫·利特尔女士的母亲，很多人都熟知的“妈妈”威廉斯创立的，参加舞蹈班是那些恃财傲物的人的社会活动，加入这个组织的要求非常严格，政治人物不在邀请之列。例如杜鲁门的副总统阿尔本·巴克利和他年轻的妻子简被拒绝了。有人曾想邀请制片人理查德·奥尔德里奇，这一要求也被拒绝了，因为怕他带上漂亮的演员妻子格特鲁德·劳伦斯，她演出的《国王与我》正在镇上上映。

我承认我想加入。我们的好朋友詹尼特·巴尼斯是与这些人一起成长的，她建议我们加入舞蹈班，我们接受了。我猜想，因为我的童年，因为我知道我的父母不是这个班的成员，所以我愿意被接纳。我猜想，我之所以喜欢这个想法，是因为我在那阶段的生活好像特别乏味——房子、孩子、吃饭、干家务。菲尔对我们的每次出去都颇有兴趣，也十分关心。因此我通常被一种担心让舞伴“缠”上的念头所压倒。我记得菲尔有点不安地告诉我，让我注意保护自己——如果我被人缠上了，我就说再见，离开他，再找别人跳。不这样做就会被动，就会为自己而感到遗憾。

我们的社会生活使我比以前更忙——陪伴菲尔出差，出席社交和商业餐会，以及与《华盛顿邮报》有关的活动。与参加菲尔的活动相比，我很少注意自己的活动。尽管看来好像是无聊的，可我对自己的生活真的特别喜欢。一直到1953年，我继续在为《华盛顿邮报》撰写“杂志架”，那时我难以招架我要做的一切——与菲尔的希望相反——未经与菲尔认真讨论就放弃了它。他说：“我听说

你辞职了，你去竞争了吗？”

我所做的大量工作是为地方组织集资，在与福利和孩子事务相关的几个委员会做事。自然，我自己的孩子也占据了我的许多时间——经常不断的汽车合用、母亲小组会议、生日餐会、骑车和网球课、到野地去玩、养狗、医生和牙医的预约等。

1951年，正逢菲尔不在家时，我发现自己又流产了（每当这种情况来临，他好像总是不在）。第二天我去了巴尔的摩的约翰·霍普金斯医院，在做了一个小手术后，被送回家中。菲尔在给医生打电话确认之后，向我母亲报告：我“确实没问题，无论是体力，还是精神都很好，只是这件令人不安的小事打乱了我们安排得很好的日程表”。

1952年4月，我有了第四个，也是最后一个孩子史蒂夫。两个月后，母亲给我写信，那天是我的生日：“35年前，你来到这个世界上，给了你的父母以极大的快乐。现在这个可爱的孩子已经有了自己的四个可爱的孩子！你是不是给予你自己的家，如同你给予我们一样多的满足和幸福。”她还寄来了称作“通常小支票”的礼物。她并不是过分夸张——这是一张小支票，同往常她寄来的一样。事实上，母亲并不情愿由于送太重的礼物而带来任何麻烦，当然除了与《华盛顿邮报》公司相关的大笔交易之外。许多圣诞节都在她对世界形势的否定和阐述这些事情太严重了以致影响到我们中过去了。或者她总说：“亲爱的，请在我这儿为孩子们买一些可爱的东西。”我总是在圣诞购物之后，留下一些东西，并写上她的名字。不幸的是，她从未学会从赠送的东西中自享快乐。事实上，她真有不愿放弃东西的癖性。我对这份遗产用奇怪的方式做出反应：作为一个经常失望的子女，我一直用一种神经质的关心来夸大圣诞节和生日纪念日，或者自我表现出不成熟，直到我从菲尔那里学到慷慨和从朋友们那里观察到一些这方面的知识。

我们同我母亲和父亲的关系继续保持亲近,但有时比较困难。我们四人之间的联系,无论是孩子,是配偶,是父母,是朋友,是指导老师,是捐助者,或者是有些方面交织在一起,由于各有所想,无疑是复杂的。1950年,父亲准备庆祝他的75岁生日,父母去了欧洲,所以菲尔和我被母亲安排准备这个庆典。我们所想的是为他和他的孙子孙女举办一个小型宴会,第二天晚上举行一百多个朋友的冷餐会。母亲强行让她的朋友鲁迪·塞肯为父亲的生日庆典弹奏钢琴。庆典讲话都非常得体和令人喜欢,其中约瑟夫·普利策说,许多银行家和工业家都有报刊,尤金·迈尔是第一位被证明为具有天赋的报人。伯纳德·巴鲁克赞扬了他的敏锐,奥玛·布拉格将军赞美了他的公共服务事业,斯蒂晨尼对全家发表了赞辞,庆典非常成功。

由于我父母两人喜欢场面上的事并受到最大限度的祝贺,我们总是在他们的生日和结婚日以及《华盛顿邮报》的诞生日之时举办这类宴会。有时,我们要从世界的另一端赶回来参加这些活动。这些事总是成为一种压力,要做准备,什么也别说,只是参加。

人生的一些惯例经常是突然出现的,然后作为一种方式永存下去,那些年中我们开发了一些让人幸福的惯例。因为菲尔与孩子们见面的机会甚少,我们开始与孩子们共度假日。最早的一次是在佛罗里达的圣·彼特斯堡,我接触了棒球,因为美国队在那儿训练棒球,我们观看了表演性很强的比赛。这之后,因为唐对这种比赛有热情,我学会了在棒球中找到兴趣。这是菲尔和唐喜欢做的事情。

我们在杰克逊维尔买了电视台之后,开始到一处漂亮的海滩去玩,那里距镇子半小时的路程。连续几年里,我们在孩子放假后,夏季到这里住上十天。从佛罗里达一回来,我们就在格伦威尔比举行一次宴会,庆祝购买《华盛顿邮报》周年纪念日;从庆祝买报20周年的宴会起,这事成了每年的一件大事——每到这个时候,

对我来说都是一种巨大的负担,因为我还没有学会如何组织人来做好各项准备工作。承办酒席的人做了大量工作,我总是除花园的杂草,收拾房子,让邻居准备一些花,总是为所有的细节安排而操心,包括准备供 150 人使用的移动厕所。我们在报刊上登出了我父亲所取得的成就和《华盛顿邮报》的进步。茉莉在拆玩别人留下的一部小型电动机车,唐在展示着资本主义的习性,在小路的尽头募捐一点公园费。

菲尔把他的全部责任心和精力都交给了他的事业,尽管他有天赋的能力和技巧,但他太瘦了,他在耐力和身体方面付出了巨大代价。各种疾病折磨着他,随着时间的推移,还在不断增加。我们之间也有关系紧张的时候,大都是因为他喝酒过量,每次不可避免地又是一场激烈的口角发生,然后是令人难堪的抱歉。菲尔会减少一些酒量,甚至在一个阶段不再喝酒。每逢看到他喝酒,我就开始心惊胆战,害怕那循例的打架。如果我能冷静些,大概我能控制好这个局面,可我没有。他总是苦恼、自责,特别是当一段不愉快的插曲出现时。

1954 年春季的一个夜晚,发生了一件令人难堪的事。那晚我们是一个大型宴会的共同主持人。汤姆和吉恩·布拉德尼来到了镇子。汤姆曾在美国中央情报局工作,长得很漂亮,很吸引人,吉恩体格健壮,沙色头发,蓝眼睛,对异性有一种神秘的吸引力。宴会是在波托马克河的弗吉尼亚这一侧的一座大房子里举行,布拉德尼夫妇曾居住在这里。举办者——斯图尔特和蒂什·阿尔索普、乔·奥尔索普、保罗和菲莉斯·尼兹、约翰和乔安·布鲁斯、弗兰克和波莉·威斯纳尔,以及我们——每人赞助 400 美元。宴会充满了欢乐,可对我来说这是平常的一个夜晚,菲尔又喝多了。回家的路上,菲尔让我把车停下,他下车,走了一会儿,生起气来,我开着车慢慢地跟在后边;最后他上了车,我们回家了。

他喝酒一事从未公开讨论过。他喝酒时,你不能劝阻,我总是希望将来严加禁止。打架从未公开化——总是在我们离开后爆发,然后像什么也没发生过似的,也没有具体的事可讨论。他好像抓住了什么事作为借口来发泄他的愤怒,这愤怒起源于他身处压力之中。当然,这些意外事件是他后来病态的早期症状,但我从不怀疑菲尔有病和精神不振,这就是他要喝酒的原因之所在。

尽管有这些麻烦,我仍然完全沉浸在他的生活之中。他总是有很强的交流愿望,不愿一个人呆着,所以到哪里我都陪伴他,在家里他愿意让我坐着同他闲谈,就是他在浴缸中也是这样。因此,我知道了他工作上的所有事——他见到了谁,他干了什么,各方面的事进展如何。他特别擅长讲述他不带女伴的那些晚会上发生了什么。他的记忆特别好,能背诵整个对话或者几分钟之内就能把整个晚上的迷人细节讲完——比你在场还要生动,因为他对有趣的和快乐的以及令人讨厌的、不合意的事情都非常敏感。

我经常开车送他上班,或接他下班。许多晚上,他工作时,我坐在他办公室的沙发上伸懒腰。我们很少分开。即使有一次分离,很长时间就不会再度出现。《露易丝维尔旅行杂志》的主人巴里·宾厄姆,是我们的一位朋友,曾邀请我们去看肯塔基赛马比赛,正当我们要动身时,菲尔说他感到不舒服,躺倒在床。当我给宾厄姆打电话告之我们不能去时,他们建议我一个人去。我清楚地记得,这令我非常吃惊,我不情愿在菲尔有病之时把他一个人放在家中,可菲尔坚持让我去,所以我去了。整个周末,餐会如海,比赛如潮。我过得很快活,只是回来时发现菲尔有些生气。他承认是他让我去的,但他并不希望我去,也不喜欢一个人躺在病床上。

他再一次喝醉了,我分析菲尔的瘦弱体质和不断得病,是由于他的过度紧张和超负荷工作,以及公司的竞争形势所致。回首过去,我能清楚地意识到这些病与他自身的身体素质有更多的联系,可这方面却没有什么迹象。我认识到困难的时候出现时,明显地

与他的精神起伏有关。但我被菲尔搞得很茫然。他的机敏、充沛的精力、高度的想像力和对事业成功的渴望——包括对己对人——都非常强烈,因此我否定了这个事实。菲尔在别人做错事时,经常用自己的观察吹毛求疵或者刺伤人的感情——不论是房子,还是我的衣服,都为他的抱怨提供了材料。我那时不知道的是,尽管他抬举我,在许多方面帮助我,他也有一种制服我的方式,那就是逐渐地几乎毁了我的自信心。

虽然如此,他是我们生活的兴奋剂,在餐桌上和乡间生活中,他令人感到有趣。他有思想,有笑料,有游戏,他按照一种理论行事,这就是自己感到有趣的东西让孩子玩是很有意义的——除了狩猎、钓鱼和散步之外,都是好玩的。他的观点支配着我们的生活,每件事情都围着他转,我愿他成为中心人物。事实上,我是赞成他的大部分想法的。

我记得一次抱怨在网球场内踩上了球而伤了膝盖,不得不在华盛顿炎热的夏季打上了石膏,我感到非常对不起自己,我发牢骚说:“为什么我就不能躲开球左边一点或右边一点?”我记得菲尔看着我,发笑说:“想一想你没踩上的有多少。”这是我在当时所不愿听到的,但这是伴随我一生的真理。他总是从事情中设法找到正确的东西。

我从他那儿学到了许多。他的精力很感染人。他对笨人的忍耐力很差,不愿说客气的话。我想起艾森豪威尔施政的第一个晚上,新的财政部长乔治·汉弗莱和他的妻子来我家吃饭。我偶尔听到汉弗莱女士告诉菲尔,汉弗莱来华盛顿做出了很大的牺牲。使我吃惊的是,我听到菲尔的回答说:“如果我直率地告诉你一些事,你介意吗,汉弗莱女士?”“一点也不。”她特别轻率地答道,好像她知道菲尔很多。“汉弗莱女士,”菲尔说,“在华盛顿说这种事情就如同在餐桌上打嗝。我想作为财政部长这是一种特权。”无需多言,我们同汉弗莱夫妇的关系再没有向前发展。

在《华盛顿邮报》方面,我们所有的担忧,菲尔所有的努力和他辛勤的工作开始产生效果。报刊有它自身的问题,特别是劳工问题——40年代后期出现了几次持续时间不长的罢工,印刷和铅版工作慢下来。尽管如此,我们印刷出版更多的报纸,偶尔与《星报》发行同样的数量,甚至超过它。重要的一步已经迈出并进一步证明了报刊的质量和利润——一份电视杂志使发行量提高;新楼里的比较好的技术资源使我们印出了更好的报纸;彩印的实验增加了一种新的范围;一项为雇员而设立的庞大利益分享计划使人们获得了归宿的感觉。报刊已经从倒闭中或多或少突围出来,特别是在约翰·斯威特曼来到《华盛顿邮报》后,商贸领域创造出了巨大成果。如菲尔写信对约翰所说:“你在整个报刊中承担了多大的义务!你所做的比我所希望的还要多——奇怪加奇怪——你干的是如此之快,如此沉着,许多人不知你已经做了,你可以成为几个功臣中的一位,而我不在其列。”

尽管麦卡锡和整体氛围使一份独立的报刊的未来继续受到危害,但《华盛顿邮报》仍处于广告和发行的高速增长时期。在新闻和编辑方面的巨大收获,为《华盛顿邮报》在更广泛的社会范围内被承认做出了贡献。在我父亲和菲尔的领导下,在如此众多的新资源和竞争的环境里,《华盛顿邮报》取得了巨大的进步。1953年对《华盛顿邮报》来说是一个特别的好年头,菲尔有性格地加以贬低说,它“不意味着我们已经准备好退休了,但至少我们比县的行政司法长官向前走了几步”。

对我们的前途更为有利的是,1954年初我父亲接到了一封信——导致了我所认为的对公司定界限的时刻的到来:出乎意料地获得了《时代先驱报》。这封信是他的朋友、联合报业组织的前总管、在帕尔姆海滨过着退休生活的肯特·库珀写来的。父亲那天上午来到我们的门前,手中摇晃着信件,兴奋地问道:“菲尔在哪

儿？”我说他去杰克逊维尔。“我必须马上同他说话，这事真的太重要了。”

我父亲然后到《华盛顿邮报》去了，他把信扔在约翰·斯威特曼的桌子上，问道：“你是怎么想的？”信写得很简单：“我正想你是否可以在任何时间里快些来到帕尔姆海滨，因为我非常想就一项对你来说非常重要的贸易与你交谈。”

斯威特曼答道：“我在与你想同样的事情。”他们都知道库珀是麦考密克上校的好朋友，他与麦考密克住得很近，他有可能说的是《时代先驱报》。

“好吧，我们为什么不搞清楚它？”我父亲回答道，并马上给库珀打电话。他问：“肯特，你说的‘贸易问题’是什么意思，是新闻杂志方面的事情吗？”库珀说是。“是在华盛顿吗？”我父亲探听，库珀的回答还是一样。

这正是我们奋斗追求的时刻，是从1933年就开始祈祷实现的时刻。1949年失望后，那时陆军上校已涉足于此，我们希望他能都卖掉——更不必说卖给我们——的愿望破灭了，所以肯特·库珀的信引起的兴奋是无法形容的。

几项发展出现了，一些是我们知道的，一些则不知。很明显，《时代先驱报》的工作人员已经认清我们的经济形势已大为改观。他们的报纸则是另一番景象，并不怎么好。最后，麦考密克上校带着他的所有资产和历史悠久的《芝加哥论坛报》出现在华盛顿，并不像我们所想象的那样特别难以对付。

《时代先驱报》自身已有几度转变。1951年，陆军上校解雇了他的外甥女和出版商巴齐·米勒。巴齐那一年与丈夫离婚，几个月后，她与《时代先驱报》的编辑加温·塔尼克斯雷结婚。那时我所知道的是这位陆军上校不喜欢她与丈夫离婚并与办公室的人结婚的想法。更重要的是，在1950年的选举中，她在自己的印刷厂印刷发行了一份竞选小报《来自记录》，这份小报来自于议员约瑟夫·麦

卡锡。报中有一幅编造的画面，马里兰州议员米勒德·泰迪斯与埃尔·布朗德尔握手。在职的泰迪斯在选举中失利，指责小报帮助打败了他。

这一切惊动了陆军上校，他既严厉，又讲伦理道德。他用《芝加哥论坛报》的行政人员取代了巴齐，取代者对华盛顿一无所知，或者说不知在首都城市如何办报纸。他们的办报风格特别像《芝加哥论坛报》，孤立主义者、右翼，使用他们在芝加哥用的简化文字：“sherif”、“fotograf”和“burocrat”。所以《时代先驱报》的问题开始成堆出现。我们不知道，这份报纸失去了数以千计的订阅者，正在每年损失50万美元，或者更多些。还有，这位陆军上校几年来一个人生活，健康状况下降，他的医生警告他减少所承担的责任，令人头疼的华盛顿的报刊好像就是这样放手的。

肯特·库珀总是声称，是他说服麦考密克上校把报纸卖给我们。弗兰克·沃尔德鲁普对此则有另外看法——陆军上校是一位慷慨的人，让库珀成为中间人，是想给他类似于发现者报酬。真正的情况可能是两者兼而有之。陆军上校懂得，《时代先驱报》对于《华盛顿邮报》来说比任何报的价值都高。麦考密克上校将不得不克服与我父亲之间观点的严重分歧，克服反对把报卖给他的长期对手的想法。还要增加一项，这一切之所以能实现，是因为麦考密克上校实际上对我父亲非常尊敬。不管他出于什么原因，上校决定卖报，肯特·库珀传话。我父亲和约翰·斯威特曼坐上夜行火车来到帕尔姆海滨，直奔与菲尔约定见面的布雷泽廉·考特旅馆。然后菲尔和约翰离开，我父亲单独与肯特·库珀进行了交谈。

传出的消息是麦考密克上校只想放弃报刊，拿回他投入的850万美元。我父亲说：“成交。”这个出价比他们想好的最高价低了一些。库珀强调需要完全保密，并说如果透露了消息，上校就会终止讨论。他们约好，库珀一旦有机会与麦考密克上校交谈，就在那个下午的晚些时候给我父亲打电话。

库珀打来电话，他确信麦考密克想卖，但他不能在未与他的股份拥有人讨论之前采取行动。这些事需要几周时间，因为他的医生已经告诉他，他不能在3月15日前离开佛罗里达。只有这一时间过后，他才可以到芝加哥与他的主管们和股权人见面，请求授权，与我父亲协商。库珀告诉我们没有什么可担心的，因为我们有麦考密克的话，他说得很好，但是这六周比一生都漫长。

菲尔、约翰和我父亲回到华盛顿。我们长期寻找的目标好像唾手可得，但不到签字、盖章和转手之时，这还只是使人兴奋的渴望，这简直是太好了，竟使人不敢相信。陆军上校能把报纸卖给我们吗？我们从不希望得到如此一个“剧本”。

我父母已经计划去牙买加度假，同时又考虑是否应该推迟。菲尔坚持让他们去，他们在2月底出发了。3月13日，星期六，库珀给菲尔打电话说，菲尔将很快听到《芝加哥论坛报》代表人的回话。菲尔给我父母发电报让他们回来。那天晚上7点，电话铃响了，我在书房接起电话。打电话的是切斯·坎贝尔，论坛公司的副总裁。当菲尔接过电话时，坎贝尔说：“我简直不敢相信，可我在这里把《时代先驱报》卖给你。”

那晚9点，我们同约翰·斯威特曼一起去机场迎候我父母，并一起回到克里斯森特广场，在那里三人开始制定计划。菲尔知道他必须赶快行动并高度保密。他给弗洛特·哈里森，我父亲商贸方面的得力助手和《华盛顿邮报》的财务主管，他还给弗雷德里克·毕比——或叫弗里兹打电话，他是我们法人企业和不动产的律师，他同克拉瓦思在纽约。第二天上午10点，他们全部在克里斯森特广场见面。菲尔在斯威特曼和哈里森的陪同下去见坎贝尔、弗里兹，同时去了我们华盛顿的律师事务所的科沃顿和伯林办公室，开始写《时代先驱报》的出价，同福尼塔尼·布拉德利和格里·格塞尔一起专门研究了反托拉斯的问题。

实际上，菲尔同意付850万美元，这是麦考密克对报纸的开

价。另外,他同意给《时代先驱报》不到《华盛顿邮报》的雇员终止费或遣散费,这意味着他又要支付 100 万美元或更多。

把转换的书面材料交给《芝加哥论坛报》人员之后,菲尔同我父亲回到家,给《华盛顿邮报》高层管理人员打电话,把他们集中到我家,讲述了这项交易,菲尔说:“如果成交了,三天之内我们就要出下午版。”他要求大家想一想这样做需要做哪些准备,并要求他们不要告诉任何人,包括他们的妻子。

协议被接受了,只有微小变化。菲尔尽管曾是一位律师,但总是对法律程序感到头疼,他后来说——经过 24 小时的旋风式协商——他一直没有对成交这一点产生怀疑。协议被人手提着送到了《时代先驱报》大楼,这里《芝加哥论坛报》的股权人会议正在进行之中。就在此时,巴齐·塔尼克斯雷第一次听到这项待决的交易。与会的一个人说她看上去像是被“雷电所惊吓”,她询问了好长一段时间,要提高售价并自己买下报刊,但执行主席麦考密克上校就这项买卖赢得了认可。他们给了巴齐 48 小时——到了这一周的周三,《芝加哥论坛报》董事会在芝加哥召开会议——提高售价,但做这件事时不作任何说明,这样她就无法透露她为什么要尽量提价。

周三上午,上校赶赴芝加哥——给我们留下了更多的焦虑,担心巴齐在提高售价上获得成功。菲尔和切斯·坎贝尔在后者的房子里又见面了。在大厅尽头的一套房间里,其他《芝加哥论坛报》的行政人员正在给《时代先驱报》的行政人员透露消息。当菲尔与这些行政人员交谈时,坎贝尔走进来,开始在房间里边走边表示出关心的表情,一边看看桌子和椅子下边。当菲尔问他在找什么时,坎贝尔说:“告诉你吧,是你和迈尔先生送来的电报稿。”菲尔马上同他一起寻找,用他们的手和膝盖遍寻了整个房间,最后,坎贝尔给他的律师事务所打电话。“好,”一位律师说,“我们有。可我们不会给你。”这是一个令人困惑的暗示,笼罩着这桩交易。菲尔用

了24小时,历史性地做完了这项最重要报刊的交易——在各方面,包括在经济上给予他支持的是我的父亲。

也是在周三,菲尔给《华盛顿邮报》公司的行政官员约翰·海斯的办公室打电话,交给他一张150万美元的美国安全和责任公司的支票,作为报刊的预付款。为了确保安全,这张支票是写给约翰本人的,他以个人名义用快件送往芝加哥。焦急万分的菲尔坚持让约翰乘坐夜行火车,说这比飞机失事丢掉支票的损失要小。

同时,《华盛顿邮报》的行政人员正在研究幕后所要做的事情,这就是一旦交易成功,就出版一份联合报。鲁斯·威吉斯单独叫来他的几位行政人员,草拟出一份他们想面谈的《时代先驱报》的人员名单。唐纳德·伯纳德,我们的广告部主任,在五月花宾馆租了一套房间与他的管理人员交谈,他们的第一件工作可能就是要给其客户打电话,询问他们在《时代先驱报》登载的广告是否应该插入统一的报纸。

大概最复杂的工作是流通部主任们所讨论的问题。他们将不得不把加大的报纸分别送往《华盛顿邮报》和《时代先驱报》订户的家中,他们决定雇用《时代先驱报》的人员和他们的送报车辆。

周三上午,海斯来到《芝加哥论坛报》在芝加哥的大楼,这里骚动的右翼分子在麦考密克上校的办公室出来进去,尽量劝阻这位陆军上校不要把报纸卖给我们。据《时报》报道,巴齐给一大串富有的、保守的支持者打电话。她已经把价格提高了400万美元,并要求给予时间再把价格上扬。上校说,不——他不想把报刊卖给外行。他尊敬我父亲,因为他是一位专业的报纸行家。

我们——菲尔、我父母、约翰·斯威特曼、弗洛特·哈里森——都在菲尔的办公室里,从这里我们给在《芝加哥论坛报》的约翰·海斯设了一条专用电话线,并一直开着电话机,使之能够保持联系,等待着董事会决定的消息。我们依次同约翰交谈,目的是占用线路,防止被切断。最后董事会通过了交易,支票送到了,麦考密克

签署了这项买卖的协议书。海斯赶快跑到与我们接通的电话对菲尔说：“我们成交了。让我告诉你……”

“再见，我们要干我们的事了。”菲尔说，他呼地放下电话，切断了与约翰的联系。我们太激动了，太兴奋了，超出任何想象。高兴地大声欢呼后，我记得我告诉菲尔的律师、秘书德威·苏希尔，我们不能被别人看出幸灾乐祸的样子，但我必须说，我努力过了，却仍无法控制住脸上的笑容。此时是1954年，圣·帕特里克日，下午12时44分——这是华盛顿邮报公司历史上最辉煌的时刻。我们现在独占了华盛顿早报市场，日流通量一下子从原来的24万份上升到39.5万份，周日的售出量从20万份上升到39.5万份。

那天下午和晚上，在我们的联合报还没有上市前，这是一个真正的挑战。由于稍稍提前做了一些准备，临来还是杂乱无章。约翰·斯威特曼的工作一直在干，尽其所能制定着最好的计划，承担的事项已经完成。他的基本计划已经开始付诸实施，一切都在运作之中。

这笔交易当然也给我们带来了问题。由于增加了《时代先驱报》的全部内容，我们现在的报纸是一份版面比过去多一倍的大报刊，这就给自身带来了问题。另外的一个问题是，《华盛顿邮报》并没有消化原来的《时代先驱报》的雇员，出现了一种联合雇员的情况。还有，每当一个社区失去一份报刊，就会出现紧张情绪、不安和失业者以及一种感觉——一种声音没有了。华盛顿还有三份报刊，所以人们还没感到他们被一个声音所支配，这种情形后来在大部分城市出现了。

在报刊上把新闻和评论结合起来不是一件易事，因此我们要把两种对立的文化合并于一处。《时代先驱报》更多地具有一个大众订阅群；我们的报刊更多地是有一定地位阶层的订阅群。《时代先驱报》颇具特性，它充满了连环画和专栏作家——体育、闲谈、性问题、犯罪。《华盛顿邮报》则非常严谨，没有开玩笑的工作人员。

为缓和必将出现的批评,我们所能做的是接收来自《时代先驱报》的每一位专栏作家、评论家、连环画家和任何特点——在一两个方面菲尔和鲁斯感到无法接受——所以《时代先驱报》的订户发现他们所关心的每一件事情还在他们的报刊上。从那天晚上开始,我们运作两个同样大小的报头——《华盛顿邮报和时代先驱报》。过了几年,我们逐渐地收缩《时代先驱报》的印刷字号,最后《时代先驱报》这几个字消失了。

我们把两份报刊合并后,我们占领了市场。事实上,联合也带来了一些刺激。我们让两份报刊在流通时减少重复,因此发行量开始上升。这一切归功于斯威特曼的政策。他所做的是继续给所有《时代先驱报》的读者送报——即便他们已经不订阅了。通过这种做法,让他们有时间通读报纸,知道他们最喜爱的专栏还在那里。正如约翰所说:“他们正在跟着我们走,不会多久,他们就会付给送报人账单。”加上《时代先驱报》的流通量,我们已占据了70%的华盛顿的早间报刊市场。

这种覆盖率和联合的流通方式帮助商店提供了大量商情,结果是广告马上见到成效。依靠广告商的《星报》特别自我满足和安心于他们要怎么做就怎么做。他们的观点是,《时代先驱报》的发行量本身没有拉到广告,因为它打出了《华盛顿邮报》,报刊就可以做得更好一些吗?

最重要的事件之一——当我们在买报的过程中出现的——是反垄断。格里·格塞尔以他突出的技能把握了这一最为敏感的事件。我们希望购买《时代先驱报》的不动产,但不是股份,因为克莱顿反垄断法规定禁止购买股份,但不保护不动产。麦考密克则想卖掉他的股份,不再与人员问题和其他留下的问题发生联系。他想的是把公司全部卖掉。

我们明显地处于不想争论的位子,所以毕比和布拉德利很快就做出了交易的决定,解散了时代先驱报公司并转交了不动产。

至此交易全部进行完毕,银行的户口也转了。

就在这之后,菲尔接到一个电话,是司法部反垄断部的头头打来的,他说他们听到传说,《华盛顿邮报》获得了《时代先驱报》,并说想马上见《华盛顿邮报》的律师。菲尔给格塞尔打电话,格塞尔自己去了司法部。格塞尔后来回忆,反垄断部的头头同他的几位高级职员都在他的办公室内:

我认识他们中的大多数人……一组严厉的面孔……一位司法部的官员说:“我们听到了好多谣传,《华盛顿邮报》在购买《时代先驱报》。”我说:“你们说的一点不差,已经买了。”……他说:“我希望你们把两个公司分别管理,等着我们调查这一事件。”我说:“唔,对不起,我们无法那样做。我们已经消除了这一公司;这公司已不复存在。”“好吧,我们一定要调查你们。”他答道。我说:“就这样吧,非常感谢你们。我相信我们是合法的。”

结果是,反垄断法有一条款称为“破产公司说”,这个条款给了公司一个例外的权利,就是如果两家公司都破产,就可以合并。尽管这个学说从未被报业使用,因为报刊总是有人购买,格塞尔决定运用这一条款。

许多保守主义者,一些是在国会里,担心保守主义的声音将被美国报刊杂志的自由之声所取代。克莱尔·布思·卢斯甚至代表所有人告诉菲尔和我,作为一个家庭来说,拥有的权势太大了。可这从未受到任何指控。

获得《时代先驱报》的又一个悲哀的结果是弗洛伦斯给我父亲写了一封信。弗洛非常不幸的生活和家庭中的不断纷争,促使她选择这个时刻抱怨,她的缺席已经引起她和她的孩子们在某些方面,在经济上或在一些有价值东西的拥有权上的失败。我父亲回

信说,事实并不是那样,并解释说,这个家里的人谁也不会贫穷。他后来告诉我们,弗洛用“完全满足”的状态发回电报,并“实现了我们所希望的她能更好地理解 and 改变态度的愿望”。

对此事更有趣的一种说明是,在购买和合并的过程中,《华盛顿邮报》发表了我们认为是对副总统尼克松电视讲话的适当反应的文章,此事发生在菲尔投身到磋商之前。然而,这篇文章也没有讨好尼克松。他给哈里·格拉德斯坦打电话,说他取消自己订阅的《华盛顿邮报》——家里和办公室的都不订了。哈里问菲尔:“当他发现没有选择时,你认为他早晨会干什么?”

我认为我们的生活取决于我们得到了《时代先驱报》,约翰·斯威特曼记的时间与我不同,大概更加准确。他说,如果事情不是这样发生,我们

……就要继续斗争。我们已经处在打败《时代先驱报》的边缘。我们的确被他们打击过。有利条件在我们一边……《时代先驱报》没有坚实的基础。他们是一份赫斯特类型的报纸,严谨的运作,全天候的出版运作,这是一种古怪的类型……《时代先驱报》无法全天印刷出版,因为费用太高。

他们亏损比我们还严重,所以或早或晚,他们将从全日报刊中退出来,变为早晨出版……然后,这将成为一个决定性的战场……这就是一个更慢、花费更多的景象和过程,但我想我们要这样干,我不认为这有什么问题。

我同菲尔在某一方面的认知是正确的,这是通往未来最短的途径。如果你能简单地做完这件事,为什么斗争了这么多年?无疑,在我的头脑中,通过斗争而生存对我们是有益的。在经贸方面,你必须知道什么是贫穷,放开手脚和为你的生活而斗争来反抗

非常不利的条件。今天在《华盛顿邮报》的许多人认为,《华盛顿邮报》被授予特权,并认为是理所当然的。我们都有一种深深的恐惧,像《星报》家族一样,我们将有一天变得自我满足。这种恐惧充满了我们的家庭,小到唐纳德·格雷厄姆,作为一个孩子,他对这些事情知道得过多了一些。

我们为自己不同寻常和不可预料的伟大胜利付出了代价——我们提高广告的价格,但还是不能补偿流通中的支出,所以报社第一年损失了 23.8 万美元,可这并不重要。在我父亲买下《华盛顿邮报》21 年后,在菲尔为失去购买《时代先驱报》的机会而沮丧了 5 年后,《华盛顿邮报》买下了它的竞争者,这可能是最成功的报刊合并,一夜之间流通量增长一倍,把报刊带向了更为繁荣的未来。这笔买卖使我们的公司成为能够生存的公司。我们看到了一个可以建设和发展的基础。最后,经过我父亲的奋斗——接着菲尔和我父亲又一起奋斗了八年多——我们可以开始相信,《华盛顿邮报》站立在这里了。

第十三章 复杂的家庭生活

菲尔和我正在步入中年。菲尔费尽心血,工作开始变得容易一些。除了他不断变糟的健康问题,一切都在好转。《星报》还在华盛顿报刊业的舞台上起主导作用。但最后,《华盛顿邮报》有了一些稳定性和一个轮廓清晰的未来。毋庸置疑,菲尔自己就是一个商业和个人的成功之例。

对于我来说,这些年来在不同方面取得了成功。我热爱自己的生活,在我家庭的圈子里感到幸福——我父亲是一个方面,孩子是另一个方面。我有一个在这个圈子中处于中心位子的丈夫,我们都围着他转。我们有两座大而舒适的房子和一个在弗吉尼亚的农场。简而言之,我们获得了殊荣,我们尽最大能力为世界做出贡献。

那些年我们的生活非常忙碌,格伦韦尔比变成了我们的修身养性之处。在这里,我们一起度过了大部分时光,除了唐外,是孩子们感到最幸福的地方,唐后来同他的好友尼古拉去了弗朗德雷斯。唐的兴趣在城里。

我们在格伦韦尔比活动很多,但节奏比华盛顿慢一些。生活松弛,相当低调。房子非正式和粗略地装饰一下——一部分家具是在拍卖场买的,一些是从原来的房主手中买下的,只有少部分是在装修者的帮助下添置的。大草坪割草用马拉旧式机器进行,这些由罗勃·格兰特操作,他是一个快乐的人,他的家离这不远,家族

很大,很出色。农场由一位邻近的雷克特镇的农场工人管理,另一个帮助他的农场工人叫巴克·南尔斯,他住在农场。当最后我们自己管理农场时,巴克仍在这里,还有他的两个儿子,成了我们在那里的生活支柱。

根据我们的需要重新规划格伦韦尔比是我的工作。房子本身需要大量工作,我找到原来的网球场,建造了一个外观坚固的网球场,在房前的山脚下我们挖了一个池塘来营造我们的游泳和钓鱼生活,然后,造坝开了一条小水流,安装了管道,为池塘供水。每当春季到来时,我总是拉来一车砂子卸到水坝上,建造一个小海滩。我们用一块跳水板建了一个小码头,菲尔在池塘里放养鲈鱼和鲷鱼。这个占地一英亩的池塘最后被称为“凯瑟琳湖”,因为有几个这样的湖,是住在旁边的朋友建造的,都是用妻子的名字命名的。几年以后,菲尔在第一个池塘的下边又建造了一个更大一些的池塘,比小溪的水位低。这个池塘被命名为“菲利普湖”。1957年,当埃德·默罗在他的土地上建造一个湖时,菲尔写信给他说:“不要忘记以你妻子的名字给它起名。这让人感到你慷慨,但更重要的是你会马上建造一个更大的池塘。第二个池塘就可以叫埃德沃德湖了。”我们在“菲利普湖”的中间建了一个小岛,叫它“圣莱莉”——是仿效巴黎塞纳河中间的圣路易岛起的名。

因为第二个湖大得足够划船,菲尔逐渐组建了一个各种形状的奇怪的小船队——一条帆船、一条划艇、一个木舟和一个帆布小舟。他还建造了一个小储藏屋保存收藏品,后来用这些东西,他命名了菲利普湖游艇俱乐部,并为这个俱乐部举行了启用庆典,用火柴纸板做成浮雕,上边写着“LPYC”,唱着莱莉为这次活动创作的一首歌。随着孩子们长大,他增加了一艘汽船,虽小但有足够的力量拉着孩子们划水。

我们的生活中心集中在这两个湖上,大家游泳、划船、玩鸭子,还有春来秋去的加拿大天鹅。我们散步,打几个小时的网球和垒

球,把高尔夫球击到田里。菲尔和孩子们,特别是比尔,饶有兴致地在两湖中垂钓;偶尔,菲尔一钓一个晚上。他在农场有一个军械库,每个人都在很小的年龄就开始学射击,连我也学习了持猎枪,我总是最后击伤肩部,那是因为我还没有掌握好枪的后座力。菲尔习惯于追打土拨鼠,在鹤鹑季节,我们都打飞翔的鹤鹑。比尔是一个贪心的射手,他很小的时候就有了他的点22手枪。我悲痛地说,有时被射中的鸽子掉到谷仓的仓顶。一天吃过饭,菲尔把我们从婚礼上得到的烛台放到把农场部分和房子隔开的石头墙上,点亮蜡烛,让孩子们用点22手枪把烛火打灭。他们自然不行,打到烛台上,我也打了一个明显的大洞。

我们在农场保留了一部二次世界大战型的军用吉普车,每个孩子都用这部老车学开车,有时绕着场地一直开上几个小时。正如菲尔一次写的,“在一个小时才跑九英里,速度真是太舒服了”。

我们吃的东西大都是自产的。我们经常在海滨野餐,我学着在烤架上做牛排、鸡、羊腿,用穗轴烤玉米。我们总是找些朋友来格伦韦尔比,每顿饭一般要增加数十人,包括孩子、保育员和大学生,我都需款待。大多数日子里,我们在两棵大树下的长野餐桌吃午饭。我们用车把吃食、冰茶送到树下,我要用盘子装上食物,摆到桌子上。一个周日来了一些客人,自然——当我走近坐在桌子另一边的菲尔时,他告诉我把盘子扔过来,我照着做了。奇迹般地,他接住了盘子——里边装着的上豆片和浇汁原封不动。我试第二次时,就不怎么样了。

从一开始,茉莉就对骑马充满热情,能力也很强,不久参加了赛马比赛。她经常是赛会上惟一不戴帽子、不穿骑马服装的选手,她有一匹小马像驴子,但她骑得很好,最重要的是过得很愉快。当她学习狩猎时,我要在早晨5点起床,把她送到会合地点,在那里把她的小马装到专用车上运走。我经常是跟着打猎的人看一会儿,这项活动我并不太喜欢。除了唐外,别的孩子也骑马,唐

讨厌这项活动,从头到尾只骑过五分钟。我曾想过,所有的孩子都应该学骑马,但一天看到唐骑在一匹马上,看上去好像是唐吉珂德的侍者,脱口喊:“下来,你是对的,这不适合于你”他是一个极好的体育爱好者,喜欢网球和各种球类,只是不喜欢骑马、游泳,对滑雪也不感兴趣。

菲尔的能量传到了我们每个人的身上。在吃饭时,他总是同孩子们玩耍,问他们历史问题,告诉他们南北战争的故事,向孩子们慢慢灌输热爱国家的思想。他组织青蛙快艇远征活动,拿着手电筒把孩子们带到湖边——经常是在我说饭好了的时候。他给大家讲故事,让我们大笑一阵。一天晚餐时,当他认为家里的客人沉默寡言时,便同史蒂夫开始了站在你手上的游戏,让每个人都加入进来,学院的女大学生在那儿帮助孩子们尽量坐端正,始终把裙放在膝盖中间。

我们在格伦韦尔比的生活是这一时期的一个缩影。在我们的世界里,似乎一切都很顺利。尽管我父亲逐渐显示了他年已古稀的迹象,我父母还是十分活跃,参加的活动很多。在整个 50 年代里,母亲写的东西或出去做的报告更多更好,在涉及公共福利和教育方面,获得了一些荣誉称号,她的作品获得了广泛的认可。在她 70 岁生日的时候,哈洛·夏普雷,一位天文学家,用她的名字命名了星系的一颗星,代表着一个时代。

她的著作和她的出现总是引起强烈的反应,对此她非常幸福地与我们一起分享快乐——例如,她送给我们从《里士满新闻读者报》上剪下的她的文章,这是一家坚定的保守主义的南方报刊,重新登出了她的一篇讲话,同时登出的一篇文章说:“今天的最高法院所追逐的旗帜被追逐《华盛顿邮报》所代替。”一位里士满居民给母亲写信,说母亲的讲话是他从未读过的“最具言辞的文章之一,有杰佛逊和林肯的传统”。带着她那非常令人吃惊的自信,母亲告

诉我们：“你们哪一天应该读一下这篇文章，这确实是我写过的最出色的作品之一，具有爱默生的强大影响力。”

菲尔和我母亲之间的紧张情绪在 50 年代中期时而出现，原因是在有关华盛顿礼堂和文化中心建在什么地方的问题上意见不一。母亲是建造礼堂委员会的主席，希望这个中心坐落在波托马克河岸边的华盛顿雾谷地带，后来这里建造了水门公寓；菲尔认为这个中心应该在远离华盛顿的西南部，重新开发，这里的开发工作他参与了很多。尽管菲尔在雾谷地带可以欣赏到波托马克河的景色方面作出了让步，但他坚信，在西南部地区建造一个礼堂是一个重要的行动，可以阻止白人向郊区迁徙和提高在西南部地区四万人的社区的社会地位。

根据母亲的观点——也是她的委员会的观点——河边的位子最好，把礼堂建在西南部地区就意味停止了整个工程，因为她认为自己不可能为在一条陋街上搞建筑多出资。她抱怨菲尔和在国会中反对她的观点的人，责备他们受到不动产利害关系的影响，并发誓，如果选定城市的西南部地区作为工地，她和她的整个委员会就将辞职。在给菲尔的一封信中，母亲说：“我愿为《华盛顿邮报》下周日版写一篇文章，分析一下卷入这项工程的各种因素。如果你不需要，我希望你不介意我把文章送给《星报》。”

在 16 年以后，菲尔可以诚实地说，他赞成母亲的想发，尽管他有时是一个冲动的“杀岳母者”。两个人有一种爱挑毛病的、矛盾冲突的但又非常深的结合力，尽管她与报纸从没停止过争斗。

在这个阶段里，我父亲与报刊和公司日常的运作离得越来越远了，但兴趣却没减。当父亲和菲尔两人不在一处时，菲尔通过信件和备忘录把举行的会议、讲话、《华盛顿邮报》相关的一些活动向父亲评述。父亲明显地上了年纪，但他头脑敏锐，判断清楚，菲尔和其他人还可以看见他的前瞻能力。在买下《时代先驱报》的第二年，他进入 80 岁，看得出他明显地在考虑自己的年龄。1955 年 4

月,他给鲁斯·威吉斯寄去了一份备忘录,讲述了那一周里两位报业传奇人物的死亡:“乔·普利策周三离开人世;伯蒂·麦密考克逝于周四;我也刚刚去看过我的医生。”

这时,父亲已经考虑过把一些股份留给《华盛顿邮报》雇员。菲尔建议趁着他还活着,把股份给他们好一些,能看到他们高兴的样子。父亲同意了,并告诉受领者:

迈尔女士和我有时在思考这个机构中的好人。我们对你们有价值的服务有着深刻的记忆,是你们在这些年里为这个机构带来了成功。我们早就想找到表达我们感激心情的一些合适方式。有些人在他们的遗嘱中记着他们的老伙伴。但迈尔女士和我认为那是一种对事情的伤感态度。

他所做的是要拟订出一个详细的方案,把没有投票权的股份分配给《华盛顿邮报》的 711 名雇员和独立的流通代理商——原则上,每个人要在公司连续工作五年或更长时间。这份礼物从 5 到 20 股。由水屋价格机构提供的数字显示,每股的真正市场价值是 59.44 美元。我父亲给所有受领者写了一封信,解释这份礼物,并说他和我母亲希望大家只要在《华盛顿邮报》工作,就要保留他们的股份:“我们相信,股份是一项很好的投资,只要大家相互热情帮助和在工作中相互合作,过些年之后,股值就会增长。”有一些人本来就懂得股票的价值,把别人不要的全部买下来。许多人相互买来卖去,但那些抓住不放手和买了 5、10 或 15 股的人,则在公司发展和股份上市时有相当的酬报,因为我们以 26 美元上市,两次分红,这些礼物最后变成了相当有价值的财产。发放股份礼物是在 1955 年 6 月,在斯泰特勒旅馆的一次难忘的午餐会上宣布的,这件事也是庆祝父亲买下《华盛顿邮报》22 周年之举。《华盛顿邮报》白宫通讯员埃迪·福利安德在午餐会上代表雇员讲话,开头语

是：“股份拥有人伙伴们，”在一阵大笑之后继续说，“你们永远不会知道，你作为一个挣工资者来上班，回家就成了一个资本家。”

尽管这些年中我过着快乐的生活，我现在清楚了，那时我并没有意识到已经存在的问题。随着年龄的增长，我越来越羞怯，缺乏自信。我还是不懂得在社会环境中如何发现自己最美好的品德和如何掌握自己的命运。我怕自己被打扰，总是相信人们与我们发生联系完全是因为菲尔。

很难讲清楚我是多么没有自信和羞怯，也很难解释那时我怎么知道得那么少。这一阶段里，我有时参加伯德·约翰逊女士为国会议员的妻子和一些报界人士的妻子举行的女上午餐会。餐会结束后，伯德女士请每个人站起来讲述去年夏天下了什么。大多数女人为自己的丈夫助选并讲述了助选中的一些事。我一想到在这些女士面前发表讲话就感到胆怯，连一句话都说不出来；还有，我拒绝了再试一遍。在另一个场合，我根据讲稿，对大约六十人发表了有关一项研究问题的讲话，我用一年的时间研究了收养者、有抚养关系的护养者和失去家庭的孩子的有关问题。这就是我初次演讲的尝试，我吓坏了。在菲尔的帮助下，我一遍一遍地不知写了多少次，设法通过严格的考验，可我为焦虑而付出的代价与这件事本身是完全不成比例的。

也许我的朋友——我有许多很好的女朋友——能理解我。1956年初，由波莉·威斯纳尔牵头，她们为我举办了一个“欢迎凯瑟琳·格雷厄姆”宴会。我为之高兴，但不理解她们为什么这样做。这无疑是为了支持我，因为她们知道我需要它，但我没有给予应有的注意。

我缺乏自信这一点多少与我父母有关联。我母亲好像对我的事发号施令多了一些，在她非常伟大的形象映照下，我的选择和活动被贬低了。我同她非常奇异的关系，在一件事上就可以证明。

我总是在她上床睡觉和休息时叫她。我们总是没完没了地讨论她的活动和演讲,并以偶尔讨论我对孩子问题的困扰为点缀。一天我非常慎重地决定,我要提出自己的计划,把孩子们从少年村拯救出来,那是一个在特区的很大的收养所。这是一个要有勇气的决定,但我开始时,母亲有可能对我正在进行的一些工作感兴趣。当我一步步开展工作时,她果断地阻止了我,说:“哎,亲爱的,我几年前在特区就不干了。”对我来说具有重要意义的事业就此停止了。

与此同时,菲尔在扩大我的影响,也在诋毁我。随着他越来越多地投身于新闻和政治科学,我也越来越认清了自己的作用,对于他理想的风筝来说,我成了尾巴——我越是感到自己相形见绌,那么这一点也就越成了一个事实。他是一个非常活跃才子,有时是一个特具幽默感的人——我见他在许多社交场所运用他的幽默,有时我们的朋友成为他的笑柄。他总是以幽默的方式讲述一些严肃的事实,许多时候都是他这样做了而没有被众人发觉,甚至被他嘲笑的人也成为发笑的人。逐渐地,他用于别人的机智转移到我的身上,我变成家庭开玩笑的对象。奇怪的是,我还是被菲尔所诱惑,不知发生了什么,甚至也同他一起开玩笑。由于我胖了一些,尽管还没有过分,他开始叫我“猪”。他甚至给了我一个法国屠夫商店用的猪头像,我把它挂在格伦韦尔比的门廊上,认为很有趣。

那些年里,他的另一个癖好是,当我们同朋友在一起,我在讲话时,他总是给我一种我说得过长和烦人的感觉。逐渐地,我们一起出去玩时,我不说太多的话了。

那时,我对这种屈辱一无所知,在1955年末,菲尔写给我母亲的长信中揭示了这一点。母亲送给菲尔一篇关于托马斯·曼的文章,他的答复明显地占有优势:

从读了H. 亚当斯和蒙蒂·桑·米歇尔的教育学开始,我

对团结一词的含义感到茫然。另外,我对概念的实际存在是无知的……

然而你没有把最重要的句子画出来——例如,“和菲利克斯·克罗尔一起欢乐不需要学识”。这一伟大的思想使我产生了推荐我的生活伴侣一书玩一玩的想法。

很难说出哪一位读曼的作品比菲尔更多,也很难说出谁早于菲尔读了亨利·亚当斯的两部书,或是谁向他推荐了这些书。尽管如此,我已经从他那里越来越感到:我好像感到他创造了我,我全部依赖于他。甚至到今天,我也无法跳出这种感情;很难区分什么是他极度痛苦的反应,只有后来才领会到这个问题。真实的情况是,我崇拜他,只看到了他为我所做的事情的积极一面。我简单得都没有把我缺乏自信和他对我的行为相联系。

尽管他工作、生活的速度是令人难以忍受的,可他好像还要使之更为兴旺。客观上有一种发展的征兆,但很微弱,我无法看到——或者说没有把那些当作征兆来看待。追寻过去,我所见到的是他的慢性病成为他心理和精神痛苦的前兆,对于这种潜在的疾病,我——或者他——都一点也没有觉察到。疾病的不断发作意味着他将回到堆积如山的办公室,正如他对一位朋友说的,“带着迟迟的危机和自然增长的大悲局”。但是,当他身体好的时候,没有人会比他能更好地处理这些危机和灾难。

菲尔现在管理的是比原来业务多了许多的《华盛顿邮报和时代先驱报》。约翰·斯威特曼在他的手下发挥着主要作用,报刊商贸方面的决定他负有大部分责任,但菲尔是主要的谋划人。他与鲁斯·威吉斯一起更多地参与了编辑方面的事务,以及同埃斯塔布鲁克一起研究社论版的问题,但约翰和鲁斯让他把精力集中到更大的事务方面,对日常性的工作只要选择性地管一管就行了。在这个阶段,他花费了大量时间进行了与报纸有关的外部活动,他管

理报纸并不是只把权利掌握在手中,而是要进步和发展。

1954 年秋天,菲尔“比八个捕鸟猎犬还要忙碌”,很大的原因是同 CBS 磋商购买它在《华盛顿邮报》的 WTOP 电视台的少量股份。尽管这段时间有一点可怕,因为我们买下《时代先驱报》不过只有半年,但我们总是为拥有了全部 WTOP 电视台和广播而高兴,这是我们的机会。CBS 45% 的股份价值 350 万美元。提高我们的负债是菲尔这方的一个大胆行动,我们进行了一项重要的扩展,它在最后取得了相当的成功。

1955 年,《星报》最后发现他们有必要做一点事情。在我们买下《时代先驱报》的那一年里,我们在许多重要的方面已同《星报》持平或超过他们。作为百年来一直在华盛顿地区领衔的报纸,《星报》发现自己的读者比《华盛顿邮报》少了大约 12.5 万人,尽管我们继续在广告方面落后于他们。一直在历史悠久的《时代先驱报》负责广告业务的弗兰克·盖特伍德的到来,使情况发生了很大的变化。零售店都与《星报》发生联系,盖特伍德说服一些大的客户给我们更大的份额。弗兰克是一位非常有用的人才,我父亲开玩笑说,他用 950 万美元把他弄到《华盛顿邮报》来工作。当《华盛顿邮报》周而复始地运作时,盖特伍德记得,广告业务进展很快,三年里,《华盛顿邮报》在广告领域从 28% 增长到 50%。

从 1955 年起,《华盛顿邮报》的收益超过了《星报》。花费被紧紧地控制着。当我们看到今天《华盛顿邮报》的地位和想到在世界各地记者站的驻外通讯员,很难再回想起要从华盛顿报道“外国”消息,或者是当新闻机构被使用的日子,可那段日子并没有过去多久。当菲尔 1957 年 1 月把默里·马德尔作为《华盛顿邮报》的第一个驻外通讯员派到伦敦时,默里写回的东西 WTOP 也使用,并付给他稿酬。不到五年,又有两个通讯员被派往国外,菲尔·福易西被指定编辑外国新闻,成为第一个外国新闻编辑。在福易西的领

导下,后来的国外服务系统增至23人——当然他们并非都是一流水平的

随着时间的推移,菲尔越来越多地卷入公共和政治事务中,用在《华盛顿邮报》的时间开始减少。他做的一些事情使他在地方、全国、商贸社区以及政治领域中更突出,他做的全部事情都达到了目的,因为他受到大家的信任。他许多外围的活动一直进行了几年——芝加哥大学董事会、ACTION(一个住宅事务委员会)、经济发展委员会、选区委员会、西南区重新开发委员会、特区家庭规划——以及其他的,这些组织始于50年代中期,政治色彩越来越浓。

尽管菲尔以极大的热情投入了1952年艾森豪威尔的大选活动,但他很快就看清了政府行政机构把时间和精力投向议员林顿·贝恩斯·约翰逊。我不太懂是什么激发他与约翰逊建立了关系,但现在看起来是可以预见的,甚至是宿命的。约翰逊积极地培植新闻界,菲尔总是被政治所吸引。他们都喜欢权力和用其达到他们所期望的目的。他们都来自南方,都很幽默——同一年龄段,他们有自然的亲近感。

早在1953年,菲尔就与约翰逊开始了经常性的交流。1月,约翰逊送给菲尔一份明年民主党委员会的任务,他把自己认为是重要的新约定都圈上了,附了一张纸条,提醒菲尔他们在过去曾谈到,“需要找一个你们的更出色的代表和谈论对国会常设委员会的不同观点和看法”。为了感谢他,菲尔在《华盛顿邮报》的一篇文章中提到这个问题,文章的题目《向前迈出的最好的一步》,赞扬了由民主党筹划指导委员会制定的委员会的任务——“在林顿·约翰逊议员的领导下”——也“为自由的北方人党派进入主要的委员会提供了很多的机会”,还暗示了“党在执政时,永远不会达到某种团结的程度”。“如你所见,”菲尔写道,“我们认为你做了一项很好的工作。”

林顿·贝恩斯·约翰逊写信感谢菲尔写了这篇社论。几个月过

后,约翰逊送给菲尔一篇他的讲话和一张便条,讲的是他决定抵抗共产主义向西半球的蔓延。菲尔最后给林顿写信,“感谢你在选举结果出来那天没有因为我做很少的工作而责骂我。我希望我们后来已经赔罪了……”

这些交往反映了一种关系,在这种关系中,新闻界与政府的亲密关系超出了新闻界与政府所应该有的正常关系——至少是在今天。然而,在那时,这并非是不正常的。问题在于,尽管仍有一些分歧,他们的关系变得越发亲密,我后来对这种关系持否定态度。

在1954年中期大选中,1952年就给菲尔留下深刻印象的尼克松副总统变得特别刻薄。他的策略使赫布洛克画了一套最出名的卡通画——当尼克松被一伙人和政府官员迎候时,他从下水沟里爬了出来,带头的人举着一块招牌,上边写着:“他出来了。”尽管尼克松做出了努力,民主党重新掌握了参、众两院,使林顿·约翰逊成为参议院多数党领袖。从此,菲尔和约翰逊变得更加亲密。

菲尔感到一件有趣的事情是对完成大选和选举费用的改革。早在1955年,他就开始研究金钱在政治中的作用,为了实现金钱的作用,他用口讲、用笔写来谈论这个问题。一般来说,他提前遇到了一个问题,这个问题使事情戏剧性地变坏。人们连竞选到底要花费多少钱都一无所知;而两党全国委员会报告的竞选支出与真实的花费差异极大。

在菲尔看来,竞选的大部分费用来源于三个方面:下层社会、特别利益集团和“有帮助的人”——这是指那些为了期待升官而为大选作出贡献的人。菲尔在一篇文章中强调,他认为这个问题是“在收买和利己主义的压力面前,我们该怎样筹集最正当、清白的费用?我们怎样才能有助于创造一个关注美国未来重要政治的氛围?”他的回答是指望好公民。一项盖洛普民意测验显示,1/3的美国家庭已经准备进行政治捐赠。菲尔认为,一项广告竞争可以

告诉人们和说服这 1/3 和其他要做贡献的人,目的是结束选举中的不正当行为。他主张,如果干了这种完全“可做”的事情,那么也就构筑了我们所处的这个时代的最重要的政治改革。

这篇讲话被全文登在《华盛顿邮报》上,这个想法被广泛认同为格雷厄姆计划。第二年,菲尔说服林顿·约翰逊认识立法的必要性。在菲尔的眼中,尽管议员们看上去“对潘朵拉盒子被打开后会出来什么东西极度紧张”,但约翰逊“完全被煽动起来,对我希望和提议的几乎全部改革方案大多都顺从地接受了”!菲尔的工作都是在背地里进行的,正如他承认的,“只有我们的大数额的主要捐赠获得全部信誉,我们才会有所帮助。”同林顿·约翰逊作过多次关于一项两党改革的计划讨论后,一项议案被草拟出来,有 85 名议员作为共同赞助者在这项议案上签了名,这好像在议员的生活史上从未发生过。只有一票反对这次议案,正如菲尔告诉我父亲,这个议案“并不是一个非常理想的议案,只能说是向前迈出了很好的一步”。然而,这项议案没有在众议院获得通过。

也许是错误的,我曾怀疑林顿·约翰逊是否真的希望这项议案通过,我把想法告诉给菲尔。我的感觉是约翰逊想培植他与菲尔的关系,选择的方法就是如此。但菲尔对议案和这位议员的热情不断上涨,虽然这项议案没有通过,可他们经过一起工作后关系更加紧密。

不同于菲尔,我仍然被阿德莱·史蒂文森所吸引,我母亲比我认识他还要早。母亲正在遭遇一种政治转变,如同她做的每件事情那样,这也走向了极端。当她努力使艾森豪威尔和他的行政机构对一些对她来说非常重要的社会事务发生兴趣失败后,她对他的怀疑得到了证实。她对艾森豪威尔缺乏回应而感到特别沮丧。“菲尔,你什么也得不到,他是一个哑巴。”她后来这样写道。

她与阿德莱的来往变成了她与杰出人物最富感情关系的一例。在以后的几年里,他们之间的信件往来很多。母亲给他的信

中充满了私人间的劝告。但阿德莱的确成了她的朋友,及时给母亲回复同样的信。

1955年6月,我母亲做了子宫癌手术。尽管医生告诉她癌细胞没有扩散,如同任何人面对这种手术一样,为了以防万一,她留下了最后的遗嘱,交代了一些事情。在手术前一天我去看她的那个晚上,她让我把菲尔叫来,她对菲尔交代的有三件事:她的首饰给自己的孙女,在她们长大之前,她们的母亲可以使用;一小部分钱给她的朋友露丝·泰勒;最紧迫的——是为阿德莱·史蒂文森马上准备一份数量为2.5万美元的礼物。她从新闻报道中得知,阿德莱没有钱进行下一次竞选,她认为阿德莱不应该为此而担忧。她告诉菲尔,没有什么比她知道这些事已经办好了更幸福。菲尔同意安排一下,马上去做。

那年秋天,菲尔准备去芝加哥作一次演讲,他给阿德莱写信建议我们三人碰一次头。阿德莱自己开车把我们送到了芝加哥郊区,他在那儿有一个很好的农场,农场里有一座美丽的、日常使用的、宽敞的房子。他的三个儿子在这里长大,现在他一个人生活在这里。对我而言,这是令人高兴的且关系复杂的一个开始。菲尔和阿德莱在一起并没有多大的益处。菲尔已经很了解阿德莱,并认为他是特别有能力和聪明的人,但担心他作为一个政治家无法与林顿·约翰逊相比,他后来与许多人持有同样的看法,这就是史蒂文森特别缺乏决断力,意志不够坚强。

正如所期待的,艾森豪威尔总统在充裕的经费支持下再次当选。史蒂文森的让步是明显的。当选举日那天晚上,他被问及是否再次角逐总统一职时,他的回答是:“我是一位躺在床上睡觉的候选人。”

在选举前一个夏天,林顿·贝恩斯·约翰逊在给菲尔的一封信中,曾偶尔邀请菲尔和我以及伯德女士到他的大农场玩,“享受有

些德州方式的款待”。在整个秋季,他总是让我们去他那里,到了年底,出现了一个机会,菲尔被邀请到德州农业和医药大学演讲。菲尔接受了这个邀请,一部分原因是我们能再去约翰逊的大农场。

学院有一架小飞机来接我们,演讲结束后,又把我们送到弗里德里克斯堡,这是离大农场最近的一个小镇。林顿·贝恩斯·约翰逊在飞机跑道的尽头迎接我们,我们见面只寒暄几句,就开车穿过田野,经过了几道德州西部乡间为旅游而设立的大门后,最后停下来参观他的家族墓地,这是人们必到的地方。

第二天我们去打猎,是猎取鹿,林顿·贝恩斯·约翰逊急着让菲尔开枪。菲尔喜欢打鸟,一部分原因是鸟不好打,这意味着他可以打不到,所以菲尔无法接受杀鹿的想法。然而,我们的主人则认为,客人返回时带上一头鹿是最好的款待。当我们遇到一群山坡上的小鹿时,菲尔根据林顿的命令瞄准。“开枪,菲尔。”议员大叫。枪在肩上,瞄准了,也做好了准备了,菲尔回答道:“林顿,我不能打鹿的屁股。”当一只鹿转头对向我们时,约翰逊再度下命令开枪。这次菲尔回答道:“林顿,我不能开枪,它看上去好像小猎犬约翰逊。”约翰逊有几只小猎犬,开头的名字都叫林顿·贝恩斯·约翰逊,小猎犬是林顿最喜欢的一条狗。鹿跑走了,留下的只是这位跟他不听话的客人生气的议员。第二次鹿出现时,菲尔感到他已别无选择,只好顺从地打死了一头鹿。

这次访问对我来说很奇特——菲尔和林顿相互之间一直很好,但林顿对我则完全是另一个样子。他好像总是直直地看着我,把我与他和菲尔隔开,总是说:“你们是北方的自由人……”他不断地击中我的要害,努力向我解释这个世界是如何运转的。有一次,他用了很长时间给我讲述民权是如何来到约翰逊城的,以下是他讲的话:

他们正在建设一条穿过镇子的高速公路。修路的人中有

一些黑人,以前没有一个黑人让在这个镇中过夜,可路越修越近,最后修到了镇中。镇中的恶霸在理发馆发现了修路的头,走过去说:“今晚把那些黑鬼赶出镇子。”修路的头把理发用的围裙拿掉,从理发师的椅子上站起来,两个人一直扭打到镇的主要街道上,直到最后把恶霸打倒在地,并打着他的头部反复问:“我可以让黑鬼在这里吗?我可以让黑鬼在这里吗?”恶霸最后低头了。这是民权如何来到这个镇子的故事。

事实上,那时我对林顿的复杂感情是一贯的。我仍相信,他在某种程度上正在利用菲尔,我当然还没有完全抓住把柄,而菲尔好像已经看到了这一点。一个晚上,林顿和菲尔在吃饭时和饭后喝了大量威士忌。在我们深夜的交谈中,约翰逊开始抱怨报纸。在他的诽谤中,他说:“用一瓶威士忌,你就可以把任何报纸买下来。”

我对他们的交谈或者对有关话题保持了相当的沉默,但当菲尔和我上楼时,我指责了林顿所讲的一切,也责怪了菲尔。显然,伯德女士与林顿说了相同的话,因为林顿第二天早晨变了一个人,让我们再呆一天,我们照此做了。我们在离开前的那次午餐上,他给了我们每人一个礼物——给了菲尔一顶很大的有十加仑重的西部帽子,给我一个迷人的手镯,上边有一个德州的地图,一个小麦克风,还有其他一些象征约翰逊世界里的东西。当我用手摸着这个手镯时,感到它很重,我马上意识到它是金子的。新闻界是不允许接受礼物的,这些礼物让我深感不安,特别是谈话的阴影依旧存在。菲尔让我接受这个手镯,他也接受这顶帽子,我们将回报一件同样价值的礼物,我们后来这样做了——是约翰逊曾提到的一只水净化器。

离开大农场时,我们接到一个很大的硬纸箱子,里边装着菲尔的冻鹿和用鹿肉做的香肠,随后是架好的鹿头。恰好此时,整个东海岸遭到迷雾和大雨的袭击,我们乘坐的飞机在天上盘旋不止,最

后在匹兹堡降落，我们从匹兹堡乘火车到华盛顿时已是半夜时分。由于无法处理装鹿肉的大箱子，我们只好把它丢在站台上。那个鹿头作为装饰品，放在格伦韦尔比的书房里。

从大农场回来几天后，菲尔写了一封严肃的冗长的备忘录给约翰逊，作为进一步讨论问题用的一些重要的观点。他给了约翰逊一个建议，即如何在全国范围内实现他的想法，主张这位议员需要摆脱他是一个保守的、片面的和受到（石油和天然气）利益刺激的政治家的声誉。菲尔相信，就是这些削弱了约翰逊在全国的影响力，林顿和他的工作人员不得不在一定程度上接受这一点，因为他们所关注的只是1960年在德州的再度大选。菲尔还主张，林顿可以在全国政治性活动中起到某种作用，如果他想起到这种作用，就必须“记住，最好的防御就是一次好的进攻”，开始去掉那些陈词滥调，为“由一项更高成就而作为标志的立法会议”铺平道路。菲尔还力主林顿应该选择时机召开记者招待会，为1957年发布一项立法项目，这样做的目的是不使这项立法权因民主党总统对全国的讲话而撤销。他然后建议林顿随后对“最好的听众”作一次重要讲话，这次讲话将涉及一些严肃的原则性主题，这些主题中最重要的是“创立和说清楚民权的哲学问题”，从而使这个观点得到强化。正如他详尽阐述的，哲学原理需要……这在德州并没有完全被接受。这个问题有点超出了拉塞尔的视野，汉弗莱对这个问题的认识也是肤浅的，这同时也是适于时代和国会行动的一个举措。

在约翰逊总统图书馆，有一本乔治·里迪为议员约翰逊写的备忘录。里迪当时是林顿·贝恩斯·约翰逊的一个助理。里迪的备忘录内有一些菲尔的观点和评论。他认为菲尔的想法“产生了作用，但我不同意他所选择的时间”。另外，里迪还说：“菲尔生活在《华盛顿邮报》的氛围之中，而这种氛围对华盛顿影响是不可估量的。我有一个看法，你在全国显然比德鲁·皮尔逊的专栏和赫布洛克的卡通更为人所知。《华盛顿邮报》的气氛是用于专门目的的，并不

对其他社区产生影响。”我相信在这种情况下,菲尔要比里迪更接近事实。

在1957年的头几个月里,菲尔在各个领域仍很活跃。这一时期他取得的重要成就之一,就是与迈尔基金会交换《华盛顿邮报》的股份,这使我们完全占据了商业上的所有权。他还不断地参与有关劳工问题的谈判,特别是同《新闻指南报》的谈判。1956年春签署的一份协议经过了长达八个半月的谈判,但终于达成了一项前所未有的五年协议。

这一时期菲尔做的另一件重要的事情,是他对卡车司机联合会如同他们为《星报》所做的一样,精心地为我们建立流通部门这一点发表不同寻常的谈话。我们被告知,《星报》的出版商杰克·考夫曼同意与卡车司机联合会谈判。菲尔的谈话和带有法律印章的手稿都谈道,如果《星报》与卡车司机联合会签订协议,“可以相信一定有人向你提出加入卡车司机联合会。他们会告诉你,你获得了一切,什么也没有失去。情形正好相反。”菲尔这样警告,“你除了失去之外什么也得不到。”他还告诉他们:

在美国的法律下,《华盛顿邮报》不能与卡车司机联合会有交易。在道德法律下,我们也不应该同他们有什么交易。那样做我们会上当的……

《华盛顿邮报》将不会与卡车司机联合会有什么商业上的关系。

为什么呢?这明显地不是因为我们反对这个联合会。我们同15个或更多的各类联合组织有多年协议——他们都是可以信赖的。

菲尔继续评论卡车司机联合会的问题,最后说,我们在全国有

一个最好的流通机构,我们将不断加以改进并扩大代销商的机会。他说:“我们将不允许任何人同那些人有任何交易。我希望你们任何人不要把我们搞垮。”由于菲尔的讲话,他们没有进行这类事情。

知道了是怎么回事,我想菲尔身边的人有可能用多种理由尽量说服菲尔为什么他不该发表这样一篇讲话。今天这是不合法的,可那时怎样我不知道,可这是他能力强的一个例子,他知道在什么时候冒着风险去击中要害。

《星报》与卡车司机联合会的合作被证实是个致命的错误。对于《华盛顿邮报》的独立发送人而言,每多送一份报纸就意味着他的口袋里多了一些钱。对于《星报》的卡车司机而言,多送一份报纸只意味着多干了一些工作。维护我们自己的送报系统,被证明是对报纸未来健康发展的重要一步,经过后来的修正,成为了其他报纸广泛接受的一种发送报刊体系。

1957年夏季,菲尔已是筋疲力尽,特别需要休息,我们一起去回到格伦韦尔比。这是一个田园诗般的盛夏,我们同孩子们一起玩耍,什么事也不干。正像菲尔8月下旬给他父亲写信所描述的,他变成了“逃离工作的人”,他还说:“我想对凯来说我是一个负担,但我认为这是做丈夫的正常角色。”只是后来才清楚,那时有些问题已经变得很严重;我对此当然还没有意识到。那时所清楚的是他高度紧张,超负荷工作。回首往事,他像是一个发射失败的火箭——还在冒着火花,甚至偶尔喷出火焰,但还是倒下了。

那年夏天,对农场田园般生活的最大干扰是在8月开始时,林顿让菲尔回华盛顿帮助他顺利通过1957年民权法。

“八年里,在国会没有通过任何民权法。”艾森豪威尔在他的自传中写道。一年前,他通过努力使某些方面有了进步,一项法案在众议院通过,到了参议院被否决,是林顿·约翰逊帮助扼杀了这项法案。1957年6月,同样的一项立法在众议院以共和党压倒民主党的多数票获得通过。7月16日,参议院同意接受众议院的议

案。第二天,参议院修改了这项法案,用一项陪审团修正案削减了这项法案的效力,约翰逊之所以这样做,是为了使乔治亚州议员理查德·拉塞尔满意和防止议事妨碍者。由于南部地区的陪审团都是白人,这就明显地冲淡了这项法案的力度。然而,除了选举权外,这个法案为成立民权委员会作了准备,由一位新的部长助理负责司法部的民权事务。

为了使约翰逊在这个领域起领导作用,所有这些都在按菲尔的计划有序地进行着。作为一名南方人,林顿不能走得过远,或像菲尔所希望的走得那么远,但运用立法技巧和影响力,他能使这个国家朝前走。根据许多政治观察家的观点,约翰逊所做的一切是这项法案除了选举权外,什么也不涉及。菲尔争论的问题是选举权问题。

菲尔对整个事件的参与,早在7月就开始认真起来,正是在这个时候他邀请乔·罗到农场来玩。菲尔的邀请往往是命令式的,这次便是如此。因为乔·罗与黑人领袖们有一种牢固的关系,菲尔需要乔的帮助,特别是罗伊·威尔金斯,那时的行政秘书——实际上是全国有色人种协会的领导人,因为乔一般来说是一个自由的、有影响力的人物,他对民权法案持什么想法特别重要。

菲尔让乔把弗利克斯·弗兰克弗特也带来。乔后来回忆说,他从邀请中没有看出任何下一步的意图,也没有把这次活动与决定民权法案联系在一起。然而,当他和他的妻子以及弗利克斯驱车来到农场时,他开始怀疑菲尔将要干什么。弗利克斯采用了各种方法来说服他认识选举权的极端重要性。菲尔和弗利克斯在吃饭过程中一直做乔的工作,建议他不要问太多有关民权议事日程中的一些问题,诸如,真正快速地消除种族差别待遇和使学校废除种族隔离。菲尔和弗利克斯所主张的是,在50年代最重要的一步是选举权。现在我知道了这是多么不平凡——越过这个领域的边界是最高法院的司法问题,可我当时并没有认识到这一点。就弗利

克斯的天性而言,他愿与两个人——菲尔和乔订立密约——他与这两个人的关系近似于父子关系。他清楚地知道,帮助菲尔说服乔非常重要,要让他知道这是他们所能得到的最好的法案,因此,希望能得到他的支持。

几次“洗脑”宴会之后,约翰逊要求菲尔来华盛顿,在通过法案的最后阶段同他一起努力。菲尔回到华盛顿,我多少有几分担心,他与林顿连续干了几天,白天黑夜地干。我相信他的大部分作用是与乔保持联系,并与温和的民权小组,也是乔与之有关系的小组保持联系。总在议论的问题是陪审团修正案。与各种赞同或反对的势力游说者进行磋商的问题大多是这项修正案将会带来什么。为了征得有声望的律师和有法律头脑的人的帮助,菲尔在努力寻找一把开门的钥匙,使各方面都可以接受,并使选举权法案最后获得通过。

最后,民权运动在陪审团方面的斗争失利,但法案获得通过。乔和与他有同样头脑的朋友接受了菲尔的主张,这个法案比什么都好。罗伊·威尔金斯也表示赞同,召集了一个民权领导联合会会议,整整争论了一天。威尔金斯在他的自传中写道:“乔真正争论的是,87年之后,这项法案最后也就到来了,即便是一个被淡化的法案,可国会在这个问题上失去了自己的纯洁性,到底失去了什么,还需进一步加以研究。”支持这项法案是他一生中最难下的决定,威尔金斯这样写道。通过回忆,他认为这是一个正确的决定。他记得在斗争的过程中,休伯特·汉弗莱曾说过:“罗伊,如果说在政治中学到了一件事的话,这就是永远别理无价值的人。”

对于林顿·约翰逊来说,这是一个极好的政纲。林顿还是一位得州的议员,他要再度当选,就要为得州做一件事——选举权。因此,进行选举权斗争的所有策略都是授意而来的——其中的观点由菲尔提出来。伯德·约翰逊女士把那些日子里的菲尔和林顿·约翰逊在一起的情形,描述成如同一座架在两个相互矛盾的利益集

团中间的桥梁。菲尔可以同两边的人交谈,林顿则很难与激烈的自由主义者谈到一起。“他总是说,”伯德女士说,“但他们总是不相信。”林顿在法案通过的那天给菲尔写信说:“你在最危急的一小时里打开了缺口。我永远不会忘记这件事,我希望有一种方式能让全国知道,你对一个颇具影响和可施行的法案所做出的贡献是重大的。”

菲尔运用这一时机向林顿表达他关于林顿政治未来的重要之所在的观点。他主张林顿不应该在竞选总统上公然谋划:“你目前的态度使我苦恼。任何引人注意的投入过多精力的谋划,进入这个特殊办公室的人都会在两个方面伤害他自己。他将开始失去自己判断的控制能力;他还将帮助自己的政敌和使他们舒服。”“好好想一想,”他建议道,“不要否认或确认——更不要猜测。三年是一段很长很长的时间。所有仓促的行动和渴望都应该留给你来自田纳西和马萨诸塞的伙伴。”他指的是肯福弗和肯尼迪。

菲尔为约翰逊推动民权法案所付出的努力是巨大的,特别是当他自己知道他多么筋疲力尽之时。或许只有骚乱结束了,他才有可能在格伦韦尔比休息一下,恢复一下体力。然而就在一个月后,阿肯色州长奥沃尔·福伯斯命令国民警卫队不让九个黑人学生进入以前全部是白人学生的小石城中心高中。为民权而斗争的第二步计划开始了。

除了理论问题之外,艾森豪威尔对此并不太感兴趣,他的注意力都在他休假、打高尔夫球上,行政机构一时间出现了真空。一天,新闻秘书吉姆·哈格泰从纽波特宣布,总统认为,耐心是必要的,《阿肯色公报》收到来自一个有线传真服务机构的一张画,上边是总统躺在一块绿地上,用线条连着一个推球。他们把这作为头版新闻,在画面上加了一个标题“在耐心中学习”。

在华盛顿出现的真空中,菲尔行动很快并有相当的自信。他

决定解决这个问题——让孩子们和平地走进校园，让福伯斯收回他的命令，最主要的是防止联邦政府出兵。这当然不像一个概念，他所希望的是接管政府，拉紧政府这根弦。

在心底，菲尔感到一种强烈的与南部有关的移情作用。他相信学校要废除种族隔离，但也明白，在南方的反抗之下，这又是多么难以实现。因此他投身于既混乱又使人有信心的形势中去。由于坚信他知道谁是最主要的人物，可以用幕后的策略解决这个问题，他从早到晚打许多电话，打给白宫的谢尔曼·亚当斯和马克斯·威尔·罗布；华盛顿的比尔·罗杰斯；《阿肯色公报》的出色编辑哈里·阿什莫尔；来自小石城的议员布鲁克斯·海斯；全国有色人种协会法律保护和教育基金会主席瑟古德·马歇尔；全国有色人种协会负责人罗伊·威尔金斯。一天晚上半夜3点，菲尔给乔·罗打电话，要马歇尔家里的电话号码。当乔说他没有时，菲尔命令：“该死的，去找来。”他与总统、前总统杜鲁门和副总统尼克松婉转地进行了接触。

当最后艾森豪威尔命令部队进入时，冲突被平息下来，但这件事在小石城流传了两年多。然而，这一制止了危机的行动——部队进入——对于菲尔来说是重重的一击，他把这不仅看作是南部的失败，也是自己的失败。

对于我而言，菲尔在小石城这件事上所采取的行动是第一个信号，这就是菲尔有问题，他富有力量的天资被用在理想主义方面，且采用的是一种令人费解的、无理性的方式。他已经不好的身体受到来自体力上和心理上的折磨。他在小石城事件后继续自己的活动只一个月，他的忧郁症第一次出现了。10月28日半夜，他的病爆发了。那种情况没有别的方式可以表述，所有潜伏的身体方面的和精神方面的病症都一下子出现了，这些病我从来没有想到过，他被痛苦折磨着，绝望，忧郁，他哭啊哭啊，哭个不停。他说他已经掉进了陷阱，没有能力再干了；所有的都是一片黑。我们一

夜没合眼,我拼命地努力,告诉他一切都会好起来,但没有起任何作用。除了紧靠着他坐着之外,我所能做的不多。我们发现洗热水澡有所帮助,所以他一个晚上洗几次热水澡,努力让他止住眼泪,缓解忧郁症。

早晨,我给在巴尔的摩的哥哥打电话,他那时是约翰·霍普金斯医学院的精神病学家,我告诉他发生了什么情况,问他该如何办。他给了我一些国立精神病医院的人名,这些人能为菲尔分析病在哪里,按顺序一个一个推荐精神病学家。有了这些计划,我们两个人都放松了一些,因为我们寄希望于能在这恐怖、无法理解的危机面前依赖于某人。菲尔每一次或两次看一位大夫,最后是莱斯利·法伯博上,菲尔与他开始了一段漫长的、奇异的关系,最后还是没有治愈。

我不知道发生了什么事情,也没有认识到我面临着什么事情。我不知如何称呼这种病。我只知道菲尔所得的病像是一种紧张情绪和神经系统所导致的问题,这些来自于他参与的各种活动,到小石城事件时,达到了极点——不分白天黑夜地活动,连续不断的灰心丧气,而这一切他都是一个人默默地承担;我们的一个想法是不把他的病透露给外界,还有我们的朋友、我家和我们的孩子。出于某些方面的原因,我从未告诉别人,甚至我的哥哥,这究竟是怎么回事,或者是什么事带来了这一激变。我没有人可以咨询后果,只是努力做到尽力帮助菲尔。由于我对他的病缺乏知识,也什么都不知道,我相信我们可以度过这个困难期——只要充分休息,菲尔的病就可以恢复,我们继续我们的一切。我想,有他的自信、他的魅力、他的气质、他的聪明、他的机智、他的敏锐,菲尔一定能恢复正常,一切都会走向正常。没有必要让这个世界都知道这个阶段性问题,我们有一切理由隐瞒这个问题,不让外界知道。

第十四章 菲尔的“精神 忧郁症”

菲尔发病后的第二年的大部分时间用于慢慢地、逐渐地恢复身体。他有严重忧郁病的各种征兆——怀疑自己和自己的能力,不愿见人,变化无常的情绪导致犹豫不决,甚至拿不定该穿哪双鞋,对他感到做错的事情总是内疚,甚至有时说要自杀。

只要有可能,我们就逃到格伦韦尔比——时常只有我们两人,没有孩子,因为与孩子一起吃饭对菲尔来说人也太多了。长时间地在格伦韦尔比对我来说很困难,因为我是菲尔惟一的帮助。在大约六个月的一段时间里,他由于过度忧郁以致无法一个人呆着。我们没出去过,我也没离开房子,除非医生来给他看病。他最忧郁时,完全依赖于我,就像一个孩子一样。我长时间“值班”,与他谈论他想到的事。我承认我有时感到有必要逃离,重新过一种正常生活,见朋友,但现实是我必须面对有如此严重忧郁症的这样一个人。这使人极度疲劳,但非常需要勇气和力量——通过和他交谈他想到的事,或者有时我把想到的事尽量告诉给他,以此来帮助他。慢慢地我知道了他爱听什么。这种经历教会了我如何讲话。如果说后来我有了毅力,多半是由于在这耗尽心血的几个月后还能活下来的缘故。

菲尔做的最多的事是去看他的精神病医生,读书,考虑那些最

基本的事情。菲尔的医生莱斯利·法伯是一位存在心理的分析家，受影响于罗洛·梅博士。法伯做的一件事是让菲尔和我开始读存在主义哲学，我对陀思妥耶夫斯基总是有一种亲近感。法伯自己正在研究生活中“意念”的重要性。也正是他让菲尔对任何药物产生了一种怀疑、惧怕、憎恶的情绪，只字不提治疗作用，声称这些治疗方法使人在某些方面衰退。另外，法伯相信给一些东西贴上纸条，给一种失调起个名字，改变病人对自己的看法和他身边的人对病人的看法，对病人是有益的。正因为如此，他从未给菲尔的病定个名称。直到过了一些年我也没有听到过“狂躁忧郁症”这个措词。这一阶段，我见到的大多是困惑，能理解的不多。

法伯不是一个很强壮的人。菲尔带着他人格的力量，在走进法伯办公室的一瞬间好像控制了一切，当菲尔告诉法伯，他没有收足够的钱时，菲尔总是多付一些钱，法伯没有阻拦他。从此之后，就是在他最忧郁的时候，在他们之间的关系中，他好像还是形象高大的那一方。所有精神病学的规矩统统都被打破了。法伯成为菲尔的私人朋友，给菲尔写信，到 R 街和格伦韦尔比来拜访我们，给菲尔一些他的研究文章和作品，让菲尔编辑和加以评论，一次甚至建议我们到意大利去访问他，到那里我们可以一起喝酒——这不是我希望菲尔做的。

与法伯每次见面后，菲尔回家总是反复讲述他与法伯说了些什么，好像恐怕没有带回什么东西，虽然我认定他比我想象的更具选择能力。他重复的这些要点，对于我间接地参与对他的治疗起了作用。

与此同时，我尽可能让孩子们过正常的生活，远离未知的世界。这样做的结果，使我临近了自我撕裂的边缘。1958 年 1 月末，菲尔发病三个月后，我发现自己无法忍受自身的体重，直到一天早晨，我感到几乎体力不济。但如同许多人一样，我没有承认需要帮助，并认为如果人们不从精神病学中寻找帮助，那事情可能更

糟并做出错事。

菲尔同法伯讨论所有问题,两人达成了一项奇怪的协议,这就是我也开始找法伯看病。他们说这样可以使事情令人安心,但让菲尔和我一起去看同一个医生当然是不正常的事,法伯医生从未说过这是一个好的主意。我一次问法伯,是否我应该经常陪伴在菲尔的身边,我是否可以到格伦韦尔比过上一个周末,对我的问题他回答道:我必须坚持下去。那时,我需要指导,也感激这个指导,法伯无疑给了一些帮助,但这种三向的交谈非常复杂,我对提议成立一个异常的项目或找某一个人做伴还没有完全搞懂。

大约有一年的时间,菲尔几乎没去他的办公室——偶尔出席一两次会议,或出席午餐会。他取消了几乎所有会议和公共事务,从未发表过讲话,生病那年年末,他根据唐纳德班级出具的父亲和儿子的登记簿,出席了唐纳德的家长会。每周,他在伯宁·特瑞高尔夫球场与不同的球伴打几场高尔夫球。他在格伦韦尔比度过了每个周末,有些时候平时也在这里。他旅行,多数是坐火车,因为处于精神忧郁状态的菲尔感到乘坐飞机心神不宁。我们有选择地出去参加宴会——一般选择只有一两个人的小型餐会,有时但极少参加大型宴会和社交性的宴会,宴会上的酒全都是威士忌,所以菲尔经常喝个大醉,话语令人难以接受。

菲尔在报社、在公司如此这般,人们就能悟出他过的是怎样一种类型的生活。许多在《华盛顿邮报》的人知道他过度消瘦,正在休息,但没有人确切地知道到底发生了什么——一部分原因是他有掩盖的能力,另一部分原因是我帮助解释了他不能上班的原因和隐藏了他的胡说乱动。菲尔自己也不清楚他到底在干什么。发病几个月后,在他的信件里,他抱怨自己缺少社会活动,菲尔说:“在吃了几片治疗流感的药和积劳成疾后,我过着一种安宁的生活……”处于“令人讨厌的身体的衰退期”。在一封信中,他说他已经向“自己的妻子发誓在近期内限制我的约定,这样我或许能保持

住我目前良好的身体状态”。他秘书在有的信中说,菲尔“离开工作几个月了,遵医嘱,他正在休息”。

幸运的是,菲尔患病的这几年正是《华盛顿邮报》主要方面的成就继续得以巩固和发展的几年。还幸运的是,那年经贸和广告业在美国国内忽然兴隆起来,这从大环境上帮助了《华盛顿邮报》和《华盛顿邮报》的业务——1957年《华盛顿邮报》的收益创造了历史记录,达到200万美元。1958年,《华盛顿邮报》是华盛顿唯一一家报社在广告方面有所收益的报纸,《晨报》在广告上的领头地位逐渐削弱,下降到300万印行,五年前是1800万印行。

那时,菲尔的忧郁症还没有像后来那么严重。他明显地病了,除了患有精神忧郁症之外,还有一些其他的病长期缠绕——流感发作,病毒感染——在这种情况下,如果必要的话,他也能完成一些工作。在过着这种受限制的生活时,菲尔仍然写了许多信件、备忘录,或打了许多电话。他仍与林顿·约翰逊一起工作,偶尔还要与他见面,给约翰逊写建议,或起草讲话稿。约翰逊给菲尔写信说,他非常想念他的“最佳顾问”,还说:“我当然需要你的建议和你的想法,因为这些工作太重要了,我需要从最好和最富热情的信息源那里获得帮助。”

菲尔也转向写作——或许这是他将开始另外一种生活方式的征兆——写剧本,一些短诗,为“菲利普湖快艇俱乐部”写各方面的新闻快讯。他还写一些严肃性的作品。1958年夏天,他写了一篇令人赏识的、随笔性的文章,评注约翰·肯尼迪·加尔布雷恩的作品《富裕的社会》,这篇文章发表在《华盛顿邮报》上,通栏标题是《勒紧腰带生活中的美国信念之愚蠢》。

他迷上了法国作家写的《阿尔及利亚》一书,并向别人推荐这本书,把书寄给他的几个朋友,包括林顿·约翰逊和杰克·肯尼迪。他给肯尼迪写道:

我送给你一本可以在一小时内读完的书，但杰基只需要50分钟……

我希望你能读一读这本书，你也许同意或不同意作者对阿尔及利亚问题的看法。但我把书寄给你是出于另外一个原因。她在总体上分析了经济不发达地区的情况，就我们马上会遇到的一个主要问题来说，我认为她是明智的。

我知道第一世界几乎没有人研究第三世界以及发展的重要性。

这一时期，我们很少与父母见面。1958年夏，我们仍然在格伦韦尔比举办了购买《华盛顿邮报》25周年宴会，我们同普斯顿夫妇为此花费了许多时间，菲尔单独会见斯科蒂，并进行了长谈，其间，他再次表示了让斯科蒂来《华盛顿邮报》工作的想法，也再一次被拒绝了。如同菲尔的其他亲近的朋友一样，斯科蒂反对菲尔出现在报端的积极参与一些活动的做法，也反对他运用报纸来推进他个人的政治目标。

就在这一阶段，菲尔结识了著名的刑事法庭的律师爱德华·贝内特·威廉斯。菲尔与威廉斯1957年夏天相见，那时他正在为卡车司机联合会的掌权人吉米·霍法进行辩护，他被指控为对议员约翰·麦克莱兰的一个职员进行贿赂。菲尔很关注霍法的案子，他认为这个案子没希望了，也赢不了，爱德后来这样回忆两人的第一次见面：

我们开始交谈，一见如故，关系马上亲近起来。有时你一下子就与某人建立了朋友关系。你确实感到相互交融，两个人可以以速记的方式交谈……我打算回家工作，因为我第二天有好多事情要做，但他来到我家，几乎同我谈了一个晚

上……六个小时的交谈结束时,我感到我对菲尔,菲尔对我都已经相当了解,也都知道对方是什么样的人了。

我们的友情,一下子就发展起来,我后来认识到,我们相遇没多久,菲尔就进入了病态阶段,他告诉我,当他早晨不能起床时,那就出现了问题。他在与我建立关系的初期告诉我一件这样的事:“你知道,如果你不想起床,如果你想拉住床单和幔布,不让阳光照射进来,那你就控制自己,就这样控制自己。你不得不强迫自己去打开那些幔布,让阳光进来。那你就无法呆在那个房间里了。”

如同其他患这种病的人一样,他不知道自己为什么陷入忧郁。我的感觉是这样,他是因为自我怀疑而导致严重的病态——如果他没有同你结婚,他是否也会有如此的成功。换言之,如果他不是凯·格雷厄姆的丈夫,不是尤金·迈尔的女婿,岳父没有把《华盛顿邮报》的股份权交给他,他在自己从事的行业中是否能达到今天的高峰值得怀疑。他总是称自己是菲尔·格雷厄姆,哈佛大学法学院的高材生,弗利克斯·弗兰克福特的助手。我习惯于这样对他说:“当你是弗利克斯·弗兰克福特的助手时,你还要怀疑什么?”一个最高法院的助手意味着,在那些日子里,你大约是美国最好的18位法律学生中的一个,你是带着学校的非常高的学术履历、从美国最好的法学院走出来的人。他取得最高的事业成功是必然的。

菲尔详细地告诉我他与爱德见面的所有事情,但他没有把他带回家。我记得见过爱德和他的第一个妻子多萝西,但这种联合的朋友关系以后没有发展;这种关系是两个男人间的事。爱德和我在很久以后才成为热情的朋友。菲尔告诉我他第一次见到多萝西的情景,多萝西一出生胳膊就只有一只。见到她时,菲尔做了一件使人吃惊也很自然的事。菲尔说:“喂,小家伙,你的翅膀出了什

么事？”多萝西特别喜欢这位客人的善意的好奇心，这同许多人不去注意她的胳膊或是以另外一种方式对待这个问题形成了对照。

尽管菲尔不断昏睡，他答应了一些小型的活动，继续施展他的影响力。他为沃尔特·李普曼 70 寿庆准备了一辆车，李普曼马上买了这部他喜爱的车。他与林顿·约翰逊商讨，让他推进我们已经干了很长时间的特区家庭标准议案。他对《华盛顿邮报》的股份拥有者和雇员宣传这个议案。这些对世界的小小侵犯向前迈着坚定的步伐，但是按照菲尔的想法和方式，两人难以达成一致。

除了法伯之外，我没有对任何人谈及菲尔发生了什么事，这使我烦恼不安。菲尔喜欢他从法伯那里回来时我能在家等他，所以我总是这样做。我做的其他事也是为了隐瞒真正情况，我准备更多地参加福利工作。我一直没有断了与我参加的那些机构的联系——孩子们的学校、董事会，等等——并进入了我同公共福利部门的一个更为有趣的阶段，参与了一项关于如何把孩子们从特区的狄更斯垃圾场、少年村拯救出来的工作。

尽管我非常努力，我可能不懂菲尔或者在那阶段没有完全满足他的需要。我现在也不懂，那时当然也不可能懂，他承担了多大的压力，因为他在《华盛顿邮报》是女婿的身份，他可能真的想走出我们的婚姻关系，但他感到自己不能这样做，原因很简单，就是这张报纸。随着时间的推移，我有些感觉到这一点，他的病最后证实了谁也无法搞清楚他的病因，他的深层感觉又是什么。

在他病发的前几年中，菲尔继续在家庭中起主导作用。我已经有了一些发言权。我是这个家的基础，这个家的稳定因素。我记得不很清楚了，有一次他建议让孩子们离开学校，带上他们到国外去生活一段时间，还必须是 1958 年年初左右。我感到这个建议太离谱了。离开工作，带上孩子，把他们放进法国人的学校——这些事好像不可思议。难道他是对的？我不知道，但我知道那时他的主意是不能采纳的。实际上，这也许是个好主意，他想为生活增

添情趣。无疑,他是想逃离给他压力的环境,这样做对我们都会有好处。

1958年夏天,菲尔给他父亲写信说:“我开始感到病情有些好转,但过程很慢。我还是感觉很累,我猜想我将不得不继续放慢速度,再养上几个月。”实际上,在这一点上,菲尔与他家接触的次数还不如与我家多,但他还在解释自己的缺席是因为需要躺下休息,恢复体力。

1958年夏秋之间,菲尔开始做一些事情,但只是一些。然而他的经贸天赋仍在很高的层次上起着作用。他仍然在忙于购买北卡罗来纳州格林斯伯勒镇的《新闻与记录报》——这是格林斯伯勒镇的惟一一份报纸,和购买格林斯伯勒镇的惟一电视台WFMY——一家CBS的参与机构,两者总共需花费700万美元。这些交易最后流产,因为拥有这家报纸的一位家庭成员不愿出售,但菲尔对此已苦心经营了几个月。然后他以同样的精力,计划在已有的产地上建新楼:一座是杰克逊维尔的WJXT大楼;另一座是增加500万美元,在1960年完成的《华盛顿邮报》大楼工程。

与此同时,为了适应菲尔改变了的生活、孩子们的需要和上了年纪的父母,我自己的生活也在变化。母亲经常给我们打电话,如果我们没有照顾周到,她会通过自己的方式让我们知道。她将暗示她总是见到其他的孩子,例如:“露丝特别好,她每天都打电话。”或者用一种不能让人马上理解的方法来表达比斯是多么体贴人。我对母亲的访问一直保持单向。实际上,1957年以后,这对我是有帮助的:这不易流露菲尔的病或我的感觉如何,因为母亲很少问及我,问过也不注意听回答。像菲尔一样,母亲总是不断染上感冒、流感,甚至肺炎。一个冬天她几乎都是躺在床上——我猜想也有一些忧郁的事使她苦恼——还有人量饮酒。

就在菲尔身体开始有所好转时,我父亲身体状况却在变坏,这

引起了我的深切关注。在他 80 岁以后，他就急剧衰老了。这对母亲来说，也是一个很大的问题，母亲盼望菲尔和我能在父亲的问题上帮助她。由于父亲经常处于不高兴和困难的状况，她在给我的一封信中说出了心里话，她越来越焦虑的是父亲头脑的状况，她认为我们应该知道，“父亲在镇定和神经之间的平衡非常不确定”。母亲继续说：

我如今对未来充满恐惧。当他做错了事时，我总是不放过他。我对他克服体弱带来的困难一无用处。能够帮助的惟一的人就是你们，特别是菲尔，他什么都可以说，因为他是一个不犯错误的人。

在接下去的两年里，母亲与父亲的不断衰弱作斗争，她依靠我们，特别是我，比任何时候更需要。她还是出去旅游，让我们管父亲。一天，我惊奇地发现一份纽约出版的报纸上，母亲接受采访，她谈的问题是妇女的作用——大体是一个女人也能找到自己的工作，但总是首先要照顾好自已的丈夫。她竟然说，在她动身旅行前，她总是安排让我父亲忙着，有朋友来往。这个“安排”当然包括给我们打电话，让我陪伴父亲打桥牌。这阶段我特别特别忙，更不必再说由于菲尔的病令人憔悴，我愤怒了。

随着母亲越来越专心致志地对待她的工作和她自己，我们变成父亲的惟一依靠，父亲也变得越来越依靠于菲尔和我。他总是过来找陪伴，偶尔依赖于我们解决他的问题，经常抱怨我母亲喝酒。当他热爱的姐姐罗莎莉逝世，我们告诉他这个消息时，他坚持不住了，一下子大哭起来。菲尔病发后，经常去照顾父亲对我来说越来越困难。为了保护菲尔，我不幸地并未分担父亲的困难——或者是其他人——这是错误的。我并不困窘；这正是非常隐秘的一些事——我们还在面临着一些事情，父母已经过去了。

菲尔的病一定会使父亲不知如何是好,为他担忧,但幸运的是,在菲尔的病还没有进入危险期时,父亲就离开了人世;父亲对菲尔非常好,如果他知道菲尔的病,对他将是一个无法忍受的打击。我相信父亲所喜欢、施加影响和尊重的只有三个人——他的弟弟埃德加、他的同伴杰拉尔德·亨德森(这两个人都在很年轻时逝去)和菲尔。我父亲对我的感情非常强烈,但我无法填补这三个人在他生活中的作用。菲尔与父亲交换他对父亲的感情,这些在他们的对抗或友好的关系中几乎都能表现出来。对此,菲尔在他发病之后几天给父亲的一封生日信中,表达了这些感情。我可以想象,在他把笔落到纸上时,他需要鼓起多少勇气:“我对自己的朋友没有嫌恶之意,事实上,我有一群朋友,但他们不及一位我需要和应该得到的主人。我想说的当然是他们都没有我与你那样关系密切和关系完整。”

1959年初,菲尔和我决定在夏天领孩子们去欧洲过几个月。茉莉将近16岁,唐14岁。我们想这大概是最后一次带着这两个大孩子去观光旅游。那个春天的某一天,我见到父亲咳出血来,这之后父亲摇着头对我说:“不太好。”我那时不太懂是什么意思,但父亲一定已经知道肺上长了癌。父亲的身体状况对我影响甚大,我感到他一定会慢慢死去。这使我几乎垮掉了,留给我的是苦恼和忧虑,我对在这个时候离开父亲去旅游而感到极度苦恼。计划中的旅行好像不错,我没有太多的个人奢望。也不知我父亲的病会持续多长时间,他的医生认为,他的状态相当稳定,衰退大概会慢慢出现,但会有规律的,当然,病的突发总是存在的。母亲写信让我去欧洲:

不要替我担心。你父亲非常有忍耐力,非常冷静,与他在一起是一种荣耀。当阿德莱来到这里,为我感到悲伤时,我坚

定地说：“我不会被同情，而是被羡慕。”亲爱的，这就是对待事情的态度。投身于每一次尝试，就会知道一切事情都应该做得最好。

我有一些安心了，因为菲尔在这里有一些业务要完成，这样也好同父亲在一起。

菲尔把我们送到纽约，我和四个孩子于6月24日启程去巴黎。我总是挂念着父亲，特别是当我收到一封母亲的信，信中说我哥哥比尔的儿子将骑自行车去法国旅行，还说：“第三代人张开他们的翅膀要远行了，他们不知道，给他们提供了安全保证的人已经准备好永远收起他的翅膀。”

由于我非常后悔此时我没在家里，我们在欧洲的这一段时间里，我感到自己像被送到了另一个世界。正如我写给菲尔的信中说的，“我感到极度后悔，因为我甚至在想象的世界里也不能回到R街”。在家的菲尔，我父母随叫随到，解除了母亲到医院看父亲带来的紧张情绪，医院也是菲尔病情变坏时常去的地方。他在谈及与母亲一次共进午餐时说：“那使我想起了你的一些经验。为了继续下去，我提起茉莉问我关于佛教的事。这引发了那场讨论，这个讨论被记载到阿吉的中国艺术书中。想必你会很高兴地知道这些。”

菲尔来欧洲与我们会合之前那段时间里，他从格伦韦尔比给我写的一封信仍然给我一种深深的快感和舒服感。接下来发生在以后几年里的——所有的病情，混乱的状态和心痛——留给我的的是对菲尔真正在想什么的疑惑，我喜欢这样想，正是这封已过去很久的信反映出他的真实情感。这封信是在他忧郁症减轻和身体状况基本平衡之时写的，也是在原来的菲尔重新出现之时写的，这是我熟悉和深深爱着的形象。

这是一个如此奇怪的地方 所有的地方都奇怪,可这里最奇怪,然后是R街。几个小时之前,我想起就在一周之前,在我们这座房子里,时间是星期日的下午,来访的是约瑟夫·奥尔索普,想起他说的(关于)没有建立一个家庭的损失。我对此没有同感,那不是心,而是头脑的问题,这类损失看上去并不大。当心和头脑一起工作时,那么,这就是你想象,你为什么想象 想象大概是人类的最大的能力之一。

我还没有完全搞清楚约瑟夫·奥尔索普感觉的损失到底有多少,但有一点是清楚的,有一种人没有办法有这种损失的感觉,这种人就是他首先就没有家庭,他不可能有那种有家庭的感觉。损失是一个极不正确吹出来的词,已经许多日子没听到了。这与我想的还不够贴切。我想的是什么呢?一个颠倒了家庭主妇话的家庭不是一座房子,而是一个储藏记忆的大仓库,这就是为什么家庭好,这也就是为什么一个孤独的家庭几乎是难以忍受的。

举个例子,正是日落之前,柔和的光是那样缓缓地、踏实地消失着,没有人能抽出时间去顾及它,而让它自己在无人注意的情况下消失。当我们开车兜风来到桥边时,我见你神情沉重和悲哀,这是一年前我蹲在谷仓里,看着你一个人在暗暗的天幕里行走时的样子。心事沉重。如此重的心事是我引起的。我能把这些洗刷掉吗;能像银行每月结束账目那样把它们整理一下吗,哎,我的心事已经有了,它沉重,当然有它的原因。哎,我的记忆是挣脱不掉的,它也不会被取消 带着如此重的心事你一个人走着,心事也是记忆,是长长故事中的一部分。那座桥也是追忆的地方,一个千百次回忆的地方。一个特别特别黑的夜晚,当我也黑得如天色一般时,就坐在这座桥上,与我的红色的狗交谈。

就在桥的对面,树边开放着百合花,狗跳过公路,围绕着

农夫的房子转起来,在那里,狗与亮亮的红蜀葵合于一处,就在此时,三只鹤鹑在我身后的寂静的树林里叫起来,我对自己说,你必须把见到的每一个细节都记住,告诉凯……

我们干了些什么事。昨晚辉煌的宴会——维基和尼基的13岁生日——有欧利尼的炸鸡、苏西贝尔的饼、你的香槟酒!接着还是桥。然后是今天有些烤过头的网球,接着是阿格尼丝来吃午饭。天太热了,她走着来凯湖实在不容易,但她与我在微风中,在榆树下走来走去。微风吹拂的榆树下放着椅子和饮料桌子,简在用搅拌机制作兰姆酒,我们吃了一大厨师做的鸡丝色拉和欧利尼的汉堡,还有很多的饼、冰淇淋。到3点以前,阿格一直玩得很开心,更长的时间是在桥那里,直到5点钟离开,我想,如果凯说不要一个人在这里会是什么样子。我宁可一个人呆在这里也不住在镇子里。我的家人和我开着吉普车来到菲利普湖,无聊地钓着鱼,天太热,然后回来,当我说看那太阳正在落山时,我们就迎着落日走去。我将睡在这里,早早起来,开车到城里吃早餐。

下一个星期日落日之时,我将在巴黎见到你——如果你能善意地安排一下,我也会从一座桥上跑来。

到那时,我最最亲爱的,我希望你将接受这些,这意味着——再见,这是!——一封爱情书信。

你的负担和你的支撑者
和在爱情世界里永远属于你的菲尔

孩子们从头到尾都喜欢这个假期。在巴黎,他们经常单独去探险。四个孩子一起登上凯旋门,乘马车和巴士观光,其中一次唐被关到门里。当茉莉去救唐时,她同汽车司机争吵起来,被一位英国妇女拉开。孩子们同我一起度过了一段温暖、富有家庭味的美好时光。

当菲尔来到巴黎见我们时,他告诉我,我父亲回家后又住回医院了。母亲在克里斯塞尼特公寓努力像住院一样护理他,但如菲尔所说,她既没有情绪,也没有能力做这项工作。人人都向母亲说,父亲不必去医院。菲尔认为我们应该继续旅行,尽管父亲有一些危险,可病情没有变化,他想那是一个慢慢恶化的过程。对父亲而言,陪伴现在几乎没有多少实际意义,母亲身边有比斯、比尔、露丝帮助他。我的感觉被可怕地撕开了。今天我见到的是孩子们非常有趣的夏天,可对我来说则是错误的。我几乎不忍再去想,当我父亲正在死去时,我却不在他的身边。

菲尔从威尼斯给母亲写了一封深情的信:

我今晨5点45分醒来,回想着你和那过去的几周光阴。我决定从现在起呼唤你的名字,出于什么原因这样做,我想你是清楚的。

没过多会儿,凯也醒来了,天还黑着,运河刚刚泛起的噪音好像就在窗下,我俩谈论着你……

我有一种感觉,从你那里几乎很难得到爱(也许你给了我们爱;可我们多数人没有感到,也从未想过这个问题)——过去也是如此。

现在,你给予了爱,给于这位英勇的老人以有力的、令人激动的、极为美好的爱。你可怜地说“有一项工作要做”和“对出现什么样的事都能坚持”,你运用模糊的语言是对的,因为用真正的语言来表述太震撼了。

这位老人知道你的心里藏着什么,那就是他的全部生活。我为你们俩而悲欢。

我们离开威尼斯,来到一家海滨休闲度假的简易旅馆。在这里,我们接到消息,说我父亲病情恶化,我们应该立即返回。菲尔

和我把孩子丢给与我们同行的大学女同学,乘飞机回到纽约,再转机到华盛顿,一共用了16小时。一想到回到家中只能见到快要故去的父亲,我就感到心神不安,被想见父亲和期望已经见到了父亲的心情所撕裂。我们回到家两天后,父亲死了,但他知道我们在他的身边。

人们对任何死亡总是以一种复杂的方式作出反应,特别是对父母亲的死亡更是如此,因为人们联系自己,有一种在白我和死亡之间无所适从的感觉。你现在变成了比较老的一代。我相信,更为亲近和更为友爱的关系是更深但更善良的悲伤。作为父亲的孩子,我哥哥对他的死最悲哀,也许是因为他们之间的关系在开始阶段非常困难,也非常矛盾;尽管两人都没有错误,他们从未接近过。我母亲因为对父亲的死非常难过而表现出特别复杂的心情。她曾因父亲在衰老过程中带来的负担急躁过,但当父亲死时,她沉浸在一种深深的忧伤之中,好像她曾倚靠的一扇门突然被打开了。

在克里斯塞尼特寓所,我们没有惊动外界处理了父亲的后事,在他从未去过的、离家很近的教堂举行了许多悼念活动。我猜想,很难为一位无教派的犹太人找到一个合适的地点。我父亲的朋友、大法官厄尔·沃伦朗诵了一首赞颂词,我认为是西德尼·海曼写的。鲁道夫·塞肯演奏了他的四重奏曲。整个过程简单和令人感动。我无法接受父亲已离开人世这一事实。

一周之后,我们离开华盛顿到罗马去接孩子们。我们不在期间,他们都被意大利和疯子一般的意大利人迷上了。孩子们是旅行的好手。我们在伦敦过得很愉快,决定把停留时间延长到三周,然后乘“毛里塔尼亚号”轮船回去。对我而言,旅行自有乐趣所在,尽管我对父亲之死感到悲伤和自责,一直到今天仍是如此。对菲尔来说,这次旅行使他在恢复健康方面向前迈进了一步。那年秋季,他被认为更加活跃了。

他的活动大都与政治有关。他继续发展与林顿·约翰逊的关系,他还接受邀请为多方面人士发表演讲,表明他已接近恢复状态,或至少他已经回到平衡状态。虽然他在公开场合只演讲过两次,一次是在1959年末,另外一次是1960年2月,两次讲话都获得了声誉。菲尔增加了内容,使之充满了对人生意义思考的哲理。

起初,菲尔给在俄亥俄州的卡尼顿的美国电力公司演讲,内容关于“一个男人所经历的可怕的孤独,无论他做什么工作,无论什么时候他来思考自己所忙碌的有什么意义”:

我在哪里陷入了困境——有时几乎是令人无法忍受的困境——那就是在我努力探寻我做事情的意义在于何处之时。

当这些困难越来越大时,在进行报业经营的我……回到反复强调老规矩的惯例上去,我们知道这一点意义都没有。

我们说,我们刚刚在新闻专栏中刊出了客观的新闻报道,并限制我们的主张入内。我们仍然知道,这样做是有一些价值的,如同一个过于单一化、具有良好意图的标语,那也有一种真正行为的强烈意味。

如果我们在很少的领域里给予的报酬很低,并且协会是允许的,或者我们不顾高尚的工作礼仪,又可以避免花费,我们可以通过表达对股份拥有者的关心来保护我们自己。通过对一个近似于无名的和缺席的小组表示怜悯,我们能看出自己缺乏对那些每天同我们一起工作的人的怜悯之心。

如果我们对一些诽谤具体人的人格的出版物不予理会,我们就好像挥动着言论自由的抽象旗帜,为的是避免出现道歉的窘迫。

如果我们受到更大的压力,我们将说不管怎样有一个诽谤罪法,以此来蒙蔽我们的道德心。我们马上又说,我们已经尽了我们双倍的努力来使这些法律没有困难地付诸实施。

如果我们受到的压力特别大,我们最后可以耸肩说:“好吧,不管怎样我们要生存。”然后我们就可以完全希望没有人会问我们最极端的问题:“为什么?”

我当然对这所有的愚蠢的行为感到有罪。我设想,你们中也会有少数人可怜地做过这种事情

我所愿意回想的是那些很少出现的事件,也就是我对自己所从事的工作的意义有更好感觉的时候。在这时,我认识到我们的问题非常简单,一些简单的、古老的、精神上的法则经常依靠经贸这个必要工具。在这时,我头脑中已经能够认识到,是否干这项工作已是无所谓的事情。在这时,我已经能直接看到我判断上的过失。最后,我完全诚实地认识到,少数——极少数关于生活意义的伟大作品,不过是由于被认为是真正复杂而被存留下来的作品而已。

……通过对我们所从事的工作的更广泛的含义上的关注,我们也许能对通讯报道工作投入我们的热情。如此一种认识上的结合,可以被看作是在通往人类文明的漫长道路上向前迈出了辉煌的一步。

1960年这个政治性的岁月使人兴奋。这种刺激是因为人们知道这代人有人竞选,最后成为总统。在50年代末,我们就已经知道他是杰克·肯尼迪。1956年,他曾是在《华盛顿邮报》出资举办的书籍与作者午餐会上发言的四个人之一。根据一篇《华盛顿邮报》对这次午餐会的报道,年轻的议员“通过‘我总是习惯于设想白天在华盛顿的女士们在做什么’这一妙语,使在场的大多女性为之高兴”。

因为乔·奥尔索普非常迅速地决定他全力支持肯尼迪,所以肯尼迪议员是我们比通常更能深入地了解的人之一。菲尔和我在一个盛大的宴会上曾见过他,形象英俊,富有魅力,但我从未重视过

他。我记得当乔说——大概是1958年——他认为某一天肯尼迪会成为总统时,我大声反对:“乔,你肯定不是认真的。你真的不认为肯尼迪会成为总统,是不是?”乔说:“亲爱的,我想他必将被提名,极有可能被选上。”

肯尼迪夫妇最近搬到了乔治城N街的一座房子里,1958年秋或是1959年初冬,乔请我们与肯尼迪夫妇一起吃饭。菲尔喝得太多,他明显地不能自控。我对此感到窘迫,但肯尼迪对此的冷静反应则给我留下了深刻的印象,他像没看到一样,仍把菲尔看作是一个清醒的人。我敬佩他这一点,也对此表示感激。别的客人走后,我们和肯尼迪夫妇在乔的要求下仍呆在那里。菲尔两眼直盯着肯尼迪说:“杰克,你非常好,你有一天会成为总统。但你太年轻,你现在还不能角逐总统职位。”听了菲尔的话,肯尼迪回答道:“菲尔,我已经开始竞选了,这为什么不行。第一,我想我与其他任何将参选的人,除林顿·约翰逊之外,同样有这个资格。第二,如果我不参选,八年之后到底是谁会取胜,谁会产生影响,谁将是胜利者呢。第三,如果我不参选,我将要在议会中至少呆上八年多。作为一名在议会中有潜力的候选人,我将要参加投票,我将结束一位平凡的议员和一位糟糕的候选人的两种身份。”我被这席话深深地打动了,每一次见到议员肯尼迪,每一次都给我留下更深的印象。

我们还通过比尔·沃尔顿更熟悉了杰克夫妇,沃尔顿是他们,也是我们的画家朋友。一个晚上,我们同肯尼迪夫妇到比尔家做客。弗朗西丝·安·赫西也在那里,她是一位我在马德拉中学的老相识,是作家约翰·赫西的前妻。弗朗西丝·安·赫西是南部生产亚麻布的工厂主的女儿,她同杰克在大学时有一段浪漫史。他曾向她求婚,被拒绝了,这些赫西亲口对比尔说过。杰克把他写的爱情信要回来,杰基曾读过这些信,所以当比尔给杰基打电话让她出席时,杰基回答说:“太好了,在这个世界上,我比任何人都更想见到她。”

比尔让我们作为局外人,我们接受了,带着这种思想准备,我们来到比尔家里,特别是菲尔还从未与杰克在这样小的范围内交谈过。比尔后来回忆那个晚上,记得弗朗西丝穿着引人注目的、很短的、裸背的衣服,“一见到就被吸引住”,杰克友好地与她打招呼,但好像没有再同她讲过话;比尔说,对她这是一个灾难。然而,杰克和菲尔像磁铁般相互吸引地走到一起,整个晚上都走着、谈着。如比尔所说:“他俩都感觉很好,那晚的确是对他俩都很重要的夜晚。杰基则很高兴,因为她见到自己的老情敌被置于一旁了。”

1960年1月2日,肯尼迪正式宣布参加总统竞选。约翰逊在代表大会举行前几天才宣布参选。两者的区别就是这样大!《华盛顿邮报》在肯尼迪宣布参加竞选总统之时马上发表社论,说肯尼迪“有一种不达目的不罢休的劲头和判断的成熟度……对发生的大事件有一种敏锐的觉察力”。

这时,菲尔的身体比过去好多了,但他有时还很忧郁,至少每年有两个阶段出现身体问题,而这两个阶段之后,他总是要休息两周,出去度假或走一走,这样可以使他放松一下。他的状态还算好,但并不确定;他的状态接近于狂躁阶段的边缘,这是因为在1960年这个决定性的年份所产生的政治原动力的驱使下,他不断卷入各种活动所致。从很早起,菲尔就预言肯尼迪和约翰逊将是民主党代表大会的两个候选人,在众多的代表团体中,肯尼迪会得到500票支持,约翰逊300票。他观察到肯尼迪还没有成功,阿德莱·史蒂文森作为有希望的北方候选人已经出现了。

1960年6月,肯尼迪在尼克松之后来到《华盛顿邮报》参加编辑午餐。那时,他已经开始第七站预选——包括最难的西弗吉尼亚,那里的天主教徒只占人口的5%。肯尼迪明显地显示出他是一位选票拥有者。午餐会谈论最多的是共和党的当然候选人尼克松。仍为《华盛顿邮报》主要政治记者的埃迪·福利安德问肯尼迪,如果他与尼克松分别成为自己党的候选人,他是否会与尼克松在

电视上进行辩论。肯尼迪说他会的。想到享有争论者的声誉,肯尼迪冷静地说:“我认为我能战胜他。”在被问及林顿·约翰逊成为副总统的可能性时,肯尼迪对这种想法加以嘲笑,他肯定地说约翰逊不会接受。鲁斯·威吉斯不同意肯尼迪的说法,认为约翰逊会喜欢通过副总统的职位拓宽眼界。虽然这次采访没有录音,这两种观点的交换——关于辩论和关于可能的竞选伙伴——对那些追踪代表大会和以后竞选活动的人有很大帮助。那些日子里,所有这类采访都用录音机录下来,并表现出一种完全不同的意义,有时我认为这种采访并没有多大帮助。

7月5日,约翰逊举行了一次记者招待会,其间,他宣布自己参加总统角逐。几个月来帮助他准备这一时刻的菲尔正按照他的想法为他准备文件。他用手、膝盖,最后一刻是爬着找到了林顿瞪出去的隐形眼镜片。这项宣布结束后,约翰逊赶到纽约会见记者,进行所有要做的事情。

菲尔和我很早就飞到加州,比民主党代表大会召开的日期7月11日提前了五天。我早已决定支持肯尼迪,菲尔则一直忠诚于约翰逊,直到他失去被提名的机会,但他完全是现实主义的,他也仰慕肯尼迪。父亲去世后一年,母亲开始走出忧伤。像我们其他人一样,她在这个选举年里对推进政治发挥了作用,她来到洛杉矶,仍坚定地支持阿德莱·史蒂文森,他如通常一样已经谢绝提名,但是具有这种资格。

7月8日,星期五,约翰逊到来了,他是候选人中第一个到达的,几乎刚一到,他就告诉自己的随从,“一切迹象显示,肯尼迪将以压倒多数取胜”。肯尼迪在洛杉矶,在这里有了一个非常有经验的机构。这是我们第一次见到,通过电子技术,可以对在不同地方的人做工作,用手持对讲机和传呼机相互通话,这给人留下了深刻印象。

菲尔给博比·肯尼迪打电话,从他那里得知能给他哥哥以力量

的亲密人物，得知肯尼迪获得提名候选人的赞成票与需要的选票数十分接近，接近到宾夕法尼亚代表团，或者一个大的由多数人组成的代表团就可以使他当选。星期一，宾夕法尼亚代表团召开会议宣布，该州代表团将其 81 张选票中的 64 张选票投给肯尼迪，这使菲尔和《华盛顿邮报》写道，肯尼迪将获得投票数第一。

这时，菲尔请来乔·奥尔索普与他一起讨论林顿·约翰逊作为肯尼迪的竞选副总统的价值。乔劝菲尔与他一起去要求肯尼迪出面请约翰逊做他的竞选副总统。两人来到肯尼迪的秘书伊芙琳·林肯的家。当他们坐在一张床上，神情紧张地推托谁先说明来意时，他们注意到乔所称的这个“历史的接待室”。乔决定他来说明此行的目的，菲尔来阐述其高度。

然后他们来到起居室见肯尼迪，乔这样开始了话题：“我们来到这里是想同你谈一谈你的竞选副总统的事情。你对林顿·约翰逊的下一步打算是什么？”菲尔接着——“敏捷地和雄辩地”，按照乔的说法——指出所有明显的事实，这就是约翰逊可以被纳入公认的候选人名单，而且约翰逊不在这个名单上必然会导致一定的问题。

肯尼迪马上同意了。“如此快地同意了反倒使我怀疑这很容易就实现的成功，”菲尔后来在一份备忘录中这样写道。“所以我重新讲述这件事，强调不要把约翰逊的拒绝当作不参加，而需要耐心地请他出来，说服他答应这件事。”肯尼迪坚定地说，这也是他的意图，指出约翰逊不仅可以在南部帮助他，并且到处都可以。

菲尔告诉《华盛顿邮报》的记者可以这样写：“洛杉矶的一项声明是，肯尼迪将请林顿·约翰逊作为他竞选总统的伙伴。”周二上午，肯尼迪给菲尔打电话，菲尔告诉肯尼迪，他将与约翰逊一起吃饭，随后返回。当菲尔单独同约翰逊吃饭时，他没能谈及主题。

由于办事人员的失误，肯尼迪工作人员给得州代表团发了一封电报，请他们邀请肯尼迪到他们代表团去。约翰逊工作人员抓

住这一点,要求下午3点在得州和马萨诸塞州代表团面前举行一场辩论。那天,约翰逊由于一个上午到三四个代表团活动,使得他已筋疲力尽,但一想到给他的提名注入了活力的辩论就兴奋不已。下午1点50分,在约翰逊工作人员的怂恿下,菲尔劝约翰逊及从农场来的一对帮助他竞选的人都休息一小会儿,约翰逊穿上睡衣,躺到床上。在把约翰逊弄到床上时,菲尔说:“我们将要进行的是人身攻击,将谈论这个世界。沃尔特·李普曼这天上午站出来支持肯尼迪,说你对世界的认识非常无知,我们将告诉他,他是错的。”

约翰逊马上睡着了,菲尔潦草地勾勒了一些想法,并打了出来。2点50分,菲尔把他写的东西递给困倦的约翰逊,3点,约翰逊来到辩论现场,看上去休息得很好。首先发言的是肯尼迪,然后是约翰逊。他运用菲尔的提示,但继续用一些进攻性语言,“对这些攻击性的语言,他一直控制在适当的范围之内。”

到了周二,菲尔听到一个消息,史蒂文森已准备让肯尼迪周四去出席代表大会,并让代表们把约翰逊当作副总统来看待。菲尔上床睡觉之前,他给我留了一张纸条,让我给史蒂夫·史密斯打电话约肯尼迪见一次面:

1. 不要认为我丧失了意识,我有一个奇妙的重要的想法。

2. 因此请拨打 MA6—3592 电话号码,说你为菲尔·格雷厄姆打电话,想与史蒂夫·史密斯讲话,事情很重要。

3. 告诉史密斯你是谁,说“我有一个早晨5点钟的构思,即如何完成议员肯尼迪与乔·奥尔索普和我两次讨论的议题内容。把这些摆放到议员面前需要5分钟,但这要在周三的会议之前进行完毕,既可以在巴尔的摩,也可在他靠近代表大会的房子里进行。我可以在1小时之内到达两处的任何一地。我请求你把这个消息传达过去,因为我很早起来构思这

个想法,我现在正在睡觉”。

我9点30分叫醒菲尔,告诉他约见时间是10点40分。

肯尼迪带着越来越多的被提名人的感觉出现了,他建议菲尔同他一起骑马穿过城区。当他们在周三上午骑马漫游时,菲尔向肯尼迪解释了自己的想法,肯尼迪说把那些留给林肯女士去考虑。他说,他有可能距被提名还少20票——提名大会还有四个小时就开幕了——问菲尔他是否可以从约翰逊那边得到选票。菲尔说他一张也得不到,除非乔治·斯马瑟斯能为争取一些佛罗里达州的选票作出努力——对此肯尼迪回答说,问题是斯马瑟斯也想成为副总统。菲尔让肯尼迪放心,他从未少20票;的确,那天下午,肯尼迪提名成功。

那时菲尔还不知道,前一天下午肯尼迪已经通过克劳克·克利福德正式邀请赛明顿为他的竞选副总统。在与妻子和两个儿子商讨之后,家人均反对这个想法,赛明顿告诉克劳克他接受,但有预见性地说:“我用100美元打赌,无论杰克说什么,他都不会使我成为竞选伙伴。他将选择林顿。”克劳克给肯尼迪打电话说赛明顿已经同意了。

周四清早,肯尼迪给约翰逊打电话,把他叫醒,约定过一会儿去见他。那次会见,他请约翰逊做他的副总统竞选人——不仅是因为他认为他要这样,而且因为他认为约翰逊不会接受。肯尼迪回到他的竞选总部,告诉博比:“你不会相信,他希望这样。”菲尔是对的。约翰逊确实会接受。

在肯尼迪夫妇身边的每一个人,特别是那些与劳工运动有联系的人感到了不舒服。博比两次去见林顿,第一次只是给他一些暗示,第二次告诉他这样做会招致许多反对,应该以让他出任民主党全国委员会主席来代替现在的想法。

与此同时,乔和我以及其他一些人来到巴尔的摩,同格里尔一

起午餐。菲尔说：“给我要一个烤牛肉三明治，我一会儿回来。”他出去了，在以后的几个小时里，有人来了，把菲尔的三明治吃了，然后走了，又有别的人坐下来。我们要了好几次三明治，总是被来的朋友吃掉。菲尔一去没有回来。

最后，我们分手了，当我走在通往《华盛顿邮报》总部的长厅时，遇见了贝蒂·比莱，《星报》社会问题专栏作家，她朝我跑来，大叫：“你听说了吗？”

“没有，是什么？”

“是约翰逊。”

“谁说的？”我问道。

“肯尼迪说的。”她坚定地答道。他是在新闻办公室下边一层楼的一个小演讲厅，是专门用来宣布一些决定的地方说的。我回到办公室，没过一会儿菲尔就高兴地走进来，几乎全身发抖，说道：“你无法相信我刚才干了些什么。走，离开这儿，我来告诉你。”在代表大会中心的一个饭店里，菲尔抓起饮料和三明治，告诉了我发生的事情。

当下午1点45分菲尔来到约翰逊的套房时，约翰逊一把抓住菲尔的胳膊说，博比·肯尼迪正在同众议院发言人和林顿的高级顾问萨姆·雷伯恩商谈他出任副总统一事。菲尔说，他应该接受。莱迪·伯德则摇摆不定。昨天，雷伯恩已经打电话特别叮嘱不要接受这一邀请。

雷伯恩走进来说，博比想见林顿。莱迪·伯德认为他不应该见。菲尔也同意，说：“你不想接受，也就不要商议这个问题。只有杰克直接与你谈，才能同意，你不能与其他任何人说。”最后，正如菲尔所写，“以这种办法作出的决定，避免了一场混战，事情就这样决定了。”萨姆先生开始对博比解释约翰逊的态度，菲尔就约翰逊的态度给杰克打电话。

这时，吉姆·罗和约翰·康奈利也进入到核心圈子中来，菲尔穿

过挤满记者的公共大厅,最后来到一个空寝室。他找到正在打着电话的肯尼迪,把约翰逊的意思告诉给他;肯尼迪回答说,他正在为一些人主张让他邀请赛明顿的事而烦恼——所以菲尔应该三分钟后再次打电话来。这会儿,菲尔和吉姆·罗处于不安状态之中,如菲尔所描述,“如同智利人在地震最强烈时一般平静”。每次菲尔想去见杰克,他都得通过一个繁琐的过程——先是林肯女士接电话,然后是史蒂夫·史密斯或萨治·史里沃,最后才能与肯尼迪讲话。

电话中,肯尼迪很平静。“都决定了,”他说,“告诉林顿,我需要他。”他还让菲尔告诉史蒂文森,让他全力帮助。菲尔先给阿德莱打电话,然后回到大厅,把消息告诉给约翰逊,他向菲尔仔细询问了细节。莱迪·伯德怀疑史蒂文森的反应,对此菲尔耸耸肩道:“你知道,你想的是绢丝之类的内衣。”菲尔然后走出房间去给《华盛顿邮报》打电话。

很快,约翰逊就把菲尔叫了回来,说博比在20分钟之前回来看雷伯恩,并说杰克将直接打电话,但并没电话打来,也不知他该做些什么。菲尔主动给杰克打电话,杰克说,他已经想象到由菲尔转达给约翰逊的信息会使人高兴。菲尔告诉他博比把什么都告诉给雷伯恩,杰克说他需要马上打电话。针对菲尔的说法,肯尼迪再次提到他与约翰逊意见不同,并问菲尔是怎样想的。菲尔说:“南方的获胜要与政体的失败相抵可能性要多一些。”并说:“转变想法已为时过晚,你应该记住,‘你不能没有阿德莱。’”

下午4点以后,菲尔还在设法与博比联系。约翰逊的预约秘书比尔·蒙耶斯走进来说,约翰逊马上想见菲尔,并拖着菲尔的胳膊走过大厅来到约翰逊的套间。林顿把菲尔带到另一个与套间相连的房间,以防止这个房间被政治代表挤满,但他们发现这个房间已被15名夏威夷代表占用。当约翰逊喊着,他需要这个房间时,“他们郑重地——向站在门口的我们鞠躬(约翰逊、莱迪·伯德、雷

伯恩、康奈利、罗和我),约翰逊大声地反复地说:‘谢谢,谢谢,谢谢你们所做的一切。’”

约翰逊对菲尔大叫,博比·肯尼迪已经告诉雷伯恩和他,为了党的利益他要放弃不同点。如菲尔所写,“兜圈子和吵闹声非常严重,最后,雷伯恩说,‘菲尔,给杰克打电话。’”当菲尔打电话找到肯尼迪,杰克冷静地说:“好吧,博比已经联系不上了,他也不知道发生了什么。”

“你想让林顿做什么?”菲尔问道。

“我想让他马上起草一份发言稿。我已经写完了。”

“你最好跟林顿说。”菲尔说。

“好吧,”他答道,“但我想再与你谈一次。”

站在两张床中间的菲尔把电话递给林顿,林顿正在菲尔面前的床上伸着腰,他说着“是的……是的……是的,”然后又说,“好,菲尔就在这儿。”肯尼迪然后闲谈了一些问题——因为约翰逊是竞选伙伴,亚历克斯·罗斯正在为他没有被列入纽约的自由党公认候选人名单而吃惊。菲尔答道:“不必担心,我们会解决这个问题。”清理了一下思绪后,菲尔说:“你最好跟博比说一下。”博比刚刚走进寝室,看上去神情沉重和疲倦。菲尔说:“博比,你哥哥想同你说话。”菲尔这样记录了这件事情,“我一下子感到了整个游戏的最愚蠢的轮廓线。”博比拿过电话,当菲尔离开房间后,他听博比说:“现在太晚了。”他几乎一下子挂上了电话。

在门厅,菲尔见到约翰逊站在那里,“好像他们刚从飞机失事中活过来,”林顿手中拿着一份打好的接受副总统的文件。他说:“博比进来时,我正想在电视上读这文件,现在我不知该做什么。”菲尔以“任何时候都没有过的冲动”脱口说道:“你当然知道你该做什么,把你的肩转过来,张开你的嘴,走出去,发表你的决定。然后继续下去,取得胜利。所有的事都会是绝妙的。”

菲尔描写这个“泡沫剧的攻击”是“非常恰当的”,还写道“比

尔·蒙耶斯大声表示赞成，推开大厅的门，把约翰逊推到电视摄像机的灯光下和照相机的闪光灯中。”菲尔看着林顿和莱迪·伯德站在椅子上，“他们的脸变得充满热情和充满信心”。这时，当约翰逊的承诺传播时，会场挤满了人，菲尔奔跑到了《华盛顿邮报》的新闻办公室与我见面。

菲尔在他自己建立的档案上记下了所有的备忘录。他一直充满信心直到三年后，当怀特写一本名为《理解总统》的书时向他借阅这个备忘录，才改变了看法。使我吃惊的是，作为书的附录，整个备忘录使我感到这不是菲尔所希望的。当这部书出版时，博比非常生气，说这不准确——菲尔不知道事情的全部。“错在哪里？”我问道。他回答：“我哥和我从未有分歧。”

后来，在约翰逊当选总统之后，博比与他的关系还是相当紧张，在我家吃饭时，我坐在博比的旁边，提到吃饭之前我应约翰逊总统的要求见过他，我注意到，约翰逊不和我说话，我感到很不解。“你说什么，他没有同你说话，”博比问道，“在你使他成为总统的时候呢？”

“我想，你告诉过我菲尔的备忘录是不准确的。”我回答道。

“是的，”博比说，“但那是由于有些事情菲尔不知道，他的作用更重要，而不是在减小。”

我让他解释一下他的意思，可他只是说等过些天再说；不幸的是，他从未找到这个机会。然而，他的解释可以在各种书籍中推理而知，特别是阿瑟·萨尔兹伯格写的关于博比的书。从读这些书籍和回头想一想，在我的头脑没有一点怀疑，无论是杰克，还是博比·肯尼迪，都不想让约翰逊出现在参选候选人名单上。经过三四个小时的摇摆不定后，肯尼迪夫妇按照博比的提议，“接受了尽量摆脱他的主意，可没有奏效”。当约翰逊为肯尼迪夫妇接受邀请而吃惊时，杰克说服博比退出。当肯尼迪认识到博比的使命没有产生作用时，他明确表示不再与博比接触。

一直到一年之后,博比说他们那天都太疲倦了。他告诉约翰·西根塞勒:“我们在8点、10点和下午2点做的都是对的,但4点时做错了。”无论他们的真正感觉是什么,菲尔和乔已经预测到,没有约翰逊,他们是无法取胜的。

因为两党代表大会相隔只有一周,我们参加了一个后又参加另一个,没有回华盛顿,因此比尔和史蒂夫飞过来加入到我们的行列中。在迪斯尼乐园,我们这个美满的家庭过得非常好。更为重要的是,我们还同我的姐姐弗洛伦斯玩了一天,她那时住在加州。以前,她曾住在瑞士,与她的挚友和顾问奥托和马丽·霍尔珀尼住得很近。霍尔珀尼女士是一位笔迹分析家,有几位追随者,就像弗洛,她对这些人施加影响。包括我们在内,弗洛与家庭一直关系很紧张,所以多少年来我们没有正式接触过。在菲尔的提示下,我给她打了电话,建议大家见一面。这次见面是一个极大的成功,孩子们也都参加了。菲尔、弗洛和我相互陪伴,很高兴地讲述着各自的成长过程。这次会面,弗洛显得非常沉重,但她还是她自己——有教养的、机智的、有趣的、有知识的、感觉灵敏的。这次访问之后,我们的友好关系一直持续了两年,对她,对我们都非常有益。

当然,在芝加哥召开的共和党代表大会与民主党代表大会相比较是相当困难的。尼克松是惟一的提名人,但纳尔逊·洛克菲勒退出了竞选,他的行动一直对他、对党都是让人头疼的事。6月,洛克菲勒发表了一个讲话说:“作为一个国家,一个党,我们不能继续前进去迎来一个以问号作象征的旗手领导的未来。”

芝加哥的事情结束后,我们回到了格伦韦尔比,我们在这儿度过了8月的大部分时光,但政治一直追到这里。乔·奥尔索普经常来访问,别人也是这样,包括阿瑟·施莱辛格,并带来他的竞选文件——是关于两党竞选人的评论,把肯尼迪和尼克松进行比

较——我记得这东西我熟读了一遍。

在这繁忙的政治年中,我把在乔治城的房子大修了一遍,我们6月搬出,住到我母亲那里。尽管母亲不承认史蒂文森努力的失败,也从不是一个肯尼迪的支持者,母亲仍然接受了民主党的候选人名单,成为支持肯尼迪和约翰逊的全国公民委员会的副主席。她给肯尼迪写信,希望能见到他,与他一起讨论在纽约州的竞选策略,以及她作为一个新教徒,作为一个反对天主教很有名气的人,如何能帮助他与宗教问题作斗争。

我变成了一位肯尼迪的真正的拥护者,并把我的热情尽可能传递给这位非凡的候选人。就是在洛杉矶的代表大会上,我同《纽约时报》出版商奥维尔·普赖佛斯的妻子一起游泳时,告诉她我是如何被肯尼迪打动,我为什么变成一个热心的支持者。这次交谈使我们在杰克·肯尼迪与奥维尔见面这一天在我父母家举行了餐会,还同斯科蒂·雷斯顿谈了好长时间。我们感到他们都为肯尼迪而不安,我们希望肯尼迪自己到《纽约时报》去。现在还让我惊奇的是,肯尼迪一个人沿着我家曲折蜿蜒的山道把车开上来。

菲尔和我决定,作为出版商,菲尔不能为大选做贡献,但我可以。我在其他的一些情形下也做这种游戏,但我现在想,如果我们相信一个出版商什么也不参与是毫无疑问的。我们都非常关注特区的事和菲尔告诉我的特区的问题,如果能在别人到来之前有一个与肯尼迪单独交谈的机会,我应该把个人的支票给他,告诉他我所希望回报的事——让他对特区和特区问题给予更多的关注。在菲尔的建议下我这样做了,记得在我把话的一部分说完后,肯尼迪看上去有些吃惊。尽管我感到不好意思,我还是说了另一席话,他感谢我,收起了支票。

那年秋季,华盛顿的整个气氛,还有菲尔对肯尼迪的强烈感觉,深刻地表现在菲尔写给艾赛亚·伯林的信中,这封信是10月9日写的。他告诉艾赛亚,他之所以有时间给艾赛亚写信,是因为他

“躺在家中咳嗽,大量吃药丸”。他写道:

你的……朋友们基本上开始对肯尼迪产生热情。乔和我(我落后他三个月)以超常的热情进入强烈爱好阶段。凯也有这种热情(也比我的热情来得早),但这种热情带有女性的慎重——她有时看着鼻上的疣,或屈服于瞬间的忧郁。乔和我在一位我们崇拜的偶像的云端上浮动,视而不见他的失策,为他的凯旋而充满信心。我们头脑中的排序是:(a)沃尔特·李普曼,(b)斯科蒂·雷斯顿。菲利克斯是完全赞成尼克松的或是由于父亲的原因而对肯尼迪产生怀疑。阿瑟非常有影响,是一位起作用的赞成者,出版了一个辉煌的小册子,但是有点偏离特德·索雷尼森(32岁)和迪克·古德温(30岁)参加的竞选(“上一代人”正好现在开始40岁)。肯尼思·卡尔布雷思也没有直接参与但好像对此不太感兴趣,并且也是崇拜偶像者……

每个人都会大猜一场候选人,我记得自己最后一次猜到艾克是在1952年。肯尼迪的竞选充满锯屑,但有一种已知的充满活力的显示,那是1960年。当命令下达后,他是果断的,当不清楚和不是那么一回事时不能巧妙地逃避。我的触角告诉我,他不是一只“沉着的猫”,并不年轻,不是所希望的那样,是经常激怒我们的“上一代人”和最多是一位有很高地位的政治领导人。

另一个伙伴(尼克松)在他的真实性方面明显没有风度,他太耍手段了,太过于思考,现在的装腔作势变成了他的真实。

尽管菲尔怀着对肯尼迪的热情和对尼克松的担心,他继续奉行报刊不卷入大选的政策。事后的事实使他确信,作为在全国首

都的一份独立报刊,甚至在1952年共和党提名大战中不卷入是明智的。《华盛顿邮报》在竞选过程中评论发生的事情,菲尔认为,自由评论的责任一直是存在的。事实上,在我们1960年的文章中,留下了一些对候选人的怀疑,这是我们所希望的。作为菲尔个人来说,他努力工作是为了实现他所期望的结果。10月早些时候,他为林顿起草了一份长长的讲话,散发并要求人们真的支持肯尼迪。他还为约翰逊写了另一篇讲话,用于在德州发表演讲,请他德州的伙伴们投票给肯尼迪。

选举夜最后来到了。乔·奥尔索普和我呆在《华盛顿邮报》菲尔的办公室里,这时菲尔从新闻编辑室走过来,又走出去。整个晚上的选举十分接近,一直到《华盛顿邮报》的编辑工作全部结束后,我们才离开办公楼,在早晨3点或4点钟,出版的报刊通栏标题是《肯尼迪接近胜利》。查尔·罗伯兹曾写道,菲尔一直记着1948年杜鲁门选举时《华盛顿邮报》的意味深长的困窘,他不会让埃迪·福利阿德在写头条新闻时称选举是为了“多发行几千份令人讨厌的报纸”。

当最后的版面结束后,我们三人来到乔的家,快要入睡的女管家还看着电视,我们听着收音机,我在大约早晨6点给大家炒鸡蛋。到上午11点时,我告诉乔我要回家去了,对我的说法,乔说:“你回家吧,亲爱的,今天早上我也许会卖掉你的家。”

菲尔和我隐居在克里斯塞尼特寓所里。上午早些时候,我们才得到肯尼迪胜利的确切消息。菲尔在洛杉矶代表大会的巧妙处理在选举中起了作用,我们的朋友又当选为美国下一任总统,另外,他的副总统则是我们更亲密的朋友。

为了从肯尼迪获胜的兴奋中冷静下来,菲尔和我到凤凰城玩了两周。回家后,菲尔直接回到了政治活动之中。除了周末我们尽可能回到格伦韦尔比同孩子们团聚之外,他沉醉于政治活动之

中。事实上,他拒绝了一个邀请,说:“我们每个周末都尽可能同孩子们一起到乡间去,以此来清醒一下头脑。”

就在选举结束之后,菲尔开始同当选的总统谈论和给他撰写新的行政部门的任务。菲尔和乔·奥尔索普都认为,肯尼迪应该任命我们的朋友道格拉斯·狄龙为财政部长。狄龙是一位主张自由的共和党人,在艾森豪威尔行政部门任副国务卿,为尼克松的竞选立下功劳,但可能性不是很大。一天晚上,阿瑟·施莱辛格和肯·卡尔布鲁斯同我们一起吃饭,阿瑟引述他所著的书《一千天》中的话说:“我们为菲尔热心要干的事而烦恼,即道格拉斯·狄龙应该并有可能成为财政部长。由于对狄龙一无所知,我们并不相信这位共和党经济政策的典型人物。”阿瑟也写道:“12月1日在华盛顿总统选举时我曾提及,他注意到了狄龙,‘哎,我并不注意那些事。我所要知道的是:他有才能吗?他自己能完成这个项目吗?’”

这是一个多么新鲜的想法——如果总统们能更多地这样想!而实际上,当选总统给乔打电话说到自由主义者希望阿伯特·戈尔(他是现任副总统的父亲)出任这个职位,但他告诉乔他希望由狄龙来担任。乔想起肯尼迪说:“他们说,如果我让狄龙担任这一职务,由于他是一名共和党人,他不会忠诚的。”乔答道,想象狄龙不如任何人忠诚实在太难了。他还说:“如果你让阿伯特·戈尔出任此职,你很清楚 a) 他没有能力;b) 你将听不到自己的话,因为他太能说;c) 当他不能把你说服,他就将把一切告诉给《纽约时报》。”我相信,与肯尼迪的这番谈话会在奥尔索普的条款中找到,但我还相信,类似于这样的一些交谈的确发生了。

肯尼迪同意菲尔和乔关于狄龙的意见,说他想得到道格的回信。乔告诉肯尼迪,能干这件事的人是菲尔,不是他,因此菲尔给道格打电话,他正在吃饭,菲尔说要见他。菲尔和狄龙进行了一次谈话,谈话中道格使菲尔相信,他愿意出任部长一职,他也会忠诚。

菲尔和乔还推荐戴维·布鲁斯出任国务卿,这个想法没有被采

纳。后来，在菲尔的影响下，戴维出任了驻伦敦大使，不是罗马，去罗马是肯尼迪原来许诺的；戴维过于谦虚，没有告诉肯尼迪他更愿意去伦敦。菲尔认识到这种局面，认为戴维应该去伦敦，并告诉了肯尼迪。戴维被任命为大使，在肯尼迪—约翰逊行政机构干了八年。他和伊万杰琳在伦敦很成功，戴维成为肯尼迪喜欢的人物，因为他不仅总是就欧洲和伦敦发生的事情一直与总统保持联系，而且谈论伦敦的闲事让他高兴。

菲尔还建议让罗伯特·威弗出任一个高级职位。威弗，黑人，在哈佛大学完成学业，出色的经济学家，是处理房屋和都市事务的专家，菲尔对他特别熟悉。在其他方面，威弗曾给罗斯福行政机构提出建议，曾是哈里曼在纽约州的内阁成员。肯尼迪 1966 年任命他为联邦房屋和家庭财政公署部长，威弗后来成为第一位被任命为美国内阁成员的黑人。

菲尔正在努力使任命迪安·腊斯克为国务卿的消息成为独家新闻。查尔·罗伯兹限制了这些选择，准备在菲尔给肯尼迪打电话时对谁出任进行预报。肯尼迪再度证实了腊斯克的任命，《华盛顿邮报》用大标题登出这条消息。肯尼迪对此特别生气，并告诉他的新闻秘书马上找到泄漏消息的人。两个小时内，新闻秘书打电话给肯尼迪说人已找到：“就是你。”

“你是什么意思，我？”肯尼迪问道。

秘书问他是否同菲尔昨天谈过此事。肯尼迪说是。“你告诉他不能用这条消息了吗？”后来这位秘书在他的书中写道：“肯尼迪咯咯地笑着说：‘我想我没有。’”

新的行政机构开始运作是一件令人兴奋的事，我们搞得也很忙。对于我和菲尔而言，最重要的时刻是 1961 年 1 月 19 日参加就职日的活动。按照家里的习惯，我们在 R 街的住处举行了一个盛大招待会。菲尔已经给当选的肯尼迪发出邀请，提醒他，他和杰

基曾出席 1957 年 1 月的就职餐会，希望他这次能来——“除非你对过去四年的进步不满意。”总统和副总统都答应来，尽管杰基最近有了第二个孩子约翰，也写信说，她在积蓄每一点力量来应付两天的正式活动。

在招待会下午早些时候，天开始下雪，又很快融化，路上很危险，车打滑，交通变得堵塞起来。许多人几个小时才能回到家；有些人放弃了，找一处地方住下。这是一个事先没有想到的麻烦。秘密勤务人员通知我们，肯尼迪和约翰逊两人还是想尽可能来，但我们见到随风飘落的大雪和看到在暴风雪中走来的少数朋友，认为他们不大可能来了。最后，我们被告知没有希望了——护送也不行了，因为车不能开动，这座城市和秘密勤务部门正在尽他们所能使总统和杰基出席那天晚上的庆典。所以，原准备 600 人的盛大宴会，只有 200 多人出席，大都是走着来的，也无法离去——这是一次在困难的情况下的欢乐聚会。

第二天，街道大都清理干净了，但天有些冷。我们来到宣誓就职的地方，为卡迪纳尔·库欣的祝福而感到高兴，在这过程中，讲台放讲稿的地方出现烟雾，是电路故障的原因。同其他一些人一道，我们为就职演讲而兴奋、激动，讲稿被特德·索雷尼森加工过，肯尼·卡尔布雷丝也帮助改过。然后我们在宾夕法尼亚大道的一个旅馆里看着《华盛顿邮报》的人游行。

乔和菲尔计划在就职舞会举行前到乔的家一起吃饭。我记得有朗沃思女士、博林夫妇、乔伊斯夫妇和刚到华盛顿的麦克·本迪夫妇。我记得罗伯特·威弗也在场，也许是第一次乔请了一位黑人到他家做客。

每个人都兴奋得有点精神错乱。菲尔租了一辆加长豪华车把大家送到舞会，我们与一对不太认识的邦迪夫妇坐在一起，乔和另一对夫妇坐在一起，一只篮子的冰上放着香槟酒。当我们来到路上，举着篮子，此时正式车队恰好掠过，有人要打开香槟酒。我建

议到了舞会时再开香槟酒。当我见到菲尔开始像往常一样喝酒时,我变得不安起来。但麦克·邦迪,前哈佛大学校长和新的国家安全顾问,从第一排座位上转过头来,有权威地、快乐地命令道:“打开香槟。”

这时,卡尔和多萝西在我们之后停下来。多萝西是一位很受尊重的《华盛顿邮报》记者,卡尔是艾森豪威尔的行政职员。菲尔把香槟酒的软木塞拔出来,举出多萝西的车窗,低声说:“来了,你们这些爱尼克松的混蛋。”

在舞会上,肯尼迪看上去非常英俊——真正的帝王。因为乔请亨利·福尼达漂亮的意大利妻子阿佛德拉·福尼达和肯尼迪的老朋友佛洛·史密斯到他家喝酒,他决定早些回去,让我和菲尔同他一起走,但这时菲尔过得非常快活。所以乔找到了也要离开的彼得·达晨,同他一起开车通过被雪覆盖的街道,按时返回去迎接他的客人。他们点燃一堆火,坐在旁边享受,静静地思索着这个重要的日子。

最后,我们同博林夫妇和布雷丹夫妇一起回家,当我们的车经过杜姆巴顿大道时,我们看一眼乔的家,注意到街道灯火通明,禁止通行,到处是警察。艾维斯说:“要么是乔的房子着火了,要么是总统在这里。”的确是总统在这里。

我们为没有同乔一道回来享受这美好的时光而沮丧,这时菲尔听到一声轻轻的敲门声,他打开门,看到的是美国年轻的总统,他的头发上满是雪花,英俊的脸上带着笑容,等待着让他进来。

第十五章 购买《新闻周刊》

到现在都很难评述杰克·肯尼迪总统是多么好,但回想起由一位总统——他具有活力、年轻、雄辩,表示要采取新的方式解决老问题所带来的希望和兴奋则不难。菲尔和我与约翰逊的关系比肯尼迪近些,但随着时间的推移,菲尔明显地与肯尼迪逐渐在接近。他们之间的关系是一种简单的关系。一天晚上我们在乔·奥尔索普家里吃饭,菲尔提出政治性建议,肯尼迪不耐烦地说:“菲尔,什么时候你被选为捕狗人,我就听你的政治见解。”

许多肯尼迪任命的官员一直与我们保持了朋友关系——他们中有道格拉斯·狄龙和阿瑟·施莱辛格,他们是总统有关拉丁美洲和文化方面事务的特别助理和顾问,还是总统固定的“法院哲学家”。我们的老朋友肯尼·卡尔布雷斯是驻印度大使,由于他比其他人在经济问题上与总统更接近,他经常来往于印度和华盛顿之间与总统研究问题。肯尼迪一次对他说:“肯尼,有关农业问题除你之外我不想听别人的意见,可我也不想听你谈论农业问题。”

我们不认识的罗伯特·麦克纳马拉作为安全部长进入行政机构,他曾是我的外甥沃尔特·海斯在加州大学的同学,沃利希望我能去见他。尽管我们不是一种马上就可以确定的关系,但鲍勃和马吉、和菲尔、和我之间有一种强烈的友情在发展,我与鲍勃的这种关系一直延续到今天。

比尔·沃尔顿成为华盛顿精品艺术委员会的主席,肯尼迪认为

这是一个支领薪俸的职位,可是使总统尴尬的是,这份工作不付工资。比尔度过了一段不寻常的时间,他志愿干这份工作,对城市的整体设计施加影响,包括拉斐特广场,还有帮助杰基处理维修事务,以及对白宫进行艺术构思。

我们之所以能使总统高兴,是由于那些在总统身边工作的人,还有总统本人,他们是我们的好朋友,更重要的,我们是同龄人。我们已不再是上一代人构成的政府的年轻朋友。菲尔成为《华盛顿邮报》的出版商时,年龄还不到31岁,我们总在想自己是这个房间中的年轻人。现在我们这个年龄层次的人开始管理这个国家了。正如菲尔在国内战争学院发表演讲时开首所说:“自1月20日那一刻我知道我可能比美国总统还老时,我特别感觉到年龄已经大了。”

1961年3月上旬,菲尔更全面地卷入到许多活动之中——政治活动和与《华盛顿邮报》相关的活动,给我的感觉是他很开心。我今天可以看出,他对这些活动变得越来越狂热,最明显的一个例子是他购买《新闻周刊》,这是一份面向商界人士创办的内容很差且效益极低的杂志,被竞争对手远远抛在后边。

《新闻周刊》杂志1933年1月出版,1937年重新命名,购买人是文森特·阿斯特,还有艾夫雷尔·哈里曼和一些其他的投资商。文森特逝世后,布鲁克(文森特的寡妇)掌管了阿斯特基金会并拥有杂志,董事会成员决定这份杂志应该卖掉。

1961年1月,一位《华盛顿邮报》经贸人员告诉菲尔,《新闻周刊》正在出售,菲尔说他不感兴趣。后来,《新闻周刊》主席马尔科姆·缪尔领导的一个处理小组与菲尔接触,但菲尔再次表明了自己的想法。接着,菲尔的朋友、《新闻周刊》华盛顿局负责人肯尼·克罗福特和本·布拉里(克罗福特的助理)开始怂恿他购买。这个观点一定是开始被接受了,因为当本在一个夜里给菲尔打电话(本后

来提到这次电话，“是我从未打过的一次最好的电话——最幸运的，最富有建设性的，最令人兴奋的和最有回报的”)时，菲尔告诉他马上来，本后来追忆说：“我总是在晚上焦虑万分，对我来说不可相信的是，成熟的人不能控制自己的未来。”这就是为什么他要打电话的起因。菲尔同本在我家谈了好久，菲尔请他回去，写一份备忘录，说明菲尔为什么要买下杂志，鼓励本不要担心他说了些什么，因为菲尔是惟一一个读这份备忘录的人。本在早晨3点回到家，用天亮之前的这段时间起草了一份长长的意识流式的备忘录(不幸的是丢失了)，这份文件对说服菲尔好像起了作用。

几天之后，即2月下旬的一个晚上，在我们家菲尔同本再次见面，本带来了在《新闻周刊》工作了36年的编辑欧兹·埃利欧特。本记得菲尔和欧兹一拍即合：“菲尔向前迈进了一大步。他将做出一项决定，打开开关，然后希望别人知道他是什么意思，他要去哪里。埃利欧特也是如此，所以他们谈得很融洽。”第二天，菲尔飞到纽约，在那儿他见到了公司的律师和财政顾问，与帮助购买《时代先驱报》的弗里兹·毕比进入了状态。当弗里兹认为在某些方面有利时，菲尔决定购买这份杂志，马上研究了可行性。

随着购买《新闻周刊》的磋商到达紧锣密鼓的阶段，菲尔也进入了可怕的狂暴状态。这笔交易从开始到结束只用了三周时间，在这三周里，菲尔睡觉很少，高度紧张，疯狂地工作，达成了购买协议。整个购买《新闻周刊》的想法，在他原本超负荷工作上又增加了极大的责任，使他万分焦虑。我不是《新闻周刊》的经常读者，菲尔那时也是如此，对我来说，购买这份杂志的兴致不浓。我知道这份杂志是全国发行的刊物，但我不认为这份刊物有多大的影响——相反——对菲尔却有影响。由于菲尔在忧郁病症中受了好多罪，我担心这将成为他导致病态的另一个问题，因为他已经精力过度分散。另一方面，我们在过去几年的一些长谈使我明白，菲尔担心被认为是“女婿”，被认为报刊和公司“给予的”。他不断地

问,是不是由于这个原因使他成功,使他出名。他靠自己的力量取得了哪些进展? 这些问题好似越来越困扰着他,这也成为我头脑中的一个突出问题,除了扣忧外,我也为购买《新闻周刊》出力,事情已经很明显,菲尔就是要自己完成这件事情。

当他决定得到这个杂志时,菲尔动用了一切可能去影响为使竞买成功而做出相应决定的人,另一位要购买这份杂志的是富有的双日出版社。他与阿斯特基金会的财务总监和副主席阿伦·贝兹见面,把华盛顿邮报公司的购买计划交给他。当另外的购买者宣布他们想购买刊物时,菲尔利用这一麻烦写下了他对这份杂志未来的想法。结果是,他的一些想法恰好与文森特制定的计划巧合,同布鲁克的想法一致,所以她特别热衷于菲尔成为成功的出价人。对她而言,这个决定绝不仅是基于金钱的想法。她说:“我希望菲尔·格雷厄姆拥有它,因为他是惟一一个准确写出文森特想法的人。”布鲁克·阿斯特在交易中所说的话很重要,她希望《新闻周刊》转入有责任心的人手中。菲尔也在获得艾夫雷尔·哈里曼支持方面陷入困难——贝兹后来认识到,没有哈里曼的帮助,基金会就会拒绝让菲尔参加购买杂志的最后时刻的角逐。

最后,在格伦韦尔比过了一个周末后,菲尔同阿尔·弗兰德利、约翰·斯威特曼、约翰·海斯一起去纽约见弗里兹。我曾想同他们一起去,但要料理一些事,因此我决定第二天去。在一阵出发的混乱之后,我接到我的医生打来的电话,下午要来见我。这种情况不很正常,但我并没有怀疑什么。我曾就慢性咳嗽和疲劳症上周去看过他,当然也作了X光透视。医生说怀疑我患上了结核病。如果是真的,目前要是早期症状,可以治愈的,但他希望能入院做一周的检查。

我向医生解释,菲尔正在纽约进行紧张的磋商,我要第二天赶到那里;我没有办法,告诉他这些——我不能使他的注意力转移到我的事上,在这个时刻让他感到不安。出于我必须去纽约支持他

的想法,我同医生讲,把入院的时间推迟到从纽约回来。我认识到,菲尔是虚弱的,我可以支撑他。医生非常知道菲尔的情况,理解我的困难,说我去大概没事,但要早睡,不要呆在吸烟的房间里——当然,两者我都应该防止。他的告诫只成为一种期望——我们谁也没睡好,我身边的人吸烟不止。

我有时感到自己多少有点像泡沫剧的女主角,但没有告诉菲尔此时只有一件事要做——事情富有戏剧性,非常紧张。我同弗里兹、菲尔坐在房间里,并作为目击人跟踪着磋商的进展,看着他们在一起以相当复杂的方式工作着,被事情的进展所迷惑,陷入兴奋之中。突然,贝兹打断话题说,尽管同最后的竞争者出的价多少有些一样,但如果我们想竞争的话,就应该多出一些钱——钱,我们没有。起初,菲尔和弗里兹有些失去信心。还是我母亲给予了帮助,打电话让我告诉菲尔如果需要可以随使用她的钱。但是,菲尔把《时代先驱报》的老楼卖给了发展商威廉姆·泽肯道夫。这之后,他独自一人拿着纸和笔走进了一间睡房呆了一个小时,用数字来完成这项买卖。当他算出来后,他对弗里兹说:“我们有三种办法可以进行这项买卖。”弗里兹看一眼他写的东西回答说:“前两条行不通,第三条可以。”

整件事对菲尔和弗里兹鼓舞很大。我们还是个没有多少钱的小公司,特别是前次交易和建造《华盛顿邮报》、杰克逊维尔的楼房借款之后,尤其是同双日出版社相比。

3月9日,是做出决定的日子,我们坐立不安。在卡莱尔旅馆,菲尔既担心又兴奋地走来走去,几乎在地毯上磨出一条道来。他决定冲澡平静一下,就在他洗澡时,电话铃响起来,是阿伦·贝兹打来的。菲尔滴着水,用浴巾围着身体,冲出来拿起电话,而后转向我们说:“我们胜了。”《新闻周刊》属于我们了。

一旦我们认识到拥有了这份杂志后,菲尔不得不预付200万美元。他没带公司的支票,但有压扁的空白个人支票,这张支票他

已经在口袋里装了一年或更长时间。他划掉自己的名字,写上“华盛顿邮报公司”,写了200万美元,让《华盛顿邮报》在华盛顿的财务总监知道,能赶快抵偿这笔钱。这张支票后来被镶到镜框里,挂在菲尔的办公室里,现在还挂在我的办公室里。这笔钱是按每股50美元的利率支付阿斯特基金会8985000美元的一笔预付款。最后,菲尔战胜了六位出价人。成交之后,萨姆·纽豪斯出了更高价,但阿斯特基金会坚守诺言。

那天剩下的时间用来讨论这本新闻杂志,菲尔出现在《新闻周刊》的办公室里。菲尔来到马尔科姆·缪尔办公室去见贝兹,但没有向传达员说明自己的身份。缪尔明显知道正在进行的事意味着什么,但不知道谁是胜利者,所以告诉他的儿子麦克出去看一看在招待室的人是谁。麦克认出是菲尔,回来告诉他父亲,就这样,缪尔知道了是谁买下了《新闻周刊》。

《新闻周刊》召集二十位或更多一些编辑和商务人员来到新闻发布室,缪尔用真正的高雅姿态控制着局面,他说:“如你们所知,我正在努力筹措钱自己买下这份杂志,但我失败了,在这失败中,我能猜想到没有人比菲尔更适合于做这份杂志的主人。”其他人有点太慎重了。许多职员知道《华盛顿邮报》具有反麦卡锡的名望,想知道这个人是谁,他们来到图书馆,找到1956年介绍菲尔的报纸《时代周刊》读起来。

本·布拉里在这些狂热的日子过后不久,给我写了一张便条。这张纸条上的话特别典型地反映了他的腔调和意识流写作风格:

这是一个好天。你很有趣。电话铃响时你以自己的方式跳跃起来。你丈夫也很有趣。电话铃响时他以他的方式跳跃起来。查利也很有趣,电话铃响时,他也以自己的方式跳起来。还有那个人很好的斯威特曼先生。男人,他总是爱兴奋。幸运的是,我不易兴奋,遇到什么事都是如此。当有人努力去

买东西时,我从不兴奋。当你洋洋得意时,跳跃是困难的……

我们胜利的第二天,菲尔和我乘火车回到华盛顿。走到半程时,我想应该把我的事告诉给菲尔,医生怀疑我患了什么病。他听后大吃一惊。他的反应相当强烈。他简单地否定了这种可能性,说不可能是肺结核,这一点是不成问题的,这是一个错误,他要认真对待,等等。虽然如此,我第二天去了医院,在那儿住了一周,这一周中,我被证实有结核杆菌,我现在开始怀疑压力与病情之间的关系。那时,高薪阶层的人患这种病十分罕见。也许是菲尔的病给我带来的压力远比我所能认识到的严重。

各种事联系在一起——他对购买杂志和我的病情的焦虑——使菲尔酗酒和举止狂暴。在医院的一个决定性的时刻,医生和我等待他一起讨论对我的诊断。菲尔走进来,不停地说着俏皮话,很有趣,我们笑得直抖,还没等他离开房间,我和大夫就意识到他没有一句话是严肃的,也没有解决什么问题。他说的话令人不解,但是真实的。

许多人认为菲尔有用不完的能量,但在他购买了《新闻周刊》后收到的上百封庆贺信中,都对他的身体表示了关心。一封是汤米·汤姆斯写来的,他为厄尼·格雷厄姆工作了许多年,菲尔还是一个佛罗里达的小男孩时就认识了他,甚至在南达科他州的泰瑞。他说:

你无疑是应该得到许多伟大的和重要的人物对你上一次冒险行为的庆贺,没有任何人比一个人更加诚心诚意,他因你而获得殊荣并从在泰瑞之前就关注这些进步。

当我回首过去那些年,你父亲投入极大的资金建立他的一方帝国,这个王国现在失去了一个优秀的男性的榜样,我不禁对这个成就表示怀疑。

我希望你这些年来学会了放弃这种责任,像这种与你的商贸有关的责任,不要沿着你父亲的足迹前进,每天24小时拼命干。

没有比身体更大的财富。

菲尔认为这是他收到的最好的信件之一,但他回绝了汤米的关心,说:“记住,不像我父亲和你,我每天早晨都起得很晚。”

菲尔给我母亲写信,表达了他购买《新闻周刊》的兴奋心情,并一本正经地说:“现在我们放慢了步伐……的确问题不多,机会很多,但很轻松就干了。”是的,尽管他说放慢脚步,但菲尔又一次加紧干了起来。他给朋友哈罗德·安德森写信说,购买《新闻周刊》“就像是4分钟跑一英里那么快,但相当疲劳。是的,对于有些人而言,他们慢慢会相信并会一点点接近,我发现自己在向前进方面是有生气的”。他马上着手工作,把对杂志没用的人辞掉,开始雇用有才能的员工,任命欧兹·埃利欧特为总编辑。

购买《新闻周刊》之后,菲尔最主要的行动大概是说服弗里兹离开他的律师事务所,作为平等的伙伴同他一起管理华盛顿邮报公司。弗里兹准备继续留在纽约,监督《新闻周刊》,但将在公司的活动和商贸活动中起很大的作用。我父亲曾告诉菲尔,当你全力以赴地工作并负有许多责任时,你应该有一位合伙人——不是你雇用的行政官员,而是一位真正的合伙人。菲尔知道,他发现的真正的合伙人就是弗里兹。弗里兹给了菲尔很大的帮助,最后也获得了很好的回报。当然,菲尔不得不用他所有的力量去说服弗里兹。弗里兹也想了很长时间,因为他在克拉瓦斯很明显会被任命更高的职位——事实上,一些在克拉瓦斯的合伙人从未原谅他,把他这种行为看作是背叛。

弗里兹成为公司全体委员会主席和《新闻周刊》的副主席,这大约是对公司马上要面临的问题的一种保全措施,当然也是我接

管后十年间使华盛顿邮报公司生存的一个关键因素。弗里兹是一位不同寻常的具有多种优秀品质的人物。最重要的是,他聪明,有很好的法律观念,总是把问题想在前面。他忠实于我们家和公司,大概还有一种无法说明的原因,因为这两人已融合为一体。他对编辑工作相当投入,《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的编辑人员对他都很忠诚。菲尔特别高兴,他在给为菲尔获得弗里兹而写来祝贺信的弗兰克写回信时说:“现在我彻底地不负什么责任了,因为有了弗里兹!”

然而,这还远远不够。在革新《新闻周刊》的同时,菲尔对《华盛顿邮报》产生了新的兴趣,他致力于自己的责任和全公司的工作。他在两处都投身于提高编辑水平的工作,密切关注发行点的商情。他在《华盛顿邮报》时,办公室的门总是开着,允许全楼的记者和其他人员进来同他讨论任何问题。他喜欢争论问题,以泼辣的语言而闻名,以不拘礼仪的态度而受到爱慕。他提出了许多新的思路,也经常有助于他们的工作。

1961年1月,菲尔把鲁斯·威吉斯从执行编辑提升为编辑,把约翰·斯威特曼从总经理提拔为出版商;菲尔自己现在使用总裁这个头衔。尽管他还去办公室,但很快就对工作的细节问题关心不多了。1961年早些时候,他在给书籍出版商布兰奇·诺普夫的一封信中,把他的办公室描述为“没有什么特别的东西:电话,信件,一天天好像被那些不紧急的紧急事所驱动;我尽可能晚些来这里,早些离去”。

在纽约,菲尔正在处理《新闻周刊》交易的最后一些细节问题,正如《新闻周刊》出版商吉布·麦克凯珀写给一位广告商的信中所称,他是在同以欧兹为首,以克米特·兰斯纳和戈登·曼宁为副手的新组建的编辑队伍讨论着问题。尽管背景和受的教育不同,他们合作得很好,为使杂志活起来做出了巨大贡献。这三个人给杂志带来的平衡使他们成为幕后操纵者“沃伦达斯”,这个名字今天还

在使用,指的是《新闻周刊》的最高层编辑人员。欧兹是驾驶员,但克米特和戈登比欧兹的工作更细,是引擎和汽油。在纽约执政的这三人和在华盛顿的本·布拉里重新创办了杂志。杂志最后的竞争对手是《时代周刊》杂志,这个杂志的主编是奥托·富尔布力尼格,由于《时代周刊》杂志是新闻周刊类杂志中的第一本杂志,对处于第二位的《新闻周刊》不太在意。戈登记得购买周刊之后的那几个月,曾经有一段最令人兴奋的时光:“当你早晨起来,你就会说:‘喂,这个世界是我的苹果。’”

在商情方面,吉布·麦克凯珀是一个喜爱自己工作的人,也很擅长他的工作。他还特别保护自己的人和 support 他的编辑,甚至以吓人的面孔收回广告或避开麻烦。30年代,一位《新闻周刊》的编辑记得麦克凯珀对广告商说:“不管是真的,是假的,让我们像需要我们的那样行动。”弗里兹和吉布都认识到,没有一个好的题材,就没有什么可以销售。

我的结核病症处于活动期,但值得庆贺的是发现得早,没有对肺造成损害,也不传染。我从未太担心,或感到有太严重的病,但我被命令卧床休息至少六周,一年中每天吃两粒药,第二年每天一粒(我非常幸运,在确诊之后就有了这些最新出品的药。否则,我就会被送往养老院)。我还被告知不能喝任何酒,这改变了我一周喝三次酒的习惯。菲尔请来两位芝加哥大学的医生,是他在当这所大学的董事会成员时认识的。他们确认诊断是对的,也确认了地方医生开具的处方。

起初躺在床上,我有一种奇特的感觉和体验。生活节奏被迫放慢下来,这并非是一桩不好的事,我被迫躺在床上好像成为每个人羡慕的事。我在3月末给一个朋友写信道:“如果有人发现这是一种什么状况,那就是从乔治城到凯罗拉马路的一系列开心事:睡觉,看书,你想看什么就看什么,但不多,支配丈夫转来转去,没

有多少事可干,没有责任。”甚至菲尔也从我的病中受益。我向德鲁·达德利这样说:“菲尔声称他藏在我的肺后,没有任何东西比这对他更有用。他避开了许多事件,我相信他希望我能慢慢恢复。”

我每天只允许下床活动四小时。茉莉总是穿着她那绿色的连衫裤童装,每天下午放学后来到我的房间,我们看着她吃些小东西。一天我被强制早些上床后,她发现我读的是一本侦探小说,想把书从我手中抢走,给我《在斯旺的家那边》一书看,这是普鲁斯特的《追忆似水年华》一书中的第一册。她是对的,我不应该把这段宝贵的时光浪费掉,用来读这些无聊、容易的喜剧小说。我需要的是她温和的推动,我读完了全部七册书。

这几周是我生活的转折点,因为我们买下了《新闻周刊》。我放弃了我的全部福利计划,从华盛顿的外围工作中退出。拥有《新闻周刊》意味着总要去纽约,菲尔从一开始就做得很对,我在健康允许的情况下去了一次纽约。我们一边继续华盛顿的生活,一边开始纽约的生活,我决定用我的一部分时间,开始欣赏绘画作品,希望研究深一些,最后买一些作品。

对于菲尔而言,压力积存了下来。我有病时,他好像一下子要处理一百件事情,还要管教孩子。他要安排孩子们的春假,时常与唐打高尔夫球,为比尔买了一辆新自行车,他甚至领茉莉去纽约为那一年即将到来的宴会购买衣服。在一次旅行时,他带着茉莉在卡莱尔旅馆见到了杰基·肯尼迪,使她兴奋不已。菲尔还给正在萨拉特戈疗养的我母亲写信,说他已经“感到有些疲劳”,但与孩子一起玩这些温和的游戏使他“又回到了正常状态”。事实上,菲尔人已经消瘦了,酒量很大,时而出现脱离常规的状况。

本·布拉里记得,购买了《新闻周刊》之后,菲尔人不见了,但一个星期六的上午他突然出现在《新闻周刊》,审查有关中央情报局的文章,使文章平和些。因为菲尔特别了解这些人——如他的朋友弗兰克·威斯纳和特雷西·巴恩斯——所以他非常关心这篇文

章。

查尔·罗伯兹认为《华盛顿邮报》的失策之处在于向佛罗里达和危地马拉派出了记者,而事实上菲尔、他的编辑和查尔本人都没有看出美国中央情报局错在哪里,并希望它成功。4月22日,一篇《华盛顿邮报》的文章声称,古巴事件“只不过是自由历史长河中的一段,这一段包含了许多巨大的灾难和黑暗的日子”。5月1日,与《古巴运气不佳的遭遇》有关的一篇文章和第二天的《判断的巨大失误》的文章出现。菲尔见到鲍勃·埃斯泰布鲁克的一篇没有向他汇报的评论文章,警告说他的情绪又不好了。很明显,他长时间脱离报刊,时而来干涉一下,必然使职员们感到不解和迷惑。

那时菲尔把矛头对准的第一个人是埃斯泰布鲁克,当鲁斯成为《华盛顿邮报》的主编时,埃斯泰布鲁克是社论版的编辑。菲尔和鲍勃的态度并不一致,他们在过去的一些年里在对待出版物的问题上分歧很大。在这种情形下,鲍勃争辩说,报刊应该承认一些文章的问题,菲尔非常生气,想辞掉鲍勃。鲁斯·威吉斯通过把鲍勃派往伦敦当《华盛顿邮报》通讯员和自己管理社论版解决了这个难题,这样一来,起到了把阿尔·弗兰德利放到负责新闻报道的位子的效果。

那时菲尔带来的另一个变化,是对公司的律师事务所进行改革。当比尔·罗杰斯离开政府机关时,菲尔努力让他为我们工作。当科文顿拒绝了这个主意时,菲尔动用了所有的力量,使比尔最终来到《华盛顿邮报》。随着这一变化,比尔成了华盛顿邮报公司的总顾问,并成为弗里兹和菲尔及后来的我的一名关系密切的助手。

那几年里最有代表性的是,菲尔一直插手政治,为博比·肯尼迪,还有总统和副总统起草、编写讲话稿。他还为约翰逊起草了在杂志发行商协会发表的一篇有关联合问题的讲话——这篇文章征得了他的同意,发表在头版显要位子——菲尔在约翰逊对群众讲

话时陪伴着他。这之后,约翰逊和伯德女士很快就对远东进行了正式访问。走之前,他们曾寻找过房子,最后集中到两家。林顿给菲尔留下了他的委托权,告诉他去咨询艾贝·福塔斯,决定买哪一处。艾贝所担心的是,由珀尔·梅斯塔所有的一座太大、太雄伟的房子会破坏约翰逊的政治想像力——这是一座有条理的、巨大的、法国风格的、周围绿地很大的房子——尽管福塔斯有些忧虑,但负责做出决定的菲尔倾向于买这座房子。许多年后,伯德女士表达了她对菲尔这一决定的高兴心情,她说自己从未敢有那么高的眼光。“太优雅了,太昂贵了。但这是我从未住过的最好房子。我喜欢这座房子,我喜欢在这座房子里的每天的生活。”

5月中旬,我被允许每天可离床五小时。我用这五个小时的大部分时间同菲尔一起散步。夏季来临时,我的活动逐渐多起来。6月3日,茉莉从马德拉学校毕业了。菲尔在一封信中把我们的女儿描述成一个孩子朋友,唤起了——一位引以为傲的父亲的自然的爱心:“这个秋天,她奇迹般地上了拉德克利夫,她的教养和智慧超过了我,我也曾超过乔治叔父和厄尼。”

在茉莉毕业这一年,计划举行几次宴会。我那时的朋友、保罗的妻子伯纳·梅隆决定在他们的农场为她的女儿第一次结婚举行一次舞会,不管她什么时候做这样的事,她都排场很大。她建议我为茉莉和她的好朋友芭芭拉·劳伦斯举行的宴会比她举办的舞会早一点,然后将我们请来的客人都带到舞会上去。餐会在6月16日举行——因为这是一个平静家庭的一件大事。我也点头同意了。然而,这个平静家庭的大事是要举行有120人参加的宴会——大概有茉莉的80个年轻朋友参加,还有40个成年人。这是几周卧床休息以来我的第一个夜晚,我第一次出来了。

我们在格伦韦尔比吃完饭后,都开车来到梅隆的家。伯纳家有一块跳舞的场地,场地装饰一新,四周点着一圈火,像是一个小

法国村庄的聚会处,看上去很漂亮。管弦乐队演奏了整个晚上,舞会一直跳到清晨时分。有人说一个晚上消耗了一年生产的唐姆·佩瑞哥纳尼牌葡萄酒。

在我的孩子们不断长大的时候,这是最后的狂想曲,但舞会非常有趣,我为自己病后第一次参加这样一个值得纪念的舞会而感到高兴。

茱莉毕业的这个周末正巧是肯尼迪总统在维也纳举行总统高峰会议,与赫鲁晓夫进行会谈。总统返回不久,乔·奥尔索普让我们开车把他送到肯尼迪夫妇在弗吉尼亚米德尔堡租的一个房子与他见面。我们同总统坐在一起,一本正经地讨论了维也纳会见的戏剧性事件和赫鲁晓夫对他的强硬态度。在他的起居室里,肯尼迪总统坐在一个老式摇椅上,派人取来两位领导人会见的副本,阅读交谈最后达成的互换协议,包括他对赫鲁晓夫威胁的回答:“一个寒冷的冬季即将来临。”

杰基告诉我,在巴黎,她坐在戴高乐总统身旁,在那里杰基受到很高的礼遇,受到法国人的崇拜。她引述戴高乐对她说的,“小心,她是一个比较有计谋的女人,”这是指赫鲁晓夫夫人。当杰基在维也纳会见赫鲁晓夫夫人时,她确认戴高乐的看法是对的。两位妇人来到二楼阳台,向维也纳的群众致意,杰基说,赫鲁晓夫夫人“长着一对小小的猪眼睛……抓住我的胳膊,在我能阻止她之前把我的胳膊举到高处”。

肯尼迪为他与赫鲁晓夫达成的交换而吃惊,会谈之后不久,肯尼迪对斯科蒂·雷斯顿吐露这次会谈是“我一生干得最粗糙的事”。一些人相信,肯尼迪在维也纳是被迫走出了第一步,因为赫鲁晓夫在维也纳用柏林和其他一些事情威胁他。默里·马德尔后来告诉我,在从维也纳返回的飞机上,总统曾同玛丽·里德交谈,里德和她的丈夫沃尔特也在飞机上,她正身在孕期,总统认真地告诉她:“你

没有权力把一个孩子带入这样的世界。”玛丽吃了一惊，说杰基也怀孕了——对此他回敬道：“她也是如此。”

我们的访问对菲尔马上产生了影响，并持续很久。这次旅行之后不久，他对肯尼迪所关心的严峻形势作出了回答，特别是关于柏林方面的问题，通过给他的编辑和记者打电话——从《华盛顿邮报》到《新闻周刊》两处——就肯尼迪是如何想的加深他们的印象。菲尔最后在一个下午也见了本·布拉里，参加的还有 CBS 的迪克·霍特莱特和《新闻周刊》巴黎分局的拉里·科林斯。很晚，他与苏联问题专家和外交官汤米·汤普森和奇普·博伦在奇普的家交谈了几个小时，对于柏林产生的威胁和如果核战争爆发，上百万人将死亡的可能性提出了一些建议。“我们知道他已经研究过了，这些想法都源于肯尼迪，”跟踪报道维也纳的查尔·罗伯兹说，“我们还知道，他实际上是在让我们写一些东西推动肯尼迪的政治，这是一件合法的新事物，可让我们不舒服……我从未真的与菲尔吵过架，但我不认为他对政治和肯尼迪了解有多深。”

我不知如何利用这个夏天让菲尔休息一下，并改变一下我的状况，我受一个朋友的影响回到了凯普科德。我们租了两座房子，那儿有一座防波堤横跨一条小路，有一个梯子从峭壁上放下去，就可通往海滩。

这个夏天过得很困难。我们去凯普科德时，菲尔明显地再次陷入精神忧郁状态，腰也特别疼。在大部分时间里，因为是按我们的感觉行事，我们在那儿的生活相当平静。菲尔从工作和社会活动中退出，用大部分时间同孩子们玩，嘲弄茉莉的年轻男朋友，他的家从事军火贸易，菲尔给他命名为“手枪”。

在凯普科德附近有一幢房子的伯纳·梅隆一天给我打电话说：“你知道吗，肯尼迪夫妇乘船出游，他们中午有最好吃的三明治和罐装杂烩。我想请他们野餐是个不坏的主意，我希望你和菲尔也

能来。”我相信她并不需要我们,但我感到高兴。我动员菲尔去,他不大痛快地接受了。我们都在梅隆家的海滩准备着野餐,看见总统夫妇的船在一条新闻记者的船的跟随下驶过来。杰克和杰基从船上跳下来,来到海滩。

伯纳用蒸的蛤和香槟酒招待大家,用以取代肯尼迪总统夫妇在船上吃的东西。总统与菲尔和我闲谈新闻团体的问题,给予了直率的评价,并对采访白宫事务的《华盛顿邮报》两名记者埃迪·福利阿德和卡罗尔·基尔帕特里克感到满意。

午饭时,我们围坐在几个小桌子旁。总统和伯纳单独在一张桌子,就在这时,总统问伯纳,谁在设计和建造山水花园方面的技巧最好,问她是否可以在他的办公室窗外重新设计一个花园,他发牢骚说人们称那个地方是玫瑰花园,可连一枝玫瑰也看不到——事实上,除了野生爬行类植物之外什么也没有。没过多久,当没有见到在花园问题上有什么动作时,伯纳接到了从白宫打来的电话,总统问道:“修建公园的计划在哪儿?”“噢,总统先生,我一直很忙,出去旅行了。这件事一直装在我的头脑中,可我一直没有把它落到纸上。”“这真是个问题。”总统表示出不悦。伯纳最后为总统建造了花园,漂亮的花园至今保持原样。

那年夏天,菲尔加入了 RAND 股份有限公司董事会,这是一个独立的研究机构,创建于二战之后,为空军的公共政策问题提供咨询,特别是有关国家安全问题。这样一来,菲尔又与一个和政府关系很近的机构发生了关联。我认为,对于菲尔来说,参与研究这个问题是有条件的接受,因为在那时,出版商能做什么,应该做什么的标准更加模糊不清,过些年后,RAND 邀请我成为他们中的一员,可我那时认为不行:与政府相关的事会给我带来太多的矛盾。

在秋季的大部分时间里,菲尔还是情绪低沉,让我同他在一起;与他同处于精神忧郁的状态,他不愿一个人呆着。这一期间他

经常只去办公室几个小时,然后就回家。由于我的病已经完全康复,就开始同菲尔一起去纽约,在卡莱尔旅馆租了一座漂亮的公寓。我有时鼓起勇气出去——同巴波·佩利一起吃午餐,有时同她的一个或两个姐姐在一起,同她们在一起我感到很快乐。对我而言,纽约的社交圈子是迷人的。虽然我实际上生于这里,可我在纽约总是感到自己像一个乡下姑娘。

巴波成为我的一个好朋友。一天她问我是否认识杜鲁门·卡波特。我姐姐弗洛认识他,可我从未见过她。巴波说,杜鲁门·卡波特是她的一个非常好的朋友,她愿让我们认识一下,所以她安排了一次午餐,请来杜鲁门和哈珀·李。我第一次见到杜鲁门的感觉很难描述。他有一种奇怪的假声,并因此而特别出名,他身材矮小,衣着考究,且经过精心修饰,戴着帽子,是一位特别能交谈的人物——他的话语就像是在讲故事,我们很快成为朋友。

政府行政部门开始运作起来,菲尔和我到白宫参加了肯尼迪举办的宴会和舞会。这些活动中,有一些从纽约和欧洲来的非常讲究的女性,也有我们的一些老朋友,约翰逊夫妇就在其中。我们跳了扭摆舞,我发现这种舞学起来并不困难,我的孩子们让我通过踩灭烟头和用浴布擦干身体来学习这种舞。菲尔跳得并不比我好多少,但热情很高——在每一个宴会上都是这样,这么多的活动,他气喘的样子从后边都可看得很清楚。

1962年早些时候,德鲁·皮尔逊在他的专栏里报道了这些摇摆舞会,通栏标题是《他们在白宫跳扭摆舞》。皮尔逊说:“一个很大的新闻是,在华盛顿嗡嗡叫的不是U-2飞行员鲍尔斯,也不是太空人格伦上校……问题是谁泄露了这个盛大舞会的消息,甚至连安全部长都对他的将军跳摇摆舞而感到吃惊,还有总统自己也跳到凌晨4时30分。”跳这种摇摆舞被认为是相当大胆的举动,人们所吃惊的是,这种舞会竟是在白宫举行。

的确,在这些具有历史性的、优雅的房间跳扭摆舞的那几个夜晚是不可思议的。一次,当菲尔与埃塞尔·肯尼迪跳舞时,她利用这个机会问菲尔:“现在你拥有了你可以百分之百支持的总统了,可你为什么不自分之百地支持他?”“好吧,我来告诉你埃塞尔,”菲尔答道,“你能百分之百地支持他。”

几个月之后,在白宫举行了另一次舞会。客人们集中在蓝色客间,菲尔说:“杰基,在这儿的夜晚太好了。我喜欢第一次,但我感到有些紧张。”

肯尼迪总统的魅力极大,他的专心致志,他优雅的嘲弄人的举止,他通过清理你的头脑,让你来认识你见到了什么,你在想什么的习惯,都是无法抗拒的。肯尼迪家族的人也是满不在乎的沙文主义者,是那个年代持有多数人观点的人,包括菲尔在内。他们喜欢另外一群有前途的男人,喜欢年轻女孩,但他们不懂如何与中年妇女接触,对中年妇女也不完全感兴趣。他们的这种态度特别使中年妻子们过着一种艰难的生活,导致——或煽动——在那些年里我们许多人感到不安。虽然男士们有礼貌,我们不由自主地认识到,在他们的眼中我们没有地位。我因打扰而带来的恐怖经常被与总统一同在白宫的活动所掩盖,特别是当我与总统面对面,与他的主要顾问在一起时,无聊带来了恐怖,因为它使我麻痹和沉默。

我惟一感到安心的是,当受到总统喜欢的菲尔同我在一起,与我交谈之时。道格拉斯·狄龙的妻子菲莉斯,我认为是一个颇懂人情世故的人物,对我吐露她有同样的感觉:她抱怨自己总是在参加活动时被放置一边。

阿德莱·史蒂文森是沙文主义者传统的一个例外,女人们愿意同阿德莱在一起。最后,我母亲、我女儿和我都成为阿德莱的好朋友。克劳顿一次告诉我一个故事,帮助解释了阿德莱所引起的兴趣——这与我们许多人所感觉的在肯尼迪政府机关工作的其他男

性形成了对照,包括总统本人。大约在肯尼迪被暗杀三周前,克劳顿在纽约见到总统,那时阿德莱正担任美国驻联合国大使,克劳顿是他的代理。这三个人都在一个宴会上,克劳顿正坐在中心公园对面的阳台上喝酒,总统走到他的背后说:“我们今晚谈得很少,但我们有了共同的对象。”指的是阿德莱。而后,总统告诉克劳顿他不懂阿德莱为何能吸引住女性,评论杰基是如何喜欢他,仰慕他,并承认自己不具有阿德莱的这方面能力。“你对此如何看?”他问道,又说:“我也许不是长得最好的人,但上帝保佑,阿德莱头发没了一半,人腹便便,穿着短款衣服。他是怎么得到了我所得不到的东西?”

克劳顿的回答同我想象的女人眼中的阿德莱相类似。“总统先生,我高兴地说,有一次你曾问过我一个问题的,我已经准备好来回答,只有我能真实地、正确地回答这个问题。你们都喜欢女人,阿德莱也是如此,而女性晓得其中的不同之处。她们都会对与之交谈的男性所给予的信息做出反应。他传递了一个想法,她们智商高,说的话值得听。他很注意她们在谈论什么,她们在做什么,什么东西真的那么动人。”

总统的回答是:“好吧,我没有说你错,但我不相信自己能达到那个程度。”

1961年秋天,我用了许多时间为莱莉操办宴会,这些宴会都是在圣诞节前后,在我母亲的住处举办的,这时莱莉正呆在家中准备上大学。我坚持在12月26日这个晚上举行一个大的宴会,因为我母亲总是在这天晚上举行每年一度的庆祝宴会,她的四个女儿今年又要增长一岁。我记得,想要认真评价其他人的母亲首先赞美了我。一天,她在准备宴会过程中看着我说:“亲爱的,你搞的名册非常好。”

来参加宴会的有各方朋友,一些是母亲的朋友,当然最多的是

茉莉的。成年人的礼服佩白色领结；年轻人的礼服佩黑色领结。唐、比尔、史蒂夫穿着他们最好的衣服。玛丽·奥尔索普还记得菲尔是多么英俊，茉莉看上去是多么漂亮，“我们都往后站，菲尔同茉莉跳着华尔兹，从舞厅的这端跳到另一端。他们是我所见到的跳得最好的，最高兴的一对舞伴。最引人注意的是，茉莉满头黑发随舞飘动，菲尔也非常出色。”

这真是一个迷人的夜晚，是我们最后的特别美好和幸福的时光。

第十六章 婚姻破裂

对于所有的生意来说,1962年上半年的商情是很稳定的,日常业务令他们高兴。菲尔还是感到信心不那么足,不相信自己的直觉;一天,他说有一个想法,但因为是他自己想出来的,不一定是个好主意。年轻的奥蒂斯·查尼德勒接管了《洛杉矶时报》,成为出版商,他制定了雄心勃勃的发展计划,要把一份平庸的二流报纸办成一份独立的高质量的报纸。菲尔认为这是同查尼德勒合作的好机会,两家共同成立一个新闻机构,增加在国外的通讯员,费用可通过向25家或更多的其他大报出售联合消息来支付。

奥蒂斯的反应是积极的,因此菲尔和我赶赴加州推动这项计划的进行,于是那一年成功诞生了“洛杉矶时报—华盛顿邮报新闻机构”,用户有32家。这个机构自此开始发展壮大,目前在国内外已拥有超过600家新闻报纸、广播电台和杂志。

7月7日,菲尔和我邀请奇普及艾维斯·博伦到鲍沃特·默西的在新斯科舍的度假小屋住一周,这是为《华盛顿邮报》提供新闻用纸的地方。同博伦夫妇一起的那次旅行在一定程度上是难以忘怀的,因为菲尔看上去身体状态很好。一周里只有一次他让我同他出去散步,和他交谈,因为他稍有一点精神忧郁。他仍需要帮助,但我的想法主要是,“真是太奇妙了,他又好了。他恢复了。”

在旅行的过程中,我们不知道奇普已被总统告知他将被任命为驻法大使。奇普和艾维斯相当谨慎,没透露一个字。艾维斯正

在阅读法文版书,这让我们本该受到一点启示,但结果不是这样。我们从加拿大一回来,任命就下来了。几天后,在总统的船上,我们参加了为祝贺博伦夫妇而举行的宴会。当肯尼迪总统的车到达时,客人们聚集在船外的扇形甲板上。朋友坐在折叠椅子上围成一圈,只有我旁边的椅子是空的,总统别无选择,只好坐在这张空椅上。我看了一眼菲尔,无声地请求他过来帮我,但尽管知道我害怕与总统交谈——也许就是因为这一点——他只是看着我,用微笑来安慰我。

由于总统坐在我身边,加重了我缺乏自信的感觉。无论怎样,我们开始闲聊了。他想认识博伦夫妇的大女儿艾维斯,一位非常有才能的年轻女性(现在是驻外机构中的一位明星,刚刚被任命为驻保加利亚大使)。我告诉总统,她是一位不同凡响的女孩,她正在写一本有关伟大的彼得的书。“我不知她是否和家人在一起生活的时间太长了?”他询问道——指的是她父母很长的外交生涯。我知道他是什么意思——艾维斯多少有几分害羞,不善与人交往——但我强调说,她是一个非常非常好的女孩,我是多么喜欢她。他好笑地看着我,“哦,我们都喜欢好女孩,凯。”

船上宴会的第二天,菲尔和我带着史蒂夫去了佛罗里达,为比尔·格雷厄姆的迈阿密湖工程献礼。这项工程由最初的家庭农场计划开始,最后发展成大约2.5万人的社区。我们在佛罗里达时,发生了一些对我而言很重要的事情。我感觉到,经过五年漫长的时间,菲尔最后好多了,他的精神忧郁病像是没有了,他又对工作越来越感兴趣了。烦恼我的倒是我自己的情绪,我的感情好像每周都在变化着。在加拿大我们同博伦夫妇呆在一起时,我很幸福,但我发现自己比在佛罗里达流泪的次数要更多,也不知是因为什么。后来才明白,这是由于菲尔状况的突然变化对我产生了莫大的影响。我们在加拿大的那次克服他短暂忧郁的散步是他平静状态中的最后一次散步。对我来说很清楚,菲尔处于精神平衡的情况突

然结束了,过度活跃的状况开始出现,还伴随着生气和刻薄的诽谤。我后来懂得了这是狂躁的精神忧郁的循环周期,如果没有人照顾,就会越发严重,发作的周期也会变短。我所经历的正是一次快而猛烈的周期。

菲尔开始做出了购买的举动——有些是有意识的,有些是无意识的。另外,我们在从加拿大回来的船上,在与工厂的厂长玩推圆盘游戏时,曾多次商议过鲍沃特报纸生产厂的事情。在8月的第一周,他买下了月刊杂志《艺术新闻》,这是世界上最早的并且是连续出版的艺术杂志。菲尔考虑到这项交易投资既不很大,也不要花费太多时间和精力,但却有趣还增添了自己的声望,同时也可是一项合理的收益,所有这一切都令人愉快。特别是菲尔为我买的这份刊物,他认为我可以从某些方面参与办刊,以迎合我对现代艺术不断增长的兴趣。

菲尔因为经常离开,致使我们与孩子们匆忙地安排了夏天去欧洲的旅行。我们及时从这次旅行中返回,为的是唐赶上动身去哈佛上学。那年6月唐从圣·奥尔班斯毕业,他比他所在班级的学生要小一岁,但学习却名列前茅。菲尔在唐离开时给他的建议很明确——但对于报刊人士而言是不正常的:“离《深红》远一些。你已经生活在新闻业的氛围里,不论是在家里,或是在弗兰德斯家。你曾经编辑过《圣·奥尔班斯新闻报》。你应该学习别的课程,以拓宽你的眼界。”唐在尝试办《深红》之前等待了三个月。从那以后,办报成为他在哈佛大学生活的一个重要组成部分,他实际上也成为了报纸的主要负责人。

我们的日常生活从从欧洲回来之后恢复了正常,有一点改变是,我们外出更多了,菲尔更加努力地工作。他通过让沃尔特·李普曼为《新闻周刊》和《华盛顿邮报》开辟一个两周一次的专栏,并由《华盛顿邮报》组织同时向各家报刊杂志发稿的报业辛迪加而取

得了极大的成功。自从1931年沃尔特的专栏出现在《先驱论坛报》上以来,这是一个具有特殊意义的进展。在他不断发展的那些年间,李普曼还是声誉很高的评论家,他创办的专栏内容很有价值,很多被引用,颇具影响力,特别是对于《新闻周刊》来说,这也是一份很大的利益。与此同时,菲尔同意埃米特·休斯为《新闻周刊》开办一个每周专栏。对这项安排一无所知的欧兹·埃利欧特不大高兴,因为菲尔在没有同他商量的情况下雇用了休斯。

他的步伐仍在加速前行。他在两个方面对总统施加了影响。一方面,他主张迪安·腊斯克应被解除国务卿的职务,由戴维·布鲁斯取而代之。另一方面,在减税的问题上,减税会得到更多人的接受。菲尔确信,为了推进经济的发展,减税是必要的。他把这些想法写成文字寄给了总统,这表明他的头脑还在出色地运作。

从10月起,菲尔越来越容易急躁生气。除了不断努力来推动“洛杉矶时报—华盛顿邮报新闻机构”开展工作,继续保持他的董事掌管人的地位、经济发展委员会委员地位、乔治·华盛顿大学的地位,对《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的舵手作用以外,他还承担了其他一些方面的工作。他做了一次演讲,为准备这次演讲他花了好长时间,并且他同意在庆祝华盛顿建筑协会成立25周年的宴会上发表这次演讲。他说华盛顿面临许多危机,并说这座城市的2000年计划正在被“计划制定者们弄成一种麻醉药,而反对者们正在用它来使我们平静下来,来与日复一日,年复一年所产生的问题作斗争”。这次演讲被大家积极地接受了。连《星报》也报道了这次演讲,并评论说:“菲尔对涉及国家首都的问题给予了动人心弦的和感觉敏锐的分析。”不可思议的是,一位帮助起草这篇演讲稿的《华盛顿邮报》记者也在我们的报纸上报道了这件事。

关于这次宴会的一项有趣的花絮是,组织这次宴会的执行秘书事先给菲尔写信,这样邀请我:“你可以认为华盛顿建筑协会已经老了,因此,这个协会决定邀请女士们同她们的丈夫一起坐在主

桌……”菲尔把邀请信给了他的助理,并写了个便条,“回电话说凯会高兴的,然后告诉凯她应如何高兴。”这个带有强制性的口信既说明了他的情绪,也说明了我们的关系;它还表明了那时妇女们的作用。也可以这样认为,只要菲尔想让我去哪我就得去哪,而实际上我也确实这样做了。

10月,菲尔开始了一项既改变我们生活,又促使我们奋发向上的工作。他接受了肯尼迪总统的邀请,出任通讯卫星股份有限公司的组织人,这个公司以COMSAT为人所知,菲尔知道他将管理这家公司。到了10月中旬,他便被任命为这个机构的主席。COMSAT是一家由公私结合机构共同创办的公司,一半属于政府,一半属于电话公司。为了使公司在本质上真正运作起来,转化为兴奋的工作状态,并能在经济上独立,这需要去做一份全天候的工作,需要坚实的组织技能,以及机智、老练和耐心,还要投入大量的时间和精力。这些不是菲尔现在所需要的,但这些是他期望得到的,亦即无法抗拒从事一项将会改变世界的令人兴奋的冒险活动的诱惑。

在菲尔被任命掌管COMSAT的同时,国外出现了一种不妙的情況。一种危机的兆头呈现在了10月16日夜晩,乔和苏珊·玛丽为即将赴巴黎上任的博伦夫妇举办的晚宴上。乔曾希望肯尼迪总统能出席晚宴,向法国人表明这位大使对总统来说是重要的。除了奥尔索普夫妇和博伦夫妇外,只有少数客人——总统和杰基,法国大使和夫人,以及艾赛亚·伯林,还有菲尔和我。

就在这天上午,总统收到了苏联导弹正在古巴安装的图片,但他决定照常出席宴会。他到来后,勉强地与每个人打了招呼,然后和奇普到乔的花园谈了好长时间。当时,有些人见到他们正在外面争论什么。乔认为他们可能不会回到屋里来了,但苏珊·玛丽说饭菜不能再放了,于是他们回到屋里,我们都坐下来开始吃饭。

总统坐在苏珊·玛丽的右边。“我感到特别紧张,”苏珊后来回忆说,“我从未有过如此感觉,这是一种全身心的紧张。好似坐在一辆大马力的汽车旁边,这辆汽车的发动机正准备要达到最大的马力。”另外,很少独占宴会话题的总统同样一个问题问了两次,先是问博伦,然后问伯林:“历史上,当苏联人处于绝境时,他们干了什么?他们会有什么样的反应?”

乔记得总统“整个晚上都处于沉思”状态。晚宴后当男士与女士分开活动时,他记得肯尼迪问道:“当然,只要对历史上的某些事件简单地回顾一下,那么你就会联想到最近出现的一些纷争,我们可能会在下一个十年内看到一场核战争。”大家会合到一起的时候,总统再一次让奇普陪他到花园里去,他们站在那里交谈。最后,他们俩回来了,接着总统告辞,并道歉说他明天要早起工作,就在与奇普走下门口的台阶时,两人还在争论着。

这就是古巴导弹危机的发端。奇普是肯尼迪任命的顾问组的一名成员,总统要求奇普呆在家里,使这个执行委员会保持运作。但由于奇普知道改变计划有可能被苏联人获晓,奇普建议总统让他和艾维斯应该按照原计划第二天乘船离开。

总统先生仍然正常露面,并按照事先安排好的计划,利用周末去参加政治竞选活动。他不断地与执行委员会保持联系,又装作患了感冒,中途返回,召集执行委员会成员作最后一次辩论。做出决定:封锁要比军事行动好。在那个周末,一周以来一直高度保密的事件开始被透露出来。《纽约时报》报道了军队的行动和其他一些活动,斯科蒂·雷斯顿已经写好了一篇文章准备登出来。当他向白宫证实这件事时,总统恳求把这篇文章删除,按照阿瑟·施莱辛格的想法,“出版业可以在把自己的计划付诸行动之前,先面对莫斯科的最后通牒。”

到了10月20日,《华盛顿邮报》开始得到消息,有些事正在进行之中。阿尔·弗兰德利正在家中吃饭时,沃尔特·李普曼打来电

话说,发生了一些严重的事情。弗兰德利叫来在家里的默里·马德尔,然后一起来到办公室,他又给在白宫的阿瑟·施莱辛格打电话询问消息。施莱辛格只说,每件事都“非常紧张”。再加上总统声称他因感冒而从芝加哥返回,就是我们所知道的全部事实。

马德尔据此写了一篇出色的报道。那时在国务院有一份签到簿,现在已没有了。马德尔观察到有两个中央情报局的人进去了,他想在星期六的晚上这是不寻常的事。他确信一个危机已引发在即,但不知会在哪里发生,他在国务院里发现只有两个地方亮着灯,那就是拉丁美洲局和国际组织事务局,这个事务局包括联合国事务,哈兰·克利夫兰是这个机构的助理秘书。找到克利夫兰,马德尔马上想到一个问题,这个问题可以诱出一个有意义的回答,一个没头没尾的问题如“发生了什么事情?”当然没有答案。所以他问道:“你觉得事情会有多糟糕,哈兰?”克利夫兰答道:“相当糟糕。”

那时,马德尔已排除了柏林和中东,猜测到是古巴。但他不希望直接问克利夫兰这个问题,于是问道:“会和上次一样吗?在那次你们乘坐的飞机是在着陆时即将失事,而不是在起飞时?(指的是猪湾事件)这次在古巴事件上你们这些人是不是已经系好了绳圈?”克利夫兰说:“我认为我们是。”

因此,星期六,10月21日,《华盛顿邮报》刊出了在古巴中部出现的一场危机的情况。肯尼迪总统勃然大怒,他避开了《纽约时报》,《纽约时报》最后只得到了1/2或3/4的情况。突然,在没有引起注意前,《华盛顿邮报》来了。

肯尼迪那天给菲尔打电话,让他的报纸不要把古巴作为目标。不知这些的查尔·罗伯兹和默里正在城里到处查询,努力把一切能得到的信息对照起来。在阿尔·弗兰德利办公室里的菲尔打电话把马德尔叫来,问他是否真的知道正在发生的情况。当马德尔告诉他那天晚上之前发生的事时,菲尔说:“天啊,难道这就是根据

吗？”默里回去继续写文章，阿尔说我们不应该出售古巴的观点，所以我们不要受它的引导。直到今天，默里还说他不知道肯尼迪总统对菲尔说了什么，或者菲尔同意了什么。但有一点是清楚的，那就是菲尔想让《华盛顿邮报》避开古巴问题。

第二天的报道以一个八栏的标题作为开头，在《美国等待着重大的决定》下，马德尔没有留出作者署名的一行，就开始写道：

昨天，华盛顿把自身封锁在神秘的气氛里，这在和平时期是从未出现过的情况，这时主要的政策制定者研究出了一个重要的国际性决定，但禁止对此进行讨论。

在白宫、国务院和国防部，官员们拒绝确认或否定昨天在《华盛顿邮报》上登载的报道文章，文章谈到古巴是不同寻常的军事行动的焦点。

星期一，10月22日，肯尼迪总统向国会领导人通报了情况，晚上对全国发表了讲话，指出古巴是危机的制造地。正准备同肯尼迪夫妇共同进餐的比尔·沃尔顿和一位朋友在比尔乔治城的家里收听了总统的讲话，他急速来到白宫，总统正巧从地下广播设备处走上楼梯。比尔告诉总统，他刚才给全国民众作了一个令人印象深刻的和平演讲，对此肯尼迪回答道：“但现在的问题是，我们只能倾听和祈祷。我们不知道会发生什么。”这时，一位白宫工作人员把他俩拉到一边说：“如果出现麻烦，你们俩将同他们一起被送走。你们必须这样做。”这意味着要到为总统在郊区特别建造的保护设施中去。海伦一下子哭起来，说她不能去，因为她把两个孩子放在家中由乳妈看管。“我不能去，我不去。”她说。工作人员让她平静下来：“实际上，我们认为不会有什么事。”

在整个古巴导弹危机过程中，菲尔的言行举止非常得体。我自己的反应只是对世界的一种关心，我并不相信这将引发全面战

争,也没感到有什么害怕。我们对核战争的认识要比实际情况更不真实。

大约就在这个时候,菲尔又进行了两项主要的交易。不停购买的趋势特别典型地反映了他到那时还没有确诊的病况;我后来才知道,购买是狂躁精神忧郁症的先兆。在第一项交易中,他看到一则登在《华盛顿邮报》上的广告,讲到距格伦韦尔比大约 5 英里,在弗吉尼亚州休姆的一处农场占地 365 英亩土地,加上一座房子,以 52 000 美元出售。菲尔派人去拍了照片,甚至没有亲自去看一看,就让他的律师准备所有的材料,以便于他能签最后的协议。他只花了两周时间就完成了这项交易,交付了 26 500 美元首期款,其中的 20 000 美元是我支付的。我坚信我没有什么理由接受获得第二个农场的提议。但我同意了,因为我几乎什么事都同意了。我当然懂得我们不需要第二个农场,但我相信菲尔必须得到镇静。我还知道,菲尔要经常购买东西,对此我有疑虑,但最后的结果还是好的。同往常一样,我想:我该向谁提出这些问题!

菲尔还决定购买一架巨大而昂贵的飞机。通常来说,人们要提前几个月预订这种飞机才行,但菲尔马上就要得到,所以他买了格鲁曼公司用于展出的样品。我母亲建议我们考虑一下购买自己使用的飞机的后果。她给菲尔写信说:

让我对购买飞机一事提醒你们。这样做无疑会比以前的汽车提高你们的生活速度。你们两人比那些有较迟钝神经系统的人更需要保护你们的身体。一个美好的未来正展现在你们的面前,你们良好的伴侣关系将会带来快乐,如果你们能经常照顾自己的健康情况,这对于你们的国家也是重要的。

我母亲仍一点也不知道菲尔的病情,但当她后来知道了以后,

她相当勇敢,给了我很大的支持。

快到10月末时,COMSAT公司的合伙人召开了第一次会议。如此匆忙举行会议来处理COMSAT开张事项加剧了菲尔狂躁症的发展和对任何阻碍他的人与事的气愤。他开始寻找COMSAT的主席,并把目光落到了我们的朋友劳瑞斯·诺斯泰德将军的身上,他很快就要从欧洲最高联合司令官的位子上退下来。菲尔努力使他同意担任COMSAT的工作,甚至动用总统和国防部长出面说服他。菲尔还希望弗兰克·斯坦顿——同在RAND公司的理事,现仍为CBS的总裁,能成为COMSAT的总裁和执行主任。

11月2日,我同菲尔一起到伊德尔威尔德,为菲尔去欧洲送行。在欧洲,菲尔将与拉里、诺斯泰德就COMSAT的问题进行交谈。第二天一早,菲尔和拉里都在巴黎写信给斯坦顿。菲尔急于和斯坦顿合作,于是他决定派人捎个口信来确保信被送到纽约的弗兰克手上。11月3日下午,弗兰克的秘书给他打电话说,有人带信正等着见他。弗兰克说:“收下来,我稍后再看。”但秘书说:“她坚持要见你。”根据弗兰克的说法,一个年轻的女士走进来,坐下说:“这是格雷厄姆先生让我给你的东西。”弗兰克谢过她,把信放到他的桌子上,想过一会儿再谈这封信。她说:“你不打算谈一谈这封信?这可是我越过大洋送来的,你应该看一下。”

这位名叫罗宾·韦布的年轻女士在纽约的出现是悲剧性结果的开端。我只是在以后几年才把当时和之后几个月里所发生的事情弄清楚。当时《新闻周刊》巴黎分部的负责人,后来的著名作家拉里·科林斯接到了菲尔的一个电话,让他为那个11月的周末找一位可靠的秘书。拉里感到这事很重要,这个人必须是他能信任的并且他还不能给巴黎的秘书服务公司打电话找人。这里的办公室秘书的英语不够好,不能笔录口述,他知道罗宾是一位与《新闻周刊》有关的人,可以干这项工作,所以他打电话给罗宾请她来做

这份临时的工作。

实际上,罗宾是一位相当有能力的新闻记者。“她是澳大利亚人,是男孩子们所追求的对象,有点‘为人随和’。她很有趣,人也很好,并且继承了澳大利亚人的好传统,酒量很大。是个人们所说的好孩子。她工作勤奋,为我们干得很出色。”当拉里给她打电话时,她的第一反应是:“我不是秘书,我是一个新闻记者。”拉里说:“听着,不要发傻。这是给你一个认识老板的机会。”她不大情愿地同意了,但坚持拉里以后不能再要求她做这种事。

菲尔后来对科林斯说“借了你的秘书 48 小时”到纽约送信。他还提到他告诉罗宾,一旦她到了那儿,她可以使用他在卡莱尔的客房,在回欧洲前好好在纽约玩上几天。

菲尔和罗宾的接触就是这么快。11月5日,菲尔自己飞回纽约,我去接他,我们一起回到华盛顿的家。第二天,菲尔又飞回纽约,来到《新闻周刊》参加编辑会议,见到了弗兰克(他从未真正对这份工作感兴趣)。最重要的是,带上罗宾同他一起飞回了格伦韦尔比,这就是事情的开始。我不知道她要在美国呆多长时间,但当她回到《新闻周刊》巴黎分部时,她谨慎地对待与菲尔的关系,尽管事情是清楚的,按照拉里·科林斯的说法,她是在九霄云外。

星期五,11月9日,菲尔从格伦韦尔比回来后,他突然改变了原定参加 RAND 会议的计划,而出席了《华盛顿邮报》的一次会议。那天晚上,我们去白宫赴宴。第二天,菲尔和我同母亲一起到海德公园参加了埃莉诺·罗斯福的葬礼。经过早年的敌对关系后,我母亲和埃莉诺·罗斯福变得关系很密切——一种真正的亲密朋友关系,其间相互有许多利益,既有个人的也有政治方面的。她们在某些方面性格很相似——非常坚强、理智、情感复杂,以及有着深刻的孤独。母亲为罗斯福女士的去世而深表悲痛。她只有两张参加葬礼的票,所以菲尔和她去了殡仪场,而史蒂夫——我们把他一起带来,以免他单独留在华盛顿——和我在波基普西机场等

他们。

菲尔的举止越来越古怪。情况越来越坏，知道的人也越来越多，但我们都原谅他的发火和因精力耗尽而表现出的反常的情绪。他干了许多工作——干得也非常好。同时，他开始对身边的每个人大发雷霆。他直接对鲁斯和阿尔发火，火气很大，几乎成了惯例，但两人都把事情掩饰过去了，所以在《华盛顿邮报》的其他人并不知道这种事发生过多少次，也不知道严重的程度。菲尔的老同学和同事，菲尔聘请他与自己一起管理 COMSAT 的马克斯·伊塞尼伯回忆菲尔有一天无缘无故地对他发火，没有什么事惹了他，他就是想发作，马克斯说——发火已经变成了他的习惯。马克斯后来还告诉我，在禁止刊登有关古巴的新闻那段时间里，他们都在菲尔的办公室里，这时菲尔接到总统打来的电话，马克斯要离开，菲尔让他等着，他听到菲尔“与总统的交谈，就好像两个法国货车司机在发生车祸后的争吵一样。总统没有挂上电话”。

菲尔变得越发令人难以忍受，具有攻击性，常使用一些污秽的语言。1962 年夏天，他开始直接对我发火。但更糟的事情到来了。11 月中旬，菲尔与 COMSAT 的合伙人见面，结果是演变成了一个破坏性的场合，下午的会议快要结束时，根据马克斯的描述，菲尔转过身来对他说：“驼鹿”——马克斯的绰号——“你来，我要去大都会俱乐部取一个口信。”然后他出去了。会议很快就结束了，大家都去了 F 大街的俱乐部吃饭，菲尔也回到了这里。就在这时，董事会成员之一的伯恩·林兹奇对准备在那天下午举行的一次新闻发布会有看法，他建议道：“让人们知道你们有一群主要的人物和什么是 COMSAT 政策固然是重要的，但我想，我们应该尽快制定一些政策文件。”

对他这些话的反应是菲尔勃然大怒并冲过桌子，好像要打林兹奇。人们大吃一惊，菲尔被拉出了房间。大家的情绪被破坏了，

不知道怎么办才好。几位合伙人坐在那里谈到下半夜两点。

菲尔回到家,同我讲了发生的事,告诉我林兹奇是如何把他推到难以忍耐的程度,他感到要离开这儿休息一下,以恢复平静。就在第二天,我们匆忙决定动身去了帕尔姆·斯普林斯,到了那里后菲尔又说他不喜欢加州,所以我们捆上行李,又去了亚利桑那的巴尔的摩。这次同我们一起旅行的有莉兹·希尔顿,是菲尔的秘书查利·帕拉迪斯从会计部门调过来的。她不愿干会计工作。莉兹一直跟我到今天,是我的好助手。

几天之后,菲尔给林兹奇写了信,在仍有些气愤的状态下,他的对抗态度仅仅缓解了一半:

我知道,像我这样发火之后,通常应该写一张道歉的便条,请你忘记这段不愉快的插曲……

但经过五天的休息、日光浴和充分的考虑之后,我不会太按照惯例行事——因为这样做太高高在上,没有人情味和缺乏诚意……

我应当这么说,任何像我这样突然发作的人都会感到非常后悔。但我认为,作为合伙人,像你那样粗鲁,不友好,打击别人的举止,也应该同样甚至更加感到后悔……

不多说了,我告诉自己,你也许因新当选为董事而感到紧张,也许就是完全缺少天生的幽默感或想像力。

但对我来说,不是通过推测来对你作高高在上的分析。别生气,感情对人类的行为比在哈佛大学法学院学到的东西会更有帮助

你有权利对我的意见和暴躁的脾气生气。

我真诚地对你表示歉意,然后我们继续合作。在这件事上,许多争论都有很大的空间。直接的、公开的争论可以使问题得以解决。

我将向你道歉并继续同你一道工作——我希望你能直接表达出你的怨气,并且认真找一找你可能犯的错误。

几周之后,菲尔再次给林兹奇写信,开诚布公地对这次突发事件做了诚实的自我分析:

我怕我像深水动物一样,没有适量的减压便不能很快游上来,

无论怎样,我游得很慢。

我给你的第一封信正是逐渐减压的一部分。

我现在想说,我想通了。我可以完全诚实地说:

1) 我愿彻底道歉。

2) 我的行为是没有人情味的和不可原谅的。

3) 我无法请求一个和缓的环境,因为我不相信他们会有这样坏的行为。

我还想说,你很有绅士风度地控制了自己。我希望,你树立的榜样会被传播出去,越远越好。

我期待着同你一道工作。

无法知道,是时间,还是第三者改变了菲尔的看法。

为了躲开生意上的问题,特别是与 COMSAT 有关的事情,菲尔和我到凤凰城度过了一段相当平静的生活,打打高尔夫球,或者休息。第一个礼拜过了一半时,菲尔让我乘飞机去加州伯班克,告诉那里的人如何重新设计飞机内部,因为到 12 月初准备重新改装。我们的“展示间”样品飞机用跳舞女孩的花样图案隔板隔开,有一种“来到夏威夷”的特色,所有这些将被拆除和改装,我重新选择了布料和进行了设计。菲尔还建议我在加州时,应该给我姐姐弗洛打电话并约她见面,共进午餐。起初,我没有同意,认为这难

以安排,因为无论怎样,我们下周都会去洛杉矶会见新闻机构,所以为什么现在找这个麻烦。“给她打电话,”菲尔坚持说,“如果需要,可以在途中见她。”

我按照菲尔的要求去做了,在布朗德比见了她,吃了一顿时间很长、令人感动和难以忘怀的午餐。我们说了许多对父母的看法,弗洛抱怨了很久,说她怎样不喜欢母亲,因为她破坏了弗洛早期最重要的罗曼史,德鲁·皮尔逊被母亲认为是不合适的。弗洛对此感到特别气愤,因为母亲后来却成为德鲁的一位极好的朋友。

弗洛非常难过,被这些在过去发生的事情所折磨。我最后说:“你把这些都忘记不是会感到更幸福些吗?不管怎样,你已经 50 岁了,母亲也已经 75 岁了。事情不是都已经过去了吗?”我的话没起什么作用;她仍对母亲持否定态度。我们两人之间,是愉快和亲密的,有着感情的交流。除了过去的那些不快之外,她看上去很好。当我离开她时,我们都期待一周后我们返回洛杉矶时,有更多的见面机会。

我们见面 4 天之后,一个信差找到正在打高尔夫球的我,带来了坏消息,弗洛去世了,是突然发生的,谁也不知是什么原因,事先也没有征兆。我悲伤至极,我非常感谢菲尔坚持让我给她打电话,因此才吃了那顿中午饭。

我们马上飞到洛杉矶。菲尔再次出面处理了这件事,在各个方面给予弗洛的孩子们文森特和拉里很大帮助。我特别喜爱弗洛,她是那么漂亮,有趣,有教养,还有忧郁。她爱自己的孩子,细心地抚养他们长大,密切地关注他们成长。我无法评价她与霍尔珀尼夫妇的特殊关系,霍尔珀尼夫妇好像对她有一种很强的控制力。弗洛去世后,他们出示了一封由弗洛签字的信,弗洛在信上说,如果我发生了任何事情,霍尔珀尼夫妇可以抚养我的孩子。葬礼过后不久,霍尔珀尼夫妇在没有告诉我们任何人的情况下去了欧洲,还带走了孩子们。弗洛经历过一次痛苦的婚变,离婚的丈夫最后不被允许接触

孩子们。他已经再婚,我想,这是因为他对弗洛和孩子们一点兴趣也没有。从此以后,再也没有见到或知道孩子们的任何消息,直到最小的儿子拉里回到家,违背霍尔珀尼夫妇的意愿,和他高中女朋友结了婚。文森特住在英国,同霍尔珀尼女士在一起。我只见过他一次,他把钱都花掉了,过着一种简朴的生活。

弗洛的葬礼过后,我们回到了凤凰城,回家的前一天晚上,我们在哈里和克莱尔·卢斯的家中喝酒。经过几周的休息以及穿插在其中的许多活动,菲尔的情绪被煽动起来。那天的晚宴,他脱下克莱尔的塑料鞋,声称这鞋配不上她本人。当我们离开时,他抓住她,把她抱上车,这是他头脑异常的明显反应。

菲尔所进行的一系列活动的表面影响——新闻机构的扩展,购买《艺术新闻》杂志,获得沃尔特·李普曼以及后来的乔·奥尔索普开辟的专栏,COMSAT 公司,对《新闻周刊》和《华盛顿邮报》的编辑出版和经营作出的决策,购买飞机和第二个农场——所有这些外界是有目共睹的。1962 年 11 月的最后一周里,《时代周刊》登出了有关菲尔的一篇文章,题目是《获得者》,在这篇文章中,记者发问,还会有更多的专栏作者再到《华盛顿邮报》来,对此菲尔答道:“我还可以得到一位大人物,但我不想看上去太贪心。”这篇文章还引述了菲尔的话说,“我正在物色另外一家或两家电视台,也许还有一座纸浆厂。”

12 月到来后,生活马上恢复了往常的紧张有序。菲尔还在设法找人替换 COMSAT 的领导层,在接下来的一周里几次乘飞机往返纽约,并在 12 月 1 日与合伙人召开了另外一次重要会议。就在此时,菲尔收到了副主席萨姆·哈里斯的一封电报,内容是:“我知道你能行,祝贺你!让我们继续一起来思考。”菲尔自己也认为这第三次会议开得很好。他给没来参加会议的一位 COMSAT 的合伙人写信说:“至少我没有重复我的提议来打击任何人。”

12月13日,菲尔到白宫去见肯尼迪总统,向他汇报有关空间通讯的问题和其他一些事情,第二天他飞到欧洲处理 COMSAT 的业务。就是在这五周内的第二次旅行时,菲尔同罗宾·韦布再度接触。在正式活动的日程表上,菲尔称她是“《新闻周刊》的记者,临时的个人购物者,旅行导游和我们的女仆”。我一点也不知在巴黎发生了什么事,只是认为菲尔正忙于一些非常重要的工作。他回家之后不久,我们住进 R 街的房子庆祝圣诞节。菲尔越来越不喜欢过圣诞节,我逐渐接手了每件事——装饰房间,制定计划,购买礼物,准备晚会——特别是从他发病的那一年之后。那个圣诞节的下午,我所知道的这个世界和爱情对我来说结束了。电话铃响了,我拿起电话,没想到菲尔已经在他的更衣间接了电话,门被关着。我听见菲尔和罗宾的相互交谈,他们的话已经表明了情况。我等到菲尔放下电话后,马上走进去,问他我推测的是否准确。菲尔供认不讳。

在我发现了这个事实之后,简直难以表达我那种被完全摧垮的心情。这类事情发生在无数男女之间,可我从未想到会发生在我的身上。我知道婚姻可以忍受短暂的不忠诚,但对我来说这很困难,这是令人难以忍受的。甚至回忆起来,我惊讶于自己为什么一点都没想到可能发生这种事,我被我们亲密的关系以及这些年来共同度过的岁月蒙蔽了双眼。我被伤害的感情是我自己全部承诺的一种结果,它和我对菲尔的信任背道而驰。另外,当我见到菲尔日渐奇怪的举止后,我也对此感到困惑,我当时没有理解菲尔所承受的精神忧郁症的煎熬以及充满内心的矛盾情绪:一直到那时还没有人敢说出“狂躁——精神忧郁症”这个词。我完全相信,我们俩被一些事情紧密地联系在一起,那些是时间、选择,共同分享的经历、家庭以及生活中的相伴相随,这对我们两人都同等重要。

菲尔也乱了头绪。他告诉我他希望维持家庭和我们的婚姻;他说他爱罗宾,但一切都将结束,他要回家了。

这是一个难忘的圣诞节。发生的这一切使我受到了打击，菲尔决定要结束这件事。他知道结束这段情对罗宾来说是相当难过的，所以，为了安慰她，菲尔送她去度一个快活的休假，甚至派了一位朋友陪伴她。这位陪伴的人后来被证实也是他过去的女友，对这个女孩，我当然一无所知。

出于某些原因，在我发现罗宾的存在之后的几天里，菲尔好像有一种无法抑制的强烈冲动，要告诉我比我想知道的还要多的有关他的风流事，他说的这些被我在幸福中忽略了——有关他过去与别的女人的关系，不只一个。我简直崩溃了，完全被他对别人的兴趣而搞得茫然若失，他还接近了我的一些朋友们，关于罗宾的陪伴，他说是一段既长久又奇怪的关系。

最初，孩子们中只有茉莉知道出了什么事。她原准备在假期与朋友去阿斯彭滑雪，但菲尔告诉了她发生的事情，并请她取消这次旅行，呆在家中，大家一起来努力改善关系，对此茉莉同意了。

这段时间里，一件令人悲伤的、虽小但有象征意义的事发生了，使我的情绪降到了最低点。在克里斯森特，我母亲给了我一些她的长长的漂亮的人造宝石耳饰。这对我来说意味深长，她的这类东西并不容易得到，这类事过去也从未出现过。菲尔说：“你不戴长耳环，给茉莉戴吧，她用得着。”我居然会简单地服从他的命令。我把这些东西交到茉莉的手上，自己来到餐具储藏室，大哭起来。我感到自己没有力量去反抗，只能装出很高兴的样子。对我而言，这象征着我失去了一切，我感到完全被贬低了。

在我知道罗宾的事情后的几周之内，菲尔大肆饮酒，出现了许多问题，掩盖了我们一起使事态平衡和使生活正常的想法。在结束大学假期的前一天，也就是在茉莉和唐返回学校之前，我同菲尔度过了一个非常艰难的晚上。我们都在家，他喝了许多酒，说着一些古怪的话，大多是没有理性的。我最后终于把他弄上了床，但直到大约凌晨两点钟，当我走出房间关灯时，我见到表情扭曲的唐坐

在靠着卧室的房间的桌子边上。“这种情况持续多长时间了？”他问道，指的是菲尔的嗜酒和胡闹。我承认有一段时间了。“你为什么从未告诉过我？”他问道。

我应该告诉他吗？谁知道？我们都想保护我们的孩子，我的自然反应是不让孩子们知道这事。我不知道我做的是否正确；或许他们都长大了，应该和他们一同克服困难。

无论如何，我们一起度过了这个噩梦般的假期。菲尔和我都努力使事情走向正常，努力给外界以正常的印象，甚至使我们自己的生活也变得暗淡了。我们一起参加了一些宴会，外出过几次。我记得一个晚上去法兰克福欣赏一场音乐会，在回家的路上，菲尔责备我如果我们想隐瞒一些事情的话，我就不该看上去太沮丧，太愁眉苦脸。

1963年1月份开始时，菲尔到纽约参加了COMSAT的一次会议，这方面他还是运作得很好。他同拉里·科林斯一起吃早餐，科林斯正准备去巴黎，菲尔也告诉他自己同罗宾堕入了爱河，但希望不会干扰他的正事和保持一个完整的家庭。

我们都麻木地过着日子。菲尔给在大学的莱莉打电话聊天，结束时说：“一切都很好，我非常爱你。”圣诞节还没过三周，菲尔和罗宾之间的电话又开始响起来。

1月12日，吃过饭后，菲尔和我吵了起来——我不记得为什么吵架。结果是菲尔拿一条毛毯出去开车走了。我不知道他要去哪里。他后来告诉我，如果我追出去，他就会回来。我的回答是不知他去哪里，现在也不知道。

“我能去哪里？”他回答说，“当然是去办公室。”

这期间，罗宾已回到了巴黎。菲尔给她打电话，让她尽快回美国来。她没有同意，说她的精神刚刚开始恢复，他也是第一次身体好转，他们应该结束这种关系。菲尔说，如果她不来，他就去找她。按照拉里·科林斯的说法，罗宾认为菲尔处于很不好的状态，她是

惟一能同他谈话的人,所以她决定回美国。

罗宾在事情的整个过程中表现得很好。她被这场悲剧绊住了——是这场悲剧的牺牲品——我们也同样是。她明显地被菲尔迷惑住了,感情超越了理智,而无视双方的背景。

菲尔离家出走后的第二天飞到纽约。我给他发了一封电报表达了我的绝望心情:

爱情之神在帮忙,在倾听。作为福神的我你无法摆脱。你给我幸福的瞬间比大多数人在生活中给予的更有帮助。对此我感谢你,如果你需要,我还在,我爱你。

菲尔给我写了一封相当奇怪的信:

最亲爱的凯——

一个早晨,当你在绝望之中时,我用语言努力帮助你解脱困境。当我访问我遥远的国度时,我告诉你那是多么寂寞,可在你遥远的国度里,我怎么能尽量接近你和帮助你。通过语言,你为了寻求帮助而靠得很近,我接触你,我们出去散步,我们又重新回到生活之中。

我现在走了。不是去我的遥远国度,而是去我的命中之地。这是一个美丽的地方,无论美丽与否,我都将去。

我没有去帮助你。我没有去是因为我不想去帮助你。我去了因为那是我的命中注定要去的地方。现在说没有“帮助你”,我相信,我祈祷我会帮助你。

我爱你,我将永远爱你,因此我不能容忍自己犯错。如果你需要帮助,你就能从我这里得到——现在和永远。你也会帮助我。

爱你的菲尔

他又写了一条附言，“莱斯利会知道我的计划。”又是法伯，我怀疑法伯会给菲尔提出什么建议。

莱莉给在巴黎的拉里·科林斯打电话，告诉他菲尔离家去纽约了，并问罗宾现在在哪里。莱莉给她的住所打电话，当发现没有人接电话时，便查询 TWA 航空公司，知道她确实飞到美国，所以事情又全部从头开始了。

菲尔用一车鲜花欢迎罗宾，然后一起飞到南达科他州的苏福尔斯，这是我和菲尔计划要去的地方，他在那准备给商会作一次演讲，并同当地的地方性报纸《苏福尔阿加斯社论报》的出版商交谈购买报纸一事。南达科他州的议员乔治·麦克戈文同他一道旅行，他后来告诉我有关这次飞行的事，菲尔和罗宾分开坐在飞机上，菲尔哭着说爱我。他们三人一起会见了报纸出版商，出版商说，他听说了有关菲尔的许多事，菲尔回答道：“我听说你是个混蛋。”自然买卖没有成交。

我没有告诉任何人有关菲尔出走的事——甚至我母亲。直到最后，他出走两周之后，我再也无法掩盖了，我需要人来安慰我。我下山去见我的朋友洛瑞尼·库珀，告诉她发生的一切以及菲尔离家出走的事情。本来我期待的是一位朋友的同情和怜悯，当我听到她说“好！”时，不禁大吃一惊。

“你是什么意思，好？”我说，“这真可怕。”

洛瑞尼·库珀坚定地回答：“没有他你会过得更好。”

“你在说什么？”我问道，难以置信。

“你还没有认识到他从未把你放在眼中，你是家庭的笑柄吗？”她举了一些例子。尽管我不完全同意，可我知道她说的是事实，但洛瑞尼对另外一个方面不了解——菲尔也总是树立我的形象。我不夸张地说，是他创造了我，我完全依靠他，而且我一点也没有看到这种情况有所改变。

菲尔和罗宾又从苏福尔斯飞到凤凰城，许多全国最重要的出

版商正聚集在这里召开联合新闻机构的一次会议。奥蒂斯·查尼德勒和他的妻子米茜告诉了我那儿发生的一切，菲尔衣着不洁，脑子里冒出各种胡思乱想，奥蒂斯既感到有趣，又感到莫名其妙。但他很清楚菲尔一定有问题。他说，从他见到菲尔的那一刻起，他就开始担心菲尔如何主持那天的晚宴，他不知道自己该做些什么，帮助菲尔度过这一关。

奥蒂斯不太确定这是因为菲尔的精神状态还是因为他一直使自己处于似醉非醉的状态——或两者兼而有之——但显然菲尔给人一种不太正常的感觉。他甚至对查尼德勒夫妇没有住在他旁边的房间里和罗宾住在巴尔的摩的旅馆里而感到不安。另外，菲尔还用了许多庸俗下流的词语。

吃饭时，当《星报》的编辑和美联社主席本·麦克凯尔维站起来时，菲尔也站起来，直接走上讲台，开始讲话。开始，他讲述了《星报》的一些好事，很快他的论点转变了，用污秽的语言讲些没用的话。参加那天晚宴的人中没有一个人确切地告诉我发生的事情或者菲尔到底说了什么。对他失常行为的评论在一些书中出现过，但在那时，那些目睹了这个场面的人也只在他们当中谈论这件事。对于那几天知道了菲尔粗暴举止的人，这次意外事件被封锁起来，没有被报道。很明显，菲尔那些粗鲁的话不仅刺激了他个人，而且也刺激了新闻界。

没有人知道该做些什么，最后，本·麦克凯尔维的妻子走上前去，设法把他从讲坛上弄下来，回到座位上去，但还没来得及这样做，菲尔就开始脱衣服了。奥蒂斯和其他一些男士把他弄回房间。然后，菲尔开始给肯尼迪总统打电话，那时东部时间已经很晚了，很快奥蒂斯听到菲尔敲他的门说：“过来，和总统说句话。”奥蒂斯问道：“菲尔，你把总统吵醒了，是不是？”他回答：“是的，他是哥们儿，我让他去见一见罗宾并谈一谈。”

奥蒂斯给约翰·海斯打电话，他也参加了会议，从而传出口信，

菲尔需要离开这儿回到华盛顿。有人——我一直不知道是谁——同肯尼迪总统取得了联系，总统同意用政府的一架飞机送大夫去给菲尔看病，因为菲尔的病情被描述得十分严重。

那会儿，菲尔给全国各地的许多人打了电话，有些是关系亲密的朋友，有些是他多年未见的人。我也接到了一个电话。这是我与罗宾的惟一一次通话，话题很敏感。她说：“我爱他，但你是第一个爱他的人。”

菲尔打的最重要的一个电话是给莱莉的，她是这个世界上最崇拜菲尔的人，她不仅是一个有力的支柱，那时还对我起了稳定作用。在那些可怕的日子里，她总是尽力理解自己的父亲，她爱我们两个。此时，她从剑桥打来电话说，菲尔需要她，她想她应该去陪他。

那时已经决定由法伯博士和一位优秀的苏格兰精神病医生，即法伯请来会诊的伊恩·卡梅伦一同送菲尔回家，我不情愿让莱莉去那儿，我痛恨那一幅丑陋的场景。她的回答是坚定的：“我是他的女儿，他说他需要我，所以我要去。”我只好同意了。

唐把莱莉送到波士顿机场，冲动之下他也上了飞机，同莱莉一道去了。医生们决定努力使菲尔自愿回华盛顿，如果不行再强制把他送回去。我的印象是法伯起初阅读马丁·布伯的作品给菲尔听，当这一切努力不见效果时，他们设法让菲尔平静下来，把他送上了飞机。在这种紧张的状态下，罗宾在不被注意的情况下被送走了。

当飞机在华盛顿机场着陆时，一辆救护车已经等在了那里，在一个小的、供个人使用的通道上是另一幅场面，菲尔走的时候很简单，可现在不得不在孩子们的帮助下回来。他们三个人上了加长轿车，而没有坐医生们驾驶的救护车。他先被送到乔治·华盛顿大学医院，后来转到切斯特纳特洛治——一家私人开设的精神病医院，坐落在华盛顿郊区，这个医院是法伯找的。菲尔把发生的一系

列事情看成是对他的个人权利和自由的一种侵犯。在他被弄出乔治·华盛顿大学医院时,他大声宣布他是谁,别人对他做了什么,以及他是一个囚犯。

菲尔被安顿到切斯特纳特洛治,我感到他在那里是“安全”的,我给肯尼迪总统写信,感谢他是一位“生命的真正救助者”,告诉他,政府飞机争取到的几个小时时间,被医生们“证明是危险期,因为病情发展很快。如果不是用一些办法控制了菲尔的病,就不会有人经受住那么长时间的病魔的折磨”。我还感谢了他对菲尔的仁慈,我说:“如果菲尔在任何方面伤害了你的话,他就会去死。我希望他没有——或没有伤害你太多——他很愿意相信和听到你理解他。”我知道菲尔会康复的。

总统认识到,无论如何,菲尔无法继续 COMSAT 的工作了。他通过法伯从菲尔那里拿到了一封辞职信,并让克劳克·克利福德接替了 COMSAT 的工作,菲尔的这份辞呈是到了切斯特纳特洛治医院之后第二天写出的。总统给菲尔写了一封例行的公开信说:“我对你为这项工作而做的一切深表谢意,并对收到你今日的辞呈而感到惋惜。”他还写了另一份私人的信,像往常一样表示了他的感情和关心:“我知道你已经回到了华盛顿。我希望你好好休息一段时间——恢复正常,然后回到工作中来——因为我们需要你。祝你好运。”

总统对我写给他的信也在同日给予了答复:“所有菲尔和你的朋友都坚定地同你在一起,都希望现在的情况已经好些了,没有另外两个人应该得到更多的报答。”

在医院里,法伯每天给菲尔看病。当法伯被请去给一位即将死亡的哥哥看病时,卡梅伦医生来给菲尔看病。当两位精神病医生和我会同都非常关心菲尔的《华盛顿邮报》的行政人员一起研究菲尔的病情时,卡梅伦给这个小组泼冷水说:“我不懂你们为什么都如此关注这个人。”作为一个局外人,他不知道菲尔,他对听到的

有关菲尔的行为都产生了反应,他的话使我大为吃惊。

在后来几天的会议中,法伯和卡梅伦承认,他们对于我拒绝放弃治疗的做法感到不解——按照我的主张,我是一位“一个男人的狗”,我不情愿接受菲尔会离我而去,追求另一个女人,我感情的信念是我不会爱另外一个人,他们当然认为这有些疑问,但我则是真实的。

菲尔的弟弟比尔从佛罗里达赶来,陪伴他,代表他。他呆了几天,给罗宾打了一个重要的电话,对菲尔和我帮助极大。菲尔1月27日给他写信,感谢他“现在还能决定自己是哥哥”,并说,“我在尽我最大的能力为你在为我所尽的全部的责任方面(细心、耐心、小心和关心)得到宽慰”。

在洛治医院几天后,菲尔开始自己到法伯的办公室看病。到了他们从亚利桑那飞回来五天之后,我才在法伯的办公室里第一次见到他,同他一起开车回到了洛治医院。第二天我又去了——我们谈了好长时间,他详细地告诉我乔治·华盛顿大学医院的场面是多么吓人,洛治这里的人是多么友好和聪明,是这里的人“说服他平定下来,到今天这种冷静的状态”。

菲尔1月27日给比尔·格雷厄姆写信,告诉他我们进行了交谈,“凯和我进行了一次特别友好的谈话——第一次不讲任何谎话,这些谎话欺骗我好多年。她仍——如你所知——非常疲倦,受到比你猜测的还要深的伤害。”

我们对发生的事谈了许多许多。我感到所有发生的这些事动摇了我的基础,但我知道我不管怎样要忍耐这一切,困难的程度是可想而知的,我仍希望——并相信——我们可以恢复我们的关系,让菲尔承担起工作,让家庭团聚。我对菲尔在经历了一段精神忧郁症之后总是能重新开始生活的反复中得到鼓励,我相信,事情会再一次完全好起来。

菲尔也开始阅读和思考了。他重读了马丁·布伯一篇关于罪

的文章,给比尔引述了一些章节,他说:

“没有人比遭受创伤的他更能复原这种创伤了。”然后他说一个做过邪恶事的人必须(1)“在普天和持久的光芒照射下”探求关于他的全部罪行的自我启迪;(2)就是在“谦卑的认识”中忍受的罪行已经过去了许久,那么他还是那个有罪的人;(3)然后着手准备迎接他引起的创伤。这些创伤不会被召回,也不会被赶走。但“这些创伤……可以在一些很宽广的地方,而不是在创伤出现的地方得以治愈”。

此时,我在经验中找到了位子(1)。我到那不是被命令或通告去的,但是在一个平静的时间里——在受到医生和护士帮助的时间里——是他们允许我自己全部承认这些。这是我承认的第一次经验。羞愧而有力量。弟弟,我将继续我的事业。

在洛治医院十天之后,每隔三天菲尔去看一次法伯医生。我不知我是在迷惑自己,还是自我否认,但我最后认为每件事都在变好,菲尔正在恢复之中。我给我的好朋友西·萨尔兹伯格1月31日写信说:“如你所希望,事情正在‘好而快地’恢复……你当然任何时候都可以给菲尔写信,我可以把信给他,事实上,他已经好了许多,过几天他也许能回家了。”

明显不为我所知,几乎同我这封天真的信件同时进行的是,菲尔在困难地思索着未来。他最后一次去看法伯医生时,法伯让他出院了。2月1日,菲尔回到家,第二天是星期六,他同唐和阿尔·弗兰德利一起去了格伦韦尔比。然而,2月4日,他同爱德华·贝内特·威廉姆斯和查利·帕拉迪斯一起去纽约,并直奔伊登维尔德机场,在那里他再次与罗宾见面。这次菲尔看到了他最后的变化——有些事他可能总是在计划之中,因为他后来给克劳克·克利

福德写信,感谢他“在我们没有见面的两周里给予罗宾的照顾。只有你和弗兰克·斯坦顿好像还记得,绅士们应该对女士好一些——特别是年轻的和漂亮的女士们”。他还说,他已经“经过大夫同意逃出了那个监狱般的疗养院,尽管我想找一个律师和一些人身保护法令,直到我想到孩子们和名声。我然后知道了,在我让罗宾来美国的途中,有人计划推我的后背。那时,我给埃德·威廉姆斯打了电话。我想给你打电话——但你会明白我不想把你也卷进来,因为你有一些朋友和顾客”——指的是总统。

菲尔雇用埃德·威廉姆斯作为他的律师,坚定地声称有与我离婚的想法,并同罗宾结婚,还把这些想法在给他朋友的信中宣扬出去。在给吉恩·蒙奈特的信中,他把在纽约没有出席一次宴会解释成:

我本想去参加你的宴会,但事实是我被暂时“囚禁了”。我现在出来了,你可以告诉西尔维娅我现在特别幸福,完全恢复工作了。

由于我的新闻工作者的责任心,我正在关注一位《新闻周刊》的年轻记者——罗宾·韦布小姐。不久,我希望离婚,同罗宾结婚。在那之后,如果我们受到邀请,我们希望同你和西尔维娅一起共赴宴会。

菲尔还给他在洛治医院认识的——一位病友写信,说想他和其他病友,一有时间就给他们打电话。他鼓励其中的一个病友给他在《华盛顿邮报》的办公室写信,解释说:“‘回家’三天后,给在巴黎的罗宾打了一个电话,我认识到我想这样做。她2月4日过来,我们住在纽约(根据律师的意见,我们分住在公寓里),然后到弗吉尼亚的休姆的农场过周末。我希望离婚,这样可以在不久就结婚。”

菲尔知道因为我父亲给了他大多数股份,他控制着《华盛顿邮

报》。他认为拥有它,是因为他在这里工作了17年,使它成功,所以就他的观点而言,《华盛顿邮报》是他的。他设计了一个计划,这个计划我很快就得到了,即通过买下我在《华盛顿邮报》的股份来了结我与《华盛顿邮报》的经济关系。他和罗宾就可以掌管《华盛顿邮报》了。

从一定意义上说,这是我最后剩下的钱了——非常困惑,非常困难,非常痛苦。我不仅失去了丈夫,我还有可能失去《华盛顿邮报》,我把他的计划视为是他病态的必然表现,我知道他确实有病,可现在事已成真,我为之震惊。我同样被菲尔的律师埃德·威廉姆斯所惊吓。我那时不太了解埃德,但我知道他作为一个成功的律师在诉讼方面的声望,我想象着法庭的情景和斗争。

我不得不面对现实——菲尔真的走了。他永远离我而去了,我不得不面对这一现实。这使我难以忍受。我对《华盛顿邮报》的感情,无论怎样,是非常清楚的。我父亲的确给了菲尔大部分股份,菲尔把公司管理得很好,但这是由于我父亲在经济上的支持才使《华盛顿邮报》盖了一幢新楼,后来买下《时代先驱报》并奠定了未来的格局。我父亲为《华盛顿邮报》投资上百万美元,使《华盛顿邮报》在亏损期间生存下来。是我支付了全部家庭开支,菲尔才有可能用他的收入从《华盛顿邮报》购买股份。所以我对他的计划悲愤至极,在没有经过斗争前我不可能放弃报纸。

我需要一位律师。作为公司的头,弗里兹·毕比——菲尔和我的朋友——不得不保持中立态度,还有克拉瓦斯律师事务所,我们的不动产律师们,把我送去见律师,他们建议我这时就是稳稳地坐着,不要惊慌。尽管我做好了房顶落下來的思想准备,可以以后的几个月里什么事也没有发生。离婚一事也没有什么进展,虽然菲尔说要离婚。埃德·威廉姆斯后来告诉我,他建议菲尔不要同罗宾生活在一起,分开生活,等待——你不能今天离开家,明天就要离婚。

虽然我一直没有直接与菲尔交谈过,但我知道菲尔和罗宾的

下落,有时是通过别人告诉我,有时是通过他给孩子们打电话。他带罗宾去佛罗里达见他父亲,如菲尔在给克劳克·克利福德的信中所说,菲尔的父亲“向罗宾保证,他将活到他们举行婚礼之时,即使离婚需要两年时间”。菲尔和罗宾从佛罗里达回来后住在皮尔逊农场里,这个农场是1962年秋在我的帮助下买的。在那儿菲尔开始修建池塘,从本质上来说,这是我们格伦韦尔比生活的翻版。这是相当不自然的,菲尔将在他买的这个即将倒塌的地方建一个漂亮的农场,但我发现他要重建农场的生活好像是我们一起所做的一切的真实反映——农场,我们最后在乔治城买的房子,去苏福尔斯,去凤凰城,去波多黎各,所有这些地方都是我们一起去的。

我到佛罗里达去见比尔·格雷厄姆,请他出个主意。在那些岁月里,比尔是真心帮助我们的人。我们交谈之后,比尔带我一起飞到霍布松德去访问道格拉斯·狄龙夫妇这两位忠实的朋友。在那儿,我给《华盛顿邮报》总机打电话要求接通我家。接线员搞错了,接通了农场,是罗宾接的电话。我突然把电话挂上,这个错误使菲尔知道我不在城里。我马上接到他的电话,问他是否要去家里照顾没有人看管的孩子。我对每件事都非常紧张,所以我离开狄龙,在菲尔到来之前,先飞回家里。我现在想,我开始不让菲尔来看比尔和史蒂夫的做法也许太生硬了。孩子们想他们的父亲,想见他,但我怕他的举止不可预料。我不相信他,不信任他。我不知他的状态到底如何,只是从感情上作出反应。

我们所有人的生活进入了紧张和无尽的痛苦状态之中。我依靠自己的力量尽量使情况更好一些,这既是为了自己,也是为了孩子们。我继续少年村工程,也参加在华盛顿开始建造一所现代艺术博物馆的工作。但菲尔还在主宰我们的生活。他想见孩子们,让他们,特别是莱莉见一见罗宾。我担心他会介绍罗宾是他们未来的继母。这不会是世界的末日,但一点也不奇怪,我那时想这可

能就是世界末日的来临。每当菲尔打电话来,孩子们就跑进屋去,关上门——我完全知道,他们在经历着世界上最糟糕的事情,不能向父母中的一方谈论另一方。孩子们是以不同的方式表达他们的苦恼,特别是莱莉感到最困难。她有智慧,有力量,爱菲尔,但并不是因为菲尔做了些什么或他周围是些什么人。她同意在纽约见他,但发现自己陷入一大群人中,包括罗宾,可以肯定地说,她不愿成为这人群中的一员。唐也受到了伤害,我们两个人他都给予帮助。我们最后达成了协议,菲尔可以自己把比尔和史蒂夫接走,通常是从学校把他们接走,以防止遇上我。

我继续从朋友那里得到菲尔在哪里和要去哪里消息,或直接听说他的一些活动,这是因为他做的一些事是公开的。在另一方面,事情则似乎相当平静,但我会知道菲尔和罗宾在干什么,因为账单和其他一些世俗之事使他们的行踪进入到我的视野。他们好像住在一起,我得到了一些为罗宾开的信用卡,菲尔已经把我们的账单分开,格伦韦尔比的所有支出用我的名字,在皮尔逊农场的则用菲尔的名字。当菲尔的秘书查利·帕拉迪斯问我是否愿意在电话簿中用“凯瑟琳·格雷厄姆女士”而不用“菲利普·格雷厄姆女士”时——一件很小但确很刺激和令人痛心的事——我说不。

在菲尔同我分开生活的几个月里,我能间接地知道他有些事做得很好,有些则令人迷惑不解。这段时期所出现的一件最出奇的事发生在2月22~26日之间,当菲尔去纽约,在没有被邀请和出版商们并不需要的情况下,自己卷入到纽约报界大罢工的事件之中,说服大家自己能解决这个问题。菲尔再次拖累肯尼迪总统,打电话同他讨论罢工事件所牵涉的问题。在本·布拉里1975年写的《同肯尼迪对话》一书中,他回忆道:“总统合着拳说:‘在菲尔的身上,合理与不合理的界限太不分明。’”

3月1日,菲尔同罗宾最后到波多黎各过了两周,在这段时间里,菲尔再度开始大量购买,准备有选择地租两套公寓。尽管表面

上是为公司租用,实际上菲尔和罗宾想自己占用;他甚至写信告诉有些人,他们将把波多黎各而不是皮尔逊农场作为他们的家庭基地。

几周之前,菲尔同鲁斯·威吉斯发生了一次争吵,是关于菲尔写的,要在报纸上发表的有关德·戈尔的一篇文章——他一直关注着戈尔,把他看成是惟一的伟大人物。在这次争吵中菲尔想辞退鲁斯,但阿尔·弗兰德利说:“如果他走,我也走。”面对他要失去两位一流的编辑,菲尔退让了。

这次菲尔又把自己写的关于报界罢工的文章送给鲁斯,他想在《华盛顿邮报》上发表。他还送去几页自己打的纸,评论《华盛顿邮报》上刊出的关于罢工的文章,说应该请教他,还建议对先前发表的文章表示道歉,同时登出他的文章。鲁斯不仅拒绝发表他的文章,还说如果菲尔的文章出现在报纸上他就辞职。菲尔再次退让了,但这些加深了他与鲁斯的矛盾——因此,菲尔告诉阿尔·弗兰德利接替编辑位子。但阿尔也拒绝了。

菲尔还写了几篇文章,包括登在“瞭望”版的一篇关于古巴问题的文章,文章获得了积极的反应,其中的一封信是总统写来的,信中夹一张纸条说:“我希望你哪天来白宫一叙。”但正如查尔·罗伯兹后来所说:“当格雷厄姆在电话中训斥肯尼迪,问:‘你知道你在同谁讲话?’总统回答道:‘我知道我不是在同我非常钦佩的菲尔·格雷厄姆讲话。’”

的确,困难一直缠绕着我、菲尔、公司和那些尽量使公司正常运转的人。整个事件,正如戴维·布鲁斯在他的一本日记中所记载的,是“无法用语言表达的悲哀”。

第十七章 菲尔之死

我好像生活在另一个星球上。最痛苦的——最使我坐立不安的时刻——是有人告诉我他们见到了菲尔，他看上去有理性，镇静，确实很好。甚至一次弗里兹·毕比告诉我他看上去很好。这时我开始去见卡梅伦，他使我确信，在这种状态的人只要他想在一定时间里表现出正常是可以做到的，但问题是菲尔并没有理性，他有病。尽管如此，菲尔同别人的接触使我大吃一惊。这真是菲尔吗？这就是他所希望的吗？如果是这样，那这对我们 22 年的关系，又说明了什么？他好像要说的是，不管他出现了什么问题，错误都是我的，那儿有他梦中的女孩，他所需要的是摆脱我，同那个女孩在一起，同《华盛顿邮报》在一起。

我坚定的同盟是雷斯顿夫妇。斯科蒂在两三个重要时刻见到了菲尔。按照他的说法，“菲尔认为我的忠诚能帮助他”：

他错误地认为，我有一种对母亲和父亲的深切忠诚，我也期望我那样，但我那时并非如此。我没有告诉他这些。我告诉他我认为你在生活中有时间去经历所有那些事情，以及他有对虔诚的忠诚的感受，这可以帮助他走过这一阶段的路程，可 he 说不，他没有。我不知那时我该对他说什么，但明显的这是个失败。我没有能力到达他那里，大概是因为我没有任何能说服的办法来自己解释这个问题，在这之后，他走了。

在菲尔离家这期间的某一天,我自己带着一种可怕的消沉去见斯科蒂夫妇。斯科蒂记得,他认为我要放弃,因为我看上去没有力量再斗下去了。他对我说:“凯,你要为这份报纸而斗争。这份报纸不属于菲尔·格雷厄姆。你父亲创建了这份报纸。在华盛顿没有容纳两个格雷厄姆家庭的空间。你和我对菲尔做不了什么,但我们可以开始训练唐,我愿这个夏天作为实习新闻从业人员训练他”——他这样做了。

另外一个让我变得坚强的人是卢维斯·皮尔逊,她是这几个月中我最亲近、对我最有帮助、最及时的朋友。她把自己非凡的力量和创造性传递给了我。我将永远不会忘记的最重要的时刻是我们俩在我们家对面的蒙特罗斯公园散步时发生的。我在谈论先把报纸紧紧掌握在手中,直到孩子们长大,特别是男孩们——因为那些天我是这样想的——我太老了,无法去经营报纸。我记得卢维斯坚定地、清楚地说:“不要发傻,你行。”

“我?”我大叫道,“这不可能。我不可能干。你不知道那是多么艰难和复杂。我没有办法去干这件事。”

“你当然行,”她坚持道,“锡西·帕特森不是干了吗,你也能干。”为了反对我的放弃,卢维斯接着说:“你有所有那些遗传因子。你认为自己不能干是荒唐的。你已经被推出了很远,你没有认识到你能做什么。”

这是第一次有人提到我可以经营公司,或者说我过去也曾经思考过。这个想法撞击着我,是那样绝妙,可笑,固执但甜蜜,这是从我的好朋友、忠实的朋友那儿得出的主意,这位朋友勇敢地支持我,但她显然不清楚,用什么来经营这个公司,要做些什么。

尽管我没有对自己去工作想得太多,想得更多的是卢维斯说的菲尔对我的态度,我开始认识到他是如何对待我,特别是在过去的几年中。吉恩·弗兰德利后来回忆起菲尔在格伦韦尔比的非常奇怪的特定时期:“对孩子们他显得迷人快乐,对你他则脾气很坏。

他对你非常自私，我无法忘却。”她非常明白，我总是把这看成是笑料，因此没有注意到这些受到贬低的举止。

菲尔从波多黎各回到华盛顿后，我接到他的电话说，他想在 R 街的房子见我，讨论离婚的事宜，并取一些他的东西。我给卢维斯打电话，告诉她菲尔提出了什么建议。“听着，亲爱的，”卢维斯说，“你不需要这些。我会来把你带走，开车到我的农场去。”我对与菲尔面对面见面却不知如何办的场面感到可怕，所以我同意了卢维斯的计划。我们急匆匆地开车走了，在她的农场呆了一天，回来时发现，他拿走了大部分他的衣服和一些其他东西，并明显地看出对我不在感到生气。

那年春天的一天，波莉·威斯纳尔和另一位朋友奥茨易·莉特让我同她们一起去纽约看芭蕾舞，我那时总是呆在家里，在家里我感到舒服——与孩子们在一起给了我真实生活的感觉，好像我还没有完全失败。我特别不愿去纽约，因为那是菲尔和罗宾的一部分势力范围。我痛恨在卡莱尔的公寓里，在《新闻周刊》，在其他我和菲尔曾出入的地方想起他们。波莉和奥茨易认为，这次对纽约的突然造访会是一次很好的娱乐。事与愿违。在表演开始之前，我们在“21”吃饭，这时爱说闲话的专栏作家伦那德·莱昂斯走过来说，他听说了菲尔的事，我正在与他离婚，他同另一个女人走了，这是真的。这个插曲出现之后，我感到手中的食物硬得无法吞下。这之后我们来到剧院，发觉我们的票是第二天的。所以我们买了剩下的最后一排座位的票，以使使这个晚上不至于太糟糕。

没有人密谋这次旅行——事情搞得如此糟糕完全是偶然的。但是，这次旅行给了我一种完全拒绝和排斥这类活动的想法。我感到，没有人注意，我也不必考虑太多，时间仍在流逝；一切好事都去找菲尔。我当然是容易受到伤害的，而且已经准备好了受到伤害，所以连像剧场的票这种不幸的事都会发生在我的身上。这次本应让我高兴的旅行的确使我的情绪比以前更加低沉。

我们的许多朋友处于困境之中。他们经常被菲尔推着去见罗宾。他们大多不愿这样,说他们在菲尔和我的事情清楚之后再那样做。弗兰德利夫妇特别强调他们爱菲尔,对他绝对忠诚,但在他们的关系合法化之前,他们也对这种新的安排不太起劲。在戴维拒绝同菲尔和罗宾吃午餐后,他俩通过信件大吵一场,对此戴维说“还不到时候”。菲尔暴躁地、生气地回答,只有一种行动,那就是他认为戴维的确还没有考虑到时候,“这种行动是对一位女士的失敬和对一位朋友的不忠”。几天后,菲尔再次给戴维写信,说他受到了伤害,受到挫折,告诉他,“我一直是你的朋友。我对自己愚蠢地认为你总会没有任何目的、高风格地倾向于我这一点表示歉意。”

在那几个月里,我也有过一些幸福的时刻。一次是帕梅拉·伯瑞周末来看我。帕梅拉是迈克尔·伯瑞的妻子,后来成为《伦敦日报》主人洛德·哈特维尔的妻子。她智商高、稳重、能言善辩,很机敏——是一位起着领导作用的伦敦女性,也代表着英国的一股政治势力。尽管我们都是朋友,但她因喜欢男性而出名,所以我自然想到她更多地是菲尔的朋友,可在这段时间里,她却大多同我联系。她的到来使我感到有信心,表示要团结一致。

在这一阶段,我母亲对我也很有帮助,虽然她不得不要给菲尔偶尔写写信、同他接触一下的限制,但她的理论是她同菲尔有一种特殊的关系,这在某一方面是真的,但在更主要的方面则不是。一次,她签了一项遗嘱,由我哥哥、弗里兹·毕比、我和一位银行代表签了一份同意书,把财产给后代,对此我想我们遗漏了菲尔。这每一桩事,都使我想起自己的充满悲痛的和必须面对的现实。在大多数时间里,我生活在梦境之中,我们会走出这个噩梦,正常的生活总会回来。

当菲尔和罗宾不在波多黎各或农场时,纽约好像成了菲尔的家庭所在地,但菲尔也来过几次华盛顿。一次他同鲍勃·麦克纳马

拉吃饭,第二天去白宫拜见总统。菲尔早晨给肯尼迪写信,在结束时说:“是否有机会在下午晚些时候能见到你,我保证我会在最好的状态。”

这是他很少认识到的一次,他可能举止上会出现问题;可在大多数情况下,他坚定地认为没有什么问题。每当有人写信给他说他病了,他马上暴躁地给这个人写回信:“我没有病,我过去也没有。”一位英国朋友给菲尔写信说他听说菲尔病了,菲尔回信写道:“如果《每日快报》说我在凤凰城‘病了’,一部分是对的——因为我当然‘被弄走了’。”在给英国的戴维·阿斯特的一封信中,他道出了自己的意图:“你亲切地给我写了一个条子,担心我‘病了’。我没有病,我以前也没有‘病’,但我在一种更加狂暴的状态中已经准备开始离婚。一旦离婚,我计划同一位很好的民主国家的女士——从澳大利亚悉尼来的罗宾·韦布小姐结婚。”菲尔对这事不遗余力地作宣传,甚至在出席一些正常的场合活动,因迟到而抱歉时也说是因为“我……正忙于准备离婚的不幸之事”。他给我们所有在伦敦和巴黎的朋友都写了信,告诉他们自己正在计划为期一个月的旅行,并将和他马上就要与其结婚的罗宾一起去。

伊万杰琳·布鲁斯从伦敦给我写信,说我们的朋友们对这次访问感到忧虑,因为他们基本决定不接受罗宾,菲尔“努力使我们同他‘一个人’共进餐会”,可他们发现罗宾也出席了,于是出现了可怕的场面。她还引述,艾赛亚·伯林“正在计划做脱肠手术并将延长恢复期”,正好是菲尔在伦敦的这段时间。伊万杰琳还说,菲尔坚持要带罗宾到处走,这使我们深思,他是否会找到一种途径“把这个小女孩带去采访首相”。帕姆·伯瑞写道,他们都“担心菲尔的到达”,并说:

我不认为她会感到伦敦是一个非常具有社交性的城市!
我无法相信他们的旅行会很成功,特别是与菲尔过去所习惯

的那些有趣的东西相比,旅行会很糟糕、可怕,我为你简直无法忍受。

……我将写信给你并描述这次访问——这次看上去让人不喜欢的旅行,我是这次旅行任何部分的见证人!

在去欧洲之前,菲尔带着罗宾到加州出席了 RAND 会议,在罗宾出席与贸易相关的餐会时,明显引起了许多不舒服感。接着,4月19日,他们去了伦敦。伊万杰琳给我写了一份详尽的报告,告诉我她的所见所闻:

他有些紧张,不健康的情绪特别是上午的不快无法掩盖。除此之外,别的很难讲。我们避开如离婚之类的话题。十分钟过后,菲尔问我是否改变了主意,见一见罗宾。我说不,这就是说为什么的开端。把这些关系搞好,可老天知道菲尔如何来搞好这些关系,只有小道消息会告诉你。他谈的许多事是明显不真实的。帕姆可以告诉你更多,因为他几个小时内见了罗宾三次、艾赛亚也会……

纯属偶然,勇敢的老艾赛亚告诉菲尔他对菲尔的经济行动是一种什么样的感觉,51%,等等,等等,正好与有理由的论据相一致,但仍可见猛烈的上升趋势。他还被看成了是犹太复国主义的证明……

艾赛亚在菲尔和罗宾在伦敦时安排做了手术,他给我写信道:

菲尔打电话给我,并到医院看了我两次。第一次见我时,对其他人的事没说一句。这很奇怪,但我没有提起这方面的话题,他也没有。他整个过程相当敏感,讲话条理清楚,甚至有趣地谈及肯尼迪夫妇等,我看得出,这不是他头脑中的东

西。然而,我对使他摆脱危境一点力也没有出,只是没有力量地躺在那里,软弱地笑了,最后,护士让他走了。第二天,他又来了,谈了许多个人之间的事,从他的谈话中,我概括为,他真的想离婚,并想同你见面讨论这个问题,等等。当时他坚强地控制着自己,但好胜心依然很强。从另一方面看,很难说他曾在任何精神病院呆过。他监禁的个人报告充满幽默。我搞不明白他说的哪些话是真实的——这当然同别人的看法不一致,但我没有追根究底。我只是清楚地表达了对你的祝福,并就此结束。他要求一处生活的港湾,感情中没有怨恨,没有苦涩。我没有见到那位女士,除偶尔之外,她没有被提及过。他也没有建议我见她,我的样子就好像她根本不存在一样。我搞不清是不是举行了宴会,搞了多少次娱乐活动,因为的确任何活动我都没参加。

在这次旅行之前,菲尔已经计划召开一次《新闻周刊》的海外通讯员会议。他们从世界各地来到伦敦同大家见面,菲尔对这群人讲了话,即使有病,他仍再次展示了他的高水平的能力。他开始描述公司,他说道:“我曾负责这个公司的事务 17 年之久——在后来的 15 年中,从公司 1948 年变成股份公司以来,我就已经掌握了选举股份。”他当然没有提到我父亲,没有谈到这些是怎么来的,以及作为大部分产业的拥有者——我的存在。他用一些哲学思想结束了自己的讲话,包括关于“新闻杂志人员撰写了历史的第一份草稿”的短语,今天还在被引述:

我不知足地挑剔着这个世界,我不断地对听到的时事问题感兴趣。我每天在背诵大量的新闻杂志中的内容时饮酒抒怀。

当然更多的是废物。我们大多讨论的是如何会干得更

好,包括那些无聊和琐碎之事。但没有人只生产米,而不出谷壳。就是像卡斯特罗这样的滔滔不绝的具有浪漫情怀的人和像林肯这样的卓越的人,在创造一部历史的过程中也不能不做许多无聊和琐碎之事——甚至完全是单调乏味的工作。

所以让我们也开始我们避免不了的不大可能实现的工作,每一周都来写关于一部历史的第一份草稿,而这份草稿永远无法解释。我们无法真正弄清这个世界……

菲尔在伦敦时,我尽量恢复了生活的步调。5月7日,我和母亲在她家一起筹划了一个很大的招待会,邀请了几百人。母亲称之为“阅旗宴会”——用这种方式让人们确信,尽管菲尔想把《华盛顿邮报》拿走,但我们还在这里,仍然很好。一切还在朝着目标前进。

5月11日,经过从伦敦到巴黎,然后在余下的五天之中又去了拉韦罗的菲尔和罗宾飞回了美国,在华盛顿料理了一下事务之后,他们又去了波多黎各。

我继续同一些亲近的朋友来往,有时也出去一下。我见到了戴维·布鲁斯,我向他吐露了我的计划和意图以及我不同菲尔离婚的决心,除非他至少放弃他控制的《华盛顿邮报》的股份,让我能拥有大多数的股权。我不知道我是如何做出这个决定的,但我知道这就是我的全部决定。我不能失去丈夫,又失去报纸。如果我的丈夫决意要离开我,我就要为保住这份报纸而斗争。

一切又开始平静下来,波多黎各那边也听不到什么消息了。我猜想,大概是菲尔出现了精神忧郁症,事实上也真是如此。呆在波多黎各并不能拯救他的精神消耗;反而一静下来给了他更多的思考时间,也加重了他的精神忧郁症。

6月12日,当他们从波多黎各返回纽约时,埃德·威廉姆斯到机场迎接他们,按照埃德的看法,菲尔处于他所见过的最坏状态,

“的确非常忧郁,他似乎精神麻痹了,特别麻痹,几乎连移动都有些困难。”但仍看不出他这次回到纽约是要继续同罗宾在一起呢,还是同她分手,但他们回到了华盛顿,搬进了福克斯豪尔街的一座住宅。

几天之后,也就是6月17日,他请教了法伯和埃德,实际上是告诉他们,一切都结束了。他想了结和罗宾之间的关系。法伯再次询问他是不是真的。埃德插进来,问了菲尔三个问题:问他愿让罗宾离去吗?问他是否希望埃德请罗宾离开?如果我接受他,他是否想回家?对这三个问题,菲尔——带着绝望和忧郁的痛苦——回答都是同意。可怜的罗宾乘车回到纽约,阿尔·弗兰德利同菲尔在他的新房子里过了一夜。第二天,菲尔的哥哥比尔又从佛罗里达来到华盛顿,陪伴他的还有弗里兹·毕比。

同一天,我接到阿尔的电话说,如果我同意,菲尔想回来——我马上同意了。6月19日下午,菲尔回到R街,过了一个晚上。

菲尔的归来是一种相当复杂的解脱。就我而言,马上出现的一个问题是我是否能同他一起经历又一个可怕的精神忧郁的过程。这会是什么样子,我太知道了。除了他去看大夫,我一步也不能离开这个房子;一个又一个小时的紧张交谈,要听那些我不知是否爱听的事,或是我已经知道的事。那些年里,我同他一起为战胜忧郁病所做的一切最后以他的出走而告终。我的一切努力都没有得到幸福,我感到我不能再次承担这沉重的负担并成为帮助他的体系的惟一责任者。

显然,我们需要来自外部的巨大的帮助。菲尔几乎是可怜地要求能让他呆在家中,不回洛治医院,可我把回医院看作惟一的选择。我不相信我们俩有谁认为两者是可以选择的,就他的治疗而言,我认为精神病医生知道他们该做什么,不会问洛治是否是正确的或适合的地方,法伯是不是该找医生。

到底是去洛治,还是在家中,作出这一决定是一个相当痛苦的

过程——埃德·威廉姆斯和比尔·格雷厄姆都认为菲尔应该去医院，最后有些悲伤但也愿去医院的菲尔也这样认为。6月20日我们忠诚的司机把他送到医院。

那天晚上，当我们几个人同菲尔在医院时，自菲尔上次发病以来我第一次见到埃德。那儿有一屋子人，但我本能地走向埃德，轻声地对他所做的一切表示感谢，我说：“我知道你为他尽到了最大力量。”当后来我见到他，回忆这段往事时，他告诉我，他的一个想法就是坚持做菲尔的工作。

埃德所做的一切都是正确的。由于他具有对人、对情况的评价能力，每次他都非常清楚菲尔的精神症状，也清楚他的变化。同时，他决心在这种情况下尽自己最大的努力。埃德对菲尔所做的一切同我没有多大区别，坚定和不妥协，由于他的努力，我们破镜重圆。

菲尔回到洛治的第二天，阿尔·弗兰德利给菲尔写信说：

在绝望之中，你作出了一个坚强的决定。当每个想法都是痛苦时，你的头脑仍然保持在最好的和我所知的最兴奋的状态。

有了这些，你怎么能对你已经做的并将获得成功的一切表示怀疑？

还有比你所知的更多的朋友在帮助你
只要你允许，我会马上去见你。

那个夏天，在《新闻周刊》华盛顿工作的莱莉给我母亲写了关于6月的情况报告，此时我母亲正在乘游艇去希腊的途中：

昨晚他去了医院，唐和我对未来感到忧虑。今天上午，我真的感到他会战胜这一切。父亲在家的两天里，母亲好像非

常喜悦。我也非常振奋,尽管他们感受的事实是,那一刻他的生命很渺茫,但他是勇敢的,坚强的,友善的。他不仅摆脱了那个女孩,而且决定放弃法伯,我感到后者更困难些;因为在过去的几天里,法伯是他的惟一希望,他告诉父亲,他知道父亲可以走出精神忧郁的困境,不需要医院,同时,尽管“狂躁精神忧郁症”一词也许是对他过去言行的一种比较确切的描述,但这些并不说明未来。很明显,放弃法伯意味着放弃了在没有医院的情况下战胜疾病的希望并接受了狂躁精神忧郁的事实。我对菲尔必须经历这极大痛苦的想法信心不足。这一定会使你恐惧地认识到,你的整个生活要么被无理性的幸福,要么被无理性的精神忧郁的循环往复所控制。够了……我只希望,无论怎样,这一切能够治愈,或至少有所帮助。

茉莉写信认为菲尔对法伯的态度还是积极的,尽管他自己放弃了他的医生。的确,菲尔依靠法伯——我认为是因为法伯赞成菲尔的想法,反对任何真正精神病的说法。也许他在这时放弃法伯是他精神状态低落的一种迹象——他不再相信法伯,知道疾病会得到治愈。这封信还至少反映了,这种疾病到底有了名字。

就我的观点而言,菲尔好像真的是勇敢的、积极的,面对可怕的痛苦充满希望。他在给我母亲的一封信中写道:

一段时间里发生的事好像到了一个生命的尽头,我现在必须从头开始。有凯的真正的爱,有孩子们在身边,有你们,有我的弟弟和我的朋友——我知道我是能做到的,这个开始会提高人类高尚品德的价值。我至少是这样祈祷。

在菲尔到洛治后和我去探望他之前有一个短暂的间歇;尔后,我每天去医院,一呆就是几个小时。我经常举行野餐,我们在大白

然中进餐。偶尔,我们打打网球。逐渐地,一小部分朋友开始来看望菲尔,但大多数是家人或公司的人。比尔和史蒂夫去露营了,莱莉到国外去了,在去阿森纳同我母亲会合之前,先去英国访问伯瑞夫妇。只有我和唐在R街,唐整天为斯科蒂·雷斯顿干活(斯科蒂给菲尔写信说,他在《时代周刊》有两个人为他干活,“但在哈佛大学二年级的唐·格雷厄姆比任何人干得都好。他静静地来到这里,一天有时要回六十多封来信,还另外干了许多其他的事情。人人都喜欢他……”)。

鲍勃·麦克纳马拉对在洛治医院的菲尔的访问非常有意思。一个星期六上午,我问鲍勃的妻子打网球,她告诉我,鲍勃下午要去看菲尔,我说,我问问菲尔看他是否方便,但她回答,鲍勃认为这样做会对菲尔有好处,并坚持声称他马上要去。这就是正在国防部工作的鲍勃的典型性格,他认为在周六下午开一小时车到医院去看菲尔是最亲近的。菲尔对此提出异议,但最后同意见他。菲尔和我坐在一棵树下的凳子上等待着那辆黑色加长车,这辆车终于在汽车道上出现了。我让两个男人单独交谈。鲍勃记得他这样对菲尔说:“你这该死的,别在这儿了,出来帮助我们。我们需要你。”菲尔说他不能,实际上是说没有人接受他。鲍勃使他相信,他比许多人更知道国防部,并反复说,他应该认真思考一下,帮助解决他们的难题。鲍勃后来告诉我,他之所以说这些,是因为这是菲尔需要听到的东西,但更重要的是,这也是真实的。他强烈地感到,菲尔对国内的事务和对付遇到的困难有一种不同寻常的洞察力。鲍勃回忆当他问菲尔如果他出山,那他将做些什么时,菲尔答道:“我要告诉你的第一件事是不要浪费你的时间。”

尽管事情的发展是艰难的,但我对菲尔回到家中心醉神迷,就是在医院里也有同样感受。我几乎放弃了我的全部活动,包括计划之中的去欧洲旅行,集中精力照顾他。他精神相当忧郁,但我的感觉是他的病在洛治医院住了一段时间后已经明显好转,并感到

他最终找到了一位给他许多治疗和懂得他病情的医生，就是因为这样，我才能有这种期望，正如我给一位朋友写的，“跨越了过去几年的困境”。尽管我还是天真地相信菲尔的病情能够和将会好转，但坦率地说，我开始认识到这只是希望而已。

当与菲尔交谈时，我心里没底，但我在给一位朋友提出建议时写道：“此时他渴望爱情，喜欢各种新闻和政治闲谈。”菲尔充满了悔意、内疚和悲伤。不愿伤害别人的他不得不开始自食恶果——为我，为孩子们，为罗宾，为自己而悔恨。很难想象他的心境——在知道他已经离开他的家和孩子时，他不只一次地把罗宾送走，最后告诉她一切都结束了，然后回到自己的家。担心他的行为和他对自己、对生活、对我们所有人所做的一切是他头脑中主要思考的问题——加上这不仅发生了，但也许还会再发生的想法。

最后我知道，菲尔的诊断结果是躁狂性精神忧郁症，但整个诊治过程——或者说这种病究竟是什么——我真的不了解。尽管这种病现在有了名字，我不知道如果没有得到相应的治疗，最终会是什么样子。我当时并不知道，后来才从名为凯·詹米森博士所著的关于她自己躁狂精神忧郁症的书籍《一个不安定的脑海》中所描述的那些内容。她这样写道，这是“一种致命的病，特别是如果不加治疗，或没有对症治疗”。那时我对这些知之甚少。用锂治病还只是试验阶段，大多是在欧洲使用；在美国还没有用于临床。

十几年来，治疗躁狂精神忧郁症一直使用电击法，至少有些有严重精神忧郁症或躁狂病的人应该考虑使用这种治疗方法。尽管50年代以来这种治疗已经相当多地采用，但电击疗法还是一种粗糙的治疗办法，有些病例导致骨裂和背断。那时，这种治疗办法是病人比较愿意使用的，但在洛治医院，则没有使用这种治疗办法，它为自己使用的心理动力和心理分析的治疗办法而骄傲。

不管怎样，菲尔对药物治疗和电击治疗都不大愿意——这种反感是法伯教授影响他的，同时这种反感又在我们的朋友弗兰克·

威斯纳尔的治疗获得相反的效果后加重。菲尔不仅是法伯心理动力疗法的牺牲品,也是他长期患病以及反对用药的态度的牺牲品。我不知到底有没有一种精神病学,它可以通过不吃药和完全依靠讲话治疗及讨论哲学来治疗狂躁精神病,但我希望没有。我不相信有人会对有极度精神忧郁病症和发狂头脑的病人,仅通过交谈而达到治病的目的。

仍使我感到不安的是,我对菲尔的这类疾病持消极态度并且在很长的时间里接受了法伯的观点。我不大明白我为什么没有坚持让他作更多的说明。或许我总是抱着一个天真的想法,一切都会好起来。我不认为我会对菲尔那时写的,要寄给斯科蒂·雷斯顿但没有寄出的东西感到非常乐观。这是一篇关于精神已经平衡和缓和的小短文,都是用普通写法写的。这篇文章后来在菲尔的纸堆中被发现了,之后我寄给了斯科蒂。真难看透为什么他要对斯科蒂吐露这些想法,为什么不寄给他,但这些反映了一种想法——我们已经知道的——这种想法使我们都产生了一个不同的决定,这就是他是否已经准备好了有一天离开医院。菲尔写道:

……我发现无法忍受去相信,“精神平衡”或“缓和”或“半路”表明了人类对生活的接近。

应该认真对待日复一日的生活。一个人到底该怎样全神贯注地工作?应该为他的家庭储存多少钱?应该有多少孤独的想法?为他的国家或他的上帝尽多少义务?对真理的忠诚到底多么伟大?……

我们在所有的主张中该如何分配精力、天赋和性格。

我们知道对这些问题不会有答案,最有价值的生活是不存在的。我们知道,我们将面对这些和数以千计的一次又一次出现的问题,有时是带着力量,有时是带着极度的疲劳,时而有希望,然后又接近绝望,但只要有任何生命出现,就会不

断出现需要解决的问题。

尽力地去排除这些,说这是不存在的是多么错误。一个想要通过最极端的自杀方式离开生活的人,比错误地界定人类的生活而选择边自杀边生活的人至少更加诚实……

菲尔特别想从医院到格伦韦尔比休息一下,并试图说服医生。对菲尔的想法,医生们所持的态度有相当大的分歧,但从未有人问我农场是否有酒或有安眠药,我也没有提及我们那里有枪。当然知道农场藏有用于打猎的枪支,但我完全被他好像恢复了许多,见不到多少精神忧郁的病状和决心变得更好的状态所迷惑;事实上,我对他过于乐观了。一位在洛治的医生后来告诉一位朋友:“菲尔决心出去并具有一种让人无法相信的摆弄人的技巧”他甚至让病人在他们之中投票——他到他们之中讲自己的病,让他们站在他的一边。自然,他们投票让菲尔出去。在医院的那些日子里,菲尔已经向他的朋友和同事吐露,当他发病时,他可以让人们跳“魔鬼舞”。的确,卡梅伦医生一次曾对我说,像菲尔这样的人,特别在他狂躁的状态中,会使别人在某些方面随着他的疯狂而行动,也变成其中的一部分。安奈·特鲁易特说:“当我回头看时,我认为菲尔是一个托钵僧……他不断地转啊转——自己跳魔鬼舞,并进入自己的轨道——几乎是磁性般地——把每个接触到的人都拉入这个轨道。”

我开始询问别人他们怎么看。我问埃德·威廉姆斯,他很烦恼,说是的,菲尔应该出去。我自己的医生,在洛治也有一个办公室的卡梅伦认为,在8月之初让菲尔离开洛治有些过早。不管怎样,菲尔胜利了。我必须说我很高兴。他特别想去农场,我头脑中闪现这对他来说会是多么美好。他爱格伦韦尔比,在那儿总是非常幸福。

在我们去农场前一夜,我同自己的邻居凯·哈勒一起吃晚饭。

他同我走回家时,问我是否菲尔进行了药物治疗。我说没有,他表示惊讶并告诉我,据他所知,药物对菲尔的未来是必需的。我一直怀疑,菲尔永远不会同意吃药,永远不会想到这些,但我想,在我们从农场回洛治时,我要说服他。

8月3日,星期六,菲尔的司机在洛治接了菲尔,然后到R街来接我。菲尔说,他到农场后要干的是解决农场的问题,所以我让巴克·奈尔斯下午来家里。我记得,菲尔对我让巴克来表示惊奇,无疑是忘记了他曾提到的去农场的—个原因,就是要解决农场问题。

我们在格伦韦尔比的后门厅吃了午饭,闲谈一阵,还听了一些轻音乐唱片。午饭过后,我们到楼上的卧室睡了一会儿。过了一会儿,菲尔起床,说他想到自己有时用的卧室里去躺—躺。没有几分钟,屋子里传出震耳欲聋的枪声。我狂奔出房间,神色慌乱地到处找他。当我打开楼下浴室的门时,发现了他。

真是太令人震惊和痛苦了——菲尔死了,伤处看上去十分恐怖——我跑进另一个房间,双手抱着头,努力使自己认识到这一切真的发生了,这一可怕的场面已经缠绕我们六年之久,他曾与我讨论过这个问题,同医生也讨论过这个问题,但近几周来他没再提过,而这段时间正是他想这件事最多的阶段。那个场面令人毛骨悚然,我知道我不能再进屋去了,所以我跑去叫巴克和其他人,他们也听到了枪声,立即跑来了。

我回到楼上的卧室,用直线电话打到《华盛顿邮报》。在《华盛顿邮报》干了50年的令人尊敬的接线员莫莉·帕克接了电话,幸运的是她在那儿。我告诉她发生了什么,并告诉她我需要帮助。我给卡梅伦医生打了电话,接下去的只是悲伤和等待。接下来我能记得的是地方警察来了,我很吃惊,原来是巴克和威廉姆斯打的电话。最后,阿尔弗雷德和吉恩·弗兰德利来了,还有唐。唐和我互相安慰和支撑着。

我所痛苦的是,我把他一个人留在了卧室里。我只能说,他好像好了许多,我没有给予他足够的关心。我从未想到,他一定是在格伦韦尔比思考了一天才拿起了枪,作为一种永远逃离医生和这个世界的手段。他什么也没有留下就走了。我相信,菲尔做出了悲伤的决定,他永远不能过一种正常的生活了。我还想,他认识到了他的病是永远也无法治愈的。正如凯·詹米森所写:“一种特别种类的疼痛感、安乐感、孤独感和恐怖感充满了这种疯狂之中。”然而,他自己为自己的病下了定义,菲尔非常知道这种病对别人和对自己的损害。我想,他感到自己应该在他无法对付这种疾病的最后一刻做了这件事情。他所无法忍受的不仅是他无法使病情好转,而且他还会给别人带来更多的伤害。我只有后来才能对所有这些作出判断;那时,我无法接受眼前的事实和控制这桩让我们所有人都大为震惊的事件。

我实际上曾两度失去菲尔。第一次他走了,在圣诞节之后,我因此陷入极度痛苦之中,然后这场噩梦过去了,菲尔回来了,一个不大现实的梦想变为现实。可这些现在又过去了,它给我们带来的是不同于一般的悲伤。

我们在格伦韦尔比呆了大半个下午直到离开。阿尔负责通知有关机构,处理后事,让家里和亲近的朋友知道此事。地方验尸官一帮人也来了,抬走了尸体。我头脑中依稀有一个奇怪而清楚的陌生男人走进唐·弗兰德利和我坐在里边的书房。我们看着他,很疑惑,他说:“我来自《华盛顿晚星报》,他们想证实一下格雷厄姆先生是不是死了。”我只是点点头。阿尔把这个人领出了房间。

最后,我们坐进弗兰德利的车,回到了R街。走到半路时,我问了一个问题:“我们还会发生什么事情?”阿尔转过头来,没说一句话地指指我,清楚地表明我得做些什么。但这一念头只是一闪而过。

我们回到家时,一些朋友已经等在那里,而且来得越来越多。

最后是人流不断——除了洛瑞尼·库珀之外，我一个人也没记住。埃德·威廉姆斯告诉我，他那个晚上很晚才来——他也不知是几点钟——是从开着的后门走进屋的。他醉醺醺地四处找我。在一楼找遍了每一个角落，没有见到人，便又走了。

第二天，现实的噩梦开始了。菲尔的死对孩子们来说是无法相信的事实，他们受到沉重的打击，特别是年龄还小的孩子。至少莱莉和唐比较知道菲尔的病情及其他事情；而比尔和史蒂夫面对的是几个月来与父亲痛苦的分离和没有思想准备的父亲的突然死去。

15岁的比尔从露营地飞回，我们的女管家去找史蒂夫。唐问查利·帕拉迪斯飞到纽约机场去接莱莉和卢维斯·皮尔逊，他们正在同我母亲一起旅行，皮尔逊也随同莱莉一起回来了。我母亲没有终止她的旅游，还呆在游艇上。她发给我一封真心真意和悲痛万分的电报，说她需要我们到她那里去，并主张我同莱莉一道回来：

我感到非常悲痛。我无法想象这对你是一个多么大的打击。我所能期望的是我能在你的身边……你需要我帮助你面对生活。可惜的是，我给予你的只有软弱。但这是为你着想的结果，对我们失去的亲爱的人的结果。我只能说，来吧——一个不同的世界会分散一下你的注意力……

唐还见到了斯科蒂和萨莉·雷斯顿，并用公司的飞机把他们也带了回来。他们听到消息就从欧洲回来了。我坚持不让雷斯顿中断他们的旅行。让他们确信我需要和想见他们，但不要回来——对此他们答道：“我们要回去。”

在接下来的几天里，每个人把菲尔的死看成是正常死亡，而把

一位著名人士的自杀置于一旁。信件、电报和鲜花被送到家中。我当时只读了少数几封信，但后来仔细读了每一封来信。有一种奇怪的感觉，不断地活动可以麻痹你，帮助你度过失去一切时的那段非常时期。许多人给予我帮助，特别是两个大孩子。菲尔的父亲遭受到一连串的打击，病得很严重——我不能确信，是否要把菲尔自杀的消息告诉他。几个月之后，他去世了。比尔·格雷厄姆还是很健康，在各方面给了我帮助。

像我们一样，菲尔家也是非常悲痛，还有菲尔公司的和工商界的朋友们。我那时还不知道，在洛治产生的反响是如此之大。

菲尔死后，舆论界写了和说了菲尔许许多多的功绩。《华盛顿邮报》发表了他讲过的一些格言和作品。一篇文章说：

格雷厄姆先生在每件事上都发掘了他头脑和心中的智能，这些事都令他激动和感兴趣。他不是一个给予他的国家、他的事业和他的朋友轻易以承诺的人。正是这个品质使他患病并导致他死亡……我们感到失去了一切；他是一个不容易忘记也不容易再找到的人。

赫伯特·布洛克写了一篇特别感动的告别文章。阿尔·弗兰德利说，菲尔“可以找到报刊的一流记者，超越空想——或是最空想的——有名作家”。鲁斯·威吉斯给职员们写了一张私人便条：

菲尔·格雷厄姆给我们留下了一份我们每日关心和管理着的忠实的和光明正大的报纸，我知道你们所有的人都渴望以此来作为纪念，纪念菲尔的才华和诚实。现在我们必须承担起他留给我们的责任，但无论怎样，我们有一个崇高的希望，我们可以在他让我们做的事情中获得成功。

弗里兹·毕比在菲尔死后的那些日子里成为一位特别的英雄人物。我只是朦朦胧胧地知道他克服了很多很多的困难。他保持了公司内的平静和稳定,使一切照常运转,同时,他承担了超负荷的压力。正如埃德·威廉姆斯后来所说:“难道有哪一个律师会比我用来处理这些事的方法更令人恐惧吗?但如果你用天赋的才能来操作,你就会做得更好”埃德所做的的确是不同寻常的。菲尔已经开始促使埃德做一项新的计划,这就是把菲尔的 $1/3$ 的不动产留给罗宾——埃德相信罗宾不是这事的煽动者,也不会知道她会占有多少利益——给孩子们留下 $2/3$ 。此时,埃德认为,他所能干的最坏的事是告诉菲尔,他不会帮助菲尔搞出这样一个计划,事实上,他感到菲尔做这件事是不合适的。他知道这将导致他们朋友关系的结束。为了尽量使菲尔满意,埃德为菲尔写了一个计划,但同时也为存档写了一份备忘录,说他不认为菲尔制定这一方案是合适的,并说他正在“独自地为了保持友谊的目的而这样做,正在尽我所能对菲尔产生影响,把他从过去的生活中拉回来”。正当这项计划执行后,菲尔回来找埃德调换比例,让罗宾接受他 $2/3$ 的不动产,给孩子们留下 $1/3$ 。这个想法从未实行过。当菲尔最后决定离开罗宾回家时,他让埃德毁掉写下的计划,并在见证人面前撕毁了计划书。

尽管罗宾计划是无效的,但一个技术问题总是存在着:菲尔计划的 1957 年是否有法律地位,因他未留遗嘱而死,菲尔当初的计划是否有法律效力呢?这是一个要通过妥协才能解决的问题,我为什么要放弃菲尔的不动产?孩子们最后找了律师,葬礼之后,我们都上了法庭来解决出现的法律问题。我永远不会忘记史蒂夫,那时他才 11 岁,穿着他的小礼服,打着领带说:“我要去找我的律师。”他的话和从未表现出的机智出现在那最可怕的几个小时里。

就我所知,罗宾最后什么也没有得到,她没有要任何东西。她被菲尔带走后,慢慢才知道菲尔的病。她后来打电话来问菲尔是否留下过便条,但她从未再出现在我们的生活中;她从未举行记者

招待会公开她与菲尔的关系。她一定是一位非常高尚的人。我后来知道,她与一位外交官结了婚,好像过着一种平静的生活。我希望她最后也能恢复正常。

在举行葬礼的前一天,公司的执行委员会举行会议,弗里兹建议,如果我觉得可以,就应该到办公室对行政官员说几句话,让他们相信公司将继续办下去,而不是卖掉。我同意了,但很害怕。我考虑了应该说些什么,把它写出来,甚至进行了预演。当来车接我去城里时,穿着睡袍的茉莉突然出来,为了支持我并使我放松,也同我一道去了。我还有一张她写的动人的和能帮助人的手写纸条,上面写着我应该讲的话——她把纸条放到我手上,我按照她的纸条说了:

1) 感谢他们——所有深深卷入的人——是他们给了你信心。

2) 曾有过危难之时,现在也是这样,但你知道,他们度过了过去的几个月,并将继续前行。

3) 永远不要期望再处于这种情况之中。

4) 树立清醒的头脑,想一想未来。

5) 此时此刻,没有变化或决定。报刊将掌握在这个家族手中,直到下一代。

6) 按照已有的好传统继续办报。

7) 进一步的想。

使我感动的是一个年轻的女孩,她比我受到的打击更大,竟能写出这样明确又有条理的东西,她跳进车里,把这些放到我的手中。

我记得自己走进一间屋子,由男性组成的行政官员们聚集在那里,面朝一个一样遭受打击的我。他们好像在盯着我,猜测会发生什么。欧兹·埃利欧特后来回忆说,那天我比想象的讲得好:

你说,你非常感谢在这非常时期以专家的气质控制了这种形势下的每一个人,你只想说的是,你知道谣言四起,公司将被卖掉,或者其中的一部分将被卖掉,你说,你愿清楚地表明,报刊不会被卖掉,哪一部分也不会被卖掉,这是一个家族企业,新一代正在出现。

对“新一代”的理解——这就是我的孩子们——使我有些踌躇地做出那时的决定:通过上班来努力掌管公司。

菲尔的葬礼定在星期二,8月6日,在华盛顿全国大教堂举行,声势非常浩大。孩子们和我都参加了决定用哪种公共设施和选择赞美诗的事。肯尼迪总统也出席了葬礼。所有的人坐下之后,他从侧廊走过来,阳光射透玻璃,当他走到座位时,阳光普照在他的身上。

当我们去自己安葬时,情况使我吃惊。人们已经为送葬的家庭安排好了一切,但我不知道细节。我从菲尔没完没了的玩笑中知道他已经在橡树山买了一块地,这块墓地就在我们房子的路对面。这块地极难买到手——迪安·艾奇逊夫妇、戴维·布鲁斯夫妇和约翰·沃克夫妇都计划葬在这里。菲尔也以一种奇怪的热情要葬在此地。在他还没有生病的一个晚上,他开完圣·阿尔班克斯学校董事会回到家,说董事会中的一个人在橡树山有影响,他确信可以搞到一块地。他对此开玩笑说,我要的是用轮椅车把他送到马路的对面。当我们在墓地前停下来,我感到极度不安。他的墓地恰好在我家路对面的一座小教堂的前边,我每天都可以看到。我现在喜欢这样,但在起初,这使我非常不安。

这之后人们都散去了——我非常感动的是,这些人来自各个地方。注意谁来了是滑稽可笑的,他们自有来意。

肯尼迪总统给我捎来了两个口信。在葬礼那天,我收到的一个口信引述了麦克米伦的话,说当菲尔那年夏天给他打电话时,他就发现菲尔特别吸引人和有趣。总统然后说:“我认为今天的葬礼适度、感人——特别是最后的赞美诗。我来到这里之后,菲尔在许多方面对我很有帮助。我们都将十分怀念他,我对你和孩子们深表同情。”杰基·肯尼迪给我写了一封长达八页纸的信,这是我收到的最善解人意和感到舒服的信。就在菲尔葬礼过后的几天,杰基生下了一个男孩,但一出生就死了。

从菲尔自杀到葬礼的这些日子里,所发生的一切到今天对我来说已经模糊不清了。如果我有什么后悔的,那就是我没有考虑去帮助孩子们,我太悲伤了,但孩子们受到的打击比我还要大。在他们的生活中,菲尔是一盏明亮的灯。四个孩子都经历了他不回家的几个月生活,然后他回家,然后再一次失去他。

茉莉和卢维斯开始坚持我所需要的是丢掉一切。她们向我施加压力,同她们一起去欧洲,我母亲也同样用电报催促我。我感到这是不现实的——特别是与孩子们分开,有许多许多的事等着去做,制定计划,处理不动产,运作公司。他们的回答是,他们已经为我打点了行装,拿到了我的护照。我最后同意了这项计划。比尔和史蒂夫勇敢地回去宿营了。唐继续与斯科蒂在一起工作,他住在家中,经常同弗兰德利夫妇在一起。葬礼的第二天,我同茉莉和卢维斯一道出发去伊斯坦布尔同我母亲会面。

这个决定对我来说也许是正确的,但对比尔和史蒂夫,甚至对唐——却是非常错误的,以致我不知我为什么这样做。我的小儿子们也很好地出发了吗?如果我为他们留在家中是不是更好一些?对我来说,这是最难以回首的往事。说到决定是困难的,而重新思考那些没有决定的事情则更难。有时你的确没有做出决定,你只是朝前走,这正如我做的——盲目地和无所顾虑地走进一个新的尚不知晓的生活之中。

第十八章 我成为《邮报》 女总裁

无论是在多大年龄,或在怎样的情形下,孤身一人的你不得不重新塑造你的生活。当我 1963 年 9 月从黑海和爱琴海旅行归来,恢复往日的的生活时,巨大的令人悲伤的孤独感侵袭着我,只是由于工作,由于照顾孩子、母亲,管理业务以及要把这一切平衡好的困难才使这种孤独感有所减轻。这一次远航曾是某种解脱——它当然是把我带入了另一个世界——但我是在复杂的情感中完成了这次航行。内心深处的混乱情绪仍在,我的脑际总是被与菲尔之间无法言喻的多年的激烈争吵、菲尔自杀的惊吓、损失与失败以及接连不断的为什么和下一步该怎么办所充斥。在旅行中,我没有同任何人提及这些,在很大程度上我把痛苦留给了自己。我无法忘记菲尔自杀响起的枪声,这使我毛骨悚然,急速冲下楼梯,发现了菲尔自杀这一幕。这个场面反复在我的记忆中闪现,直到我想我准是要疯了。用了很长的时间我才从这种状态中解脱出来。时至今日,每听到枪声或离之不远的敲击声都会对我产生刺激。

然而,从另一个方面说,生活在继续。行程不断在改变,无疑是按照我母亲的意图行事,糟糕的是年幼的孩子们被置于脑后了。对我而言,这是我在许多这样的旅行中第一次沉溺于环顾四周、仔细观察和研究。

在我回家途中去拜访斯勃朱斯岛的朋友们时，发生了令我印象颇深的一幕。当我准备离去时，奇普·博伦问我：“你不会去工作，是吗？你千万不要去——你还年轻，富有吸引力，你会再嫁的。”我强调说，我要去工作。奇普实际上是想奉承我：作为一个女人，结婚是一种目标，一种生活的方式——是那个时代最理想的目标。但我那时并没有考虑再嫁问题，也没有看出去工作与我的私人生活之间的矛盾之处。我猜想，我如果对此没有足够的认识，我就要成为一个修女了。

9月9日，在我从意大利回来后的第二天，我上班了。更为正式的是，在9月20日的一次董事会上，我被选为华盛顿邮报公司的总裁。人们经常问我怎么有勇气去接管这个公司，我总是回答，我从没把我自己当成“接管”什么东西或者变成公司的真正老板。我对自己去填充这个位子的作用根本不了解。在认识掌管公司的重要性并一直愿意为此而奋斗的过程中，我把现在的工作当成一个沉默的合伙人，一边观察各方面情况，一边试图去了解自己悲剧性的继承的这个公司。我把我自己看成是联系孩子们的桥梁，我的作用是在他们能接管之前去支持那些男人们——主要有总公司的弗里兹·毕比、《新闻周刊》的欧兹·埃利欧特、《华盛顿邮报》的约翰·斯威特曼、鲁斯·威吉斯和阿尔·弗兰德利，以及电视台的约翰·海斯——他们管理许多事情；学习着我需要什么，以及作为A股的控股者，当要作出重大决定时我该怎么办。我天真地想所有的生意会像过去一样继续，就如同我听说的一样。我没有意识到任何事情都不会静止——每日都有许多问题出现，大小，都来到你的面前。我不知在我面前的问题是多么严重，如果多起来我会何等的恐惧，处理起来又是如何困难，很长一段时间以来，我要在焦虑中度过数小时甚至数天。我也不知道以后自己会从中获得多少快乐。

我去“上班”——在某种程度上我这么定义——似乎是惟一要

迈出的理智的一步,在某些方面,不应该引起许多惊奇。我同父亲及后来同菲尔在一起的那些时光里,我向他们学习,还经常同他们一起共事;这对我来说非常幸运,他们俩都相信能把他们所做的与做女儿的和做妻子的分享。我能带给公司的一种力量是一些知识和对新闻以及报业的欣赏能力。我非常了解《华盛顿邮报》的一些主要新闻工作者们——我了解鲁斯、阿尔、查尔·罗伯兹和埃迪·福利安德,这些老朋友们——我花了我一生中的大部分时间来听别人谈论新闻和公司情况。我知道该听谁的,是对的还是错的,我感到有能力去区分他们。在另一方面,我感到这个工作对我而言是极其新鲜和生疏的,尽管我把这份工作看得不那么重要,但似乎还是一项非常庞大的事业,就像看人游泳与自己实际游泳有着很大不同一样。9月底,我在给一个朋友的信中说,我现在有些紧张,但我尽力不让别人知道。

没有了菲尔,我感到非常恐惧。我十分想念他曾给过的指点。尽管在最后几年生活中充斥着各种困难,但他总是个依靠。尽管我从他身上学到了不少东西,当我作出自己的决定时,我还是感到不确定。我的力量来自于最后的繁重而累人的那一年,当我不得不背负起家庭的重担时,我的脑海中却从来没有闪现过他不在家中的念头。

令人不解的是,有时我希望他就在那儿,但菲尔所给予的是使我的工作更加困难。他所做的每件事都非常出色——似乎这个世界上没有让他费劲的事——这更使我倍感气馁。不仅我觉得他充满着神秘感,而且其他人都有着同样的崇拜的感觉,这加大了我不解的程度。每个人都会来到我的家中扶在我的肩头为他哭泣。随着时间的流逝,我变得更加客观,我对他的形象的认识随着现实也发生了一些变化。他不像我想象的那样完美。他一直是卓越的,并取得了令人瞩目的成绩,但也带来许多问题。把我自己与被夸大的他的能力和成就相比,而不是与真正的菲尔·格雷厄姆相

比,这样使得我的工作要困难得多。况且,我不像菲尔那样精力充沛,我的兴趣没有他那么广泛,知识没有他那么渊博,训练没有他那么充分。因此我坦率承认,我当然丝毫没有想过用他管理《华盛顿邮报》同样的方式来管理这份报纸。我写信给一位老朋友说道:我掌管《华盛顿邮报》和《新闻周刊》“不像菲尔那样管理它们,但我目前的感觉就像美国总统对国会议员说的:‘我现在是你们惟一的总统。’”我不得不慢慢地认识到我只能做我力所能及的工作。我不想成为别的什么人,至少不想成为菲尔。

我所要做的是将一只脚放在另一只脚之前,紧闭双眼,从边缘上落下,令人惊奇的是我双脚稳站在地上。我这样做大概是出于两个理由:一是弗里兹·毕比和曾服务过菲尔的一圈人,他们做得那么好,直到现在还在帮我;其二是运气。

弗里兹是我和公司的救命恩人。他自己对业务和媒体也是新手,他来到公司仅两年半,大部分时间几乎用于试图减少菲尔造成的损失或者在菲尔生病期间试图做一些事情。在过去的几个月中,他也很努力地开辟菲尔和我之间的通道,在菲尔去世后接过许多事,处理他留下的法律事务。弗里兹在各方面对我都慷慨大度,让我感到舒服、满足和体贴。由于他理解和原谅的天性,我们相处很容易。

弗里兹与我在菲尔去世和我赴欧洲之间做了一件事,即讨论我们的作用和决定各自头衔。他建议他仍做董事长,而我应该继承菲尔总裁的位子。这些头衔本身不会困扰我,甚至也不会使我感兴趣,但我看出,这可以使他承担起当老板的工作,而我作为第二号人物,我希望这一点能够明确。我建议,不管是什么头衔,我希望自己与弗里兹能像他和菲尔以前那样做一对搭档。然而,弗里兹问我这种搭档关系如何运作,我回答说:“我没有把握,就像在婚姻一开始我不能告诉你它的未来一样,也许它的运作就像是一种商业联姻。”考虑到我学历较浅,我没有把握建议我们是平起平

坐的关系。我也不知道他为什么就任了我的位子,在大多数像他这样的商人看来,这是毫无道理的,因为我是主人。也许他理解——或者我曾解释过——我生活在那段惟恐失去《华盛顿邮报》的岁月中,而且不想最后丢掉这一江山。我想不管我们的头衔是什么,我们的关系无论在怎样的情形下都不会改变。

担任这一新的角色并能把它运转起来,可以说也是幸运之神在帮助我。公司小,又是私营,这两点对我头几个月的工作是个帮助。《华盛顿邮报》10年前购买《时代先驱报》为报业的发展奠定了稳定的基础。《华盛顿邮报》、《新闻周刊》和电视台的收入、利润均发展很快,生意管理稳固(当然现在回过头来看比那时更清楚得多)。《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的编辑质量是有目共睹的,这两家报刊都与选民,特别是政府和总统相关联。我们在一个已有的固定基础上去建立公司的财务目标。如果公司已经很大或者已知名或者风险不大,我也许就不会学到那么多了。

从个人角度来说,我也很幸运,因为工作对我既有困难,但又很有趣,吸引人去完成它。我经济上独立,尽管我有些孤独,但那不是真正的孤单。我们是一个家庭单位,比尔和史蒂夫在家,茉莉和唐在学院,母亲住在附近。我的兄弟和两个姐妹也能帮忙,还有一些圈内的朋友。

我永远不会忘记在这些困难日子里我从茉莉那里感受到的支持。当我回到家正准备去上班时,收到了她写给我最令人感动的信:

没有必要重申我对你会管理好生意的信念——因为我们都认为,世界上无论是谁都不会以父亲那种方式,以父亲的卓越才能和想像力来管理这些事情——然而以另一种方式,用你自己的方法,这种不同的方法也一样会奏效——你的良好判断力,与人相处的非凡能力,能赢得人们的尊重,并且能识

别他们的长处和弱点,并有去干那些爸爸很不愿意去干的事物的强烈愿望。

……千万记住任何事情开端是最糟糕的(虽有些老套,但我想是正确的),这就是说我们将所有一切变成一个整体并且极力去想想圣人保罗的“对所有一切致以谢意”。我发现,最后一点忠告是说比做起来容易得多,但这仅是我的看法罢了。

除了这一切,我还有一项重要资本就是对公司和对《华盛顿邮报》有着狂热的献身精神。我非常关心这份报纸并且把它当成我的家,尽管我缺乏知识和安全感,我感到我必须使它运转起来。

我开始了工作。我对自己应该去做的事情知之甚少,所以我开始了解《华盛顿邮报》、《新闻周刊》和电视台,还有公司本身。在头几个星期里,我好像感到自己在一团雾中晃来晃去,试图抓住基本的东西:谁做什么,什么时候做,为什么做,在哪里做和怎样做。很难去描述我是多么的无知。我既不了解我进入的新闻界和商业上的事情,也不了解这个领域运营的过程。尽管父亲有专业知识和经验,但我对商业近乎一窍不通,对会计全然不知,连一张平衡表都读不懂。记得我一开始对技术性财务报告进行讨论时,我茫然不知且无所作为。仅“速动(比率)”这样的术语就使我头昏眼花。

我连这领域中最基本的东西都未学习过——该怎样跟人们建立职业性的关系,该怎样告诉人们那些他们也许不想听的事情,该怎样给予赞扬同时也给予批评,该怎样利用时间去取得最好的效果。我不知道人们在工作单位就可以学到或在研究生院获得的东西是什么:这是因为一些猎头公司的组织能帮助你找到公司外的行政人员;这是因为有非常好的报酬和奖励体系,除了我之外这些大家似乎都知道;这是因为有一种在庞大官僚机构中与人们打交道的体系——你不能绕过行政领导,更重要的是需要通过他们去

处理问题,或者要冒着暗中破坏他们权威性的风险。我站在《华盛顿邮报》的大楼前与人们交谈,但没有意识到我不应该总是与我碰到的第一个人交谈——这个人往往是工会头目——或者说这个人往往是想利用我达到他自己的目的。的确,没人能扶助我一把,教我需要学的事情以及怎样去了解他们。我陷入一种迷途羔羊的境地,并且努力在应付与日俱增的问题。

自然我期待着别人提供建议和咨询。这样做的有两个人,他们是克莱尔·布思·卢斯和沃尔特·李普曼。克莱尔对我怎样驾驭工作给予了既有趣又有用的指导。虽然对她来说有些是特有的,有些似乎已经过时,但更多的是告诉我一个女人怎样在男人世界中生存,我把她讲的一切都记在了心里。在其他一些方面,她告诫我每个星期不要在办公室呆上好多小时,这样做会浪费时间——实际上并非如此。她还建议我应该有一个男秘书,我这样做了,保留了查利·帕拉迪斯,他服务于菲尔许多年。克莱尔也告诉我要与我的通讯员保持紧密的联系,这是由于那时我给其他一些行政管理人员发信,我会过问反馈意见,看看情况怎么样,为此,我的确应该懂得和学会这一点。

更多的帮助来自于沃尔特·李普曼。我和他一道阅读了大量的材料,并一起筛选这些材料。尽管他认为这会使我过分地陷入麻烦,但他写到:

就目前的情况而言,我的建议是在你走进办公室前花一个小时或者更少时间去阅读一些报纸,集中精力阅读《华盛顿邮报》,而对《纽约时报》只需浏览一下那些《华盛顿邮报》没有登的标题内容。不要去研究这些奇怪的报道,而是把使你特别感兴趣的和特别想知道的东西记在《华盛顿邮报》或《纽约时报》上,给文章的记者打电话约时间让他解释给你听。这样,你可一箭双雕。你可以毫不费劲知道那些消息,同时可以

通过这样的做法熟悉那些写报道的记者,这比其他方式要好得多。

我不想你一个人苦思一切。没有人,也不可能有人通过一切手段去了解每一件事,也没有人期待你这样做。

我所知道的是,我落后于绝大多数从事日常基础工作的人——概括起来说是对这些工作的熟悉程度,还有做这些工作的具体办法。除此之外,我是一个天生的迟钝的读者,这使我在处理上层的运作时带来了更多的问题。沃尔特建议的补救办法的确是一种好的方法,但比起要求记者简述情况对我来说,增强自信心则更显重要——这要求我在这方面要树立信心,这就是我有权力去迫使他们努力使我进入正常的工作状态。

欧佛塔·胡伯比在她丈夫去世后也继承了休斯顿邮报公司的工作,她在我上班后不久就到《新闻周刊》来看我。她是菲尔和我的私人朋友,也是以前我父母的朋友。我们就新闻行政管理人员的义务,进行了友好的交谈,交谈中她提及了一些演讲问题。我说演讲在我职责之外,我不会做任何演讲,因为我根本不能去做。她坚持说我没有选择:我必须去学会这类事情。她自己也不懂许多事情,但她一直在学习。我带着一些恐惧认识到,她是对的,在我未来的生活中也许需要演讲。

想到我需要做一些菲尔曾做过的事情,我建立了一个不一定是充满活力的计划:每周去纽约的《新闻周刊》两天。我的用意是好的:对我来说是要学习,而对在那儿工作的人则会使他们感到,我关心他们,也关心他们的工作。今天我仍没有把握这是否是对我时间和精力的一种聪明投资,特别是经常离开比尔和史蒂夫。

《新闻周刊》对我而言特别困难,因为我确是一个圈外人。那儿的人们把他们自己看成是公司的一个自治单位并且很乐于华盛顿不干预他们的工作。那些行政管理人员只喜欢弗里兹,他们虽

欢迎华盛顿邮报公司的支持但并不欢迎其插手。由于我一直对《新闻周刊》没有把握,我在那儿始终处于紧张状态。对我来说,是整个公司中最新和最奇怪的部分。《新闻周刊》似乎离我熟悉的华盛顿很遥远——无论是字面上还是想象中都是如此。因为我不认识在那儿工作的绝大多数人,他们也不认识我,因为罗宾一直与《新闻周刊》有联系,我感到更不需要与它有太多的联系。

菲尔去世后,在我去欧洲的途中,我给我认为是不太友好的两个人写信——本·布拉里和阿尔劳德·德·伯奇格莱伍。我想到他们曾是菲尔的人,菲尔的朋友,为了大家共同的利益和各自的理想,明确地和坚定地 with 菲尔站在一起。本感到在购买《新闻周刊》时欠菲尔的情,但我想除了菲尔以外,实际上他和绝大多数《新闻周刊》的人根本不知华盛顿邮报公司或者对谁抱有任何忠诚。当他们看到势在必分时,他们试图切断两者间的直接业务联系,把我和菲尔分开,并自然地站到了菲尔的一边。

阿尔劳德是罗宾在《新闻周刊》巴黎分部的一位朋友,这使我对他更小心谨慎。但简略地说,对于《新闻周刊》,他在国外起着极大的作用。他是一个干劲十足的人物,认识许多君主、统治者、领袖人物,他也是一个很好的记者,对杂志工作也很适合。

我对他们俩说,过去的事已经过去,我希望我们都能展望未来。本记不得收到过这一封信,但我清清楚楚给他们两位写了信。我非常理解个人的感情,不应该介入工作事务之中。我后来与本的关系,当然成为了我生活中最值得纪念的职业关系和私人关系,同时也是最富有成果的一种关系。阿尔劳德与我多少有些疏远,似乎感到我“一心要得到他”,直到1980年在一次编辑部争议中被解职。甚至那时,当《新闻周刊》编辑莱斯特·伯恩斯坦告诉我编辑们一致决定将公司与阿尔劳德分开时,我仍然问他们是否决定了,并说阿尔劳德确实有许多才能。莱斯特的反应是:“我是来告诉你的,而不是和你商量。”

尽管杂志还有着许多问题,作为“尽职小姐”的我每星期二一大早就去纽约,在那儿过一夜,星期三一整天呆在《新闻周刊》办公室里,下午很迟才回华盛顿。这样我可以参加编辑部碰头会,来讨论一周的封面要目。我尽力去了解该杂志是怎样开展工作的,但我常常失望。我不断担心感觉到的一些小毛病,并且羞于与人们打交道。我不知道哪些是我应该担心和哪些不是。

显然,我在《华盛顿邮报》的感觉更自在一些。这不仅由于华盛顿是我家乡,在我自己的地盘上,而且在《华盛顿邮报》有那些我熟悉和熟悉我的人,特别是有我亲爱的朋友鲁斯·威吉斯和阿尔·弗兰德利。毫无疑问,在《华盛顿邮报》的工作我更轻松一些,因为我做的点点滴滴工作都能在报刊上反映出来,并且我们家拥有报纸已经30年了。尽管如此,我在《华盛顿邮报》也不是一帆风顺。我工作生涯的开端是在泥泞中跋涉,要努力弄明白编辑和商业的功能以及它们是怎么结合在一起的。这是一个困难和孤独的过程。我不断出现那些没有必要的错误,耗费着精力。除了感觉在走自己的路之外,并没干什么。慢慢地我把事情安排得井然有序,并开始习惯办公常规,回复信件,尽量与人们接触,向他们学习或者至少使自己适应他们,因为他们也开始适应我。一些人不好意思围着我,想与我保持一定的距离,而其他一些人则想要守卫自己的领域。一些人欢迎我的到来,但另外一些人把我当成一个对他们来说不得不耐心和礼貌对待的不速之客。绝大多数公司职工默默地干他们的事,根本就不打扰我。

在人们对我的到来有一种敌意的情况下,我把它当成个人问题。一些行政管理人员不知道如何面对一个女人——特别是一位控制着公司的女人。我不明白性别歧视或与此相关的东西。我陷入一种对自己深深的怀疑之中,感到低人一等。人们真正需要的是一位理智、有判断力的领袖,可当我必须作决定的时候,我则尽可能听取人家的意见,经常使得那些与我亲近的人恼火,他们感到

我应该信任他们的判断。

我与约翰·斯威特曼之间发生的问题似乎就是这样。我们之间的紧张情绪从一开始就在增强,我对处理这种情况不是很出色,至少言语是如此。我似乎用所有的提问激怒了约翰。我也许受到新闻编辑的欢迎,但约翰和商务方面却不知道对我该做些什么。而感觉是双向的。

我知道正是约翰对报纸的成功做出了很大的贡献,通过他的战略和商业计划以及对公司严格的管理,我们成功了。约翰掌握着财政预算,因此他实际上几乎控制了一切。公司的律师比尔·罗杰斯在我批评约翰时,总是站在他一边。比尔不断对我说约翰工作做得很好并且说我应该感谢他。那时我不太明白他的意思,但比尔是对的。

现在我看到的是菲尔给约翰的全部权力,几乎从1950年他一到来就开始了,菲尔完全依靠他。随着菲尔变得很少参与日常报纸的经营工作,他的权力就越发膨胀起来,特别是在菲尔病情加重时。从1961年起,当他被任命为出版商后,约翰成为最后的决策者,不跟任何人商量,然而现在我来了,问了上千个问题——为什么他这样做?谁是负责人?这一切是怎么发生的?如果约翰接受了我提出问题的真实想法之所在——这就是我想学习——他也许能够手把手地教我,我们的关系也许会变得更好一些。但他不习惯商场上有女性,特别是一个像我这样无知的女人。碰到麻烦他就发脾气,我们有几次冲突使我流下了眼泪,因而这使事情变得更加糟糕。

尽管与约翰有些不愉快,《华盛顿邮报》和公司仍继续成长。在购买了《时代先驱报》后的那些年里,报纸兴旺发达。当我到《华盛顿邮报》上班时,其发行达到日常40多万份,星期六则达到50多万份,远远超过了《星报》,广告方面,在华盛顿我们处于第一位。我们的两家电视台也开始发展。约翰·海斯在很大程度上就像约

翰·斯威特曼管理报纸一样,菲尔授予同样的权力让海斯管理电视台,但他对我更开放一些。也许因为我对电视业完全陌生,所以在一开始就置身其外,不像我对约翰·斯威特曼那样涉入他的管理事务。电视台比报纸做得更好,并且没有遇到恶性竞争或劳工问题及危机,而这一切《华盛顿邮报》都发生过。

一件令人担心的事是我刚开始工作不久,就有传言说我想要卖掉报社。菲尔去世后,外面马上就有许多报价要购买我们整个公司。许多人认为我一定会卖掉它而不会去接管它。他们中很少有人能认识到,我们从破产的岁月中重新获得新生的报纸是我父亲和我丈夫带着满腔热情和执著创立并支撑住的,我绝对不会出卖它,这也是无法想象的,当然我不能阻挡那些要买的人。我在欧洲期间,弗里兹接待了几位购买商,有一位来自哥伦比亚广播公司,是通过弗兰克·斯坦顿介绍的,我坚决拒绝了他。也许我的这些行为有些过火。我不去想我们有令人向往的和看上去易受损失的财产,只是认为这些令人恼怒的购买者——多多少少有些贪得无厌,他们在等待着我这个看上去孤立无援的寡妇把事情搞糟。如果我有不安全感,我就不能平静地讨论任何与购买相关的事情,所有这些接触都更增加我的不安。我记得在我到公司的头六个月里的某一天见过罗伊·汤普逊,他是加拿大一家大报业集团公司的老板。我回忆起他那令人震动的话语:“有许多原因说明人们为什么要出卖——一家经营不太好的报纸,一个岁数大的业主没有继承人,只有一个寡妇……”

第一个真正要买公司的人却从没正式提出来。这就是约翰·麦克康恩,他来自《时代镜报》,后来成为美国中央情报局的头头,是常德勒尔家的朋友。麦克康恩与斯科蒂·雷斯顿坐在政府的加长轿车的后座上,麦克康恩知道斯科蒂是我的朋友,他会把这一信息传递给我,他告诉斯科蒂,《时代镜报》对购买《华盛顿邮报》感兴趣。斯科蒂实际上替我回答了这个问题,他说,他知道我无心想

卖报社,但他会让我知道这件事。第二个投标者——最富有韧性的山姆·纽豪斯,他愿出一亿美元买下我们公司。我也坚决拒绝了,但纽豪斯从不接受“不”,他不断地用更高的报价来谈。每次我关上这个门,他却又从另一个门走进来。他开始通过中间人来接触我们,其中一个人是克拉克·克利福德。

其中一次尝试是最有趣的。我刚工作四个月,特德·索雷尼森和我一起吃午饭,探讨他来《华盛顿邮报》工作的可能性,他的这一想法非常吸引我:他一直是肯尼迪白宫时代的实权人物,显然很能干。我在考虑怎样吸引他。我们讨论在行政管理或在编辑部给他份工作,他还可以作为栏目评论家。他对这一切都不感兴趣,最后他把脑海里的实际想法和盘托出,“我真正想做的惟一工作是你的工作,”他说,“为什么你不换一换并且让我来替你掌管这个公司?”我惊恐不安,但尽量平静地说:“如果我的工作是你惟一想要做的工作,那就没什么可谈的了。”

几个月后,特德打电话问我是否愿意去参加一个特别晚会。当我说可以时,他提出在晚会前来接我,因为他有些事情要与我讨论。他早到了一会儿,我们在书房里坐下来。没有太多犹豫,特德就说:“我被授权提供一亿美元独家购买《华盛顿邮报》,我去管理它,其他的事由你干。”我真的没有丝毫兴趣。我说:“特德,这是不是纽豪斯的主意?”特德说是,但所不同的是由他来管理《华盛顿邮报》。纽豪斯管理他的报纸极端谨慎,用很小的新闻窗口创造出很大利润。我说:“你不认为纽豪斯会让你去管理它,对吗?”特德坚持说他会的,并且这可能对我有吸引力。当我说我很吃惊他会参与这一交易时,他的反应是,“我告诉过你我想干你的工作”。在那种开玩笑的情绪中,我们出发去晚会了。

这是最后的一次报价条件,虽然在以后几年里对整个或部分公司还有一些窥视者,特别是想打《新闻周刊》的主意——我们大约拒绝了六个这样的购买人。尽管不断拒绝,但《新闻周刊》要出

售的谣传一直在新闻界中流传。在我工作一年的时候，我的一位老朋友安德鲁·海斯凯尔——时代公司三巨头之一，带我到“21”吃午饭，在那儿他直截了当地说：“你为什么要抓住《新闻周刊》不放？你不懂杂志业务，你不该呆在纽约。”令人吃惊的是，他并没有真正地敲醒我。我同样有他说的那种恐惧，但我对弗里兹有信心，情况似乎正要改变，不一定是顺利的，但至少是朝着积极的方向转变。我告诉他虽然我理解他的观点，但我想我应该留在这儿。

我保持这种不可否认的不安全的局面是为了从事杂志的那些人。这不是有商业动机的决定；更重要的是，我想我们买了一家雇员很多的机构，转过来几年后将所有的一切卖掉不是一种正确的选择。我感到一种对那些人和我们的组织机构的强烈的忠诚感，尽管我并不总是感到这是互惠互利的。

在我工作的最初几个月中，我拥有许多“第一”。我作为第一位女董事加入了鲍沃特·默西董事会。这是我在公司董事会之外的第一个商界董事会，但以后几年有许多董事会接踵而来。我还取代了菲尔成为乔治·华盛顿大学的董事会成员。

我开始和整个工业界的有关人士共进午餐，第一次为我的商界朋友奥蒂斯·查尼德勒安排了晚餐，以公开表现的方式展现了我们与新闻服务机构的承诺。奥蒂斯后来写信给我，谢谢我安排了“精致的晚会”，并补充说，“我知道这对你很不容易……至少坚冰被打破，从现在起局面会对你更加有益一些”。

作为渐渐跟公司其他部门熟悉的一个部分，我访问了我们的两个电视台。在杰克逊维尔，我花时间跟柯伦·马歇尔交谈，他在那儿管理 WJXT 电视台。柯伦早期热衷于有线电视，约翰·海斯对此不感兴趣，我回忆起，这是我以新的角色进行的第一次访问，他仍跟我谈论起未来的重要性和用有线电视作为付费电视的可能性。我对我的工作太生疏以致不能积极参与讨论，因此我们在最

初阶段没能涉足有线电视。

我开始常规性地参加《华盛顿邮报》编辑部的会议和午餐,实践证明这对我了解外部世界给了最大的帮助。我开始懂得了新闻业和政界的术语,那些记者和编辑以及政府官员说的话。我记得一次编辑午餐——当我还痛苦地对自己没有把握时——午餐中,我们的宾客是鲁女士,这个不祥的人物是南越主席的内妹。她在越南声名狼藉。这是我第一次在午餐中提问题,我几乎在担忧中崩溃,但还是鼓起勇气去发问。我忘记我实际上问了什么,但我还清晰地记得我后来几乎窘迫和恐惧得要死,那时我看上去很愚蠢或无知。

我也清楚地记得我以新角色第一次去白宫参加为南斯拉夫铁托总统举办的午宴。我带着一份选举的民意测验,在离开白宫时交给了肯尼迪总统。他瞥了一眼,把它放在口袋里,对我笑着说:“哦,那么说就该这样啦。”

我很快被介绍进入一个业主或出版商的工作的圈子。1963年10月,我接到麦克·本迪从白宫打来的电话,说他和肯尼迪总统一起在办公室里。他们得到消息,鲁斯·威吉斯将评论一次重要的旅行,即杰基建议乘坐亚里士多德·奥纳西斯的游艇。肯尼迪总统要富兰克林·罗斯福去陪同她。鲁斯认为,作为奥纳西斯的一位宾客,这将对罗斯福利益的一种冲突,因为罗斯福那时是商业部助理,奥纳西斯正在与他打交道。我告诉麦克我会跟鲁斯谈一谈,但不是出自一种编辑工作的动机。

这是这些年来我接到谈话很长的许多电话中的第一个,这给了我处于一边是投诉人、供应商以及其他的人,另一边是《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的编辑们之间进行斡旋的经验。编辑们错少对多,鲁斯这次显然是对的。他站在他的立场上,尖锐批评这次旅行。无论怎样,这次旅行还是成行了,生活在继续。

另一种奇怪和困难的初次经历是成为媒体的焦点并被采访。

这在我工作的第一年发生了数次。在一次公开的采访中，我讲道，我不觉得作为一位女行政管理人员在由男人支配的领域中有什么困难，“不会过多久，人们会忘记你是一个女人”。持续的采访是需要勇气的，我以一个新手和自己缺乏经验提出讨论的论点，妇女问题不会浮在表面，我对接受采访并不敏感。因为我是一个新手，有许多东西要学习，被屈尊的不愉快和陌生感在我的头脑中交织于一处。但我没有责备我的男性同事——我只是想这是由于我是一个新手的缘故。但这时间的推移和妇女解放运动提示了我正在工作中的妇女所遇到的真正难题，也包括我自己遇到的问题。

我还经历了第一次劳资纠纷并没有处理好这个问题。在印刷工会的组织下，《星报》进行了一次未经工会同意的大罢工，他们抱怨报社为什么开除一个工会行政人员，我们《华盛顿邮报》的工会表示，这次罢工是希望我们不支持《星报》的管理层。华盛顿报界过去就总与行业工会进行谈判，因此我们决定支持《星报》，在一次晚餐中，我遇到吉姆·雷诺兹，一个不熟的朋友，他担任劳工部助理秘书，当然，我并不欣赏这一事实。他问：“你不准备支持《星报》，对不对？”我说看上去我们似乎支持。他说那是多么愚蠢并陈述了他的理由。我抓起电话并犯了将这个信息告诉给约翰·斯威特曼的错误，他得知后，自然以为是我的意见和我的决定，撤回了支持《星报》的计划。整个事件使得《星报》管理层很不舒服，他们最后输给了罢工者。《星报》总裁克罗斯比·鲍埃德来看我时，说他希望这不是一个新的政策，因为传统上我们互相支持。我同意继续我们以往的方式。这是一次让我注意讲话的教训——我过去没有意识到，如果我不想传递什么消息的话，就不该说任何话。后来，当我们的生存处于危险之中时，《星报》的新领导层没有支持我们。

为了《新闻周刊》，我对弗里兹首次进行了商务性访问，是关于克莱斯勒公司的问题。虽然这种访问在我职业生涯中一直进行着，但带来的好处是很难估量的。我相信，认识一个公司的行政管

理者们有时会在大型的商业广告上作出不同的决策,这至少展示了你的存在。

对我来说第一次更大的考验是,在波多黎各《新闻周刊》广告销售会议上发表了一次演讲——我清楚地回忆起做这次演讲的恐惧,但我很快意识到我无可选择——发表演讲已经成为我工作的内容。因为我父亲、母亲和我丈夫都写过他们自己的演讲词,但我没有注意过演讲词的作者是谁。为了这次特别的演讲,我坐下来拿着铅笔和便笺,草拟了个人的一些想法。当我觉得我对《新闻周刊》非说不可时,我咨询弗里兹,他提醒我埃米特·休斯曾是艾森豪威尔的前任演说词作家,菲尔雇用他为《新闻周刊》评论家,想必是为了提供这种帮助。埃米特接受了我的请求并完成了整个演讲稿,我们称之为“我相信的个人”。我演讲时膝盖发软。就是阅读一篇课文也会比我现在获得的东西多。那时的情感帮助我度过了难关,这次演讲实际上很受欢迎。

学会去创作和发表演讲是长时间的一种痛苦。埃米特只帮过我一两次,后来他拒绝再做,原因是我不太好合作。我简直对好的和完整的文章没有概念,什么时候都需要更多的加工。许多年来,没有人帮我。我接触过几个演讲词作者,但都无法形成我想要说的或者我需要的东西,或者抓不住我的想法。1968年来到《华盛顿邮报》的米格·格林菲尔德提供了帮助,并对以后许多年的演讲起了非常重要的作用。但到18年以后,当盖约尼(奇普)·耐特来到华盛顿邮报公司时,这一问题完全解决了。

无论在什么情况下,这些“第一次”在我工作的头一年里不断增加,并且我开始认识到我实际上在一步步地前进。不管所有内心的矛盾和迷茫,也不管我在没有菲尔的情况下生活是否真能继续下去,还是感到没有把握,我的日子开始变得更有持久性,甚至有时很有趣。

1963年11月22日，我邀请老朋友阿瑟·施莱辛格和肯尼·卡尔布雷斯与《新闻周刊》的编辑们一起共进午餐，讨论对杂志有关栏目的看法。我到白宫去接那时在那儿工作的阿瑟，我们一起飞往纽约，与肯尼、弗里兹和所有高级编辑及有关人士共进午餐。我们正喝着饮料，突然有人从大厅飞奔过来，将他的头伸进来说：“总统遇刺了。”

我们的反应是不相信——要么是出了错误，要么是平安无事——尔后是惊恐、痛苦。我们冲向一台电视机，记者们很快明白了形势非常严重。秘书的保安克林特·西尔引述说，他认为总统的伤势非常严重。肯尼说：“如果这消息来自克林特·西尔，就该认真对待了。”当总统去世这一可怕的消息传来时，我们快速赶往机场，回到华盛顿。肯尼后来回忆道，在车中感觉到的整个碰撞与中午精力旺盛的人群形成了鲜明对照，他们似乎没有听到发生了什么事情。

我们回到华盛顿后一起去了白宫。因为我与肯尼迪一家的关系不如肯尼或阿瑟更亲密，所以我并不愿意去。但他们俩都坚持我应该去。我们步入一间人很多的房间里面，特德·索雷尼森正在颁布命令。我们呆了一会儿后，特德不耐烦地抬起头要没事的人离开房间，我听到后马上离去，虽然有许多人也离去了，但我感觉到话是针对我说的。

我们感到损失是巨大的——无论是对国家，还是对个人，都是如此。艾赛亚·伯林后来总结得非常好，他说：“我更缺乏安全感了。”比尔·沃尔顿记得，在帮助安排葬礼后，他回到家，他的感觉似殒石震落一样。我母亲哭泣着给他打电话。据比尔说，她非常坦率地说：“除了一个他妈的香蕉共和国之外我们什么也不是。”

在总统遇刺的第一天，我再度来到白宫的东厅，肯尼迪总统的棺材停放在那里，我去看望伯德女士，她邀请我喝茶（伯德女士的新闻秘书李兹·卡蓬特尔说，约翰逊总统建议伯德女士应该跟我谈

谈)。像我们一样,约翰逊总统夫妇对失去杰克·肯尼迪感到震惊。同时,他们必须怀着沉重的心情背负起作为总统和第一夫人的巨大责任。正如李兹·卡蓬特尔所说:“不知你是否真的知道总统遇刺后我们所有人是多么痛苦。这不仅因为我们失去了这位辉煌的总统,而且因为它发生在得克萨斯州。这很难忍受。”伯德女士这样描述道:“他们看着活着的人,并为死去的人祝福。”

她也谈及成为第一夫人的感受:“我感到就像我走上舞台去担任一个从没有排练的角色。”尽管这也是对我自己生活中新角色的一种贴切的描述,但我有一种无法帮助她的失落。我们都处于极度震惊之中,难以想到其他政府官员以及作为总统和第一夫人的人。我承认那时我并不认为伯德女士能以她自己的方式把事情办好。

李兹·卡蓬特尔后来也在电话里跟我谈了伯德女士适合做什么,作为一种可能,提到“美化”的想法。因为我为华盛顿特区严重的社会问题工作了很长时间,我担心那种美化太肤浅了。李兹聪明地说,伯德女士必须选择一种对她可能有真正影响的事业。李兹是对的,美化计划是一种胜利。我十分幸运,伯德女士要我成为她的美化委员会的成员,我欣然接受。

显然一个新的时代已经开始。12月3日,在肯尼迪被暗杀不到两个星期,以及在约翰逊总统一家搬进白宫之前,总统和伯德女士邀请乔和苏珊·玛丽以及我去他们那儿吃晚餐。在爱尔姆斯大厅入口,我们看到山姆·雷伯恩的肖像挂在左边。总统说,此刻雷伯恩和菲尔不在这儿是一件多么痛苦的事情,此时他最需要听他们的意见。

那个晚上的记忆是杂乱无章的。杰克·法伦蒂也去了,我们四个人是仅有的客人。苏珊·玛丽记得总统给人一种友好和绅士的感觉,她说:“我惊奇地看到,他在鸡尾酒会上告诉我们,他度过了

难熬的一天,因为那些他称之为‘肯尼迪的人’……一个接着一个把他们的辞职书交给他。”他还谈到达拉斯发生了什么。他描述了跟伯德女士坐在医院的一个房间里等待着手术室的消息的情况。他记不清那个房间是什么样子,只记得房间很小,里面有许多床单。伯德女士两次离开房间去看是否能帮助一个人孤独地站在大厅里的杰基,但她回来说杰基宁愿独自呆在那儿。正在他们等在储放床单的房间里时,有人——苏珊·玛丽认为是肯尼·欧唐纳尔——走进来说:“总统先生,肯尼迪总统去世了。”接着约翰逊停止谈论 11 月 22 日的事件,转而讲述得克萨斯的故事。这是一个不平常的夜晚。

直到 1964 年,我的工作开始有了一点起色,但从个人的角度来看,我是孤独的。经过 23 年的婚姻生活后,我很难再适应单身生活。每次当我单独做菲尔和我一起做过的事情时,或者走过充满回忆的地方时,我都非常痛苦。我不能去看有关菲尔的一切——特别是他的手迹和私人物品。对在 R 街和农场的菲尔的房间,我也只能是扫一眼。我重建了浴室,把东西不放在原先的地方,并且改变周围的环境,以便每次进入这个房间时不感到可怕。对我来说,格伦韦尔比是菲尔的本体。他的池塘,他的田野,他钓鱼,他打猎,他的狗——简而言之,是他的创造。正是在这个地方,我们曾共同度过了许多时光。如果不谈他自杀的那种场面的话,我为他的浮现而鼓舞。

我在许多地方都感到孤独,尤其是去纽约,人们既慷慨又客气,但我讨厌一个人住在旅馆里。开始时,我非常难为情,但由于我感到独自一人很难忍受,便开始经常外出。我沉湎于社交生活之中并觉得很有趣。我开始在纽约多见人,包括杜鲁门·卡波特、巴雷夫妇,还有不太常见的乔克·威特尼夫妇和詹姆斯·福斯堡夫妇,以及帕梅拉·丘吉尔·海华德和她充满领袖魅力的丈夫利兰。

我在华盛顿也开始扩大交往——广告商们或与报纸有关的商界人士，两党中在新闻界和政府中的新老朋友。回首过去的岁月，我惊奇自己外出那么多次。我过去是随着父母外出而长大的，因此我想进入不断外出和不带孩子的状态，先与菲尔，然后是一个人旅行，这对我来说并不难。然而菲尔去世后，我不想改变这种方式——我没有认识到我应该更加努力工作，而为孩子们提供更多放松的时间。

虽然我去工作肯定比菲尔离开人世之后的那段生活要好过一些，但生活对比尔和史蒂夫则更加艰难。他们好像一下子失去父母一样。在那段时间里，我是一个相当称职的母亲，出席学校家长会议，带孩子们观看体育比赛，在孩子从学校回来前尽可能在下午赶回家。尽管我尽量和他们多呆一些时间，至少是在学校的一些场合里，但现在这一切几乎都已结束，我出席比尔和史蒂夫参与的足球比赛，并尽可能带孩子一起做一些事情，可我知道这还远远不够。他们俩过了一段不尽相同的艰苦生活。比尔在圣·阿尔班斯学校过着典型的少年生活，但在家时的大多数情况下都呆在他紧关着的屋里。史蒂夫过得最不容易——他超过了请保姆看护的年龄，但又不能自立。

除此之外，菲尔的病和去世使我心里十分难受——甚至跟孩子们也难以启齿，这准会加重他们的生活负担。最初我从不提菲尔；我只是关上门，这是一个错误，影响了我们所有人。茉莉多少缓和了我对比尔和史蒂夫的内疚，她写信给我：

这对比尔和史蒂夫当然是很可怕的，但我仍坚定地相信，他们很幸运地拥有菲尔这样的父亲——虽然在一起只有15年或11年。因为我发现他们俩相当出色，并且认为这不但归功于爸爸，更要归功于你和爸爸的结合。

在社交生活中,开始出现了我被邀请外出去“约会”之类的事情。我的主要约会对象是阿德莱·史蒂文森,他不断地出现在我的生活里,很难判断我在他的女友中究竟处于什么位了。从我这方面来看,我一直喜欢和仰慕他的,但并不迷恋。我没有像我母亲和女儿以及许多其他女士那般渴望他那种透不过气来的激情。我对他的犹豫不决显得不耐烦。我们共同的朋友、英国的经济学家巴巴拉·华德告诉我,我必须理解他和付出更多的耐心,但我觉得做到这一点很困难。不管怎样,我看到了阿德莱身上的许多特点。他来华盛顿时,经常与我呆在一起,我们也一起去纽约。我猜想这是他与少数女性友好交往中比对方更热情的某种表现吧。

1964年夏天,《国家咨询者》刊登了一篇关于我们俩的文章,给各种谣言添油加醋:

联合国大使阿德莱·史蒂文森正陷入爱情之中,这可能成为今年最热的政坛轶事。他正向前《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的出版商、连锁电视台的业主的寡妇菲利普·格雷厄姆求婚。

如果格雷厄姆夫人同意在8月份民主党全国代表大会召开之前举行婚礼,史蒂文森的朋友们认为,他成为民主党副总统提名者的机会将会增加。

史蒂文森不仅获得一位迷人的妻子,而且将与她一起控制美国最强大之一的电视-杂志-报纸康拜因(联合体)。

我把这一段文章剪下来,并附上玩笑话寄给阿德莱:“我肯定你不会认识到你有这样的待遇。毕竟,担任副总统的机会要比娶一位电视-杂志-报纸康拜因好得多呢!我已做好准备等待着,但我们最好在亚特兰大城前宣布婚事。”

那年夏天,帕姆·伯瑞从伦敦来看我,并参加一些竞选活动。7月10日,我、她还有乔·奥尔索普去旧金山参加共和党代表大会,会议开始时茉莉也来了。我给我母亲写信说,我知道“与其说在麦克白斯围着大锅的三位美女的形象很相似,不如说在一个机构中的帕姆、茉莉和我的思想更一致”。

我们对可能被提名的极端保守者巴里·戈德华特高度警惕。他对核问题的看法干扰了我们,还有他的民权观点也使我们不安。除此之外,他吸引了所有约翰·博尔奇一类的共和党人。戈德华特那时似乎对我们构成威胁,但我认识到我们对他的观点有误解——看法是不公正的。

我还记得前总统艾森豪威尔在一次演讲中攻击报纸专栏评论员们;整个大厅的与会人员都开始讥笑新闻界。艾森豪威尔的看法被每个人的发言所引用。第二个竞选副总统的人恶毒攻击道:“沃尔特·李普曼,沃尔特·鲁塞尔,《纽约时报》和《真理报》。”除了我们这些新闻界人士默默坐在那儿,整个大厅内的情绪一面倒,他们欢呼雀跃。我感到我们在观看一个少数派是如何战胜了一个多数派。

尽管我还是约翰逊的支持者,但我打算继续保持报纸的独立性,维护《华盛顿邮报》不介入政治的基本政策。麦克和玛丽·本迪在7月下旬来格伦韦尔比度周末,此时正值民主党和共和党都召开代表大会。其后的几天里,麦克写了一份备忘录给总统,描述了我们的谈话内容。直到30年以后,我才知道这件事,备忘录是在约翰逊总统图书馆发现的。这个备忘录之所以有趣,是因为在那个周末我们讨论的是消息灵通人士对两党的内部看法以及对约翰逊个人想法和政界如何同报界做交易的分析:

在凯·格雷厄姆家里,玛丽和我度过了一个愉快的周末,期间我告诉她如果《华盛顿邮报》能公开支持我们,对我们将

是很有帮助的。我还告诉她,她对共和党代表大会和戈德华特个人的慷慨激昂的评论似乎是合情合理的。她带着微笑问我是否表达了我的意愿,她告诉我,如果我是一个华盛顿人,我会知道《华盛顿邮报》从不会正式支持任何人;她还告诉我,白宫的任何人也不能说出《华盛顿邮报》到底支持谁。我答道,正因为《华盛顿邮报》过去从没有支持过谁,那就应该从现在开始,因为利害关系已很清楚。可这没有奏效。

我强烈的印象是凯·格雷厄姆应该引起你的一些注意。不仅从她而且从《华盛顿邮报》和《新闻周刊》其他人,我听说那些瞧不起人的话正在发挥作用,这就是哈尔利·鲁思,这位主要共和党人,似乎在白宫周围更受欢迎,而那时支持肯尼迪-约翰逊执政的90%的选民则没有同样的待遇。

我的建议是你可以请凯·格雷厄姆在某一天共进午餐或一顿非正式的晚宴,就像上次请哈尔利·鲁思一样。如果你要请她并请她带3~4位她的杂志或报刊的人,我想这会给你带来许多好处。我知道这些人中许多是你不喜欢的,但我不禁在想,这样做或许可以震动商业总会,我们应该有能力控制这些忙碌的自由人——尤其是像凯,当听到双方意见时,她很敏感……

麦克给总统提供三种选择:计划一顿午餐,一顿非正式晚宴,或许再等一等。林顿·约翰逊总统选择了后一种。有人在这个备忘录送给总统前写了一张便条说,本迪在过去六个月中多次提出应该邀请我到白宫做客。这些机会包括与希腊女王弗雷德里卡的午宴、与丹麦首相的晚宴、与“妇女劳动者”的午餐和报刊出版商的午餐等。

就在麦克备忘录呈给美国总统两天后,我就写信给戈德华特参议员。我努力去扭转那些对报社和《新闻周刊》的不公正看法,

我希望这不是向他忏悔：

我知道你认识我丈夫菲利普(菲尔)·格雷厄姆,非常遗憾我不认识你,如果你在以后几个星期有几分钟的时间的话,我非常想去“认识”你一下。我将打电话给你的办公室来确定此事,如果可能的话,我们想请你到报社或《新闻周刊》或两者都可以,与我们共进午餐,我想这有助于我们为你参选加油。如果你愿到这儿来,我会很高兴地邀请《新闻周刊》编辑们来此一叙。

同时,我想说,我是多么想并且继续尽可能公正地和客观地去报道竞选活动。当然我说这一点是代表了《华盛顿邮报》公司的三大部分——《华盛顿邮报》、《新闻周刊》和在这儿以及在杰克逊维尔的电视台。

当我用“客观地和公正地”的词语时,我认识到要做到这一切是多么困难。

如果你把他们马上会提出的对这个问题的不同看法告诉我们,我们将非常感激,或者说我们能与你或你的工作人员以各种方式进行合作,以使你能感到我们能够帮助你完成一切并能客观报道,我们将会非常高兴。

我深深地相信这些都不是无用的话,新闻媒体不能不公平和公正。

我甚至认识到实际上根本没有所谓的“客观性”。决定什么是新闻行为,什么没有卷入主观判断,编辑们应该用他们最好的最独立的判断去获取新闻栏目的公正性。社论版和编辑观察与新闻栏目分离是如此彻底,他们有时甚至不接触,当然也不会互相产生影响。

1964年的民主党全国代表大会于8月下旬在亚特兰大城举

行。我让唐经常呆在我身旁，他从中学到不少东西。他过去的——一个女朋友也在会上，我有些窘迫，我必须承认——她在整个大厅作为“串连人”，代表的是密西西比自由党。

亚特兰大炎热和潮湿，这一周过去了，我们都很高兴。带着酷热和疲乏，我们奔往飞机场。与我同行的有我的秘书查利·帕拉迪斯、卢维斯·皮尔逊和莱莉，还有几位新闻记者和摄像师，他们也将坐公司飞机和我一起飞回去。因为有一些混乱，我们比预定起飞时间晚到机场一个小时，当我们到达时，“空军一号”停在闸口，我们的飞机靠不上来，最后飞机被牵引到近一点的地方，我们装上行李和摄像设备，我们九个人登上飞机，坐在那里几乎被炎热熔化。机场关闭了，因为总统和副总统乘坐的直升机正在着陆。

莱莉说：“哦，妈妈，我们去看看那架直升机着陆吧。”飞机里的气温已达到华氏 100 度，我同意了。我们刚走过围栏，总统和伯德女士一起走出直升机，沿着机场聚集的人群形成一条长龙，他们与隔着围栏的人们握手。卢维斯、莱莉和我站在长龙的最末端，处于两辆车和围栏之间。我没有想到总统会走这么远，但事实如此。他走到我面前时并没有仔细看，只是机械地握握手。我满头大汗，戴着一顶防晒帽子，穿着一件无袖棉质蓝衬衣，没有袜子，穿了一双软鞋，所以我对他没有认出我来一点也不吃惊。我不情愿地叫道：“你好，林顿。”自 11 月 22 日起，我除了叫“总统先生”外就没有叫过他别的。他停下来，惊奇地看了看说：“你好，凯瑟琳，你来这儿干什么？”

我回答说：“等待你离开。”

他问：“你愿同我一起走吗？”

我对此大吃一惊，我心不在焉地猜想他要去华盛顿，问莱莉和卢维斯是否也能一同去。他说：“那当然，不过你知道我们要去得克萨斯吗？”

“得克萨斯！”我叫道，“我不能去得克萨斯。”史蒂夫期望我马

上回到华盛顿,还有客人在格伦韦尔比等我;显然我得回家。卢维斯用力碰我并坚定地说:“走。”

“来吧,”总统继续说,“你有旅行包吗?”

“是的,我不想让你等着,我愿意同你一起走。”还没等我转身,两名保安走下来,问我的包放在哪儿。另一个人,后来知道是总统的主要助手鲁福斯·杨格布罗德,他说:“跟我来。”鲁福斯和我成为了朋友,他后来告诉我约翰逊总统已经说过:“把那个女人带到栏内来。”我很高兴,鲁福斯说,那儿有一个门并引导我穿过围栏。卢维斯都知道了,但我要在走到茉莉那里时告诉她:“我要去得克萨斯。”想到我满满两箱子在亚特兰大湿热气候下穿过的脏而有味的衣服,我相信没有人在没有足够准备的情况下能进行州际访问。

总统拉着我的胳膊,带我到 707 飞机舷梯旁。我回过头来,等他先上去,相反他让我走在前面先上飞机。当我们走上舷梯时,一个记者问我的名字,舱门关了,我们离开了。

我匆忙看看我刚走进来的小机舱的四周,在那儿仅有汉弗莱夫妇——休伯特是刚提名的副总统——汤姆·康纳尔尼斯夫妇和汉弗莱的儿子道格拉斯,那时他才 16 岁。我走到飞机前部,在那儿我发现,除印刷业联营外,我还没听说有任何其他得克萨斯政要来自工商界。来自白宫的职员有乔治·里迪、杰克·法伦蒂,还有比尔·蒙耶斯,刚上飞机的后两个人有些烦躁,他们被竞选和代表大会搞得精疲力竭,已经被同意放假休息。

在我坐下来同一位政府职员开始谈论得州的政治问题时,伯德女士沿着过道走来并说:“凯瑟琳,后面有人想要见你。”我回到总统呆的地方,坐在他的对面,并就通过大会的历程,在一些焦点问题上的斗争,选定汉弗莱,以及他处理、把握问题的方法等向他表示祝贺。总统一下子打开话题,讲了他选择副总统的观点如何占了上风。他说:“我对任何一个问题从没论及如此之多的依据。”他列举了他打的两百多个电话中的几个,强调自己想使这一过程

达到某种共识,使人们公正、无记名地作出他们的选择,而不是推动他们去接受自己的选择。最后,我的总结是,肯尼迪一家和其主要人士都恳求他任命汉弗莱,这也正是他期待的。

总统对他在亚特兰大市居住的地方抱怨道:“你能告诉我怎么能熬过在距城里 15 分钟的一个没有空调和食物的两居室里的生活。在我换了一次衬衫、两次睡衣后,我只能忍受了。窗外的街上有许多人,所以不能打开窗户,在这个两张床的房间里有 15 人。当我想出去时,保安已经锁了房门。伯德,这是怎么搞的?”他叫道。

我们然后继续讨论新闻媒体的各种人物。在《新闻周刊》那些人物中,林顿·约翰逊总统说他起初不相信本·布拉里,但对他有关总统与他本人和《时代周刊》的杰克·斯迪勒会谈的精确报道印象很深。无论是布拉里还是《时代周刊》的杰克·斯迪勒他都很熟悉;他开始改变对本的看法。他说埃迪·福利安德是他喜欢的《华盛顿邮报》记者,也许是那时他最喜欢的记者。

他的话题后来转到了将会支持他的报纸上来,提到《科勒斯报》、《汤姆·维尔克里夫兰报》、《欧弗他·胡比家人报》和《堪萨斯城星报》,后两家实际上是后来才支持他的。他对其他报纸也进行了猜测,并说奥蒂斯·钱德勒和《洛杉矶时报》可能不会支持他。他显然是希望我们支持他,但我还不准备去改变从菲尔和我父亲那儿继承下来的政策。在讨论了内阁组成的多种可能性后,总统突然说,他要回寝室了并离去,我也回到自己的座位上。

当我和总统秘书玛丽·拉塞尔正在聊天时,一位空军少校走过来说:“你准备上一号直升飞机。”伯德女士紧跟着并要我记住,如果有人问将我的包放在哪儿或者我要去哪儿,就说“快乐房间”。我利用这个机会建议,我从奥斯汀回华盛顿,我告诉她,我感到总统走了,我非常喜欢这次旅行,但我确实不该在这儿,此时他那么疲劳,他需要与汉弗莱交换看法。伯德坚持我应该来,但说她希望

我会理解她有可能要在床上睡 24 小时。她没有这样做,真可怜。

在我们降落的奥斯汀空军基地,有数百人在沸腾的热浪中等待着,四位首要人物——林顿·约翰逊和伯德女士,休伯特和缪里尔与人群握手,交谈了好长时间。后来,总统跳过几个白人,握了一只“有色”的手,证实了比尔·莫耶斯在我表达关于这仓促邀请时说的“千万别傻了;他很鲁莽但他知道该做什么”这句话。

握手和照相终于结束了,一位友善的空军少校把我带到直升机旁,此刻正是提名人到达之前和夫人们步入飞机之时。我高兴地避开引人注目的中心,花了许多时间在周围活动以避免卷入公共事务或者被拍在照片中。

我被汉弗莱一家所吸引,但不十分了解他们。我发现他的确很有趣、善解人意和诚实,他夫人也是一样。在飞行途中,正是候选人之间交换意见的极好机会,汉弗莱开了个头,他说希望自己的爸爸能出席星期四晚上的大会。林顿·约翰逊说他仅希望自己的父亲能活着看到他在代表大会上,这也恰是父亲对他的期望。汉弗莱回答说:“我父亲长寿,我 1 月份当选,他 3 月份就中风了。我在宣誓就职时他就在那儿,当我抬头看他时,他好像处在一种自豪的光芒之中,头上有一个光环。”

有一次约翰逊说,他愿意让在最高法院任职的阿瑟·戈德堡出任律师总管,但又说:“我也许安排加泽恩巴克下一段时间。我愿让戈德堡干,但或许他不想离开最高法院。有一天我跟他谈这事时,正要谈到正题,突然被阻止了。”这是约翰逊总统典型的粗陋语言。

当林顿·约翰逊的头垂下来开始打盹时,我顷刻间感到也许交谈的时间过长了,但短暂的瞌睡就像是一种兴奋剂,使他完全恢复过来。他恰好是在我们的直升机在一阵吹过牛群和田野的、卷起尘土的旋风中降落之时醒来的。他邀我坐在他驾驶的二轮轻便电动高尔夫球车上,并坐在前排他的身旁。伯德坐在我的另一边,汉

弗莱一家三口登上后排座位，车摇晃地开走了。

他不是带我们去哪座房子，而是开始沿着公路行驶，穿过彼得纳尔斯河，从前门出来沿着高速公路驶去。过往的汽车总是减缓速度看一看我们。人们在招手。总统回应着，每一辆车都有照相机伸出车外，总统很情愿地把车停下来，让他们拍照。

人们停下车，下车与总统握手，交通堵塞了。习惯于约翰逊即兴发挥的保安人员对眼前的事情相当冷静和泰然，但我注意到，他们突然从所有的地方出现了并且处于非常小心的状态。最后，总统在谈论游艇时，把车开回到住处。伯德女士坚决且温柔地让他到床上休息，而汉弗莱一家和我去游泳了。

总统休息片刻后又出现了，他问我们愿不愿去划船。当我们同意时，令缪里尔和我极为惊奇的是，我们发现自己回到直升机上，飞机掠过田野，就像穿过棕色的沙漠去接一位朋友一样，直升机然后飞往一个很大的内陆湖，总统的船停泊在那儿。

“来啊，凯，”总统说，“你和我乘这条小船。”其他人坐上汽轮发动船，他和我以及他的年轻秘书维克基走上一艘速度很快的船。此刻已是黄昏，水相当冷。总统以危险的高速驾驶着船，时而从水面弹起，使他片刻减慢船速，两位保安人员的船紧跟着我们，尽力不让划水的人靠近。

他最后把快艇交给一位保安人员驾驶，我们和其他人一起进入大船，在那儿他再次谈及汉弗莱的候选人提名一事。他提到自己之所以参选，很大程度上要感谢菲尔并谈到菲尔是怎样认为他比其他人表现更佳。他也相信，许多人，特别是那些保守派人士，已经要求他将罗伯特·麦克纳马拉作为副总统，约翰逊说没有想到，麦克纳马拉要比他们想的更自由，说他必须是个保守派，因为他曾是福特汽车公司的总裁。

晚餐中的讨论范围更广泛，并且总是政治性问题。第一个晚上，我们谈论着路易斯安那代表团中的厄尔·龙夫人的忠诚，在这

时——在我们对话中——总统从桌子底下抓起那部电话,但没有接通她的电话。后来,他谈到明年财政预算,并说,尽管预算必须增加,但他还是想把预算控制在1000亿美元以下,并设法实现这个目标。

虽然经过这么一天,我们就都快累倒了——更不要说有一揽子行动的这一周——可当晚餐结束后,林顿·约翰逊提议到路上去散散步,去拜访奥里欧尔叔叔和杰茜婶婶,他们住在道路末端的一间小屋里。杰茜婶婶是约翰逊家族上一代中最年轻的并且是惟一在世的。奥里欧尔几乎完全是一个聋人,总统不得不大声敲门并使劲呼喊,他们终于开了门。

在我们其他人跟这位老太太谈话时,总统在床上躺下来,睡着了,秘书们告诉我们,他每次回家都举行这种仪式。休伯特继续与杰茜婶婶交谈,引出她讲的故事——一个关于林顿·约翰逊的父亲宣布他出生的故事,他父亲说,“这是一位参议员”;另一个是关于她的一个生日晚会的故事,许多人给她送来礼物。总统仅带来了一个蛋糕,但当她切蛋糕时,她欣慰地发现里面有100美元钞票。

在回农场住所的路上,伯德转向我说:“凯,我担心早晨不知怎样叫醒你吃早饭。我们习惯了房内的是一套简单设备,但都被更换了,我不理解这一切。”她让一个走在我们旁边的职员告诉我该做什么。“夫人,就问一下接线员,他能把你带到世界任何地方。”我大笑,并问他是否能让得到像厨房那样简单的东西。

星期六与前一天差不多。两位候选人讨论竞选策略,汉弗莱自愿地走到农田里,感到像在家一样。又一次出去游船后,我们很晚来到一个乡间作野餐烧烤,因为林顿·约翰逊必须出席一个为他生日举行的活动。他一路嘟哝着,抱怨伯德女士非让他参加不可。他非常粗暴地对待她,坐在前座的我情不自禁地说:“她也让你去了今天应该去的地方。”这话更激怒了他,他继续责备她并抱怨着,直到我最后听到自己说:“哦,住嘴,唉……总统先生。”说完后我感

到极端窘迫。我一方面敬畏他，而另一方面又感到似乎我真的了解他。一片沉寂，休伯特作了一些评论而减缓了紧张气氛，使僵局打破。

在野餐烧烤时，总统作了长篇讲话，严肃地阐述了国际事务。当我在回来的路上对此发表评论时，他说他不想让所有新闻记者认为他不认真对待这些乡下佬，因为他对这些人的讲话比预计的还要长。我认为演讲相当成功。

有几个邻居在那天晚上参加了晚餐。话题再一次涉及许多主题，尽管林顿·约翰逊不断地谈着，但当我问他是否担心越南的形势时，他全神贯注地陷入思考。他回答道：“是的，非常担心。”但他没有深入下去。他此时把头转向汉弗莱说：“上帝自有一种处理事务的有趣办法。我想这是因为我总是想做正确的事的缘故。”

那天晚餐后，约翰逊、汉弗莱和其他一些职员直到凌晨2点还在制定选举计划。我们计划第二天早晨离开，但我们早早动身，却没有很快赶路，因为大家决定去离农场30英里的路程的弗雷德里克堡教堂。这是未公布的一站，但还是有许多记者和摄影师随之而来。这是一个不大的教堂，以致当约翰逊一家用完圣餐时，他们不得不离开他们前排的座位，站到外面，直到其他人用完圣餐，后才回到教堂服务的最后议程中。

当我们回到农场时，总统又登上车，后面跟着一长串的车队，车队朝他的出生地开去。我们停下车出来时，他持内部通讯系统告诉保安人员只允许照相人员跟随。接下来是大约一个半小时的照相，先是在房屋里，然后又家族墓地，田野里，最后是茅屋。这是一系列非凡的表现，尤其当他踏入一个奶牛棚时，汉弗莱说：“哦，总统先生，我已踏上民主党的平台。”

电话预订的午餐25分钟内准备好了。最后我们14个强壮的人都坐下来，享受一顿很辣的墨西哥餐，边吃边讨论以维持外援的得尔克森修正案。

预订来奥斯汀接我们的直升机被通知到农场接我们。就在我们离开之前,我要求与总统单独呆两分钟。他带我去他的卧室,并把我按在一张椅子上而他躺在床上。我说自己已经继承菲尔的衣钵,在某种意义上,我将不再这样做——这使我现在很内疚。我告诉他我有一种感觉,这就是总统会认为我的观点不同于菲尔,但一般来说,菲尔和我是达成一致的。我说,尽管我非常钦佩和爱戴肯尼迪总统,但菲尔与他的个人关系要比我密切得多。我还说我羡慕他致力于通过的立法案,也支持他,并希望他知道这一点。尽管我们《华盛顿邮报》的政策是为竞选作贡献,但在执行中很松散。菲尔实际上没有对竞选贡献什么,而我这样做了。我猜想我忘了现在是坐在另一个座位上,因为我告诉总统我母亲和我都愿为他的竞选出一点力。后来,我终于相信报纸应该是完全中立的,我决定不再为任何总统竞选出力。无论怎样,总统说他感谢我们过去的帮助,并热情补充道,我们必须彼此更多地会面。他没有提支持的事,说他理解我必须管理和经营一家独立性的报纸,他给了我一个吻别。

在整个竞选过程中,我公开地保持自己独立的姿态,但在我朋友们中,他们无论是暗地里还是公开场合,都认为我显然是林顿·约翰逊的一个支持者。我对他的支持实际上给我与鲁斯·威吉斯之间的关系带来了麻烦。那年秋天某个时候,鲁斯和我见了一次总统。查尔·罗伯兹在他的有关《华盛顿邮报》历史一文中报道说,我告诉总统《华盛顿邮报》不会支持他。查尔是这样写的:“当林顿·约翰逊眼眶充满泪水时,她说:‘哦,我百分之百地支持你。’威吉斯对她的话感到十分吃惊;他知道自己老板还有许多东西要学。”这部分是对的。虽然从一开始,我就清清楚楚地向林顿·约翰逊表示我们不会支持他,但我感到他能从报纸的字里行间中认识到《华盛顿邮报》对他的计划是采取积极态度的。但鲁斯认为我们支持他所带来的麻烦是正常的。

除了他对我说过的那些话外,我们坚持的不支持政策实际上使林顿·约翰逊总统深受伤害。他不能理解,他能战胜那么多共和党人甚至是右翼报纸,却没有得到自由的《华盛顿邮报》的支持。我相信他会设想,菲尔的老报刊和他家乡的报纸以及他特别慷慨对待的那些报刊会支持他。他也一定会感到,在他对我表现出所有的友善、特殊的关注后,我一定会围绕他,报纸也会倒向他一边。但我不仅继承报纸不支持的政策传统,而且我坚信这一点是恰当的。当然,菲尔为了艾森豪威尔在1952年打破了这一政策,但这仅仅是为了共和党人提名,而不是选举本身。我可以改变这一政策去支持林顿·约翰逊,但鲁斯不想这样做,我那时还缺乏独立思考——也不想在工作中如此早地在这么大的一个问题上产生分歧。

秋天的竞选热火朝天,斯科蒂·雷斯顿建议我应该跟随每一个候选人,在飞机上呆几天,去体会竞选的真正场面。我决定就按他说的去做,因此查尔·罗伯兹和我去参加在印第安纳波利斯举行的总统新闻发布会。在那儿我们遇到《新闻周刊》的查克·罗伯兹,我们三人开车来到城中心,总统在靠近士兵和水手纪念馆的一个平台上正准备开始演讲。林顿·约翰逊处于最高位子,我们和其他几个新闻界人士在底下一层。正当我漫步欣赏戏剧照片时,感到肩上有轻轻的一击,我转身一看,是鲁福斯·杨格布罗德。我穿着一件深粉色羊毛外套,因此总统发现了我。

“格雷厄姆夫人,总统想见你。”他说。

“想见我,在哪儿?”我问。

“就在上面。”他说,并用手指着。

“我不能去!”我叫喊道。林顿·约翰逊几乎是孤独地站在离我们只有几码的小平台上面。

鲁福斯说:“格雷厄姆夫人,你得去。”

我爬了几步楼梯停下来,这时我的头已露出平台并向他打招呼。

“你想搭我的车吗?”总统问。这距在农场的那个周末并没有多长时间,出于对报纸的考虑,我不想被别人看来与他太亲近,因此我谨慎地回答:“不,总统先生,我真的不知该如何感谢你,我要离开这儿和新闻界一起走。”

他开玩笑地说:“飞机上有你的男朋友?”

我说不是,但我想要找到竞选的感觉,以及了解记者们是如何报道它的。

“好吧,”他回答说,“那就到克里夫兰的宾馆来看我。”

我小心地走下梯子,再次与查尔和查克在一起,我们很快就赶赴克里夫兰。新闻记者们在飞机上乐趣很多,就像是跟随总统车队后面的大轿车一样。毫无疑问,如果你紧跟一个完整的竞选过程,从一站到另一站,整个事情很快会变得令人厌倦,但对我来说,由于缺乏经验,总是不断受到刺激。这与今日新闻记者的飞机有很大不同,记者们很少能接触候选人和他的竞选班子。

到达克里夫兰后,我来到林顿·约翰逊的房间。总统正躺在一张床上,杰克·法伦蒂也在那儿。他们正谈论着伯德女士火车旅行竞选的活动,这些活动正在南部各州进行。我进入房间时,总统有些不高兴。我成为一个我无法马上忘却的场面的可怕证人。他突然转向杰克,野蛮地把他打倒,在一个非常陌生的人面前做这样的事使他更感不快。这是非常无情和非人性的,我从未看到过。我听说林顿·约翰逊脾气很坏,但从没亲眼见到;但是杰克习惯了这些,在我惊恐不安时他还是很镇定,我尽可能快地逃开了。

我们继续赶往路易斯维尔,第二天又到了纳什维尔,计划在新奥尔良结束,在那儿总统的竞选班子将与伯德女士及其随行人员会合,他们将完成南部各州的火车竞选活动。

为了保持我平衡的目的,我还是乘坐戈德华特新闻记者飞机,

先飞往纽约，然后晚上飞往洛杉矶，从那儿我们乘坐在站台上短暂停留的火车来到圣地亚哥。尽管我们的观点有很大不同，但戈德华特是一个具有吸引力的男子，看到他在各火车站短暂停留时对聚集的人群发表演讲非常有趣。

在菲尔去世一周年后的一个月，莱莉带来了她那年轻、帅气的男朋友扬·韦茅斯，很激动地告诉我，他们订婚了并想在几个月后结婚。扬是麻省理工学院建筑系的学生，莱莉是拉德克利夫的四年级学生。我感到他们俩都非常年轻，但我把担心留给了自己，感到说出来不会有什么好处，也许会损害我与莱莉和扬的关系。我写信给我母亲，在很大程度上肯定了他们的婚姻，而这不是凭我的感觉。那封信既表达我的忧虑，同时也表达了那时我对妇女问题的态度：

我对莱莉的担心是她对她的父亲无比敬仰，她也许不能找到能与她父亲相比的人。

说起扬的好的方面是，她不仅爱他，而且她在每一方面都尊敬他——无论精神上还是道德上。他在前边走，她总是跟随——给我们的女孩子以力量和意志——这一定是难得的并且又是很幸运的事情，她很难再找到。

在总统以压倒多数获选以后，11月的许多时间我都花在处理公司的事务上，同时还要筹划在感恩节周末的婚礼。有一个插曲发生在白宫的一个晚上，但今天看来一点儿都没趣。乔和苏珊·玛丽以及我都被邀请参加为约翰逊结婚30周年纪念日而举办的一个小型晚会。在他的亲朋好友出席的晚会上，我们三个人是一半圈外人。

总统来了，也许对整个晚会的安排不满，情绪很坏。苏珊·玛

丽回忆道，一张咖啡桌“覆盖着很多可爱的礼品”，但总统看着桌子说：“这垃圾是什么东西？伯德，扔掉它，让我们吃点别的什么。”我们在楼上一个有漂亮圆桌的家庭餐厅就餐，餐厅贴着由狄龙一家以杰基恢复工程名义而购买的法国墙纸。遗憾的是，乔触及的关于越南的话题并没有改变总统的情绪。

晚餐并没有持续多久，之后我们回到大厅，但林顿·约翰逊总统早早回卧室了，他的卧室离大厅很近，我们其他人坐在一起谈论着。在我们准备向伯德女士道晚安时，卧室的门被摔开，总统带着明显的怒气看着我并狂吼着：“过来！”我带着希望瞥了一眼，看看他是否在叫别的什么人，但显然是在叫我。他对爱伯·福塔斯叫道：“你也过来。”

我们走进他的卧室，在他乱七八糟的床上放着《华盛顿邮报》早报，大标题写道：《瓦尔特·托布里纳，华盛顿哥伦比亚特区的主要行政长官》——事实上这位市长——任命了一位新警长。林顿·约翰逊气得脸发青。他说他已经告诉托布里纳，在没有跟他讨论前不要做任何事情，因为他想要任命一个“超级”警长以强调在华盛顿的犯罪问题——这是总统能对此问题插手的惟一地方，因为其他地方都归州政府管。

约翰逊总统同样因为《华盛顿邮报》对我大发雷霆，并认为第二天早晨发表的这篇文章完全是我的错。《华盛顿邮报》已经支持托布里纳，林顿·约翰逊总统则称他为“一个愚蠢的家伙”，他们先干了，剥夺了他想任命的人的权利。他朝我发火道，“托布里纳是你的创造”等等。

他边跟我大叫大嚷，边开始脱衣服，把衣服扔到椅子上和地板上——他的外套、领带和衬衣。最后，他坐下喘粗气。我僵在那儿，吓得不知怎么办。我记得自己是这样考虑：在总统脱衣时被痛骂的不可能是我。突然他大声嚷道：“转过身去！”我顺从了，他继续愤怒地独白，直到我按他的命令转过去，发现他已穿上他的睡

衣。他使我们度过了一个令人哭笑不得的夜晚。

这一年我生活中最大的一件事就是茉莉和扬的婚礼，婚礼是在华盛顿的海军大教堂举行的，招待会在家里举行。弗利克斯·弗兰克福特给茉莉写信，他感到菲尔想让他来送她出嫁，但那时的他由于中风只能坐在轮椅上。因此唐陪茉莉走入教堂。她穿着一件祖母送她的漂亮的曼伯奇婚纱。虽然婚姻仅维系了几年，但他们两个极其可爱的孩子凯瑟琳和帕梅拉是我最大的两个外孙女。

第十九章 一次环球旅行

对于那些失去配偶的人来说，丧偶后第二年是极为痛苦的，我也不例外。第一年过后，伴随而来的是要忍受适应外界的痛苦，不管你发生了什么事情，这个世界在继续运转。

我工作中的困难依然很多。我依然对在一种商业环境下如何与人建立关系知之甚少，也不知道大家在密切注视着我。在公司内部，不管我说什么或者做什么，甚至是我的体语手势带来的某种强烈的信息都会超出我的想象。除此之外，我花了很多时间与令人印象深刻的人打交道，由于我不善于揣测人心而难以奏效。相反，与公司中勤奋工作的人则交往过少，我花了好长时间去了解那些可能有绝技在身但并没有外露的人。我慢慢认识到——不管我需要多长时间——我必须搞清楚什么事情对职工重要，为什么有时人们应该得到帮助，什么东西才能产生凝聚力而使一个机构正常运转。

我在他们身上犯了一些错误，也承受着极大的痛苦，部分原因是因为我认为，只要自己工作勤奋，别人就不会犯错误。我坚信，在我这个位子上的其他人没有犯过错误；我也没见到谁出现过问题，更别说那些经验丰富的人。我相信我的男性合作者们是不会犯错的，这是特别令人痛苦的，使我在夜里睁着双眼回忆白天发生的事情，场面一个接着一个出现，我在想我该怎样去驾驭这一切。

尽管不安和担忧困扰着我，我逐渐地开始了自我欣赏。不知

不觉地,仿佛是在一条道上的某个地方,我似乎开始重新定义我的工作,重新明确我做的事情。事实上,在我工作后的几个月里,我的脸上开始恢复润泽,我的下巴不再紧拉,我回到一种充满情感关怀的兴趣中来。简言之,正如我在《新闻周刊》发表的演讲中说的,我成为“陷于热恋的一种人”。我热爱我的工作,我爱我的报纸,我爱整个公司。我写信给弗兰克·沃尔德拉普,“我猜,说热爱公司是奇怪的,但我所做的一切与麦考密克上校想的一样,他说‘一张报纸就是一种活生生的事物’……”

慢慢地我也开始了学习。考虑边做边学——再次成为我业务上的宝贵财富。这些年来我最佳的学习途径之一是带《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的编辑和记者们去旅行。这些旅行——在三十多年以后,现在又多少年过去了——作为一家新闻公司的领导,在所有我拥有的那么多机会中,这是最丰富和最大的收获。

当然,我也曾和菲尔去过几次欧洲,但我第一次作为管理人员而不是作为经常错过最有趣的场合的配偶是一种不同寻常的经历。那是我和欧兹·埃利欧特以及他后来的妻子戴尔德雷一起作环球冒险,我非常喜欢这种旅行。惟一的遗憾就是必须让比尔和史蒂夫再次孤独——这段时间持续六个星期,真是太长了。

我也许会成为总裁,但我仍是一个女人,我回忆起当我收到来自《新闻周刊》驻香港记者鲍勃·麦克白的信时所经受的忐忑不安,他问我是否真想出席午餐和旅行中一些重要的新闻发布会。我回答说:“当然,”语气带着一点严肃,“既然我一直在工作,我似乎从来没有观察过我是在跟男人还是跟女人们工作。因为我恰巧担任这一工作,显然我应尽可能多学一些。”

有些问题对妇女来说不可能避免,这在1965年1月下旬我在旧金山遇到欧兹·埃利欧特,并看到他脸上充满恐怖的表情的一幕时得到了证实。我携带一个很大但不是特别引人注目的黄红盒子,上面写着“肯尼斯”,这是为了纪念这位纽约著名的理发师。在

60年代中期,用假发或“披发”,并把自己的头发用木梳梳到前额成为一种时髦,这既可以不时吹一下自己的头发,又可省去在旅行中梳头。我的包里装着我的披发式发尾,并安在一个让人感觉头颅状的东西上面。欧兹看到后,他坚定地宣布:“不要妄想我会帮你拿着它。”我笑了,认识到这看上去是多么荒唐,并说:“不要担心,我会自己拿的。”事情就这样解决了,我们起飞了。

我们的第一站是日本,包括对当时日本最大报社《旭川》的访问,该报的发行量上千万。接下去是访问一家名叫邓苏的庞大广告机构,在那儿我见到一个大的标牌上写着:“欢迎菲利普·格雷厄姆夫人光临。”我走进去时,大约有80人,绝大部分是年轻妇女,用日本的表现方式鼓掌欢迎我。我们和日本首相佐藤举行了一次新闻发布会。几天以后,我们单独会见了宫泽喜一和中曾根康弘,他们俩后来都成为首相。我有些难为情地承认,在那次会上我所记得的中曾根是一个性感男人。

2月1日,我们会见了天皇和皇后。我们被告知,在这样的正式会见中,天皇陛下第一次允许一位女性以她个人的权利参加会见。整个访问具有一种音乐喜剧的味道。在我们未到会见地点之前,王室一位穿着花条短裤的侍从告诉我们一些常识,我们问他是否我们应该跟天皇握手、鞠躬或者做些什么。

侍从回答道:“天皇陛下会非常高兴与你握手。”欧兹回忆道,这是建议我们就像我们对待“日常的上帝”一样对待天皇。准备好后,我们排队进入一个隐蔽的观众厅,里边摆满日尔曼式的家具和长绒锦缎覆盖的椅子。天皇和皇后走出来,我们都挺直身体坐在那儿,天皇和我坐在欧兹对面的双人座椅上,翻译们坐在靠近我们的地方。沉默了许久,我们等待着,这是皇家开始谈话所必有过程。天皇有紧握手的习惯,并且一会儿起来,一会儿坐下。他不断地这样以致坐在对面的欧兹回忆说:“每次他从双人座椅上站起来,凯瑟琳就矮下去了。”

天皇的谈话从提问开始并得到及时翻译。“格雷厄姆夫人，这是你第一次日本之行吗？”我听到我在说：“是的，是第一次，埃利欧特夫人也是第一次，但欧兹在战时来过这儿……唔，嗯……我是说在许多年之前。”我几乎能感到欧兹想笑但未笑出来。会谈内容没有哪一部分是紧扣要点或重要的，相反，整个会谈做作，不自然，甚至让人难以忍受。在一段僵局过后，我主动说：“喂，陛下，我们知道你对海洋生物很感兴趣。”然后告诉他欧兹正担任纽约自然历史博物馆的董事。这个话题也没有展开。

我们担心不知道会谈会在什么时候结束，但天皇突然转向皇后，他俩一起站起来，我们再次握手，正如欧兹后来所说，天皇看上去似乎“特别不习惯握手，他看着自己的手上下移动以确信手收了回来”。会谈结束了。穿着花条裤子的侍从说，这次会见极其成功。

我们跑遍了亚洲，越南是主要的讨论话题，所以在香港停留后，我们飞往越南去仔细观察这个未来十年内会引起我们更多注意的国家。我们降落在一个空军机场，这里民用飞机、军事直升机和战斗机泾渭分明——有一种战争与和平交错的感觉。那时西贡被越共包围，出入该城的通道几乎没有“安全”的。越共经常径直来到这个空军机场，就在我们到达前几个星期，一枚炸弹落到加拉维尔宾馆的5层楼上，那儿是美国许多新闻界人士住的地方，也是我们住的地方。住在4层楼上的我感到还舒服些。

1965年初的这次访问，恰是美国顾问人数虽在上升，但还是相当少的时候。我们没有直接卷入，但《新闻周刊》有2~3名记者、《华盛顿邮报》有一位记者成为顾问。我们到达后，军队官员们给我们讲述了情况，我们与威斯特莫尔兰将军及夫人一起吃午饭。在整个旅行中，我用写家信的方式记载了我的观察和经历。对威斯特莫尔兰将军，我写道：“他是特别不善于表达的一类人。如果他聪明的话，他应该担任一个技术员，因为他不善交流——紧张、

不安甚至恐惧。”

欧兹、我和鲍勃·麦克白,以及《新闻周刊》的比尔·托伊在午饭后都离开了,乘坐一架小型直升机到一个附近的地方访问——要去的地方离空军机场大约有 25 英里——距柬埔寨边境不远,在“黑女峰”上边外围完全被越共占领,但这一区域是美国人用飞机设置进行无线通讯的地方。当我们上了直升机——我吃惊地发现,我们准备坐在直升机机舱内的一个平放的板凳上,连放脚的地方都没有,脚只能放在机舱的边缘上。我坐在驾驶员的后面,尽量表现得平静一些,好像这种事情对我来说是经常遇到的事。我们起飞时,我屏住了呼吸。当我看到后边还有端着上了子弹的机关枪的上兵时,更是恐惧万分。

我们飞得很低,大约有 2500 英尺,飞机下边是水稻和其他庄稼。有一幢孤零零的房子,据部队公关部陪同我们的负责人介绍,这座房子是越共支持者的。政府军戴着钢盔,出入的地方被壕沟和铁丝网围着。没有人感觉到快,我们的直升机降落在足够停两架直升机的木板上。这座山由特种部队——我们的军事顾问,绝大部分是海事方面的——占据着。我们受到沙特林中尉的接见,他感到美国与南越的关系令人困惑,至少要五年才能搞清楚。

在山顶有 13 名美国人和大约 100 名南越士兵。整个区域布满了铁丝网和机关枪扫射阵地。我们的导游说他们在那儿相当安全,虽然有一些障碍,但这个区域实际上非常安全。在感恩节前后,在我们到此前几个月,哥伦比亚广播公司在这个山顶制作了一个节目,带给战士们火鸡吃。一只活火鸡最早掉了下来,并被作为宠物暂不屠宰。越南人将一条红色的有特别用途的围巾挂在它的脖子上,火鸡晃来晃去,似乎整个区域都是它的领地。

在我准备离开时,其中一个驻扎士兵告诉我们,当直升机从山顶起飞后,先是急剧下降,然后才能上升。我非常感谢他的警告,这虽不足以使我平静,但可帮助我理解,当我注视着持枪之人直到

他们消失在我的视野之里,为什么我的心突然下沉的原因了。

只因想更多地看一看南越的浓烈兴趣才使我——我在通常情况下甚至讨厌乘电梯——在乘坐直升机时没有感到恐慌,但在访问湄公河三角洲的两个村庄,据称是令人安静的地方时,我却感到了不舒服。我们还去了顺海省潘切市,接着继续在附近的隐居地驱车行进,在那儿我们遇到一个乐观和坚定的省政府负责人科伦·爱尔·周,他谈论这隐居地建筑是多么坚固。有人告诉我们,越共一直建设基础设施并且二十多年间人口不断增加,美国顾问和南越军事首领们都感到他们正在取得进步。只有一位美国陆军将领谨慎地说,越共似乎无处不在,并且为建设内部通道不惜任何代价。

我不知道该对我们所看到的、听到的和做的事情做出怎样的反应。我们的旅行当然受到给我们导游的公关部官员的约束。更重要的是,我感到我不太了解冲突的历史和包含的一些问题,这意味着我只能按照多听少问的方法行事。我也倾向于接受鲁斯·威吉斯对《华盛顿邮报》一些主要问题上的观点,我知道他非常支持美军介入越南。我习惯于听我生活中的男人们谈论事情,使我在离开越南时所听到的事情与一到越南时听到的有许多重复。也许我们不应该第一个到那儿,但事实已是如此,眼前已没有任何选择,只有帮助南越与共产党游击队战斗了。

正如查尔·罗伯兹后来给威吉斯写信所说,他不是“一个毫无思想的主战派成员;他受到所有战争支持者的驱使”,的确,鲁斯从不是毫无思想的人——他对所接受的岗位经过了长时间的深思熟虑。《华盛顿邮报》获得了强烈支持美国参与越战的声誉,并且鲁斯在林顿·约翰逊总统执政期间支持他对越南作战——这不是因为他盲从林顿·约翰逊,而是因为他相信美利坚合众国必须利用它的权力来阻止世界上发生的公认的掠夺行为。但使鲁斯困惑的是越南的困境。他强烈感到,我们在1963年对戴姆这个与我们联盟

的州长的暗杀是自己挖自己坟墓,是“腐朽并且又缺乏信任的公开表现”。事实上,他是希望在不破坏美国政府国际地位的情况下参加越南战争。

我自己对越南问题的看法继续与鲁斯的看法保持距离,只是随着时间的推移才慢慢改变,直到我有一个儿子在那儿服役时,我才形成自己的看法和对越战问题的观点。同时,直到菲尔·格叶林到来接管报社社论版时,我们才慢慢地开始扭转报纸评论的立场。

我们在2月10日离开越南,在柬埔寨和泰国作短暂停留后,继续在印度度过了几天令人头晕的生活。其中令我们最感到惊奇的是,一次与身着白衣的人口部长的会谈——或者说至少那件衣服曾经是白色的而此时则成为一件脏而灰色的衣服。他坐在一间尘土飞扬的办公室里的一张乱糟糟的桌旁,上面排列着各种人口控制的仪器,他总是拿着一个IUD的插入器并且晃来晃去,在手掌上敲打。我不会忘记他说的:“许多使用IUD的女士抱怨头疼,但我想头疼不会源于IUD,而是源于内设规则。”

我们从新德里开始了整整一个晚上的飞行,飞越了石油燃烧所照亮的沙漠地带,然后来到贝鲁特,那里是尚未开发的景色优美的地方。在我们的访问中,黎巴嫩人从没有停止争论纳赛尔这位埃及强人。从黎巴嫩我们继续前往埃及,在那儿我会见了纳赛尔,纳赛尔在中东因开展东方反对西方运动而有着很高声誉,埃及在冷战冲突中捞取了好处。一个月前民主德国主席访问了开罗,在我们采访中,我们问纳赛尔,他是否迫于苏联的压力而去邀请民主德国人的。纳赛尔说不,虽然这也许不是事实。不幸的是,《新闻周刊》在我们采访后的几天报道了正好相反的内容。而那篇文章实际上与我们的采访没有关系,我没有看过,或者参加采访的任何在贝鲁特的《新闻周刊》的职员也没有看过。我们试图先就采访发一则短消息,但因没有及时传送到而没有写进去。几天后采访的文章在《华盛顿邮报》上报道了,但后来纳赛尔发怒了,称我们“只

是使之丢脸的撒谎者”。解释是无济于事的。我已经学会了去接受这种似是而非的错误和表面的混乱，而没有把这些看得太严重。

我们在返途中经过了罗马和伦敦，在那儿我们大多数人都休息了一下并互道分手。在罗马，我与一位很有吸引力的意大利记者有过一段浪漫史。帕姆·伯瑞后来写信鼓励我：“做一名女性和自由自在的人以及轻松地生活对你极有好处。我曾担心你会在纽约逐渐毁灭自己。然而当你上周四走进考雷大街时，尽管我说不出来为什么，可我看到了巨大的不同。”

我旅行之中的工作同以往的工作一样艰巨。但是我还没有感觉到累，经历在不断丰富，我带着比过去更多的能力和热情回来了。

我那年夏天的旅行完全是为了娱乐——事实确实如此。杜鲁门·卡波特告诉我，他将与菲亚特的老板吉安尼·阿格纳尔力的妻子马雷尔娜·阿格纳尔力这位国际美人一起巡游。为了亚得里亚海的旅行，马雷尔娜租了一艘大游船，穿过希腊群岛，她邀请杜鲁门和她的一些朋友以及亲戚来到游轮上。我来自世界的另一端。因此我告诉杜鲁门，我不适合这种场合并且很容易感到不舒服，虽然有所保留，但我还是接受了马雷尔娜的邀请。

这次旅行不同于我以前经历的任何事情——这是我的新生活的反映。这不是菲尔以前做的事情，没有他我也不可能作这种旅行。在我身上清教徒思想总是在起作用。杜鲁门和我决定在伦敦与马雷尔娜会合，以便在途中访问布鲁斯一家和帕姆·伯瑞。阿德莱·史蒂文森早些时候建议他和我那年夏天呆在他的姐姐博菲·伊佛斯在瑞典的家中，我告诉他不行，原因是马雷尔娜的旅行。当我们到达伦敦时，我的心一沉，我发现阿德莱也在那儿，并且与布鲁斯一家都在美国使馆中。那一周客人们非常多，非常令人愉快。阿德莱的好朋友马里厄塔·特里也在伦敦。在第三天晚上，也就是

7月13日,我们分手了,阿德莱去做一个英国广播公司的节目。当我吃过晚餐回来,我注意到他在楼上学习室里正跟人谈话。天色已晚,我看不清阿德莱在跟谁谈话,也不想打扰,便踮着脚尖回到大厅末端我的卧室中。我正在看着书,突然门被推开,阿德莱走进来,对我没有加入他和伊里克·塞弗雷德的交谈而不满,因为他们一直在等着我回来。

阿德莱在我房间呆了至少一小时。离开时,他把他的领带和眼镜忘记了,因此我蹑手蹑脚走到他大厅旁的卧室,把领带和眼镜放在他的门口。第二天傍晚时分,我回到使馆按响门铃,一位男管家看上去闷闷不乐地开了门,问我:“你听说过史蒂文森州长的事吗?”

“没有,”我回答道,“发生什么事?”

“他死了。”他回答说。

我一下子垮了,简直不能相信。他同马里厄塔在那难得一见的英国夕阳下漫步时,突然因为致命的心脏病发作而倒在地上。伊里克·塞弗雷德来到时,我正站在那儿,还有马里厄塔和从医院回来的使馆公使菲尔·凯瑟尔。他们一起乘坐救护车把阿德莱送进医院。伊里克告诉我,他想阿德莱一定非常累——前天晚上他们交谈了好几次,阿德莱斜躺着,双目紧闭。我沉思着,自责不该把他的眼镜和领带放在他门口。

阿德莱曾与我说过,他也跟别的许多人谈过,他想辞去在联合国的工作,以便休息一下,然后重操个人商务,但我想象不出他有多累。从很多方面讲,他是一个不幸的男人。伊里克·塞弗雷德在哥伦比亚广播公司几天后的晚间新闻报道中说,阿德莱曾告诉他,“好长一段时间,我只想手里拿着一杯葡萄酒,坐在阴凉处看人们跳舞”。

我们在伦敦期间,马雷尔娜的父亲也去世了,她只好在意大利多停留了一个星期,因此我们改变了计划,杜鲁门和我飞到雅典,

我们在马雷尔娜的漂亮游船“塞尔维亚号”上分手了，“塞尔维亚号”装满了许多我喜爱的意大利酒。杜鲁门把《冷血状态》的校样带在身上，其中四节将首次发表在《纽约人》上。坐在大船后甲板上，海风吹拂着，我们开始了细致的讨论，一部分一部分进行——为什么他做了该做的事情，谋杀者是什么样子，堪萨斯州花园城市是什么样子，侦察的特征是什么，法官以及他在堪萨斯州生活怎样等等。

我们最后与马雷尔娜和其他宾客会于一处，并部分根据佛雷亚·斯大克的《拉辛海岸》一书的线路启航了。我们的目标是沿着土耳其南海岸航行，那时这一航线几乎还未开发。船只对于我们所有的人来说并不显得大，顶部没有空调，给炎热的航行生活带来了困难。但马雷尔娜本人比较随便、大方并从不抱怨什么，整个旅行在那动荡年代中不失为一段 R·R(休息与娱乐)的插曲。

当我第一次去《华盛顿邮报》上班时，我猜想事情会照常继续。然而，《华盛顿邮报》的编辑质量却惊奇地发生了变化。开始我并没有意识到《华盛顿邮报》在编辑方面并不是特别好。我非常信任总编阿尔·弗兰德利和编辑鲁斯·威吉斯，他们负责编辑评论版。事实上，在菲尔去世一年后的一天，我写了一封信给阿尔说：“你必须知道，不说也可以——但我反正想说——你们这一年干得很好，并且非常出色。”

第一个让我产生这种想法的是斯科蒂·雷斯顿，他在去格伦韦尔比访问中问我：“难道你不想留给下一代的报刊比你继承的这份好吗？”这也许看上去不像是一个令人吃惊的问题，但我则是如此。我没有想过我们没有取得如过去那般的进步，或者说在 20 世纪 60 年代，我们所做的并不是那么理想。

让我回忆怎样最终开始认真考虑我们的编辑部、新闻方面的事情比较难，但有许多信号表明我开始思考报纸应该把握什么方

向。我和沃尔特·李普曼、斯科蒂·雷斯顿私下谈论报刊的未来。确实,我感到我需要斯科蒂,他是我亲密的私人朋友,他帮助我把报社推向前进。1964年夏天,我跟他会过几次面,讨论他来《华盛顿邮报》工作的可能性。我们讨论中的一件事是他对菲尔过分把自己的管辖范围扩大到出版商之外而产生的忧虑,我们一致认为与我一起工作会有所不同。最后,在弗里兹的帮助下并征询沃尔特和鲁斯·威吉斯意见后,我提供给他一份相当不明确的工作,在继续做他的评论工作的同时向报社提出评论性的意见。这完全是不实际的,但我不愿意打扰鲁斯和阿尔,对他们我依然怀有虔诚的感激之情。

斯科蒂马上坚决但友好地拒绝了这份工作,在少了他的情况下,我们的工作继续进行。但慢慢地我不得不承认一个问题。我该怎么说呢?我肯定缺乏熟练的判断力来认识我们新闻产品的质量,但我观察到在上层管理者中间有许多尚未决策的东西,继后的则是一些奇怪的决定,特别在人事管理方面。通过小道消息,我听到市政厅内人们在谈论停滞。一个记者走近我说,在晚上9点以后你可以围着市政厅晃动一只死猫,但不会碰上任何人。

接下来是阿尔自己了。一直为政府工作的鲍勃·曼宁带着要取代阿尔·弗兰德利的想法来见我。他说自己要做的是恢复报纸的活力。我拒绝了这个无法接受的建议,但那一插曲也留下了怀疑的种子。1965年,阿尔担任总编已10年,人们在评论他怎样退休。他确实显得有些累,变得听不进别人的话,如果再工作会有困难。他自己也许感到了这一点,因为他决定自己每年应该有两个月的假期——他和吉恩在土耳其买了一块地并想在那儿度假。阿尔是我的朋友,但总编辑是每天出版报纸的关键人物,两个月的假期真的让我着急。

所有这一切都是清楚的警告信号,但我很困惑,不知怎么去做。阿尔不仅多年来在贫瘠的资源中做得很好,而且他和吉恩都

是我很要好的私人朋友,令他们不安,真是不可思议。当我建议,报社应该启用一些充满活力的人时,他似乎置我的感情于不顾,显然没有认真对待我的建议。我想让他和其他人谈谈,特别是沃尔特·李普曼,从而探索他们对报纸的看法,他们能做些什么以使报纸办得更好。他同意了,但那时沃尔特去了缅因州,他们无法进行讨论。

与此同时,我已知道《新闻周刊》为本·布拉里提供了两次晋升的机会,这虽然可以让他不用搬到纽约,但被他拒绝了。虽然前前后后我与他去了几次《新闻周刊》,还谈过几次,请他吃午饭,但我并不太了解本。我还是把他与菲尔那些糟糕的时期联系在一起。可我知道他所管理的局是出色的,为他工作的人的素质也是出色的。我也认识到,他是抢手的人才,担心公司会失去他,特别是一些电视网络的工作,我担心的则是他长得很帅,充满诱惑力。

因为我想探求他的抱负是什么,便邀请他来吃午饭。我以前并没有做过这种事情。那些日子里,这样做还有一点胆怯,因为我感到,一个女人把一个男人带去吃午餐并支付费用是不多见的。1964年12月,我带他来到F街俱乐部,在那儿我可以签支票(信用卡还没有使用),也可避免不知谁来付费的情况——现在想来是那么奇怪。

我们闲聊了一会儿。我问他为什么他不去纽约的《新闻周刊》,虽然我知道他和他的妻子托尼有六个孩子与他们住在一起——四个是他妻子带来的,两个是他们生的——这可能使他改变工作城市困难些。他告诉我他喜欢管理华盛顿局,不想匆忙搬迁。

我问他:“从长远出发,你想做些什么呢?”

“那好,既然你问,”本用他典型的图解式的语言回答说,“我留在这儿就想当《华盛顿邮报》的总编。”

我大吃一惊。这不是他期待的问题,也不是我期待的答案。

但是,在这一特定的场合下,这肯定是一个可以考虑的想法。我对本说,我们可以讨论这一想法,但不是现在或马上在某个时刻。本感到执著追求他的公开目标很困难。他看看周围说:“我们什么时候能谈得更多一些?我们下一步该干什么?”我对他的固执不知所措。

我与斯科蒂用了很长时间探讨这一想法,他并不了解本,但认为可能出现这种情况。沃尔特·李普曼知道本,反应积极地说,他认为本能为报社干一些出色的事情。在他的鼓励下,我把这一想法跟弗里兹谈了,他真诚地同意了,欧兹当然也不会反对。

就这个问题我和本在随后的几个月会谈了好几次。他明确表示,他不想放弃非常喜欢的工作,目的是在《华盛顿邮报》等待阿尔在2~3年以后退休。但是他愿意接管编辑部并等一年时间。我不喜欢他的目标。我在想,当他连这份工作都没有的时候,这家伙是否还这样猴急,但我又一想,“也许这正是我们所需要的和我所寻找的”。

本不断对我施加压力,而我一直把此事搁置到1965年夏初,我最后和阿尔、鲁斯提出,本从《新闻周刊》调出担任副总编。他俩最初反应消极。鲁斯说他应该像其他人一样,作为记者调入,然后再慢慢提拔。阿尔处在再有两三年将成为美国报纸编辑协会负责人的阶梯之上,也非常想担任这一职务,因此他并不急于放弃总编这一职务。本告诉阿尔,他想在一年内被提升到他的位子上,对此阿尔反应说:“小家伙,干吗这么着急?”虽然没有达成协议,但本最终来到了《华盛顿邮报》。

1965年7月7日,鲁斯和阿尔宣布本加入《华盛顿邮报》担任副总编,主要责任是负责国内和国际新闻报道。他很年轻,43岁,在《新闻周刊》华盛顿局主任任期四年。梅尔·爱尔芬被任命新的局主任,后来他在这一职位上可靠并出色地工作了20年。作为《华盛顿邮报》最后一些第一流的前辈们中的一个,本·吉尔伯特被

任命为地方新闻和行政副总编。

9月1日，本准备接替他的新职。他8月2日就到位了，没有休假：他星期六离开《新闻周刊》，星期一就到《华盛顿邮报》上班。我在7月20日给他的信中写道，我收到了阿尔的便条，他告诉我，本在这数小时里所学到的比数月还要多。的确，本在快马加鞭。

从那时开始，他始终充满了领导魅力。他长得很英俊，但不是传统式的，他幽默，熟悉社区，政治敏锐性强——这一切使他坐稳了他的位子。最重要的是他懂得怎么去开展工作，他下决心去学，他有时工作到很晚，甚至星期六也在工作。他很快观察到鲁斯对评论版全力投入，阿尔则力不从心。违反常规的是，本·吉尔伯特通过“控制所有螺丝和杆锥”，真正地操纵了报纸。本看出阿尔根本不知道报纸的基本原理——例如各种生产部门和工会——并且感到他缺乏知识，并一直对《华盛顿邮报》带来消极影响。从一开始，本就明白，作为一个好的编辑，更重要的是知道怎样把事情综合起来。

我所希望的是问题能及时得到解决。我找不到将阿尔请出去的办法，但希望整个事情会悄悄地得到解决。但对本来说，很少事情他是可以不作声的。那年秋天，阿尔和吉恩在土耳其度完假后，阿尔和我继续谈论报纸的未来。他告诉我，他已和沃尔特·李普曼确定了一顿午饭的日期，因为这是我建议的。沃尔特打电话问我：“你想让我谈到什么程度？”我说直到他感到他能在那里呆多久为止，还建议他“凭着感觉行事”。我讲这话的意思是——认为沃尔特会跟阿尔讲报纸的不足之处和我们应该怎样去改进；我心里一点数也没有。午饭后，电话铃响了，是沃尔特打来的，他说：“会谈各方面都进行得非常好。”自高中以来我从未听过这种表达，我不安地问道：“沃尔特，你说的‘各方面’是什么意思？”

他回答说：“哦，我告诉他这些行政性的工作使人老化，从事这方面工作的人应考虑放弃它，回到写作中去的时间已来临了。”

我哑口无言,不知道沃尔特该怎样去跟阿尔谈论这一点。本在报社仅呆了三个月,我没有这么快就将阿尔驱赶的意思。即使本在推动,我还是认为应该干满一年,甚至更长时间。在我不知道的情况下,本一定从其他方面也在推动,可能直接跟阿尔谈论过此种情况。他的没有耐心反映在给亨利·布兰顿的信中,亨利是《伦敦星期天日报》的记者,在10月12日写给他的编辑丹尼斯·汉密尔顿的信中谈到,“本告诉我阿尔还占着那把交椅,而他被任命去结束那神圣母牛的生命是无法推迟的,他将在此后两个月内催促做出决定”。

催促的事他也许干了,但我不能这样对待我的老朋友,让他突然离开。然而,因为沃尔特都说了,因为我真正懂得,这样做对各方面都好,我做出了决定。这多半是勇气的力量。

在阿尔来到我的办公室之前,我几乎一直没有抬起头听沃尔特的讲话,他看上去是那么的痛心和苍白无力,他说道:“这就是你想要的吗?”事情已无法挽回,我已无法回避这一痛苦,因此我说:“是的,恐怕只能如此了。”完全站在他的一边的阿尔沮丧地说:“我希望我早就听到你说这些。”我记不清是否我努力去解释了什么,但我确实记得我们俩都感到痛苦。

就连本也对如此迅速发生的一切而感到吃惊。11月15日,公司宣布他成为《华盛顿邮报》的总编,接替阿尔。其间,还决定阿尔“辞去行政职务,继续他早期从事的国内和国际时事的报道和写作工作”。阿尔成为报社副编辑,继续担任副总裁和公司董事会的成员之一。

阿尔和吉恩是很严厉的,但他们俩尽了最大努力去礼貌待人,甚至来到格伦韦尔比度周末。奇迹出现了,阿尔作为一名记者重新建立了他的生活。幸运的是他拥有报社的许多股份并很富有,所以他在伦敦买了一幢房子,在土耳其一处山地买下了另一幢房子,在乔治城还有一幢很宽敞的房子。最重要的是当在这儿不舒

畅时,他最后到国外写作和搞新闻报道去了。在那儿他写了几篇最好的新闻作品,在中东六天战争的报道中获得了普利策新闻奖。我们的友谊依旧。后来阿尔写信说,他对职务的改变仅有两点遗憾,“一个是我自己没有主动地提出来,另一个是我对以后的我估计不足”。我想这是一个男人非凡的品德的一种表现,尤其是在他的要职被解除的情况下。

具有讽刺意味的是,11月2日,就在宣布本接管之前,阿尔送给我“走向何方的《华盛顿邮报》”的备忘录,上面写道:“由于好的运气和好的管理,所有这一切条件都可以让《华盛顿邮报》成为世界上最好的报纸。”他在七页备忘录的最后用他所称的“最后一言”写道:“从我们原来的状况成为‘最好’需要一些很艰难的决定,最棘手的是,工作中无法避免的意向、目标和资金投入,这得由你做出决定。这些既非常不易,又是不平静的,也不是一夜之间就可以达到的。”

他说得千真万确。

第二十章 越南战争的影响

本立刻着手改进报业管理。他和他在《新闻周刊》的朋友们一直非常不满《华盛顿邮报》那种乏味和不能鼓舞人心的管理方式。本决心改变这一切。作为一位杰出的“伯乐”与人才开发家，他引进了一些享有盛名的报业人士，如斯坦利·卡尔罗、乔·克拉夫特、沃德·贾斯特和迪克·哈武德。巴尔特·罗文来自《新闻周刊》，是一名金融编辑，他轻车熟路地发展了其业务。来自于《纽约时报》的政论记者大卫·勃罗德德尔更是使报纸如虎添翼。本还引进了尼古拉斯·冯·胡佛曼。尼克首先报道了旧金山海特-阿西布里的毒品交易，他描述得极为生动，以致本深受诱惑，并亲自飞往旧金山去观察那个嬉皮世界。有些古怪但富有创造力的尼克，要求成为报道冒险事件的记者，也正中本之下怀。

《华盛顿邮报》也得益于至少三家纽约报纸由于严重劳工问题而诱发的危机。从《先驱论坛报》我们招来了哈利·罗森菲尔德，他成为晚间国际问题编辑。继后，大卫·拉文索尔也来到报社，两位的人伍大大加强了我们的编辑队伍。从1966年到1969年，我们大约增加了55个新闻报道的位子。我们的编辑预算升至225万美元，1969年提高到700万美元。

当然，同时也有一些人离开《华盛顿邮报》，其中一些人起着举足轻重的作用。当约翰·里斯林（长期的夜间城市新闻编辑）、休·米勒（首席摄影师）、埃迪·福里安德（一名卓越的政论和国事记者）

差不多同时决定退休时,他们共同为《华盛顿邮报》服务了130年,我为他们举办了一个告别晚会以示庆祝。后来其他人的离去也使我深深忧虑。我为失去了这些优秀的人才而极度悲伤,但又相信他们一定是由于我做错了什么或者是疏忽大意而不得不离去,但没有认识到他们会有其他更好的机遇而不应挽留他们。

也许本当经理不如做伯乐,但他采取了某种渗透式的管理方式。他激励手下的人,慢慢地纠正他们所犯的错误,让事业向前发展。他很快掌握了业务,包括如何与约翰·斯威特曼决定预算。由于约翰知道的比本多,本的第一年计划全被否决。但这种情况后来再未发生。第二年,他跟约翰商量的事情更多了,加之我含而不露的支持,情况开始发生变化。约翰尊敬那些知道他们在做什么的人和那些一切为了报业发展的敬业者。本致力于把报纸办得更出色,当然要为这种推动投入费用。

本的到来意外地改变了我的生活。他是第一个被我放到了主要位子上来的人。我与他的关系和我与目前在《华盛顿邮报》的大多数员工的关系出现了不同。尽管我控制着报纸,但对于那些比我资格老的人来说,我还是一个新手,一个微不足道的合伙人。他们是那么的友好和慷慨大方,几乎总像是领导者和老师,而我却是一个追随者。但我和本是合伙人,在共同的目标上我们团结一致。虽然一些人认为他稀奇古怪,但对我来说,雇用他是一种正确的选择。

本的想法层出不穷。他总是不停地询问“为什么”——“为什么不干,不开始,或不在马里兰郊区购买一家印刷厂?”“为什么一家大报就得失去市场?”他总是不断地给我送来他感到《华盛顿邮报》应该做的一些事情的备忘录——有些是正确的,有些则是错误的,但都很有趣。本既很棘手但又好对付,所以在大多数情况下,我让他做他认为正确的事情,并且大都赞同他。当我不同意时,我则尽量避免面对面那种场面。随着时间的推移,我学会了怎么

对付他,就像他对付我一样。他对我们讨论的一些事情和我认识的其他人不感兴趣时,我很快意识到他时间紧张或爱好很少,我们的友谊很快在最初几年间建立。我们渐渐地互相喜欢上了对方且享受着一种绝妙的互补性与建设性的职业关系,变得那么的相互了解。最重要的是,我看到了《华盛顿邮报》在不断进步。

管理《新闻周刊》同样像管理《华盛顿邮报》那么富有戏剧性。因为欧兹·埃利欧特对某些问题的感觉非常好,所以,《新闻周刊》在20世纪60年代就开始享有盛名,成为一种公认的代表时尚的“炙手可热”的杂志,该杂志报道种族问题和性问题,报道我们在竞争中所面临的重要问题。从商业角度讲,该杂志则不太成功。弗里兹对编辑和经理们极其宽厚,允许他们自由经营,不必拘泥于严格的预算。我对《新闻周刊》赚多少或应该赚多少没有概念,也许那些负责人会对我感到不快或把我的提议视为一种干预。《新闻周刊》社几乎没有公司职员,除了我与弗里兹及我们联系的一门电话外。当《新闻周刊》发展时,它的行政人员大都不喜欢这一点并感到是一种威胁。

只要欧兹·埃利欧特是编辑,吉布·麦克凯伯是出版商或是总裁,杂志就能蒸蒸日上,无论是编辑质量还是广告经营都是如此。但是,编辑的几度变化,其中包括欧兹的离去,继之又回来,造成了一股反反复复的情绪,许多能人的离开也带来了一阵混乱。

在舆论和外界的传言中,我常常变成一个出气对象,承受着各种错误的打击,无论是人事问题还是编辑决定都是如此。每当《新闻周刊》的编辑们不高兴的时候,我常常是他们的出气筒。因此,我成为里里外外的抱怨目标。这种混乱局面更使谣传者添油加醋,说是杂志准备卖了。谣言震动了职工。我猜想谣言的兴起大概是由于财务分析家们——特别是我们的股票上市后——无法说清楚为什么我们给股东相当少的利润。但我那时一直相信,《新闻周刊》要负这个责任。

当我初去工作时,广播电视部作为公司第三个组成部分,主要有两家电视台(现在有六家):一家是在华盛顿哥伦比亚特区的 WTOP 台,它很受人们的欢迎并且有很突出的经营条件;另一家是位于佛罗里达的杰克逊威尔的 WJXT 台,该台正在通过调查追踪报道,树立自己的形象。约翰·海斯令人敬畏地管理着这些电视台,但在 1966 年,林顿·约翰逊提名他担任驻瑞士大使。我努力一番,但未能在公司里发现一个继承者,因此弗里兹和我雇用了拉尔里·以色列,他过去一直是威斯顿豪斯广播电视台集团的老板,他带来了一批新人,最重要的人物是吉姆·斯耐德尔,他成为 WTOP 广播电视台的新闻主任,后来又很快成为 WTOP 电视主任。吉姆真像另一个本·布拉里,敬业于电视新闻——他富有领导魅力,善于鼓舞人心,有创造力,虔诚,是难以对付并有发展前途的贤能之辈。

拉尔里·以色列确实干了一些富有成效的事情。在他的领导下,我们于 1968 年买下了迈阿密的一家电视台,并且为纪念菲尔而将电视台命名为 WPLG。1973 年,我们在哈尔特福特城又买了一家电视台。拉尔里还建议在烟草管制之前停止做禁烟广告,并将我们的调频无线电台捐给哈华德大学。虽然我们不知调频无线电台的价值,并低估了这一礼物,但这是不寻常的行动。那时候,在美国还没有一家电台由黑人或团体拥有,这是第一家,后来电台由哈华德大学管理并成了华盛顿一流的电台。拉尔里酷爱广播电视业,使我们的节目和新闻具有较高水准——因此其他电台、电视台都得到很大改进——但拉尔里对如何管理知之甚少,也没有太多的商业经验,至于如何去激励人们就更缺乏了。我曾看到他在几次会上对人们大叫大嚷,我对此感到迷惑不解,但认为这似乎很管用,结果我错了。

作为华盛顿邮报公司总裁,我监督所有三个部门,但依靠弗里兹来实现的——他在纽约花费了自己的大部分时间来经营《新闻

周刊》。不幸的是，弗里兹和我有一个共同的弱点：我们中没有一人是经理，因此管理方面的问题接踵而来。

我始终对我们这个行业优秀的管理方式非常感兴趣。同样，我也钻研了许多问题，我开始在业余时间学习管理方面的知识。我发奋地学习一切，一定让我周围的人感到不解，但我需要知道得更多。我到了几个城市去了解报业的经营情况，我在得克萨斯仪器公司参观了一天，这个公司当时由于在规划程序方面的出色表现而享有盛誉。我还访问了施乐和 NCR 公司总部。我参加了由出版社协会(ANPA)举办的为期一周的生产工艺学校课程培训。

我还参加了 IBM 公司的七天课程，该课程是专门为公司领导们设计的，以了解计算机及其所能做的一些事情。很难想象，30 年前的经理、总裁们要想理解这种新技术是如何的困难，而现在变得如此简单——知道了计算机如何帮助他们并且如何将计算机技术引进公司。对于大城市的报刊，情况要更困难些，因为印刷业联合会对我们有种约束，但我知道计算机技术是重要的，因此决定选这门课，并在纽约恩迪古特的旧乡村屋里上了课。我们班共有 10 人，我的同学包括一些很有权力、最能干的和最聪明的总裁们——当然都是男的。有些在波士顿、芝加哥和查尔罗特蒂开办大银行，有两位是保险公司负责人，也有新泽西的班包格店老板、菲力普公司老板、范·黑森衬衫公司老板以及一家大印刷公司的负责人。

令我沮丧的是，我发现自己处在另外一种场合，就是与一些有知识、有经验的男士们同在一起学习，这使我很快陷入难以跟上他们的恐慌之中，当我开始感到他们对问题的理解几乎同我一样，他们自己也为一周的学习搁浅而不安时，我的忧虑减少了许多。我们很快结识，就像一艘海轮上的人们一样一见如故。

我一星期中最美好的记忆是在一天晚上，同学们聚集在充当卧室的一间小房间里。节目中禁止喝酒，但也有几个男士——比

我胆子大得多——手提箱内装着几瓶酒。十个人站在床的周围，在晚餐前偷偷地喝了酒。看着那些圆柱似的人物立在周围，真是绝等的荒唐。一周快结束时，我感觉我拥有了许多我所学到的东西，至少可以以此开个玩笑。

但是我与约翰·斯威特曼的关系并无玩笑可言。由于我对编辑比对商务更感兴趣而出现了一些困难。而其他人员，依照约翰和我互相接触的方式而直接获得了经验。我对他无法接受我表示不满。另一方面，他从不明白我来之后，他在报业中的地位起了多大变化。我似乎不能克服对他的恐惧，我比往常更尊重他，有时甚至是唯唯诺诺，如果一不留意，都会导致一场冲突。

我依然记得我们在某些小事上所遇到的麻烦。《华盛顿邮报》的主要电话话务员莫莉·帕克在 50 多岁时退休了。她非常了解我的家庭，对我的孩子十分亲近，那时孩子们还很小，常常抓起直通报社的热线向她打电话，她总是愿意为他们花一些时间。在我家我给莫莉举办了告别晚餐会，给她买了一个小钻石纪念夹。当我把这事告诉约翰时，他非常恼怒并责问我是不是懂得这将开了一个先例。我想 50 岁的莫莉并不能说明先例的问题。我坦率地承认，在这世界上，哪怕是多年以后，我的眼泪仍受着约翰恼怒的控制——其实还没几年，我就忍不住迸发了出来。

从某种意义上讲，约翰是我一生总想考虑什么是错或者什么是对的牺牲品，我也把这种特点用于自身，过分地苛求了，结果我发现，其他人只是在他们和他们的工作以此为目标时才注意到这一点。我总是被人们吹毛求疵或被无端地猜疑。我确信这会在与人相处中造成困难，特别是像约翰这样的人，我后来变得非常感谢他，并给予他极大的关怀。

我曾经问他，一个人办报最重要的素质应该具备哪些，他回答是“良好的判断力”，“不必担心你的工作经历”。我被视为是谋求外界人士的帮助或建议，而不依靠自己的人。这是一个公正的说

法,但我真的不知人们在不同情况下有怎样不同的特点,懂得这一点我花费了很长时间。取他人之长是我学习的方式。但对约翰来说,在菲尔手下做事与跟我一起工作成了不小的反差。

当我在学习、管理上艰难跋涉的同时,在其他方面我也忙个不停。这些年来,我们不断有所收获,这使我感到,我们在往商业化方面前进。假设有好几年利润不高的话,1966年的第一批业务还算过得去。在复杂、有时令人恼怒的一系列沟通事项中,我们同威特尼通信公司和纽约时代公司共同成了《巴黎先驱论坛报》1/3的股东。《国际先驱论坛报》是众所周知的报纸,它对世界的影响远远超过它仅有的20万份发行量。它影响着政府首脑们和各个角落的决策者们,我们的记者充分利用这家报纸来收集海外的消息。它也帮助了《华盛顿邮报》和《时代周刊》在世界范围内赢得了更多的读者。虽然也有一些令人头疼的问题,但它的意义很大,即使不是这样,它也使华盛顿邮报公司在向前发展。

随着工作的不断开展,我的社会生活变得更加多样化。我和帕梅拉的友谊在这阶段加深了许多。她经常来这儿召开政治会议,我和她在英国的时候常常数小时谈论政治形势。那一年爱德华·希思成为首相,我们加入了大英帝国的竞选运动,在伦敦郊区贝克思尼出席新闻发布会,追随爱德华的竞选活动,在他选区整整花了一个下午的时间。当他的保守党赢得选举胜利时,这里的人们激动不已,根据英国的惯例,他必须24小时内搬至唐宁街10号,因为哈罗德·威尔逊已离开那里。

希思和我成了好朋友,后来发展成新闻界热衷的一些故事内容,这些故事出自一位为《纽约每日新闻报》撰稿的、称为“苏兹”的、其文章影响很大的专栏作家。她声称我在伦敦每晚都见希思,并延长我的逗留时间以继续我们的烛光晚餐。伦敦各家小报,甚至是《曼彻斯特观察报》以及国内的《妇女穿着日报》以火爆的新闻

标题描述这些故事。我和希思都礼貌地否认了这一切,但当时在伦敦的唐消遣性地朗读了伦敦一家报纸讲述他妈妈与首相有浪漫之情时,我则没作声。

我这几年最密切和最坚定的朋友是波莉·威斯纳尔。1965年悲剧降临到她的头上,她丈夫弗兰克久病不愈,像菲尔那样,他在马里兰的加勒纳的农庄里自杀了。生活如此相似,令人恐惧不安。弗兰克死后相当长一段时间,波莉才缓过劲来,后来她与绝好的搭档克莱顿·佛里切伊成为夫妻。

那几年里,我和波莉经常与乔·奥尔索普一起旅行,通常是为了休息一下。有一次,我们去瑞士滑雪,我们中的两个人沿着冰川走着,谈论着老化问题,并由此话题提及我们的一些朋友——比如大我们几十岁的艾莉斯·朗沃斯和艾夫雷尔·哈里曼。我告诉波莉,我决定了怎样较好地处理老化问题,那就是说:“我们必须多读东西而不能贪杯。”波莉长时间地默默无语,踩着冰块吱嘎作响的噪音使僵局恢复正常。最后她问:“我们要从什么时候开始?”

记得最初的一次旅行是我们都孤身一人的1966年,我们去了我母亲最喜欢的疗养地——沙拉托加喷泉。我们在那儿时,杜鲁门·卡波特给我打电话,他要举办一个舞会来庆贺我振作起来,他对我说:“这是最好的晚会,亲爱的,你从未见过的。”我最初的反应是:“我很好,你真是太好了,但我不需要这种庆贺方式。”但是杜鲁门不停地谈论他的计划,根本没有把我放在眼里。他解释他总是爱去那个大舞厅,因为他的朋友赛西尔·比顿让大伙儿都穿上了黑白服装。他决定这次还让大家穿着黑白舞会服装,戴着面具,直到半夜才可以拿掉。我是他的贵宾。

我对这一切都感到迷惑不解,不知道杜鲁门说的到底是不是真的,所以我没有太想这件事,但当我和波莉不久参加杜鲁门在“21”举办的午餐时,我才发现这个舞会更多的是为了杜鲁门自己。我想他是写《冷血状态》太累了,需要做些事儿使自己重新恢复一

下。我只是充当一个支持者的角色

无论怎样,我还是开始激动起来。杜鲁门的“黑白舞会”,正如已了解的那样,是我某种上层社会生活的反映。闲论专栏很快报道我是谁,并不再询问11月28日的事情。在舞会之前几个星期,报刊和杂志整版描写来自纽约和世界的年轻美女们的衣着、发型、装饰等等。杜鲁门花了几个小时来推敲受邀请者名单。他说:“我决定不带舞伴的应邀者必须很富有,很有才能,或者很漂亮,当然最好三方面都具备。”名单上的人来自纽约、堪萨斯(《冷血状态》的发生地)、加利福尼亚及欧洲、亚洲、南美洲。这些人从舞台到银幕,从文学到艺术世界;有的是商界总裁;有的从业于媒体,都是杜鲁门的朋友。宾客中有简纳特·法兰纳尔(《纽约人之猫》驻巴黎记者)、迪亚那·特里琳、克罗德蒂·科尔伯特、法兰克·辛纳特拉和他的新妻米娅·法罗、格伦威·威斯库特、桑顿·瓦尔德尔、凯瑟琳·安妮·鲍特、佛吉尔·汤普逊和安力达·鲁斯。我被允许邀请在华盛顿的20对夫妇参加晚会:

我有件法国的礼服,是由巴尔曼设计的,在堡道夫·戈德曼店复制。它是纯白绉丝的,领口和袖口带有彩色斜道小珠子。头饰、面具搭配是由堡道夫的哈尔斯顿制作的,此人还做帽子。我惟一对哈尔斯顿的要求是我5.9英尺高,不想打扮过分。我还告诉他杜鲁门和我将迎接参加舞会者。在纽约,我去肯尼斯理发师的沙龙,那儿没有人知道我。我没有专门理发师,也从不化妆。我确实不知道怎样打扮自己。我认识的一位在那儿工作的女士说:“格雷厄姆夫人,我们为了黑白舞会的头饰而忙个不停,你听说这件事了吗?”

“是的,”我回答道,“这似乎很有趣,我还是贵宾呢。”

那位女士赶忙问我谁为我理发。我并不知道,因为我没有预约。她马上说让肯尼斯亲自给我做发。她把我领到肯尼斯那里,给我安排到第二天的最后一个。我坐在那儿看着他一个接一个地

在做漂亮的蒙妮莎·贝伦森的发式。最后,该轮到我了,看来等待是值得的:我兴奋地注视着这最好的发型。当然,与那些经常出没舞厅的老练的美人们相比,我还是像一个孤儿。

杜鲁门计划好了一切,包括每一个细节。在舞会之前,他安排了几种晚餐菜谱并指定了所有的负责人。我和他去了巴雷酒吧先喝了酒,然后离开酒店赶往舞会。我们不得不穿过聚集在舞厅大楼前面的人群,还有已在大厅安置好的多达两百台的电视摄像机和照相机。这是一个令人兴奋又令人害怕的场面。我从来没有看到过如此场面,更不用说成为此项活动中引人注目的人物。

杜鲁门仅让我做一件事情——即安排我们俩自带的晚餐。由于知道杜鲁门想要鱼子酱和香槟,我决定从“21”要“一只鸟和一个瓶子”。因为我从来没干过这种事,也没有买过鱼子酱,问了价格后,我就买了1/4磅,其实我们俩只够吃几勺。另外鸡是干的。这一切使我很懊恼,但幸运的是,杜鲁门情绪高昂,所以脾气也很好。

大概晚上10点,我们来到楼下迎接客人,一些客人已经到了。10点30分,客人接连不断地走进舞厅。我站在杜鲁门的旁边,他把大家介绍给我。那些人迅捷从我面前走过,令人眼花缭乱,快得使我几乎没有时间打个招呼甚至看上一眼。杜鲁门转向我大声地说:“杰克来了。”杰克·顿菲是杜鲁门的朋友,他一直是幕后人物,从未公开与杜鲁门一起露过面,这次是被劝说来到舞会的。

令人惊奇的是,人们一般都设法逃避新闻界的干扰,今天他们似乎失去了理智忘了有人照相,晚会变得那么真切、亲密、无拘无束和舒坦。彼得·达晨的具有魔力的音乐和非常可口而简单的食物更加烘托出晚会气氛。有一些令人难忘的人物,如琳达·约翰逊、玛格丽特·杜鲁门·丹尼尔和艾莉斯·罗斯福·朗沃斯——她们都是总统的女儿。

杜鲁门还邀请了许多年轻人,包括马里厄塔·特里最小的女儿,16岁的勃纳罗普。杜鲁门知道勃纳罗普肯定是不同寻常的人

物,因而邀请她,而未邀请马里厄塔。苏珊·玛丽·阿尔索普还记得那天晚上她与马里厄塔和罗妮·特里呆在特里图书馆里,在准备去舞会前,看到这位女学生穿着黑色紧身衣走过去,在那时这已压倒一切了。还有一点与众不同的是,她手中拿着一个黑白相间的面具。苏珊·玛丽记得她看上去真是绝妙之极,真是个美人。她的管家跟着她走进图书馆,由于不知该做什么而急得直流眼泪。勃纳罗普获准去了舞会,苛刻和敏锐的编辑迪安娜·佛里兰在那天晚上录用了她,她成为纽约薪水最高的人群中的一位。

我为什么成为舞会的贵宾?天知道?杜鲁门和我是好朋友,但比起杜鲁门与巴波或者与马雷尔娜这两位堪称世界级美人的关系,我们并没有那么亲密。在谈论谁更漂亮时,杜鲁门马上说:“如果她们在蒂法尼的窗里,马雷尔娜会更值钱。”杜鲁门还与斯林姆·凯斯、帕梅拉·海华德和李·拉兹威尔都是很要好的朋友。最终他与许多朋友都闹翻了,而对我从没有像对其他朋友那样。我想杜鲁门在保护我。他知道我不像他的许多朋友那样喜欢过富丽堂皇的生活。他为我举办舞会也许主要是让我感受一下上层生活。我也认为自己适合这种场合,因为我是中年涉足社交活动者——或者是一个灰姑娘,至少与那种生活有某种联系。我不认识他们中的多数人或者是不知他们的情况,他们也不知道我。杜鲁门感到他要找个理由以一位客人的名义举办晚会。我正好来自另一个世界,跟他的好朋友没有竞争。杜鲁门传记作者格拉尔德·克拉克猜测:“她是这个国家中争议最多的女人,但还未被华盛顿以外的人们所普遍了解。把她当成皮格马利翁雕像而引人注目是他要做的最后一件事。它将标志着她死去丈夫影子的再现,她将展示给全世界一个独具个性的女人形象。”

晚会后,国内外的新闻媒体都作了几周的报道,这使杜鲁门很高兴。朗沃斯夫人说:“舞会是最精致的。”《纽约时报》用显著标题作了详细的描述,《华盛顿邮报》让人难以琢磨地将此故事放在妇

女栏目的头版作了报道。晚会第二天,我接到迪安娜·佛里兰的电话,让我打扮成原样——头发、脸和着装——然后由塞西尔·比顿拍一些照片(他在舞会前拍了一些),她认为我打扮得很出色。阿瑟·施莱辛格写了奉承的话附于照片上,刊登在1月的《时尚》杂志上。

我自己对这些外界注意力的反应是复杂的。新闻公开报道这么多内容吓唬住了我,实际上是伤害了我这个严肃而具有职业感的人;奇怪的是,就晚会本身而言,人们都忘了描述玛丽-安托瓦妮特的舞蹈。也许这是因为妇女运动还没有发展到这种程度,目前所面临的最为严重的是城市种族问题,以及燃眉之急的越南问题,这成为压倒一切的事情。这可能是举办这种舞会最后的机会。从某种程度上讲,这当然也该如此。比特·哈密尔在《纽约时报》上发表评论,将晚会一些会谈与越南一些恐怖故事编织在一起。我的教友派教徒朋友德鲁·皮尔逊是我邀请的客人,因为我很喜欢他的妻子卢维斯,他作了强烈的抨击性的评论——他这样做是在答应卢维斯,如果他参加晚会,他不会消极地表扬这次活动——评论说,杜鲁门的晚会“掩盖了堪萨斯的悲剧,将会帮助杜鲁门赢得名誉”,评论还建议马雷尔娜应该捐献与她衣服同值的钱给意大利洪水灾区。

对我来说,晚会真是太有趣了,也许对此也该有所怀疑,因为它不像我的真正生活。我被奉承,虽然这不是我喜欢的方式,而在这充满魔力的晚上,我被改变了。

1966年,唐·格雷厄姆尽管用去大部分时间编辑《深红》,但仍以优异成绩从哈佛大学毕业。他决定志愿去服役,而不是等着征兵——这一决定使我大吃一惊。我曾设想,他该继续大学的学习,这样做是完全可以的,并可免掉兵役。唐的绝大多数朋友反对战争,唐本人也如此,但当我问他这个决定时,他默默地回答道:“富

人呆在学校里,穷人去服兵役,我不能容忍。”他可能——也许不可能去越南的想法使我不安,但又无法同这种想法辩论。

1966年8月22日,我一大早就驾车把唐送到华盛顿火车站。我们互相道别,他上了火车,火车开往北卡罗莱纳的福特希拉格。场面很可怕,使我回忆起24年前菲尔去服兵役时的情景。唐对军队的反应也像菲尔那样——对军队的日常生活几乎完全无法适应,对四处可见的毫无理性的野蛮和令人恐惧的规定而感到沮丧。

在大学里,唐爱上了一个名叫玛丽·威斯勒的《深红》杂志的编辑。他们决定结婚。我大为不解地对这个决定提出质疑,主要是他们的年龄——他们俩都只有21岁,军队内的人也感到不解,但他很固执。我们全家和唐与玛丽的朋友于1967年1月在芝加哥集合,为他们举行了婚礼,芝加哥是玛丽长大的地方。

仅仅6个月以后,唐就出征越南了。战争正在开始并日益激烈和痛苦,而现在它进入了我的私人生活。唐在越南的一年中不断写家信,讲他被分配到第一空中机动部队,这些给了我最真实的和最完整的印象,也知道了那儿发生了些什么。他的第一封信是到达那个国家后两个星期写的,信中流露出怀疑主义思想:

……虽然我一想到步兵对这里的人民所做的一切就感到惧怕……我真佩服他们能坚持到底,也佩服他们在一个不喜欢的国度里,为了他们也许不关心或不信任的原因而进行一场自己都不愿意看到的战争。

他写信给玛丽,信中写道,不管战争是什么结果,“最遭殃的不是我们,而是这些很穷很穷的越南人,他们将继续深受其害,不管发生什么事。”

9月,他写信给我:

我在这儿惟一的不能明白的事情是许多看上去极糟糕的政策，如果没有人承认是一个严重错误，国家就不可能政变它而要依旧执行。假如麦克纳马拉现在断定：轰炸所有一切毫无益处，没有产生明显结果，因此必须停止。约翰逊能不能转过来说：“嗯，我们损失了一些飞机、几百个飞行员和数百万美元，但我们已经能做出结论，这就是我们错了。”

1968年1月，他写道：

我敢说所有这一切你们都很熟悉——也许爸爸给家里也说了同样的情况。我相信见过第二次世界大战的任何人一定会发现这里的事情他们相当熟悉。但一件事情被忽略了——我从来听到有任何人对战争怎么结束或是否该结束，或者确切地说，对战争将结束给予更多的关心。

他又补充道：“一年的服役，是对我们高度精神状态以及更多东西的一种责任，也是对上述事情的一种责任。”

在一段时间里，《华盛顿邮报》在越南仅有一个记者沃德·贾斯特。他早在1967年10月中旬就有一篇关于越战是多么令人难以置信的文章发表在《展望》上。唐阅读了这篇文章并赞同他的观点。在给她的信中说：“在这个国家，美国军队有着太多的自欺欺人行为。”在他眼中，越南百姓伤亡“令人恐惧”，他又说：“这真是绝对糟糕，因为我们正给越南的无辜者造成巨大损失，他们永远不需要我们为他们而战。即使战争的结果是积极的，我想我们如此对待这些人民，势必造成对美国友好的任何政府都不能容忍南越。”

同时，当电视把这场战争带到我们的家中，人们顿时沸腾起来。许多年轻人感到，抗议这场战争与为了国家而卷入这场战争都是爱国。听到全国的示威游行消息后，唐对其效果表示忧虑：

我认出我所知道的一些保守人物或对我所做的事情在政治上不感兴趣的一些人;听到一些激进的老生常谈的话(战争是糟糕透顶的事;我们正对越南人进行着非常残忍和可怕的事情)和感受着参与一些事情,比如抗议而带来的激动。同时,我在这儿,对有另一种经历——他们看到朋友们死去,他们也知道他们也将死去,但他们不想现在死去——的人们发表讲话。他们对过去我们对越南人干了些什么漠不关心。

我们心境破碎,无心进行战争。我不知道会发生什么。

我也在面对和感受着这种永远的支离破碎。我第二个儿子比尔选择了游行和抗议战争的道路。比尔和史蒂夫将是改变这个国家的一代人。他们将头发留长,吸毒,过着一种新的和与众不同的生活。

1967年秋天,比尔在“停止征兵”周中在奥克兰入伍中心前面示威遭逮捕。照片里的他在警察面前举着一只手,这名警察坚持这是一种威胁行为,但比尔认为这只是自卫,因为他清楚自己不想打一名武装警察。法官威胁送所有示威者进监狱。我们公司的律师比尔·罗杰斯与在旧金山的一位法律搭档承担比尔的辩护工作。我不想让比尔有人狱的记录,最后,比尔·罗杰斯设法使他没有入狱。但他在上高中那一年再次被捕,原因是在斯坦福的科学研究院静坐抗议。这次示威者集体雇用一名律师来为他们辩护,拒绝了我的介入。

对我来说,不可思议——让人精疲力竭的是——一个儿子在越南战场上服役,另一个在家示威抗议这场战争。某种程度上,这是他们个性的体现,更重要的是他们兄弟俩只差三岁。不同的观点不会影响他们的相互关系或者他们与我的关系。但他们俩的不同行动肯定增添了我对战争的怀疑,而最终影响到《华盛顿邮报》

应该站在什么立场上来对待这场战争的态度。

鲁斯·威吉斯作为《华盛顿邮报》的编辑管理整个评论和新闻业务，他的主要精力放在编辑评论版上，特别是在本负责新闻方面内容之后。尽管我还是跟着鲁斯支持政府，但我开始关心我们对战争的立场并产生了许多疑问。炽热一直系于我身，特别是来自我的朋友比尔·富布莱特和沃尔特·李普曼，以及博比·肯尼迪，一位我不大了解、偶尔见一面的人。富布莱特谴责《华盛顿邮报》“谄媚”地跟从政府政策。他邀请我与他在国会山吃午饭，试图让我把评论政策扭转过来。我听从了，但不知道听取了多少。我还认为，鲁斯对战争的态度是对的。

从读者们那里，我也受到许多抱怨。1966年3月，在我开始对许多事情质疑前，我刊登了一个读者辩论，“我们总体上来说同意白宫对越南立场。但是对这个问题显然有很多不同的看法，我们无法接触白宫，也不能跟白宫里面的人谈论我们编辑人员的看法。”

1967年6月，我又刊登了一位女读者来信：

在关心和担心这场使大家备受艰难和挫折的战争方面，我们在相当大的程度上接近有关越南问题的立场。我相信，鲁斯·威吉斯这位编辑会以宽广的胸怀去评价我们的轰炸政策。但是，只要我们有50万的部队在南越，我想他们必须得到我们给予的帮助。

尽管刊登了一些读者来信，但我对报纸的立场逐渐不安起来。我也看到新闻和评论版对战争报道得越来越多。1966年的一篇评论明确地说：“我们在南越是为了维护小部分人来统治的权利并做出他们自己的选择。”一个月后，沃德·贾斯特刊登了一封电讯：“我们在这儿维护着我们所理解的自由，而这里的人们则不理睬这

种自由。”在 20 世纪 60 年代末期和 70 年代初期,考虑越南那场战争消耗了我们大量时间与精力,没有哪个部门像评论版那样召开了那么多的会议。至少在 1966 年年底,鲁斯撰写了许多关于越南战争的评论。

我和本都知道鲁斯有在 65 岁退休的想法,也就是他能工作到 1968 年,因此我们在寻找能够负责该版工作的人。一名来自《华尔街日报》的令人尊敬的外交记者菲尔·格叶林带给本一个口信说,他对此项工作感兴趣。1962 年,菲尔·格雷厄姆曾试图把格叶林吸引到《华盛顿邮报》来,但那时他决定留在《华尔街日报》报社,同时,他也感到不安,眼下他的朋友本去了《华盛顿邮报》,他的态度更加积极了。

当本提出引进格叶林的想法时,我表示欢迎。1966 年 8 月,菲尔·格叶林和他的妻子雪妮来到马尔他葡萄园访问我,那时我正在休假。我和他长时间散步,讨论报社一切事务,特别是评论版在国家首都的作用,他对地方问题以及我们会形成怎样的关系缺乏认识。我也建议他去跟沃尔特·李普曼谈谈,后来我听菲尔·格叶林说,对编辑评论版李普曼给他简单而重要的忠告是:“注意可预料性。”

我们还谈了我所说的“不突然袭击的规则”。我告诉他一些我对所有与我工作过的人都曾说过的,我不想在报上看到极重要的事件或者说我们未讨论过的那种突发事件,我想去做那些已有眉目并有着落的事情。作为编辑,他应该有真正的自主权。我不想对每一具体事情都评头论足,但我想要保持“沟通”,让每个人知道别人在想些什么。我告诫他,我不想经常提醒,更不想对那些我不同意的编辑抱什么幻想。我还记得告诉他,如果那种情况发生,那就必须采取一些行动,他开玩笑地说,他假设那就不是业主了。

我们谈论最多的是越南。菲尔·格叶林为《华尔街日报》去了两次越南,结果他开始反对这场战争,并断言这是一场不会取胜的

战争。但对我的观点,他的看法则缓和得多,我对他的想法也感到可以接受。我们同意《华盛顿邮报》应该在现有的支持立场的基础上开辟新的思路,但不能拐180°的大弯。我们必须慢慢地扭转过来。他发挥想像力,像一艘大海轮调转方向一样改变我们的政策——在开始转弯前,你必须先减速。

1967年1月,当菲尔·格叶林作为一名社论撰写者登上飞机,很显然是为接替鲁斯而来时,编辑部人员的紧张气氛增加了,在编辑会上有关越南战争的辩论变得更加热闹。此时,几乎所有的人对越战态度都开始改变,只有鲁斯仍固执己见。在1965~1966年对越战采取相当温和态度的赫布洛克现在也开始画漫画,对政府政策和决定予以更加严厉的抨击,我认为是具有洞察力的、独立的和准确的。沃德·贾斯特从越南发来的报道,随着他越来越与战争唱起了反调而变得更加犀利。

鲁斯毫不改变他的立场。幸运的是,他的脾气还算好,能谅解别人,从不感情用事,这使讨论成为可能,尽管讨论中出现一些过激的情绪。鲁斯和菲尔·格叶林的拉锯战导致了进两步退一步的局面,但最终《华盛顿邮报》真正地改变了对战争的评论立场。一件有趣的事情是,1968年1月当菲尔·格叶林把米格·格林菲尔德引进《华盛顿邮报》当编辑时,鲁斯在我们对越战争论的痛苦中对菲尔·格叶林说:“我的孩子,你犯了你一生的错误,她站在我一边。”

对待越战有两个派别。随着时间的流逝,约翰逊总统似乎感到他站在一边,我和《华盛顿邮报》,除约翰逊的朋友鲁斯外,站在另一边。战争肯定阻碍了我与总统林顿·约翰逊的友好关系,然而在战争愈演愈烈之前,我似乎就一直站在他的对立面。他不再亲自给我打电话了,到1966年,我们的关系不同程度地疏远了。虽然我被邀请不定期去参加一些活动,但我不能提问题,哪怕善意或友好的问题,他在接受问候时冷冰冰的或者确切地说几乎是当我

不存在的。我看到伯德女士经常与美化委员会联络,由于我对此事开始非常热衷,完全没有注意到总统与我疏远的问题。

然而,我们之间出现的距离是真的。在白宫短暂工作过一段时间的比尔·蒙耶斯和鲍勃·金特纳先后来看我,两个人都想帮助我,但带来了同样奇怪的话题:总统听说我已“召集我的编辑们”并且告诉他们,总统邀我去白宫企图影响我,但他们对此没有引起注意。这对我来说简直是不可思议。令人难以置信的是我两次听说了同样的话题,我决定直接写信给总统把事情弄个水落石出。1966年5月16日,我把我的真实感受写给了他:

我从两个好朋友那里听说,华盛顿的传言带给你一些我想要说的东西……我对这样无中生有的错误报告既很伤心又很困惑。我冒昧地想占用你的时间向你说明,我从未考虑过那些强加于我的不值一提的事情。因为如果我有这种想法,那是夸大其词,是极为愚蠢和非常粗鲁的。

我想让你知道,我仅考虑在牧场我直接对你说的话,那就是你为了这个国家而做的努力,并且非常相信你有能力和勇气去做它们。因为我负责两个报刊,一个或另一个也许激怒了你——或者有时更糟糕。我对我们给你增添的麻烦,无论是什么原因,表示抱歉。我仅希望,将来我们的支持能使你有一丝喜悦或对你有一些帮助。

你的双肩担负着许多令人担心的事情,我为讲些废话而打扰你感到不安。我只是认为我们的过去留下的许多可怕的误会应该抛弃。菲尔不会喜欢事情是这样的。

这封信像是在拍马屁,但我并不是这个意思。我非常敬佩约翰逊总统,即使我在越战问题上不同意他的主张。如果他为编辑们评论越南问题或者为相对于菲尔的态度而采取的更加客观的新

闻政策所恼怒,这对我来说无所谓。我所想的是什么时候这种误解阻碍了我们适当的、职业性的关系。如果没有虚构的恶意的制造的这种不必要的麻烦,那么《华盛顿邮报》和任何一位总统之间的真正问题也是极为复杂的。约翰逊曾是我的朋友,但我也知道让某些事情发展得如此离谱,那会使他气急败坏。

总统第二周就回了信,我觉得这是给我一记耳光:

我当然高兴收到你的信……信中所表达的精神最受欢迎。约翰逊夫人和我非常喜欢你,就像过去喜欢菲尔那样;菲尔仍被我们这些熟知他的人所怀念。

所说的与所写的有许多不真实的方面,要想解决将是一个毫无结果的任务。与你们专栏同事们的感觉相反,我会让其中的多数事情成为过去。但我真的感到有义务去纠正在多数人身上产生的某种非真理的事情。我把这一切归功于白宫办公室,不用提及我的家庭。许多出现在报刊上的闲话和舆论经常是在伪装事实;许多事因此变得沸沸扬扬。尽可能的去披露它总是好的,这也应该是我们的责任和利益所在。

显然,约翰逊发现他与后菲尔·格雷厄姆所办报纸之间存在着麻烦。当然,总统觉得我们的报道越来越不是滋味,特别是关于越南问题。对约翰逊来说,忠诚是一切。菲尔·格雷厄姆过去很忠诚。为什么我允许我的报纸报道并表达关于怀疑他的政策之类的东西?约翰逊有时把我视为通过掌握报纸思想来反对他的利益,有时则太悲观,他利用他的亲信,特别是杰克·法伦蒂和乔·卡利法诺接近或责备我。有一次打电话后,杰克回到总统那儿说:“总统先生,凯说她不写这些故事,也没有命令写这些故事。”约翰逊回答道:“唉,老天哪,如果我拥有这家讨厌的报纸,我就该让在我周围的一些人去做我想做的事。混蛋,我恨不得有几只小猫兔狗在那

儿——我至少会训练他们。”当杰克提醒他，他还没有告诉他在奥斯汀的新闻工作者去报道什么时，总统回答：“我不在奥斯汀，老天啊，凯瑟琳·格雷厄姆正坐在她的办公室里，她应该知道记者到底在写什么。”这就是一个政治家对一个出版商的态度——也许每个政治家相信出版商们坐在办公室对记者发号施令，甚至告诉他们写什么，什么时候写。

约翰逊总统特别厌恶阅读在《华盛顿邮报》上发表的预测他将做什么的文章。我和他曾发生了一次争执，当我们听说他将任命沃尔特·华盛顿作为华盛顿特区的“市长”之时，总统亲自给我打电话说，他不得不认识到，如果我们刊登这个消息，沃尔特就不能任命。加利法诺那天给本打了几次电话，请求他不要去写这件事，如此做会丧失华盛顿的机会。对本来说，不发表这个消息并非没有出路，这是好的一面，当然也有他固执的一面，我没有办法去阻止他，我也没有这样做。当我们真的发表了消息几个星期后，总统照样宣布早已计划好的任命。根据杰克·法伦蒂所说：“这些揭露就像某人向他身上洒石碳酸，他认为这些是人身侮辱。”

总统永远无法接受，甚至无法真正地理解——就像大多数人不理解一样——是编辑应该有的自主权，这是必须的，如此才能办好一个好报。我习惯于把它描述为自由，而不是许可。我那时感到，现在也是这么想，我从没有反对过林顿·约翰逊；我是根据我的想法去做我的报纸工作。

在某些场合，约翰逊总统也曾跟我谈论其他问题。第一个是他想送约翰·海斯去瑞士当大使。海斯帮助约翰逊总统解决竞选中广播方面出现的问题，这是对他的回报。

总统还谈了最后暂停轰炸的问题，他感到这是一个错误，因为胡志明会把这看成是软弱和犹豫的迹象。他一直看着我问道，我们如果走在街上，有人打了我一记耳光，然后转身在脸的另一侧又打了一记耳光，我的儿子会如何感觉，而且我儿子的手正被捆在他

的背后。总统说：“这就是暂停轰炸期间我们部队在那儿的感觉。”约翰逊总统相信，整个效果是糟糕的：战争旷日持久，我方军心低迷，使他陷入麻烦。他显然担心这场战争，担忧我们的伤员，痛苦地报告我们已经失去了2500人，而现在每周约50人死亡，而敌人方面死亡则几倍于我。当他问我们，如果这一切都结束我们怎么想，参与谈话的鲁斯说，他想这很有可能是一场没有正式结束的战争，但总统表示了将要尽快结束这场战争的决心。

1967年夏天，我乘坐查尔斯和杰纳·莱·特斯曼的游艇到欧洲旅行，这次旅行包括希腊的岛屿和达尔马提亚海岸。我的妈妈知道我们要去南斯拉夫，因她和首席法官厄尔·沃伦和德鲁·皮尔逊在一次旅行中曾见过铁托，她便问我是否愿意见他。她已写信给他说我要去。铁托已经两年没有会见任何客人，当他同意见我后，我离开游艇，到了罗马，在那儿我住了两天，为约好的接见准备了一番。

因为比尔·佩珀是《新闻周刊》在罗马局的主任，他来了，我儿子比尔当时在欧洲旅行，他也来了。我们飞到贝尔格莱德，从那儿我们去了北边某个地方，然后由游艇带到铁托夏日度假的布里奥尼岛。我们坐在铁托办公室，他讲话的速度很快，并在录音。那时磁带还没有普遍使用。我看了一眼比尔·佩珀，意识到我最好开始做笔记，结果一记就是整整两个小时，此间铁托谈论了好几个话题。结束会见后，我们回到贝尔格莱德，在那儿我努力工作，尽可能摘要会谈的内容，然后把这篇文章寄给《华盛顿邮报》，报刊把这篇文章放在头版，并标出我的名字（不同于其他许多报纸，《华盛顿邮报》的编辑真是自主决定是否用或不用文章作者的名字，他们经常不登我从旅行中寄回的文章）。

已经离开家几个星期了，我回来后发现，问题聚了一大堆。我上班工作，还在一周内干了几个晚上。这段时间过后，我和比尔、

史蒂夫、茉莉以及扬去了格伦韦尔比,我希望能有一个安静的周末和家人团聚,结果带来的却是另一场危机。我们在进行一场网球比赛,我正准备发球时,抬头看看太阳,突然浑身发冷,一阵痉挛。看到这种场面的其他人似乎比我更害怕,他们不知道发生什么事。与我同来的比尔、扬为我消除忧虑并说,我一直失去知觉,他们叫来一辆救护车,把我送到乔治·华盛顿大学医院做检查。医生们为我全面检查,包括脑瘤,那是最令人恐惧的。住医院六天以后,医生简单告诉我患有——一种大脑不规则症状,患病的根源是多方面的,包括出生时受伤或早期肺结核留下的病症。医生给我一种止痛药——地兰酊,一种强力消炎药,没有人给我解释为什么吃这种药。几乎一年的时间,我似乎习惯了,但我的身体则一点也没有适应。当我感觉到头晕目眩或是心悸时,病情常常发作。我担心我再也不能旅行了,甚至感到不能从事体育活动或其他活动了。

后来,因为没有发作疼痛,我希望不吃药了,我让神经学家检查,他们做了脑扫描,告诉我问题还存在,我必须继续服药。15年后,一位卓越的神经学家对我说:“我不能许诺如果你停药后,你不会再犯这一毛病,但我想如果坚持服药,还不如再犯一次病。”因此,我不吃药了,立刻感觉好多了,到现在也没有犯病。

事发几个星期后,我又外出活动了。是参加在莉兹和乔治·史蒂文森的家举行的小型非正式晚会。晚餐后,博比·肯尼迪开始与我争论关于《华盛顿邮报》对越战的立场,他不断谈论战争是如何的无望,问我为什么还不做点什么。他感到十分愉快,而我的头开始晃动,我感到我可能要晕倒。我意识到我必须离开,我马上跟博比说:“真对不起,这与我们的会谈无关,但我必须走。”然后急忙走了出来。我真不想让他感到我是避开战争话题,所以我写给他一个便条,解释说我不想结束这一话题,但我害怕如果我不离开,将会有一些身体上的毛病。我收到一封很吸引人的信,信中说:“我希望你早日康复,我经常影响别人,但他们很快就好了。”

1968 年对美国、对我个人来说都是重要的一年。我们深陷越南的战争,受到社会更猛烈的抨击。3 月 16 日,博比·肯尼迪宣布他将被提名为民主党候选人竞选总统。约翰逊总统在一次无记录会见中告诉卡罗尔·基尔帕特里克,肯尼迪的宣告既不使他吃惊也不使他忐忑不安;事实上,他一直相信肯尼迪会参加竞选,因为参议院批评或反对他提出的每个立法动议。但约翰逊仍然坚持他在越战问题上的立场是正确的。

就在约翰逊跟基尔帕特里克谈话后仅两个星期,总统振聋发聩地向世界宣布——在结束一些关于对越南的电视评论后,他不再竞选下任总统。他说:“我不允许在总统任职期间搞政党分裂,这种迹象在政治竞选年已经有所发展。”精神状态逐渐衰落的林顿·约翰逊自己退出了竞选较量。

在很多方面,林顿·约翰逊的精力一直被越南战争所消耗。每当想到人们对他的看法,以及战争阻碍了国内许多发展时,他感到非常辛酸。他从竞选中退出来一个多月后,卡罗尔·基尔帕特里克同约翰逊在一起呆了几个小时,他们正坐在一架从密苏里的独立城返回的飞机上,在独立城约翰逊访问了杜鲁门。就此卡罗尔在备忘录中说,约翰逊总统针对国家广播公司的一名叫雷·斯奇雷尔的记者,“开始指责国家广播公司对他的偏见,‘我与肯尼迪被暗杀的惟一区别是我活着,可这种攻击更是居心叵测的,’他说,‘我想我对新闻界的理解要比新闻界对我的理解多得多。’”

随着大选的到来,有关政治问题的讨论开始在我们家中热烈起来。唐在远方表达了他的一些看法,有趣的是两个交谈的人,一个是莱莉,在医院病床上,她刚生了她第二个女儿,另一个是我妈妈,她病了,也在医院里。“那么这两人想谈什么?”唐写信给我说,“当然是博比·肯尼迪了。姥姥明显反对,莱莉表示赞成。我能看得出,家庭团聚会比过去更有乐趣,也许我要把它继续下去直到大

选结束。”

我母亲当时已经做过乳腺癌手术。我很担心,她毕竟 81 岁了,基本上坐在轮椅上,但她还很有精神,对一些问题拥有着老感情。在手术前的晚上,我和她坐在一起,试图通过聊天,分散她手术前的紧张情绪。但有关对博比·肯尼迪的发问使双方感情冲动起来——我母亲极不喜欢他。她非但不能保持平静,还不断回到博比的话题上来,狠狠地攻击他。我非常喜欢博比,发现自己无法再听她的攻击,就劝母亲必须换一个话题,事情算过去了。第二天早晨,她从麻醉中苏醒时我弟弟在她身边。她睁开眼睛就问:“为什么凯瑟琳那么喜欢博比·肯尼迪?”

那年春天,美国发生了重大事件。在 4 月份,马丁·路德·金被谋杀,全国顿时哗然。那天晚上,华盛顿形势由于他被暗杀而变得十分严峻。我呆在报社,几个人爬到屋顶,观看城里的大火,特别是靠近《华盛顿邮报》的第 14 大街。暴乱和袭击到处都发生着。最后,14 000 多名国民保卫部队参加巡逻,另外还有约 3 000 名警官。乔·卡利法诺——约翰逊总统的助手,后来说他们在白宫得到一个报告,斯托克利·卡尔麦考尔正在 14 大街组织一场暴乱并组成“U”形向乔治城冲去,将此城烧毁。乔回忆说,约翰逊总统看了报告,笑了笑说:“老天哪!我等待这一天整整花了 35 年。”他表达了一位最高统治者式的轻蔑。

6 月 5 日清晨,我卧室里电话铃响了,本打电话告诉我,博比·肯尼迪被枪杀,并补充说:“我们应该停止其他报道,改登这个消息。但吉姆·戴利拒绝这样做,我想你最好来这儿。”戴利作为《华盛顿邮报》的总经理,由于晚送报纸受到不满的订阅报纸者的攻击。我到达印刷厂时,发现发行部主任哈里·格拉德斯坦站在后面,并问他的选择是什么。我们决定,因为当时已是凌晨 4 点,比往常分送时间早得多,我们应该先分送已印刷的报纸,然后印发特

刊。这当然是很贵的，但让读者知道这一令人震惊的消息，这是我们必须做的。我的决定触发了我与约翰·斯威特曼关系中的一些问题。我应该跟他协商，我在场一下子做出决定，没有考虑管理方式。事实上，约翰已赶到报社的门口，他到达那儿时冷冰冰地对我说：“我听说你已经把报纸装货了。”我说是的，我们俩都退让了。我想约翰也会做出同样的决定，因为他总是把钱用在刀刃上，情况显然如此。我们关系的另一个变化发生在博比死时——这次与我没有直接关系，而是与报纸相关。赫布洛克画了一张“卡通”，上有一长串不光彩的人的名字，是所有反对专控枪支的参议员，其意义是代表“谋杀者”。在菲尔·格叶林看来，在博比被枪杀这一天发表赫布洛克的“卡通漫画”太尖锐，他决定不登。赫布洛克对此恼羞成怒，强烈反对。这一事件不仅导致了他们之间六个月“没有讲话”，而且赫布洛克慢慢地摆脱编辑的控制，变得越来越独立了。他开始——现在还是——走进新闻室去跟他喜欢和信任的人讨论他的论断。这是一个惹得格叶林生气的安排，但那时赫布洛克太有权威了，也受人尊敬，因此他能立即离去以显示其独立性。

第二天，也就是6月6日，我去了“复活城”，同行的有里维瑞德·韦尔特·福尼特洛伊，一位黑人部长和城市市长，我们去看了那些肮脏和阴冷的地方。在那儿，向华盛顿游行的黑人和民权领袖已临时安顿下来。7日，我飞往纽约去参加第二天在圣·巴特里克教堂为博比举行的葬礼。这是一个极度悲伤的仪式。继之灵车返回华盛顿，开到阿灵顿墓地安葬。那天的场面深深地铭记在我心里，我看到悲痛的人们排列在火车道的两旁，在车站，许多人流着泪，在墓地山丘上，也就是在他哥哥埋葬的地方，悲伤的气氛达到高潮。

对我来说，博比是一个复杂的人物。他可能是很难对付的，作为肯尼迪竞选组织人，他应该，也许不得不这样。我们偶尔促膝谈心。一次，他让我在《华盛顿邮报》登载的一条有关杰奎琳·肯尼迪

的消息上流下了眼泪。在乔·奥尔索普家的一次晚餐上,博比攻击我和报纸上的那篇文章,大声对我说:“你也刚失去丈夫,你应该更清楚。”他的评论引起乔不断摇头和抱怨道:“这如同一个年轻的侄儿攻击他的上了年纪的富有的婶婶。”这一切都过去了,我们成为好朋友。像其他成千上万的人一样,我看着他成长,而且成为了一个重要的具有领袖魅力的政治人物。虽然我对博比在某些问题的立场感到忧虑,但他是一个通情达理的人,在许多事情上具有感召力。

1968年夏天的许多事情都与这样或那样的政治事件有关。如果没有约翰逊和肯尼迪在这画面中,总统选举会有另外的局面,竞选的人会是休伯特·汉弗莱、尤金·麦卡锡、理查德·尼克松、罗纳尔德·里根、纳尔逊·洛克菲勒和乔治·华莱士。尼克松以他的著名的“你不会让尼克松再跑来跑去”的演讲而重回政坛。他有许多可以想象的问题需要克服,并且要花相当长时间去塑造其形象。在7月中旬,他来到《华盛顿邮报》与编辑们共进午餐。参加者有一个星期前从越南安全回来的唐·格雷厄姆,还有一些记者和编辑。洛克菲勒前一个星期也曾来过这里,也是与全体人员共进午餐。尼克松是一个人来的。他开始时说,他来到《华盛顿邮报》不知有多么高兴,并且欢迎前来的聚餐者。我提及,我和他第一次见面是1946年。“不是,凯瑟琳,”他说,而且是那么自信,“那是1947年,我们在你父母的装饰极好的家中相见。那儿有许多很著名的人物,我作为一个穷议员,为一家公司工作,因而说不出那些人是谁。”

我们坐下来吃午饭,但尼克松吃得不多,他必须注意体重。我劝他尝一些冰咖啡,他拿着但未喝。至少有两个人在午餐后做了笔记和备忘录——一个是记者阿尔·霍尼,另一个是沃德·贾斯特。他们记录了我们谈论些什么以及当时尼克松说了些什么。他对赢

得首轮投票胜利充满信心。他评论说，共和党人给洛克菲勒的机会不如民主党给麦卡锡的机会大。他已经在考虑他的竞选伙伴，但也知道这还取决他在哪个州可以赢得大选。他认为，从行政工作的记录看，如果汉弗莱愿作为竞选搭档，他会做得更好。这后来变得十分准确，但汉弗莱与约翰逊分离得太晚，以至于不能区分出多大的不同。

在越南战争问题上，尼克松感到作为最后一个权力人物，许多事情已改变了，1968年的多米诺理论不再有用。他也意识到民众要结束这场战争，但新总统为了某种“光荣地结束”不得不维持一段时间。

整个午餐中，尼克松恰如其分地把握自己，给我们留下了深刻印象。刚来报社的米格·格林菲尔德说她得回家，躺下来去想想她所看到和听到的一切。格叶林后来在他的文章中说，这是尼克松生活中极为难得的时刻，他对每个人都不感到害怕；代表大会闭会，他就是世界的顶级人物，但一到迈阿密，尼克松感到了来自洛克菲勒和里根的小小挑战，他开始感到有一种威胁，担心这两个人会联合起来反对他。根据菲尔·格叶林所说，他可能竞选失败的情况又出现了。我参加了共和党代表大会，目睹了尼克松的提名，这是他在加利福尼亚竞选州长受挫后的一次极不寻常的生机再现。

后来，史蒂夫和我一起飞往芝加哥，直接到了民主党选区的重地。汉弗莱战胜了麦卡锡这位候选人，但选举乱糟糟的样子深深地刺痛了他，也带入了秋季的大选。很少有人那么快就忘记外面街道的暴力示威——而这场景被我和尼克·凡·霍夫曼所见——还有芝加哥市长达雷通过激烈的言词示意要阻止示威者的画面。

在《华盛顿邮报》，我们还是忠实于我们不介入竞选的政策，至少理论上是这样。事实上，我们间接地支持汉弗莱，我们的文章这样说：“如果你相信这个或那个，那么你将要选X或Y。”在尼克松被提名的时候，《华盛顿邮报》的一篇文章说，他“表现出一种令人

敬佩的理解,但在越南问题上令公众感到他的拘谨;这是一种经常出现的某种接受社会弊病的包容力”。然而,报刊也私下认为:“他表现出不拘泥于原则而打抱不平,例如他谈论战争、法庭、敞开屋舍、枪支管制和其他方面。我们现在应该了解道他了,但他还未被人们所了解。”

我们专门为尼克松选择竞选伙伴开辟了栏目。在一篇题为《斯皮罗的危险》文章中,我们说:“给予足够的时间,尼克松决定……指定阿格纽为他的竞选伙伴,这也许被认为自罗马皇帝卡利古拉命名他的马为执行官以来最为古怪的政治任命。”沃德·贾斯特后来写了评论,也是这样说:“你们看阿格纽的恐惧,或者你会指向他的骄傲,但现在我们更喜欢看到带着可怕吸引力的面目。”

我母亲曾经是一个政治评论家,在选举前她给我写信,并送来一封尼克松寄的正式信函,信中称“同我一样的犹太人般忠诚的市民们”,并表达了对犹太人新年的问候,我母亲又补充道:“我想他给《华盛顿邮报》带来的幽默机会比编辑部能认识到的还要多。”

休伯特·汉弗莱成为了我的朋友。我非常敬佩他,感觉他应该是一个理想的总统。然而他从来不是林顿·约翰逊喜欢的人,总统认为他多嘴,经常拿他跟杰克·法伦蒂相提并论,“那些从明尼苏达州来的人,他们就不知道闭嘴。”约翰逊感到汉弗莱快嘴长舌会给他制造麻烦,因为他最终泄露消息将使政府付出代价。他不认为汉弗莱是故意泄露,但他爱放炮,即使他应该听的时候,他还是谈个不停。

当然,约翰逊是对的,因为汉弗莱爱讲,但他也能言善辩,几乎可以把人们眼泪变成笑声。他常常即兴评论,但不会停,总是讲啊讲,直到令人眼花缭乱的效果消失,听众们感到不耐烦。休伯特爱面子,幽默,有趣,我发现他总是一个极好的搭档。

尽管汉弗莱有着迷人的特征,理查德·尼克松还是被选为总统。菲尔·格叶林在《华盛顿邮报》评论尼克松胜利时,说他“完全

赢得机会去测试他自己,他也赢得了勇气、合作、良好祝愿,在那些把自己的安全和福利置于他的手中的人们之中显得更加坦率”。

甚至赫布洛克为尼克松提供了一次蜜月,但很短。在他关于竞选的漫画中,事实上是尼克松的整个政治生涯——赫布洛克画了在5点钟时他的身影,随着周复一周(年复一年)的过去,这个身影似乎越来越看不清,在某些时候几乎弯成了一根胡子。鲁斯·威吉斯送给赫布洛克一把刮胡刀,建议该是给尼克松刮胡子的时候了。一天,当我们在编辑会议上讨论胡子问题时,赫布洛克指着尼克松在那天报上的画,清楚表明重胡须代表一个男人的显著特征。他还说,黑脸也是一种特征,正如其他特点像大耳朵、尖鼻子,所有一切——对一位漫画家来说,这都是不错的特征。事实上,赫布洛克的漫画在大选第二天就清楚地说明,他认为美国总统必须能处理与他追逐提名时遇到的不同事情。他把自己的办公室画成一个理发店,墙上有一标志写道:“此店免费给每一位美国新总统刮一次胡子,赫布洛克,业主。”

在这个政治年,《华盛顿邮报》也发生了许多事情。鲁斯在1968年6月通知我说,他真的将在他65岁生日时退休,“不需要任何过分的夸耀或注意”,鲁斯在他的信中对我解释说,他个人有一种“对鼓动的厌恶”之感,且感到这种方式对一个机构会更适用一些。

我写信给鲁斯说,没有他,《华盛顿邮报》将如何很难想象。在我还不熟悉工作时,所有给我帮助的人中鲁斯给予得最多:“你做的最好的事情是认真待我,而许多人并不这样。”事实上,鲁斯比预料的离开得早,因为9月份早些时候,约翰逊总统任命他为联合国大使。鲁斯在《华盛顿邮报》已21年了,我真舍不得他离开。

鲁斯的离去引发了我们组织机构的一系列变化,以及《华盛顿邮报》新闻和评论版管理上的变革。作为非政治性和非党派人物,本注重强烈的新闻效果,对评论没有太大兴趣,所以,当鲁斯离去

后,我们同意由菲尔·格叶林负责的评论版应该多向我报告情况。那时,我对米格·格林菲尔德不是很了解,起初我对菲尔·格叶林带她到处走感到困惑。米格很快在机构中找到她的位子,就在她来报社仅10个月后,我给菲尔·格叶林写了一张纸条说,我一直在考虑他应该有“二老板”,我不知道会不会是米格——“或者你们歧视她,或者她不愿意干?”在她来报社一年后,菲尔·格叶林提升她为评论版副编辑。我对他能意识到米格对写作、对评论所具有的天赋和非凡的能力以及对工作所具有的巨大能量表示高度赞赏。菲尔·格叶林提她为副编辑是有远见的——她是走在日益兴起的妇女运动前面的女性。对菲尔·格叶林来说,米格是一个真正的搭档,他一次描述他们俩在一起工作就像是“两人在钢琴的演奏中敲打‘竹筷’”。

这几年,由于许多主要人物调整频繁,责备声也就经常出现了,当然有些是错误的。有一件事是在当本成为《华盛顿邮报》总编聘人和解聘人的时候出现的。本聘用了吉纳·帕特森,过去他是《亚特兰大政论报》的执行编辑,并因思维独立、尖锐和直接评论的特点而见长并受到尊敬。但在三年多时间里,格格不入的性格,交叉的责任,新闻室的政治性使本感到事情并非如此。他对吉纳产生了怀疑,吉纳立即辞职了。当他离开《华盛顿邮报》时,他用这样的话总结了他的感受:“本·布拉里需要一名执行编辑就像是一头公猪需要奶头。”这是用以取笑本的比喻,但精确地说,它道出了吉纳长期的怀疑:“那儿根本没有工作。”奇怪的是,我们相处很好,吉纳具有可爱的特点。

当时的副执行编辑霍华德·西蒙斯,在吉纳离开后他很快顶了上去,让自己适应本的个性和方式。他愿意和能够照本指定的去做——去做那些本不做和不愿意做的事情。在组织机构图表上,还很难精确地描写这种关系,但他们是伙伴关系,合作甚好。

幸运的是，霍华德与本具有互补的特性。他特别是对本不感兴趣的，即“科学、医药、教育、宗教和一切讨厌的东西”感兴趣——他组织和领导一些开始对这些领域给予关注的记者们更多地报道这方面的情况。他是一个组织能力相当强的人，他把许多他物色的、聘用的和培养的年轻人带了起来。他的滑稽淘气的幽默一直使我们高兴了好多年。

渐渐地，我树立了在《华盛顿邮报》和《新闻周刊》传递思想、开展批评或是表扬的信心，如果我传递给编辑们的想法最终见报并产生一些影响，我就非常高兴。霍华德在这些小事上让我感到满足，偶尔也用“布伦达·斯塔尔”奖来取笑我。在真正的布伦达时尚中，我曾给了本一个消息，这就是他后来因没有相信我而感到遗憾的事情。杜鲁门·卡波特使我确信他知道杰奎琳·肯尼迪将与希腊船工结婚。我从南美洲（我正在那旅行）给本打电话，告诉他我相信杜鲁门是对的。本打电话回来说：“你真棒！布伦达，但我害怕了。消息被证实了，但其他人则表示怀疑，我认为这根小芦苇是不会提高报刊声誉的。”当然，杜鲁门是对的，《华盛顿邮报》错过了我的内幕消息。幸运的是我和本没有坚持这些互相反对的事情。

霍华德也总是有许多点子——一些是好的，一些不是太好。他总是让我不断思考报刊的将来。他送给我无以计数的备忘录，提出他改进《华盛顿邮报》的想法，但从来不斟酌文字，他一次说：“读后吃了它。”正是霍华德建议创办周刊杂志，在星期五发行，与《华盛顿邮报》至今尚是报纸一个重要特征的“周末”版相区别。

霍华德经常在他给我的备忘录中以“妈妈”称呼，这是他和本两人用的绰号，本通常用“妈咪”。这对我来说并没有什么；事实上，我喜欢他们这样。本和霍华德在许多年里作用明显，只是到了水门事件之后才发生变化。

1968年秋天鲁斯离开报社，我失去了一位老朋友和《华盛顿邮报》的一位重要人物，同一年岁末，约翰·斯威特曼告诉我他想要

解脱负责日常印刷的责任,事实上,也就是要退休。尽管我和他之间有一些麻烦,但我完全知道他所做的一切都是为了报社。1950年他到报社后,他是多么的重要,当时《华盛顿邮报》是亏损的报纸,通过合并形成我们现在稳定且有实力的局面。我和弗里兹都努力劝阻他,但他很坚决,他后来告诉我,他是累了,“总是不断地做这种事情,我只想要自由”。

我认识到他是严肃的,我们推举他出任了董事会副董事长一职,负责各部门未来发展计划。我也请他帮我找一位顶替他位子的人。约翰说,我能够也应该成为出版商——那时我是公司董事长,在报社没有头衔。我马上反应说,我不能答应你,我们必须找其他人,但约翰还是不动摇。一阵紧张后,我决定自己来干这项工作,在我之前我父亲和菲尔曾出任这一职务。但我对如何建立一种研究机制来恰如其分地评估一个人没有更深刻的想法。我仍不知道谁是出色的人才,也不知道产业,我甚至不知道我们的工作需要哪些技能。我跟产业中所熟悉的一两个人谈过后,我去找我的朋友鲍勃·麦克纳马拉。鲍勃推荐保罗·伊格纳蒂厄斯,他一直担任海军部长,为越战提供军需品。关于保罗的特点,许多人描述他工作时“从想象人手”到“考虑预算”和“利润优先”——所有这些特点我们当然很感兴趣。他还曾负责几个建筑项目,想到我头脑考虑的重要问题是为《华盛顿邮报》建一座楼,我断定他一定合适,虽然他不懂报纸业务,但他可以学。因此我雇了他,保罗作为报社经理进入董事会,1969年1月他成为华盛顿邮报公司执行副总裁。几乎这一切都安排好了,可试用时出现了麻烦。这对我们俩来说都是很头痛的阶段。我知道他不能完成试用期了。我告诉弗里兹我们犯了一个错误,弗里兹明确地告诉我说,我有时太心急,我必须给他一次机会,结果我和保罗一直到1971年都合作得很好。

事实上,约翰的离去使我进入了一个非常困难的时期。问题似乎到处都是,我发现管理公司在那时几乎是不可能的。《华盛顿

邮报》生产每况愈下，与之相应的是严重的劳动力问题。《新闻周刊》的编辑和业务也都遇上了麻烦，电视台也担心利润和效益问题。

没有哪一件是发生在真空中。我感到，如果我集中精力的事情还顺利的话，我在一段时间里只能处理出现的一个问题——但是事情并非这样，整个公司一直在运转。我没有达到目标，心里很不安，我缺乏弥补不足的素质，这将会给公司带来损失。我担心公司也许会垮下来——我一直揪着心。

我深受自己做出的和未做出的决定之害——我负有责任的罪恶和失职的罪恶。在所有我犯的错误中，最使我痛苦的是那些似乎写得清清楚楚的东西——就像建筑物和劳工合同一样。最伤心的一个经历是与报社的一个新厂有关。我们选择艾·裴为设计师，结果差不多浪费四年时间从事计划和设计的这幢建筑物却不能适应报纸生产的需要，最后不仅我们而且艾本人也很失望。我们决定制止已有的损失再继续下去，停建肯定是错误的建筑工程。我相信辞退艾的公司是个正确决定，尽管许多钱和时间都浪费了。虽然是正确决定，但我不喜欢这样做。从1972年我们完成那座建筑物开始，我对我从事的工作也充满一种矛盾的感觉，它平淡无奇以及充满妥协。在许多日子里，这些特征中任何一个都提示我，那决策程序——我在其中的作用——是那么差劲。我有许多东西要学。

但是，尽管自疑和心乱，《华盛顿邮报》许多事情都进展得很好。最惊天动地的一个成就是，由本领导创立了“风格”版代替了我们过去熟知的“妇女”版，出版后称为“为了和关于妇女”。创立新版是本的主意，而大卫·拉文索尔是主要执行者。大卫勾画出此版应该写人要多于写事，写隐私生活要多于公共事务，对此要强调：两种性别的华盛顿人，无论是白人还是黑人，郊区的还是城市的，决策者还是持家者都是一样。开办在即，这一栏目被称为“试

验性气球”，召开了许多会议讨论如何命名，直到本想出“风格”这一字眼，它是“生活风格”的略语，他设想的是一个假造的词，但被采用了。

当“风格”版第一次出现在报刊上时，我抱着谨慎的乐观态度。我不喜欢我看到的一些东西，而愿意保留最后判断。但很快我对新版所确定的方向越来越沮丧了，却不知道如何建设性地批评我想要他们改进的东西。我倾向于采用牙科医生反复训练的方法，来代替考虑事情不热情和不断抱怨。本的一个长处是他坚信自己，即使这是冲着我来的，我们很少的一些冲突就与“风格”版有关。一次他告诫我说：“给我们时间，就快了。”另一次他尖锐地对我说：“别让你的手指挡住我的眼睛。”这种严厉的指责使我震惊，特别是他过去脾气是多么好。这使我忐忑不安了，以致冷静了下来；我认识到我推动得太狠了。我改进了，但我还是想看看什么是错的和哪些对的东西被疏忽了。

正确的是我们打破了旧的模式，开发了一种重要且全新的形式——一个新时代出现了，在这个时代，男人和女人的兴趣交于一处，在这个时代，没有谁想听妇女在桌子旁拿着茶杯，或者，正如本所写的：“我们深信，有关传统妇女的新闻使离我们而去的蠢驴都感到厌倦。”

情况变得直截了当。“风格”版经过了不少编辑之手，每个人都加点东西，直到1976年谢尔比·科菲到来，这是一个很帅的南方人，生于一个作家家庭，最重要的是他是编辑。作家们都喜爱谢尔比，“风格”真的在他手下发展了，一组有着非凡才能的作家写出了极好的文章。其中，《华盛顿邮报》最有才能之一的汤姆·夏尔斯受雇并由谢尔比提拔为总记者，并发展成为报社的电视评论员。

本也雇用了萨莉·奎因，她开始成为第一流的作家。起初，萨莉由她给阿尔及利亚大使当社会问题秘书时曾见过的菲尔·格叶林面谈。菲尔·格叶林把她交给本，本对菲尔·格叶林说：“她不错，

但她一生中从没写过什么作品。”菲尔回答道：“没有完美的人。”因此萨莉来到了报社——一点经验都没有，只是依靠《纽约时报》新闻记者沃伦·霍格的关系。在她工作的第一天，她讲述了一个被安排去搞一个宴会，弄得她非常紧张的故事。她打电话给沃伦说：“我被限期完成任务，我神经快崩溃了。”第一篇东西很滑稽。正如萨莉说：“人们喜欢它是因为故事有趣且易看。我感到我已到家一样。经过几个星期后，我认识到这是我希望去做的事。”

亨利·基辛格在提及当他的名字出现在“风格”栏目中时，他曾这样对我说：“马克夏尼（闲论专栏）使我想谋杀，但萨莉使得我想自杀。”他的意思是萨莉有一种让人们感觉自由跟她谈话的天赋，然后抓住他们话语中的破绽。随着她的不断进步，她作品的风格成了华盛顿谈论的话题。有时她几乎用她笔墨的力量就可以毁了一个人。

1983年，当谢尔比离开报社一段时间后，玛丽·哈达尔接替了他，她以不同于谢尔比的方式而获得很大成功。她把“风格”变得更加平和，更容易阅读，同时雇用了她自己的作家群。“风格”版现在由大卫·沃尼·德莱尔负责，他继续开发技能和人才。“风格”不仅对我们来说办得很好，而且其思想成功地被全国的报刊所接受。

第二十一章 方兴未艾的妇女 解放运动

1969年,在我成为《华盛顿邮报》的出版商和公司总裁时,我盘子里的内容已经比过去充实多了。除个别情况外我很少亲自动手,我获得了一些商业方面的知识,但比起大部分公司总裁来说,还是更多地依靠别人。一篇文章写了我工作五年后的情况:“格雷厄姆夫人经常是接受责任要比强调其权威多得多。”这是事实;我不总是以最冷酷或最好的办法来对待或把握公司里的职员与我的关系。我的期望远远超过我的成就。事实上,从20世纪60年代中叶到70年代中叶,尽管他们给予了我很多,但也使我失望。

我似乎携带着不满的袋子。当我想到我的不确定性和紧张情绪时,我看的第一场音乐喜剧《流浪王》的场面总是浮现在我面前,这就是突然登上宝座的流浪汉第一次穿着皇袍出现,慢慢地并不安地走下楼梯,紧张地看着两边手持弓箭、可辨认面孔的弓箭手。我还感到自己像君王的假扮者,很想试一试。我感到我总是在参加考试,如果错了一个答案就将要失败,只要一个关于《新闻周刊》的发行情况的提问就使我完全慌乱了。

我做这份工作的最大障碍是我的不安全性。部分原因是由于我的特殊经历,但某种程度上是来源于定义中的妇女只能在某些方面发挥作用,我这一代的大多数妇女都面临这种情况。我们越

发相信，我们的作用是当贤妻良母，受到的教育是我们生下来就是给男人们带来幸福和舒适，也同样给予我们的孩子。

我接受了我这代许多人的想法，即妇女智商比男人低，我们不能从政、当领导，除了家庭和孩子，不能管理任何事情。一旦结婚，我们就被限制在操持家务，提供一个舒适、宁静的环境，喂养孩子，支持丈夫事业之中。很快，这种思维——确切地说，负出了重大代价：我们中大多数人都变成了低能人。我们不能跟上世界的潮流。在人群中我们很少讲话，不敢参加讨论和会谈。不幸的是，这种局限性在妇女中——就像在我身上一样——产生了一种分散话题，缺乏精辟概括，愿意聊天，在事情快结束时才开始工作，解释过多，持续太久，经常表示歉意等习惯。

妇女们也传统地——现在还有许多人这样——以一种夸张的愿望去取悦，在我那一代的妇女身上有一种综合症许多年来规范着我们的行为举止。虽然那时我没有意识到什么，但我不能做出一个可能使得我周围的人不高兴的决定。多年来，我不管发出什么指令，常常用一短语：“如果你方便的话。”如果我认为我做了让别人不高兴的事，我就非常痛苦。这一切的后果是，我们当中许多人，尤其是中年人，总是试图最大限度地避免惹恼丈夫。

我第一次去工作，我还是被过去的假设所困扰。当我开始工作时，我“劣于”和我一起工作的男人们。我没有商业经验，没有管理经验，缺乏政府、经济、政治和其他事务方面的知识。我真的感到萨缪尔·约翰逊对一个女大臣的描述——“一个女人说教就像一条狗用它的后腿走来走去，干得不好；但你会吃惊地发现它干完了。”既然我认为我是低人一等，我就不能在此两者间区分，一方面是男性的屈尊，因为我是一个女人；另一方面我必须工作的惟一理由是我生来运气好和丈夫死去后的坏运气。

作为控制一个公司的女性——哪怕是一个小私人公司，就像我们那时的公司一样——那时，我站出来是出类拔萃和令人惊奇

的。1963年,在我工作头几年里,我的情况非常特别。即使在我自己的公司里,没有女经理,很少几个职业女性——也许在我的四级管理层中没有女性。《华盛顿邮报》不是那种不守规矩的公司,而是那个时代的典型代表。至少在20世纪60年代大部分时间里,我基本上生活在男人世界里,除了跟秘书们之外,几乎整天不能跟一个女性讲话。但我几乎未注意到我自己那种怪癖,对我们公司和其他地方工作的女性面临的困难缺乏理解。多年来,我的弱点完全是由于我追求新奇,未受过训练和挑剔,这跟一个女性毫不相干。

1966年早些时候,我应邀在克里夫兰的妇女城俱乐部演讲。在那儿有人建议我,把“妇女地位”作为我演讲的题目。我对俱乐部总裁的回答反映了我在那个男人世界里工作的看法:

在谈之前,我必须坦白承认,也许我是不可避免地有一种义务选择这一议题。对这个题目,我不太感兴趣,也未受过教育,但从此开始我的演讲也许更好。正如你们所知,我现在的地位,完全是一个偶然,我发现,我完全在过着一个男人的生活,以至于我对“女性地位”这个题目没有太深的研究……如果你们真的要坚持女性化,我会试图调整一下!

1969年《妇女穿着日报》刊登了一次采访,再次表明我过时的态度。总的来说,此篇文章可读性很强,除了在工作单位谈论女性主题外,我丝毫不在意。这篇报告编辑们描述我毫无性别区分地想当然:

……凯瑟琳·格雷厄姆参加了其他一些活动,但没有占有统治地位,宁可让男人们,那个过分自信的群体起着主要作用。这是她生活的一小段,在这段时间里,一些过分自信、有

强烈愿望的男性起着一种主要作用……

“我依赖于弗里兹和其他男人的判断，在所有决定上都是如此。”……

“我想，作为一名女性，也许是工作的一个弱点——除非你是一名职业妇女，但我不是。”……

“我这一代的妇女真的不知道工作的严重性。现在的女孩儿对她们的职业认真多了。”……

“我是要力陈一名妇女被任命去做行政工作了吗？我真没有面对过这种事情。但我认为这是合适的事情。我没有看到过一位女性担任一家报纸的执行编辑。”……

“我猜想这是男人的世界……在今天的世界，在某种场合下，男人们在行政工作中要比妇女能干。我想一个男人干我这种工作要比一个女人干得好。”

那天《妇女穿着日报》的文章一刊登，长时期担任《华盛顿邮报》记者和编辑、我的朋友埃尔西·卡珀愤怒地冲进我的办公室说，她对最后一行的回应是——“你真的相信那东西？如果你相信，我就不干了。”这震动了我，我看出她的意思，但对于我来说，真正能够理解女人心里所想是在后来才做到的，而且很慢很慢。从职业方面来说，我依然很闭塞，作为一名女性，在我工作世界里没有人谈论这些事情。我去工作的时候加入的组织，那个称为广告局的行业协会，多年来我是该组织第一个也是惟一的女性。举行会议的时候仅有我一位女性而使之特别麻烦，因为他们一开会就是好几天，成群结队。

对我来说，最令我恐惧的事是广告局一年一度在底特律召开的会议，与会者都是来自汽车行业的官员，不言而喻，他们全是男性。几年来，我像一个疼痛的拇指一直处于困惑状态。总是感到极不舒服，在房间里犹豫着是否应出席。一个又一个的发言人习

惯开玩笑地说：“女士和先生们”或者“先生们和格雷厄姆夫人”，并引起轻微的笑声。这使我感到很不舒服，我渴望被忽略，或者至少不要被单独提出来。

在一次局会议上，我的一个朋友主持一个对我来说完全是新问题的讨论。使我恐惧的是，他决定围着桌子走一圈，征求每个人的意见。我坐在他右边，他从左边开始，这给了我一些时间，在听别人说些什么时来考虑我该说些什么。当他绕桌子转了一圈后，我们听了所有人的发言，只剩我一人没讲，他停下来，似乎我不在场。也许他想他是为我好，相信我没有什么可补充的。会场一片寂静，然后我们都笑了，我犹豫地说了些什么，就过去了。当时，我不知道，我是因为什么也没有谈而感到轻松，还是因为被忽视而感到不安。

我经常注意到，男人对妇女熟视无睹，男人们透过你往前看时好像你不存在似的。有一次我把这一现象写给了彼得·德罗，他是《新闻周刊》行政领导之一。后来他为那些是或者将是《新闻周刊》的广告商举办了一次会议——那次我没有被邀请。我礼貌地问为什么没有被列入在华盛顿举办的会议名单之内，尤其我是他所在公司的总裁。“你记得告诉我有关会议上的男人们透过你往前看的事吗？”彼得回答道，“这恐怕是原因吧。”

我每次都是在满是男人的房间中的惟一女性，我承受着避免让自己看上去是愚蠢的或是无知的痛苦。但是我必须承认，尽管我作为惟一女性，在我参加的大多数会议里感到不舒服，但随着时间的推移，总有一些是我喜欢的东西。那时我坦白地跟一个朋友说：“成为屋里的第一个是破坏性的，且又是有趣的。”

我接受了一些传统的男女作用和领域概念的极端例子，虽是无意义的但确是基本的。在华盛顿或其他地方举办大型的社交性晚餐会时，吃完后，男人们和女人们便自动分开，男人们通常还在桌边认真地讨论着白兰地和雪茄，而女人们则退到客厅或者女主

人的卧室去给鼻子上粉，聊聊天，内容大部分是关于孩子和房子——这是“妇女”的兴趣所在。我记得曾听说一个故事，有一次锡西·帕特森在晚餐后被召集到另外一些女士处，她对女主持人说：“让我赶快干别的，我没有家务问题，我女儿长大了。”但她还是同我一样接受了这古老的习惯。我工作后的很长时间内，与这些男人们中的许多人白天、晚上、餐后进行着政治、商业或国际事务问题的讨论，我从未想过把自己与其他女性分开，哪怕是在自己屋里。有一天夜里，在乔·奥尔索普家里，有些东西在我脑子里噼啪作响。我意识到我工作一天了，参加了编辑部讨论问题的午餐，不仅很投入，而且对世界上发生的事情也很感兴趣。但是我应邀花了一个小时来等待加入男人的队伍。那天晚上在乔家里——他对把男人们组织起来围在他的桌旁特别不好意思，我告诉他，如果女士们都撤退时，我也悄悄地离开，他肯定能理解。令人不解的是，乔很不安。他坚持说，她们离开还没有一个小时，差不多只有男人去冲澡那么长时间。我认为这是废话，我喜欢早结束，我要去阅读，还有，我不想告诉他我要做什么，仅仅陈述我想要做一些事情。乔不能接受我离去的想法，并答应如果我留在那儿，他会让所有人——不管是男的和女的都留在桌旁。

我的行为并非是因为受到一些思想的影响，而只是我希望能利用晚餐后的一些时间回到家中，更好地读报纸的早晨版。但显然我的工作经历最后与不断增强的妇女运动的影响联系在一起。

我没有打算发动一次革命，但我的行为确实震动了一小部分社会群体，我无知的建议的新闻慢慢地传开了。因为我在社会问题上被认为是一个保守派，我的姿态是有影响力的。让妇女离开而让男人举行重要问题的讨论显然无逻辑可言，而在实际生活中，这种现象已在整个城市淡化了。

没有哪个戏剧性的时刻能改变我关于妇女问题的观念；相反，

我开始关注围绕妇女运动的真正问题。但是,我慢慢地认识到——毫无疑问,这也许太慢以致不能适应许多女性——我最后变得更加明白并投入进去。现在回过头来看,除了时代背景之外,我不能理解,为什么我没有更快地认识到这些问题。

与米格·格林菲尔德共同考虑的一些事情对我很有帮助。我和她在妇女问题上有不同看法,但有着惊人的相似态度。米格在妇女解放运动前就已开始运作这个问题——她很早就在《华盛顿邮报》她的办公室门上留了一段话:“如要解放,我不会去。”但在办公室,她和我一样遇到许多偏见。我们试图在一起表达我们的观念。有一次她在 P. S. 上加了一张便条:“我一直想找一个位子——任何一个位子都行——只要是关于妇女运动,但我害怕哪怕是越雷池一步,我便是无可救药的汤姆叔叔。你不认为有一本书应该读读吗?”(我们确实买了一捆书,包括西蒙·波伏娃写的《第二性》,读了这些书,改变了我们的态度。)她继续思考这些问题并真诚地认为这可能是那个时代的第一家《华盛顿邮报》所编辑的评论妇女问题的文章。1969年8月,在一篇题为《没有那么长,宝贝》一文中,我们写了一个体育作者,名叫艾琳娜·凯茵,她在某个足球体育馆被禁止作新闻报道。因为不能报道比赛,她把这一案例带入法庭。《华盛顿邮报》评论写道:“尽管是弗吉尼亚窈窕淑女,很少的几位‘宝贝’,正如商务电视使观众相信的那样,还有很长的路要走。”在讨论工资和其他不平等后,评论说:“几年前还是一个脆弱的妇女集会的解放运动正在流传开来,”并写道,“无数妇女离开了她们原来的岗位——在这种情况下,她们被当成了奴隶或男人的奴隶——现在你可以看到,学校、商业、教堂和政府都有某种剥削或压迫妇女的情况。”此评论由一个思想解放的男士所写——他建议要有法律和社会的补救方法,但结论为:“也许我们可以从那超激进概念开始,这就是女人也是人。”

我和格洛瑞亚·斯坦姆的朋友关系影响了我思想的进步。由

于年轻,她受到 20 世纪 50 年代思想文化的熏陶,和我接受的文化有很大差距。我看到妇女运动的不断发展,而她从一开始就是一位知名的领袖,然后被女权运动的先驱者抛弃,我现在怀疑,女权运动者需要占据极端的位子去阐述她们关于妇女平等之精髓。我不能理解军事作战和让人讨厌的那种燃烧胸罩的象征主义,对我来说像是男人们之间的互相憎恶。我记得一家纽约杂志因涉及表达年轻的阿比·洛克菲勒举起好战的拳头去阐述一个女权运动故事而遭抵制。这种事情使我洞察到真正的内涵,并且思考整个运动还是有一些问题的。

随着时间的流逝,格洛瑞亚比起其他人,更加改变了我的思维,也帮我掌握了这些运动的领导者——以及那些极端分子——在说些什么。我记得她第一次努力认真跟我谈论这些问题,我的反应是:“不,谢谢,那不是我的事。”但她还是坚持。我还想起她鼓励我抛掉一些与我旧思维风格相联系的神秘性。她说:“如果不那么压制的话,如果我们不那么太害怕以至于不敢听的话,就有一种真正的自我在那里作为指导了。”我很肯定,不管是否我的真正自我被压制了,格洛瑞亚一直告诉我,如果我知道妇女运动是什么,那将使我生活得更好。我渐渐地明白,她说得很对。后来,当格洛瑞亚需要我出一些资金开办《女士》杂志时,我给了她两万美元作为种子钱帮她运转起来。

比格洛瑞亚更有影响力的是我个人在公司里积累的经验,以及作为惟一的女性我出席的董事会议和其他各种会议积累的效果。我看到了在我们自己的公司人们怎样看待女性的无以计数的例子。《华盛顿邮报》和《新闻周刊》肯定还是依据过去方式经营,认为应该由白皮肤男人来管理事务和编辑新闻。这两个机构都是男人干事情,无论是在商务、广告和生产方面,还是在评论部都是如此。在很大程度上,我接受这种世界通行的方式。

莉兹·皮尔是个例外,她不仅生存下来而且兴旺发达了。她

1959年刚从康涅狄格学院毕业,向《新闻周刊》申请工作时,她被告知,如果她想要一个写作的位子的话,那就不必打扰了。但是她坚持下来,并在发行部找到了一份工作,作为我们都知道的“女孩们”中的一个,为欧兹·埃利欧特星期五晚上做复印工作。在1961~1969年,莉兹是《新闻周刊》采取试用稿方式的惟一女性。莉兹·皮尔于1962年最终成为一名作家,并于1964年成为驻巴黎局的一名记者。她后来说,当她犹豫地问提升去巴黎是不是加薪水时,欧兹威严地回答:“你什么意思?想想我们给你的荣誉。”她告诉我,她发现了对少数人—群体心理破坏最大的东西,“是一个人来分享大多数人的利益:一个人的能力是有限的,聪明有限,受教育有限,责任感有限。”这就是我的观点。

使我惊奇的是,这一切成为我的一部分。虽然我的思想还很简单,但我开始理解问题的严重性和复杂性。显然,我是处在很好的位子,不仅要考虑公司妇女问题而且要为她们做些事情。随着我懂得的越多,我也开始认识到自身的责任。我开始尝试——在某些小的方面,有些是在大的方面——去做那些提高对妇女认识的事情,增强对有关妇女问题关注的敏感性。

作为总裁,我知道许多问题,但不清楚如何依赖那些男性沙文主义经理们去改变。我感到我和其他在管理岗位上的妇女们都有一种埋葬旧的偏见的特殊的责任——开始是拒绝接受他们,后来是无论何时何地只要碰见他们,都进行驳斥。双方的态度都需要作修正。妇女们已经接受他们可疑的设想和神话太久了,男人们必须打破他们是受害者的观念。

我努力教育我周围的男人们去提高他们的意识,虽然我自己还处于意识提高的初级阶段。我在公司管理层中分发了刊登在纽约一家杂志题为《女性工作窟》的文章。在我收到一份人事部主任送来的一份介绍《华盛顿邮报》一些新人的备忘录后,我写了一张便条给他,指出我看出一些微妙的偏见的例子。人事部的头头在

备忘录中凡男士都提姓,而女士提名。我写道:“这里需要一些更正,无论哪一种只要统一就可以。我倾向叫名。虽然这似乎是肤浅的问题,但所表现的态度却是不一样的。毫无疑问,你可以写玛丽——但她是给琼斯工作。”

在公司里,我经常被要求去倾听妇女诉怨。埃尔西·卡珀告诉我她多次接到低品位的任务。“风格”版的梅里尔·塞克雷斯特告诉我,她总是被分配访谈妇女或妻子们,从来没有男性。我们交谈后,我写信告诉她,我总在倾听她的观点,但我要站在编辑们一边,“我想编辑们需要决定怎样用记者和让记者去哪里”。我担心我没有依靠编辑们去改变他们的方式。

当《新闻周刊》在寻找一名“书的背面”编辑时,我建议采用《纽约时报》一位有才能的评论家阿拉茵·沙阿林恩,编辑们没有采纳,他们解释不是因为女性这一问题。他们争论的是晚班太晚,周末工作压力太大,工作本身要求很高。我也内疚地承认,我简单而被动地接受了他们这一系列的原因。

虽然我是公司的头头,但让事情在白种男人操纵下发生变化十分艰难。然而,我开辟了一些途径。我和本经常讨论报刊上使用的语言。1970年,此年为“妇女年”,我是第一次获准进入西格玛·迪尔塔·奇的华盛顿分会的五名妇女之一,这是一个职业新闻协会。我在人会的晚宴上讲了话,谈到报业妇女工作方式问题,并开玩笑地说,《华盛顿邮报》拷贝桌上的通栏标题讲述了我已是这个机构的成员,这篇文章将是《新闻男人的博爱轻敲工作中的奶奶》。

事实上,仅一个星期之前,本同意《华盛顿邮报》关心妇女记者委员会提出的几项要求,并送给每个新闻室一份备忘录,希望避免在新闻文章中出现一些不易察觉的偏见。他说:“像‘离婚人’、‘奶奶’、‘金发’(或‘浅黑发’)或‘家庭主妇’这些字样均应在所有文章中避免出现。”与此相对应的表述男性的词也不应使用。他在备忘

录中继续写道：

像“活泼的”、“冒失的”、“酒窝”或“逗人喜爱的”这些词变成了陈词滥调已很久了，现在很少用了，在不妨碍努力使报纸描写逼真的情况下……表达妇女的成就的故事……应该用没有恩赐的态度去撰写。

关于妇女问题的感觉慢慢地热烈起来，到了 20 世纪 70 年代初期，这些感觉爆发出来。职业妇女开始通过机会平等的法律程序去突出自己。1970 年 3 月，46 位在《新闻周刊》工作的妇女收集了一份诉怨书，抵制歧视。无独有偶，就在同一天，《新闻周刊》第一个封面故事是关于妇女运动的，题为《反抗中的妇女》。我相信，这些妇女的挫折是由于那时在《新闻周刊》仅有一位女作者，她被认为太年轻，无法指派任务，所以，自由作家海伦·杜达尔，《新闻周刊》作者之一彼得·戈德曼的妻子，被雇用负责撰写封面文章。

那一次我不在公司，接到弗里兹·比博和欧兹·埃利欧特一起打来的电话，告诉我他们的不满。“我应该站在哪一边？”我问道，弗里兹不假思索地回答：“这是认真的，不是开玩笑。”我没有想这是个玩笑，也没有说我是什么意思。我们后来继续讨论应该采取什么样的法律反应，因为妇女们已请了爱林纳·霍莫斯·诺顿代表她们说话。

当我更深地卷入这次行动中，我想我变得太好战了，就像负责这方面事情的人员。随着形势越来越紧张，这件事发展成诉诸法律，我写给一位读者辩护道：“我同意《新闻周刊》的传统有歧视妇女的倾向。我们制定了一些计划来扩大妇女参与的机会——并且将继续这样做。我想，我们能够做得更好，更加容易地让《新闻周刊》一些人在诉诸法律之前与我们探讨这个问题。”当然，我能看出幕后的情况，她们也许与下层人士反复讨论了这些问题，而我全然

不知。最后我们开始实施补救——但没有尽到努力。1970年8月,我们达成一项谅解备忘录,但两年以后当编辑们被指责没有按谅解备忘录行事时,问题又从头而来。这次我们取得了较大成功。我不认为这是个糟糕的承诺,第一次的失败是由于我们缺乏理解。

《华盛顿邮报》也被起诉。1972年,由于早些时候的抱怨没有给予足够的注意——只采取了一些行动——59位在《华盛顿邮报》工作的妇女,鲜明地表达了对管理层的不满,联合签名写信给我、本·菲尔·格叶林和霍华德·西蒙斯。备忘录让公司自己的统计资料为她们说话,恰好我们在《华盛顿邮报》所陈述的政策是“完全维护妇女的平等和尊严,清晰可见”。妇女们说,《华盛顿邮报》实际上已落后于时代,所制定的政策是两年之前颁发的。新“风格”版取代旧的妇女版,反而四位妇女丢掉工作。除了我之外,米格是报社高层管理人员中的惟一女性。

这其中的情况是,本在新闻室任命了一个委员会向他报告如何把握平等就业。他认可了委员会的报告,建议给一些妇女和黑人创造一些新的工作机会,他们都经历着相似但不同的偏见。我的反应相当迟钝,但不是毫无理由的,这表示这一切需要认真对待:

白人男性倾向于接受其他白人男性一起工作,而他们不想雇黑人和妇女,这种倾向不可能在瞬间改变。

这正是再次犯错误的问题所在,我担心,因为它费时间,又花力气,并且只有态度转变后才能做好。

不管我们决定干什么,我感到我们应该付出相当于报纸经营方面的同等努力,要有更多的补救办法。我多次让埃尔西·卡珀出任人事部头头,去雇用更多的妇女和黑人,她在这一问题上对报刊产生了很大影响。

像所有商业和出版机构一样,我们的公司事实上是所有白人并且是男性统治的机构,我们在这时期有许多东西要学。在《华盛顿邮报》和《新闻周刊》内,有做得对的也有错的,特别是我们的一些手续和我们对一些问题的反应。在20世纪60年代末期前,我们的意图是正确的,但我们的成就却很一般。格叶林鼓励黑人应聘,并且他雇了一名黑人记者,但由于缺乏系统和目标,以致对如何取得了成就不是很清楚。20世纪70年代引进了黑人和妇女,但开始时,无论是《华盛顿邮报》还是《新闻周刊》对待新的雇员都缺乏足够的同情心、理解或技能训练,但这代表了美国每个机构的主流。更严重的问题是,我们一开始努力去雇用“合格”的女性,少数民族没有得到足够的考虑。我们陷入要么是没有雇到有足够才能的人要么是雇人失败之中,不管妇女还是黑人,我们不知道如何把他们拉在一起与他们一道工作,以及如何辞退他们。

最终这两个方面的情况改变了许多,但没有诉讼与没有国家适用的法律,这会来得更慢。我个人对诉讼的反应是复杂的,我感到有些是不公正的,而有些未必如此。但当情况变得对峙时,你总是很被动。具有讽刺意味的是,在两个报刊社里我们处理妇女和黑人问题要比其他大多数报纸和刊物要好得多,在别的报刊社里,甚至没有那么多妇女或少数民族与管理层对抗。

在整个妇女和其他少数民族问题的骚乱中,米格是我难能可贵的顾问,她写给我一份振聋发聩的备忘录,表达了她对现状的想法:

我干这种自命不凡的来送你一份备忘录的事情,是因为我感觉特别强烈,这将是一个错误——并且认为这不是一个小错误。

大家……都同意我们必须在《华盛顿邮报》创造出比目前更多的平等和机会给予黑人和妇女,这样,我们将不仅是更公

正的雇主,而且也可使我们报刊名声更好。就我所知道的而言(包括那些客气但多少有些想法的人),没有人特别热情或者对采取一种所谓的“配额”制度兴高采烈。正如我们理解的,支持一场重要争论是这种体系现在应该形成,因为这显然是我们能使自己采取行动或者往前蠕动的惟一途径。

……我们真的想在我们自己不能做却同意去做的事情上退让吗?

“请原谅这感情夸张的言行,”米格说,“但我希望《华盛顿邮报》将在很少的机构中出名,因为人们看到再将性别和种族推回法律问题里面去那是要付出昂贵的代价的,这些为时尚和便利的诱惑所不容——这预示了一种征兆,就是说不。”

除了工作单位外,在20世纪70年代初期,仍有许多不开明的大男子主义,其中在华盛顿的有国家新闻俱乐部、格里狄龙俱乐部和联邦城市委员会。格里狄龙俱乐部举办了一年一度的晚餐会,其参加成员都是记者和编辑、政府领导人、商业界头脑和其他有名的人物,来自全国的报刊人士表演带有普林斯顿三角地特色的政治滑稽剧和歌曲。自然,这纯粹是男人的事。在这儿,事实上就像其他领域一样,接受黑人要比接受妇女容易一些,评论员卡尔·卢旺已是格里狄龙的成员。

到这时,妇女记者开始出现在年度晚餐会上,与格里狄龙晚会相对立,她们要求政府官员不要出席格里狄龙的晚餐。该俱乐部感觉到了压力并知道它必须改变,1972年,这个俱乐部的头头们决定邀请几位妇女作为客人,共邀请了19位,我是其中之一。

这次邀请很快引起了非议。奇斯霍姆夫人在新闻发布会上,以题为“猜猜谁没出席晚餐!”作了回答。几位男性被指出那年没有去参加晚会,包括参议员(后来竞选总统候选人)乔治·麦克戈文

和埃德索·默斯基。而艾莉丝·朗沃斯从另一个角度说,她不会错过任何机会,并补充道:“只有真正病了才能让我错过这次晚餐。我只有病得站不起来了才不去。”

我因多年来在圈外而现在被邀请感到非常激动。我正准备去接受邀请时,突然收到一封署有许多妇女名字的信,她们中许多人从事报刊编辑工作,有的是其他报刊的,要求我不要去看,直到那个俱乐部接受一名妇女为其成员。但那时俱乐部没有开放,对我的邀请似乎是一个开端。除此之外,我真的想去。我邀请几位女士在我家吃晚饭讨论这一问题。她们进行了争论,但萨莉·奎茵的观点占了上风,她说:“如果一个国家俱乐部因为你是一个犹太人而排挤你,但说他们很愿意请你吃饭,你会去吗?”这话使我开始犹豫起来。

我和米格计划在同一天晚上一起吃饭。她工作到很晚,当她离开《华盛顿邮报》大楼时,一道围栏已经把从街道这边到对面的斯达特勒宾馆的路拦起来。告示上写道:“继续写吧,姐妹们。”“我是无枪械俱乐部的一个成员——支持永远自由的言论。”“这是最后的晚餐。”米格看到朱迪思·马丁——现在是“礼貌小姐”——已经推着一辆婴儿车走向围栏。她叫喊着给我描述那个场面——而我们都太自觉了没有过去——于是我们决定必须看一看打着白色领结的绅士们和少数已同意出席晚宴的女士们如何通过护卫取道而走的场面。

想一想,我们可能并不那么杰出,我们宁可跳进米格破旧的野马式的汽车,也不坐我那更好的汽车,开始我们的巡视,试图尽可能放松一些,环绕街道,穿过那宾馆去看看我们错过了什么。由于所有新闻媒介参与这项活动,我们担心照相机拍到我们,我们知道抓拍到的这张照片是非常可怕的,也能想象其解说词——但我们挡不住诱惑。因此米格和我驾车尽可能不让别人看见,米格把车停在一辆公共汽车后面躲藏起来。我们看到了热闹的场景,有加

长高级豪华轿车，白领带和燕尾服，小孩推车和围栏护卫们。看了一些地方后，我们回到我家，吃了晚饭，不由地大笑起来，对自己所做的一切感到满意。没到1975年，格里狄龙就改变其俱乐部的政策，允许妇女参加，我是第一年加入的。

联邦城市委员会又是另外一种情况。具有讽刺意味的是，它大部分是由菲尔创立的，许多《华盛顿邮报》管理人员是或曾是委员会成员。直到有一天我被邀跟议会成员一起参观华盛顿特区地铁系统时，我才知道自己不是这个委员会的成员。看着我们这一组人，我明白不仅没有别的女性，出席委员会的也根本没有女性。我相信，菲尔成立时，绝对有女性在委员会中，因为我记得至少有一个。我询问发生了什么事情，也只有那时，我认识到没有任何人让我加入。我记得当时我对此感到更多的是义愤而不是内疚——又一个有助于进一步推动妇女运动的例子——坚持让有关人士确信，委员会的头头应该清楚，要么他们必须让一些妇女加入到机构中，要么《华盛顿邮报》报道此事。这次活动后不久，我被邀请加入这个委员会，同时加入的还有几位妇女。

我到处听到妇女们的陈述，不断影响我的思想，于是我给保罗·米勒写信，当时他是甘纳特公司总裁，后来多年担任联合出版业的头头。我提出了一个我感到极为严重的问题，这些问题足以提交下次联合出版业成员会议讨论——董事会的组成，不仅仅都由男士和白种人组成，也应有商务方面人士，而不能局限于编辑评论人员。我表示，如果总是维持现有状况，我个人不愿意继续参加这些会议或者社会活动。很显然，我的感觉是强烈的，但最后我本能的警觉占了上风，这封信根本没发出去。我现在后悔当时没有发这封信。过了很久，我被选进董事会——第一位女性——任期三届。一切事情，包括来开会的职员还是老样子——男士和白种人。虽然我反复在董事会上提出这个问题，但我的问题通常被当作笑料，许多妇女控告该协会——虽然徒劳无功，我还是告诉他们

应该去解决妇女们提出的问题,这种情况许多年后才开始变化。

我总是想,随着时间的推移,事情总会变得更好,社会环境和气氛将变得越来越欢迎妇女,特别是有更多妇女参加工作,我们一两个妇女的情况不再引起关注,但情况并非想象的那样,至少我们女性——在最高层显然是并未增加。

那些年,与妇女相关的问题总是缠绕在我的心头。虽然这用去了我很多时间去抛弃我早期的和不成熟的设想,但我却理解了工作晋升、工资平等以及最近出现较多的孩子护理等这些基本问题的重要性。妇女运动对我个人来说是帮助我澄清思想。对我最重要的不是运动的中心内容——即妇女平等——而是妇女有选择适合她们生活方式的权利。我们所有人都有权利去选择,我们来到这个地球不是去追逐男人,把握他们,取悦他们。最后我认识到,如果妇女们都理解这一点并且采取行动,将对男人、对女人都会更好。

有趣的是,在60年代末期和70年代早期那段特别的年代里,我一直陷于有关我个人和职业问题的极度苦恼之中,正因为这样,我的形象也开始好起来。令我惊奇的是,我突然成了人们的笔下人物。1967年,我起初出现在阿瑟·施莱辛格在《时尚》上发表的一篇文章中,同一年早些时候,我成为《商业周刊》的封面人物,这一年再晚些,我又成为《华盛顿人》的封面人物,主要是朱迪·维奥斯特斯的抬举。这是一部完整的故事,叙述了我不同凡响的经历。甚至我母亲也受到感染,一下子买了十多本刊物。

我不习惯于被采访,对这些文章也感到信心不足。事实上,我通常拒绝采访,只是我认为对公司有益时才予以合作。我拒绝电视访谈,主要是基于保护我的隐私权。我不想上电视,怕被别人看见,采访时我也很紧张,特别是我努力了,可采访还是显得很糟。

尽管我害怕,这些文章还是让人兴奋的,的确,我在做一些正

确的事情。例如，我很早就建立了一种习惯，并一直保持到现在，这就是无论是受到批评还是表扬，都尽快给读者回应。人们需要感到，他们能反对出版或传播的东西，能让一些人倾听他们的建议和抱怨。我审慎地去解释，甚至去抚慰。大多数情况下，特别是抱怨声来自政府某个方面时，我最优先考虑的是依靠记者和编辑，保护他们免受攻击，同时努力保护公司不受过热气氛的影响。

有时对付一个记者或一位编辑与对付局外人同样困难。编辑们倾向于发展本的所谓的“守势蹲伏”策略——一种自然的颇具美德的反应，因为这常常被认为是支持记者们。他们受到那么多无缘无故的抱怨，他们变得压力非常大，他们对那些最令人信服的争论采取自卫。结果，他们需要肯定的不是他们僵化，而是仔细倾听了那些击中目标的评论和抱怨，然后建设性地去回答他们。毫不奇怪的是，我们所有出版商和编辑们也像公众一样，反应也同样激烈，当然这种情况发生在我们的公牛发怒之时。我知道，从不被别人所写的记者们对他们所写的人的感情缺乏足够的敏感性——我经常希望似乎通过损坏他们的目标而取乐的这些记者有时能自己去体验一下。由于我忍受了自己遭到的损坏，我更加努力地去监视我们是否公正并对合情合理的读者的抱怨寄予同情。

有时我必须保护我不喜欢的，或认为是公正的，或感觉很好的一些事情。例如，如果尼古拉斯·凡·霍夫曼不来报社，我的生活本来要简单得多。我记得他在一个栏目中说，事实上所有二手车的生意人都是骗子。这篇文章导致报纸丧失了众多的广告业务，损失了很大一笔钱。我记得我当场把手一甩，写信给一位读者说，我同意尼克的特别栏目不该放在报纸中。尼克确实观点极端，有一些不对我和读者的口味，但他也是一种难得的声音，并代表着相当一部分人的想法。在美国新闻工作者中几乎受到孤立的尼克告诉了我们，那些感到被所谓知名报业逐出的年轻人的头脑中装的是什么。但我坚信，他属于《华盛顿邮报》。

因为赫布洛克的漫画,我在那些年里也总是事情不断。漫画招来了雪片般的信件,我不断替他辩护。赫布洛克是半个多世纪以来《华盛顿邮报》无可争议的巨大资产之一。他的卡通漫画是那么强有力,有时使我喘不过气来,而他的真正感情在每一笔中都有流露。我试图提醒那些恼怒的读者,“漫画的特点是通过夸张来说明意思”。我也经常提醒读者,漫画家是艺术家,包括他的气质和风格。赫布洛克是无可争议的伟大的漫画家,正如我写给一位读者的信上所说的:“似乎对我们来说,他赢得某种许可,如果他屈从于那些不能领会他特殊才能的人的控制和审查,他就不能像现在这样杰出,因为有些人不断告诉他需要小心,舍弃那些带有攻击性的内容,换一种方式。”对另外一个读者,我总结说:“你要么和他生活在一起,要么就离开他——后面这一种情况对我来说,难以想象。”

越南战争以及《华盛顿邮报》和《新闻周刊》对战争的立场也导致了部分读者的情绪低落——自然地来自政界两个派别。在大多数情况下,我努力去解释我们的态度并提醒读者我们没有支配政府政策或者不恰当地影响任何人。1968年4月4日,此时的报纸很大程度上从支持战争的立场中摆脱出来,在林顿·约翰逊总统宣布他不再竞选下届总统时,我写信给《华盛顿邮报》的一个读者:“我们可以相信,自动上升的政策试过了并且失败了。我们建议重新思考对越南的政策。我只能推测,总统该做出决定了。我相信,我们谁来做都不会受到破坏性的影响。”

在1970年,《华盛顿邮报》——是这样做的第二家报纸——开始聘用专职人员收集和分析报纸中出现的批评。连纠正也带来了一些麻烦,尤其是想纠正与原来问题混在一起的错误。

大多数情况下,我知道这些年来做对了的一件事是关注公司。我对我所做的一切都怀着无比的兴趣,这种兴趣被恰当地描写成“家母和啦啦队长平分秋色的混合体”。我尽力去创造一种让人们

自由地工作的气氛，去建立一种环境，那儿到处能听到好的建议。我认为我经历了波峰与波谷，失败和成功。

我们确实成功了。我们在新闻方面勇往直前，在出版和电视两方面编辑工作都取得了一些成功。作为一个新的胜利，没有比精神取胜更好了，进步的感觉来自于创新的观念。我们还只是初步的进步，但却已依稀可见。

第二十二章 “五角大楼文件”风波

在公司发生变化的同时，美国则经历了更大的变化，当然不仅仅是理查德·尼克松。1969年尼克松宣誓就职，开始他的总统任期。尼克松与新闻界有着长期的问题，特别是与《华盛顿邮报》。尼克松两次生气地取消订阅我们的报纸。但在他执政初期，虽然他不那么友好，办事情时还是礼貌的。我保留着对他的判断。他入主白宫两个星期后，我写信给肯尼·卡尔布雷斯：“尼克松一伙还是令人费解，没有人知道他或他们要干什么。很显然在预选前他们没有讨论什么，这是常态，是吗？”

3月，尼克松总统打电话给我，让我邀请亨利·基辛格共进编辑午餐，请他简单向我们介绍政府对越南问题的想法。就在第二个星期，基辛格来了，这是他开始与报社和我之间的长久关系的一次见面。所有《华盛顿邮报》的高级编辑和记者都在那儿，还有几位来自《新闻周刊》华盛顿局。我很有兴致地注意到，尼克松派来的基辛格是他的国务卿，而不是比尔·罗杰斯（由于比尔一直是我们的朋友和法律顾问，所以他对我和公司而言，都是重大的分离）。

“我们接下来的的是一个乱摊子。”亨利在回答关于新政府为什么不像约翰逊总统那样好战的问题时，说了这句话。他强调林顿·约翰逊送了50万人到越南，但缺乏总体政策。虽然越南问题是午

餐的聚焦点，我们也谈论军备控制和核扩散问题。很显然，亨利是卓越的，既有趣又具有号召力。

我跟尼克松的关系则不同。1969年我去过白宫两次，一次是参加首席大法官厄尔·沃伦的告别晚会，他从最高法院退下来；另一次是参加为联合新闻董事们举办的一次晚会，那次出席的人员还包括地方出版商。令人难以相信的是，我收到一封尼克松在他任总统第一年的6月份写来的一封信，祝贺我成为四位“新闻最佳女士”之一。尼克松的信，不该怀疑是其手下所写，它这样写道：“这是对你杰出的一生的一个公正的奖赏。在我们国家只有少数几位女士受到同行如此高度评价。我们也高兴地把自己算作你们的仰慕者。”

然而这种钦羡并没有持续多久，无论林顿·约翰逊对整个新闻界，尤其对我感觉如何，我开始意识到我多么想念他。尼克松政府与媒体间很快出现不悦的气氛。那年深秋，一场对“东方建立统治者新闻”的战斗轰轰烈烈，《华盛顿邮报》被拖入其中。在11月中旬，尼克松对越南发表了一篇严厉的演讲，说绝大多数美国人都支持他正在做的事情，只有新闻界持批评态度。

华盛顿从未有过的最大规模的反对越战的集会是针对尼克松的反应的。当人们要尼克松作出回答时，尼克松说，他正在看足球。《华盛顿邮报》把这种反应与玛丽·安道尼的“让他们吃饼”相提并论。第二个星期，副总统阿格纽特别注意《华盛顿邮报》的报道，他在一次演讲中说，我们是“一种趋向于垄断的例子”。他没有建议肢解华盛顿邮报公司，他强调，但“仅仅需要指出的是，公众应该注意到这四大喉舌”——他列举我们所有新闻电台、《华盛顿邮报》、《新闻周刊》和我们的电视台——“都听同一老板的”。当我第一次听说他的断言即所有公司的分支机构都要对我作出回答时，我因对此缺乏理解而不禁目瞪口呆。

这些年来，我保卫着华盛顿邮报公司，不管我们在做什么，说

什么,还是出版什么,这都是出于本能。因为我那么笃信我们的任务,这也就不难做到了。我针对阿格纽的这种讽刺,仍然坚持我们公司各部分不要“在同一评论路线上行走”。相反,每个分支机构都有其自主运作的权力,他们互相激烈地竞争,甚至在许多问题上都持有不同看法。

阿格纽的话落到了一片富有感情的沃土上。这不是因为越南和民权问题使国家四分五裂并让我们全神贯注;而是正在进行的一场社会革命。毋庸置疑,他担心我们所有人——也许超出他应该有的担心——在一个易受损伤的地域拨弄着一根大众化的乐弦。一旦他得到积极的反应,他便要夸夸其谈,不断使之升温,使之孵化,从尼克松那里,我们不断能感觉出来这种味道。

11月份末,菲尔·格叶林跟白宫新闻官赫伯·克莱尼一起进餐。之后,他们就会谈内容送给我一份备忘录,会谈中格叶林问克莱尼,是否我们所要面对的是与白宫保持一致和在某种程度上去扩展总统要行使的权力从而控制它。克莱尼回答道:“总统已经告诉他们应该怎么做……但他不能事先看演讲。”如果阿格纽再有演讲,格叶林问克莱尼,那可能是“躺在尼克松的门前的石阶上吗?”他还询问是否克莱尼承认我们也许有理由知道,在我们电视和广播执照的延长问题上政府是什么态度。克莱尼感到,阿格纽的讲话保证会延长我们的执照,因为那么多人要看电视。这当然就是所有的情况,在水门事件之前,事情的预兆真正出现了。

这次交流之后不久,在12月17日,《新闻周刊》的华盛顿局主任梅尔·埃尔芬邀请阿格纽与他共进晚餐,还有局里一些记者、纽约市的一些编辑和我。那晚的讨论集中在为什么阿格纽追随着新闻界——反过来,为什么新闻界如此追随着阿格纽。梅尔和鲍勃·肖根把那晚发生的一切写了一个很长的备忘录,他们写道:“我们来进晚餐的目的纯粹是为了阿格纽。这是一个典型的、可预测的表演,它可以或者不可以使人们再确切知道,这个人在公众面前和

在半自我半公开的情况下说的和做的没有什么不同。……是什么使之如此耐磨——有时有些不现实——似乎我们吃了一种非同寻常的药剂。”

阿格纽那天晚上首先谈的事情是，“现政府的真正麻烦是它的公众关系不好”。当被问到他的这番话是否跟总统谈过时，他回答说：“除了对外政策上的事情，我不需要与任何人事先讲什么。”记者们几乎是齐声对此反应说：“如果他希望我们相信这些，那为什么他不能相信《新闻周刊》、《华盛顿邮报》和我们台站不需与凯瑟琳·格雷厄姆事先请示所有事情呢？”梅尔注意到整个晚上只谈了一个问题，在这个问题上，副总统“似乎给了一点余地，虽然有些不情愿，也许他不完全了解华盛顿邮报公司是如何操作的”。但正如梅尔写的那样，晚上所说的一切似乎仅是：

……为副总统长篇大论作准备。阿格纽准是在排练他心里想的事情，我们其他人闲聊时，他总是不断看他的手表。

尽管有一些悬而未决的紧张气氛，但通过华盛顿邮报公司，总统与人民之间还是有很多的交流。我努力保证交流渠道畅通，在尼克松执政第一年的大部分时间里，一切都显得很正常。我们邀请了一些白宫人士到编辑部共进午餐，包括首席律师约翰·米切尔。就在他来了以后，《华盛顿邮报》与他的关系陷入混乱状态，原因为记者肯·克劳逊，他后来成为白宫一员，在一篇文章中错误引用了他的讲话。我们对错误作了修正，约翰律师写了一封信给我，高兴地说：“现在你可以看出，为什么我说《华盛顿邮报》是我们国家最好的报刊。”

我和约翰·艾尔里奇曼有着职业交往，甚至有一些社会关系。作为在华盛顿特区的对付犯罪的一个委员会的头头，我首次遇见艾尔里奇曼，是去找他呼吁应有更多的资金用来维护治安，就在这

次会见中,我发现他乐于助人并且富有情趣。1971年初,在《华盛顿邮报》每天的常规专栏刊登的《国会的活动》一文中,由于犯了一个印刷上的错误,把艾尔里奇曼写成一个“白鼠助手”。他剪下这篇文章,把它寄给我并附纸条说:“好长时间我怀疑《华盛顿邮报》把总统当成老鼠。现在你们又把枪口对准我们其他人——哦,耻辱!也许在狄斯尼乐园有一个我呆的地方。”我友善地回信给他说,我理解我们不仅把他说成是一个老鼠助手,“还是一个白鼠助手,这也引来了种族歧视”,并且问他是否想“进行全面的调查”。

随着时间的流逝,我见到亨利·基辛格的机会更多了。他那时还是单身,偶尔晚上还约我出去休闲娱乐。后来,当他跟南希·玛吉尼斯结婚时,我担心他会脱离我的生活;我不认识南希,也不清楚我们如何接触。但慢慢地,我们三人形成了一直发展到今天的亲密朋友关系。人们经常问我怎样处理好办报与朋友们的关系,譬如与亨利的关系。当然人与人不一样,但肯定《华盛顿邮报》或《新闻周刊》没有人比我能更好地与亨利相处,因为我们是朋友——事实上我们的友谊使得一些事情对他更不利一些。

尼克松对我来说依然是不能理解的。1970年初,我写信给林顿·约翰逊说:“我经常想到你,我必须说,华盛顿是一个特殊的地方。这是我能永远记住的最奇怪的集团!”自从1969年1月林顿·约翰逊和伯德夫人离开华盛顿,我和他们并没有太多联系,但我们之间那些年发生的不愉快似乎烟消云散了,他写回信给我说他收到我的信不知多么高兴。在复活节时,他送给我一大束鲜花,我感到冰冷时刻过去了。我赶紧打电话给他,问他是否很快来华盛顿,如果能来,是否我能为他做些什么——在我家吃晚餐或在《华盛顿邮报》编辑部吃午餐。不久他回答他想两个都参加,并且确定了日期。

4月份,约翰逊总统夫妇来到R街参加晚餐会,宾客包括他的一些老朋友和我们一家。约翰逊那晚处于重要地位,吃饭前在客

厅里长时间与茉莉和唐谈论他们的父亲，读着他带来的菲尔写给他的信和备忘录，告诉他们菲尔对他是多么重要。约翰逊在最大限度地挖掘着他的记忆。

尽管晚餐是美好的，但当《华盛顿邮报》和《新闻周刊》高级编辑和记者们聚集到报社时，烛光晚餐的美妙并没有延续到第二天午餐时刻。会谈持续四个小时。两位《华盛顿邮报》记者迪克·哈武德和海恩斯·约翰逊，后来生动地、全面地在他们写的《林顿》一书中反映了那个场面：他们注意到在这次华盛顿访问之前一个月，约翰逊总统患上了一种心脏病。他的头发几乎完全变白了，而且长得很长，他解释说是因为从农场到理发店距离太远，他自己理的发。虽然他看上去不像很健康，但当他谈起总统选择问题时，病情似乎好多了。哈武德和约翰逊写道：“慢慢地，他的情绪和方式都变了，他开始谈论越南，他突然变得更有活力和自信。”

约翰逊总统在写自己的回忆录，而他头脑中最重要的是他自己在历史中的地位。他很关心人们如何看待他和他执政时的政府，并计划开这个午餐会议，让汤姆·约翰逊——现在 CNN 的总裁，还是林顿的行政助理——带来一些最为敏感的文件，以便他能和我们一起评论他做出的某些决定。汤姆带来满满两手提箱关于越南战争的绝密文件，后来他回忆说：“无论是他在白宫的岁月中还是在他退休的日子里，我从未经历过如此场合。”

在他谈话时，林顿总是从身后用手碰汤姆，汤姆就知道了他需要什么内容的材料，并把材料送到林顿·约翰逊的手中——林顿就像接力赛选手，后边的人将接力棒交给他，他继续向前跑，无需往后看。米格坐在约翰逊总统和汤姆之间的位子，他必须前后闪动以避免林顿伸出的手。

正如汤姆所见，林顿·约翰逊总统把午餐当成他倾诉感情的聚会。他开始按年代详细讲述他为什么在 1967 年宣布轰炸停下来，以及他为什么在 1968 年最终做出不再竞选的决定。他详述了每

个决策的背景,几乎是一分钟接一分钟,完全是典型的约翰逊语言。他还讲了自己与新闻界的爱憎关系,并说,他同意阿格纽对新闻自由的批评。他追忆他的童年时代和他的政治生涯。当他特别讲到自己背景时,据海恩斯他们说,他“变得更口语化和更加得克萨斯化了”。“他是不可抗拒的”,他们回忆——我也有这种感觉。他给我们的全部印象是:“他大拇指按在桌上,身体前后不断移动,呈现怪相,舔着他的嘴唇,用手臂做着手势,重重地坐回他的座位,从一个个尖锐的故事讲到一个个温柔的故事,从他坐下的那一刻起一谈就是几个小时,直到伯德夫人给《华盛顿邮报》打电话,并写了一张便条提醒他,他应该回家休息为止。”

在那天下午早些时候,林顿·约翰逊变得更加认真和富有思想。他自豪地夸赞他取得的国内的成就,指出有三个人对他的一生影响最大:他的父亲;富兰克林·罗斯福,“他像我父亲一样”;菲尔·格雷厄姆——没有提到萨姆·雷伯尼,这个应该列入其中的人物。“菲尔过去一直戏弄和诽谤我,告诉我我犯了什么毛病,”林顿回忆说,“就在我想要憎恨他的时候,他却对我大笑,让我感到他爱我,他让我变成一个更出色的人。”

最后,他站起来要离开,我们也都站了起来,他又讲了最后一个故事,充满着友好的感情。故事讲的是萨姆·雷伯尼,在他开始政治生涯时,萨姆还是一个不出名的年轻人,还在一个得克萨斯小城里寻找住的地方。没人接待他——那些重要人物包括银行家、报刊编辑、法官。只有一位老铁匠接受他过了夜。很久以后,已出名的雷伯尼回到此城,人们都想攀附他。他告诉他们不,却叫来了那位老铁匠。两个人一起谈得很晚,当雷伯尼最后说,他该去睡觉了,老铁匠说:“萨姆先生,我真想跟你谈一夜。”约翰逊总统道,这也就是“他对《华盛顿邮报》的朋友们的感觉”。在房间里的每一个人——并不都是约翰逊的追随者——一起鼓掌,这种情况我过去从未看到过,这是一次极富有感情的道别。

当我的社会生活变得越来越忙时，我的私人生活也就更是如此。不管怎样，在这些年里有许多大大小小的乐趣，还有我至今记得的寂寞时光。在某种程度上，家庭问题增加了。当我母亲在进入20世纪60年代中期时，她的体质每况愈下。多年来暴饮暴食，很少锻炼，使得她的体重过重，且患有关节炎。当一位心理专家最后成功地让她减少喝酒时，这对恢复她的运动已太晚了，但对恢复她的兴趣和追求则并不晚。她又恢复了原状，行使她的权威，批评和争论。这是她生命最后几年的最好状态，过着最充实的生活，并将她的精神一直保持到最后。

1970年的一个周末我去基斯科山看望母亲，9月1日，我被她的侍女叫醒，她告诉我她很担心，因为我母亲没有按铃叫早饭。我感到她知道情况不妙，因此我跳了起来，冲进去发现我母亲躺在床上，神态怪诞，身体已冰凉。虽然我预料她要去世，而这一想法成为现实时，我依然受到莫大的打击。母亲离去了，我们再去爱她，去恨她，与她竞争，去反抗她了。

使我奇怪的是我在其他场合哭泣过，但从未在人去世的时候哭泣过。我在看肤浅的书和电影，或者忐忑不安时，或者生气时哭，却不在被深深打动时哭，似乎不近人情。因此，我不仅在母亲去世时哭了，菲尔去世时哭了，我父亲去世时哭了，我姐姐和后来我哥哥去世时我也哭了，以及在那么多亲密的朋友的去世时都流泪了。我想我对我母亲去世的反应是，我不相信她离开了。她度过了漫长的和极不平凡的一生，在许多领域留下了鲜明的印记——当然留给了她的孩子，她的孙子，甚至两个大外孙。我敬仰她，并随着时间的流逝而对她的思念与日俱增。

已经最后结束了婚姻关系的哥哥是这些年来让我担心的另一个人。他似乎总是生病，几次做过后背和脖子的手术，并大量服用止痛药，酒也越喝越厉害。他的孤独是可怕的。但后来他恢复过

来并生活得很好。

我的儿子史蒂夫仍是我另一个心病。他在家很孤独,比尔已是大学四年级学生,已经去学校了。史蒂夫是他那一代的典型代表。他所在的圣·阿尔班斯学校的班级首先遇到了吸毒问题——我们家长很少知道如何去对付发生在我们家里的这场社会革命。不幸的是,我们家既有最大的空间又是最少受监管的,因而成了史蒂夫和他的朋友聚会的地方,他的房间变成了当地人所皆知的场所。我回家总是发现所有窗户都开着,试图让烟雾散发出去,屋内到处都是烟迹。我求他停下来,威胁他说,如果被抓到,他和他的朋友们将曝光在《华盛顿邮报》头版位子上,但收效甚微。

我的社会问题也在升级。有些是要和工业界新结识的朋友打交道,有些是要维持在两个城市间的生计。其中许多事情与工作有关,但也能从中得到乐趣。我身上保留的一个特点就是不相信我置身于我所认为的冷漠和有魅力的人群之中。我既不追逐显赫之士,也不攀交富裕之人,但我的儿子比尔后来对我说,他记得有一次有那么多著名的人物在家里。我好像陷入了对我成长的方式与我孩子现在的生活方式的某种思考之中。

很流行的东西对我当然很新鲜。贝特西·惠特尼和巴波·佩利建议让我试试找服装裁缝哈尔斯顿做衣服——他离开了堡道夫帽店,干起自己的设计事业。我真的找了哈尔斯顿,我们的关系处得非常之好。14年来,直到他退出裁缝业,他一直给我做衣服。我感到我的穿着比过去好多了。

鲁迪·塞金在那时是我的一个好朋友。每个夏天的周末,我都去马尔博罗,在那儿我父母帮助他举行了音乐节和开办了音乐学校。我还记得看到加沙尔斯演奏舒曼的交响曲,这是我听到的最令人激动的曲子。我们出席排练,这是访问马尔博罗过程中最有趣的事。对我更重要的是,虽然每个夏天我们在一起呆的时间不长,我和鲁迪却建立了一种真正的友谊,而且一直保持下去。我喜

欢他年轻时的事，他的老师们，他在阿道夫·希斯奇家长大并且爱上了阿道夫的女儿艾尔娜——他那时 15 岁，而艾尔娜才 4 岁！我在马尔博罗的周末，鲁迪从来都感到不够长。他总是对我生活中缺乏音乐而伤心，无奈地对我参加的音乐会或演奏的曲目摇着头，并说“没有音乐，你怎么能活下去？”我感到我在那儿被音乐强烈吸引了，因而弥补了部分缺陷。

我也看到了吉恩·蒙奈特这几年的情况。从菲尔时代到我见到他的 40 年代初期，我们一直都是朋友。只要他活着，我对他的敬畏从未消失。他充满活力和情趣，我能体味到他的男子汉气概。我特别喜欢他运用英语的方式在美国的政治场合发表有见地的评论。我记得他一次告诉我，他跟博比·肯尼迪吃过午饭后，他对总统印象很深，说：“总统有权威，博比有力量。”

我也发展了与克莱·费尔克的友谊。我们形成不断对话的关系。我从未遇到过像他这样的人，我喜欢他的主意、丰富的编辑经验和敬业精神。我从未习惯克莱与人们那种奇怪的疏远态度，但我变得越来越喜欢他。他改变了我在纽约的生活，他带我去少数民族餐馆或去电影院，从只参加那种庄严晚会变为参加一些很有趣的活动。他经常来华盛顿，我们偶尔去格伦韦尔比度周末。其中一次，我让鲁珀特·墨道琦同他一起来，感觉到他们会成为朋友，结果真是如此。但这对克莱产生了一种不幸，因他随便跟鲁珀特交谈，甚至他过分离间他自己与杂志的董事们的关系，最后鲁珀特不再与他谈论公司的事。

1971 年春天，弗里兹找我作出一个重要决定。他认为我们应该让华盛顿邮报公司上市，因为其他一些更大的公司——如《时代镜报》——已经这样做了。如果我们不这样做，他感到我们必须卖掉一些资产，像在杰克逊维尔的电视台。按照弗里兹的说法，我们需要现金。格叶林自作主张地出售股份做投机，由于我们是一个

私人公司,我们被要求去买回那些股份。那时股价升幅要比预测的高,我们要为离开或退休的人花这份钱。

我希望我能明白所有这些事情。我为此投入的时间比编辑和管理多得多,但我还是对商务知之甚少,简单地把弗里兹的话当成问题,并猜想我们仅有两种选择:要么上市要么卖了 WJXT。我不清楚上市的公司是什么样,但我知道规定和约束不能强加于私人公司。我还知道我们必须将资信情况公布给股东们。但是,考虑到应使我们的业务受到约束并获取更高利润,这也不失为一个好主意,我决定公司上市。我所有的感觉告诉我应该向前,不要回头。

我所不清楚的——既然接管那天还没到——是我们有被任何一家大公司吞并的危险,他们已经派人试探并保持和善、亲密的姿态。谢天谢地,弗里兹和他的合伙人乔治·吉尔勒斯帕明白这一切。他们创造了我们以两种股上市的形势——A股,大约100万美元,全由格雷厄姆家族所有;B股,有1000万美元,由公众、我哥哥以及为雇员们设立的利润——分享基金所有。我控制大部分A股,我的四个孩子拥有A股其余部分。买B股的人都知道这个公司是家族管理的。

1973年,沃伦·巴菲特的公司比尔克锡尔·哈塞威买了我们公司10%的B股,后来他跟我说,他没有想到我们真的上市,但知道我们这样做后,他很高兴。事实上,我也很高兴,虽然我不喜欢上市后的一些责任。沃伦的到来仅仅是股份上市后的积极后果之一。虽然我担心那时过分强调了股价。它给我们在利润额方面一些适当约束,这也使我的不工作的孩子们在财务管理方面与报纸有些联系。

股票上市的日期是6月15日。在美国股票交易所大厅的仪式上,我买下的头股为24.75美元,我们上市股值为26美元一股。华盛顿邮报公司重要的发展步骤与尼克松执政紧张关系的升级形

成巧合。6月的这一天是我生命中最富有戏剧性的日子，但并不是因为股票上市。

1971年5月，《华盛顿邮报》与白宫发生了又一次争论。特瑞茜娅·尼克松6月间将在白宫与爱德华·考克斯举行婚礼。我们派朱迪思·马丁去采访，但在婚礼一个月前，白宫就拒绝朱迪思，说她几年前在采访朱莉·尼克松婚礼时，弄坏了大厦服务台。一位来自白宫的发言人说：“坦率地说，总统家对朱迪思·马丁感到不太舒服。”

尽管我成功地保持着与在白宫工作的一些人的某种关系，但从来没有接触过H.R.哈尔德曼。他使我血液冰凉，我肯定这种感觉他也有。我们只有一次在非正式场合相遇过，一天晚上我们在乔·奥尔索普家吃晚饭，我坐在他旁边，我建议如果有什么问题想要谈，他可以给我打电话。他给我打电话，是关于特瑞茜娅婚礼的事。令我惊讶的是，有人替他准备了应该说些什么的“谈话稿”，这是我前几年才知道的：

你大概也知道，关于派朱迪思去采访特瑞茜娅·尼克松婚礼的事，你们的人与我们的人经过了多次的讨论。

我只是想让你知道，之所以决定不给朱迪思·马丁许可去采访那场婚礼，与白宫决定谁去采访的情况无关，也不是一种惩罚。

这是一种原则。350名左右记者采访朱莉·尼克松的婚礼，只有两个要按有关规则剔除出去……这两个打破常规的人就是朱迪思·马丁和《华盛顿邮报》另一名记者……

我肯定你们都已明白其中的原因，也将同意，在特定的情况下，这是我们采取的合乎逻辑的行动。

我相信你也会明白尼克松家人的愿望是，让这场婚礼尽可能成功地操办并被报道为一次全面的和积极的活动，既然

这完全是私人的事情，不是官方的，那么，对尼克松全家——特别是对特瑞茜娅都特别重要。

哈尔德曼在5月13日打电话给我。似乎一点也不回避白宫的录音系统，因为我们长时间的对话都被录下来，内容放在尼克松图书馆里。我们是这样结束谈话的：

格雷厄姆：我不知道是不是有种方式能让我们冷却它……但是，如果你能想出更荒唐的方式。我甚至不知道拉里·斯特恩是否知道什么时候派她——你知道，最初，她不在那儿——我推想她根本就没考虑到……我只是恨事情越搞越大……你知道，这对你或对我们都不要紧，是吗？

哈尔特曼：对，这也许不要紧，不要紧……

格雷厄姆：我的意思是说（哈哈大笑），这真的不要紧……我只是想看看是否真的没有什么途径，我们……通常总有一些办法使两边摆脱鱼钩。如果我们这么考虑的话，除非你不想解决问题……我只是害怕这将是荒唐的……

哈尔特曼：是的。

格雷厄姆：而问题是他们搞成了一个事件，我认为他们不能退却……我会尽力去让我的同伴保持冷静——这可能是我惟一能做的事情，我可以拍桌子回来找你，但老实说我不愿意……

我看到这些非常不高兴，但我相信我以后会以其他方式处理这个问题，但我此时处在了尴尬的境地。我十分关注似乎是“风格”版引发了对晚会的报道问题，因为我知道朱迪思是多么的犀利。实际上我私下在想，当我们陷入如此多严重的问题时，为什么非要去争斗不可。我的观点是，朱迪思是个有能力的、卓越的记者，但我还拿不准该不该让她去报道我自己女儿的婚礼。例如，她

已经把特瑞茜娅比成一个香子兰冰棍圆锥。我不会介意在大多数情况下来保护我们自己，但是一旦我对我们的立场发生怀疑时，情况会变得更加复杂。

最后，因为《华盛顿邮报》被拒绝采访那个婚礼，报纸大幅刊登此事，以示抗议，其他报纸的记者都对朱迪思进行了评论。《华盛顿邮报》在头版报道此事时没有署名。

更重要的是同日，也就是6月13日，一篇关于越战的研究性文章在《纽约时报》刊出。具有讽刺意味的是，这是在另一个婚礼上——也是6月的那个星期六——这使我第一次知道了五角大楼文件意味着什么。

唐、玛丽和我去格伦韦尔比度周末，并参加斯科蒂和萨莉·雷斯顿二儿子吉米的乡村婚礼。婚礼进行得比较轻松，当我跟斯科蒂谈话时，他对唐和我说，《纽约时报》将于第二天发表令我们卷入整个越南的绝密的历史性决策文件——“五角大楼文件”，但正式的标题是“美国对越南政策决策程序的历史”。

这事是背着约翰逊总统干的，时间是1967年年中的某个时候，由国防部长罗伯特·麦克纳马拉亲自部署，那时他还没有离开五角大楼。麦克纳马拉后来说，他开始研究“留给学者们那些原始材料以重新审视那一时期的事实”。

我和唐不清楚《纽约时报》上刊登了什么，但我们知道，一定是记者和编辑都一直在寻找的重要内容。对我们来说，重要的是不管是什么，《纽约时报》全面报道了。回到格伦韦尔比后，我给《华盛顿邮报》的编辑们打电话，他们立即行动起来，但没有搞清楚情况。本早在春季就听到谣传说，《纽约时报》一直在寻找“巨型炸弹”，但本没有搞清楚到底是什么事，直到他亲眼看到报纸。

星期天早晨，我送给沃伦顿十份《纽约时报》，我们中绝大多数人花了差不多一天的时间讨论《纽约时报》发表的共六页的新闻故事和文章，这些材料出自五角大楼文件，讨论中还涉及了这些材料

的内容及可能带来的影响。

五角大楼文件的内容在很大程度上正如麦克纳马拉所想象的那样——大篇幅谈论美国在印度支那的历史作用,可能是想成为“百科全书性的和客观性的”东西。我们浏览了用一年半时间完成的研究报告,历史叙述共计3000页,4000页附录文件,总计47个部分,始自美国第二次世界大战中卷入印度支那,到1968年5月在巴黎举行越战和平谈判为止。

后来我们了解到,《纽约时报》对是否发表这些所谓绝密文件经过了一场论战,与此同时,斯科蒂和其他编辑们也在争论出版问题。斯科蒂相信,这不仅是一个法律的问题,而且更是一个道德的问题:对于一种欺骗美国人民的行为,报纸应该予以报道。《纽约时报》的律师们——洛德和戴强烈反对报道此事,他们坚决拒绝接触眼前的问题。但是,《纽约时报》一意孤行,把重磅炸弹投放在6月中旬一个星期天的早晨。

本·布拉里对没有抢先发布这些消息而感到痛苦。他苦心经营报纸,不仅仅是与《纽约时报》竞争,而是要被人认可,要“超出”他们,要得到肯定。现在《纽约时报》给了我们如此大的压力,受辱但不屈服,他开始努力去为《华盛顿邮报》获得五角大楼文件。同时他卧薪尝胆,重新改写《纽约时报》上刊登的文章,相信能与原出版物进行竞争。第二天,星期一,我在纽约同几个朋友包括《纽约时报》的执行编辑爱比·罗森沙尔举行了晚宴。我们坐下来喝餐前酒时,我祝贺爱比发表了有关五角大楼的文章。晚饭后不久,他得到口信说政府要求《纽约时报》撤销出版。事实上司法部长约翰·米切尔和负责司法部内政安全局的助理大律师罗伯特·马蒂尼已经发出咨文,并得到总统的同意。如果《纽约时报》不按规定办,政府将颁布一项禁令。爱比立刻离开了。我用领班服务员的电话给本打了电话,告诉他正在发生什么。

同时,《纽约时报》“令人尊敬地”停止刊登系列报道,所发报纸

都需经过法庭检查。另有一个奇怪的巧合，当斯科蒂听到政府的反应时，他和萨莉正单独跟鲍勃·麦克纳马拉一起吃晚饭。斯科蒂问鲍勃·麦克纳马拉怎么看待《纽约时报》蔑视政府的问题，尽管麦克纳马拉不喜欢过早地发表这些文章，然而他鼓励《纽约时报》应该继续下去。他甚至和斯科蒂一起过目《纽约时报》准备写给政府的咨文，用以回击米切尔的咨文。正是鲍勃建议改变《纽约时报》将遵守“法庭的决定”。事实上，《纽约时报》已经同意遵守“法庭的最终决定”。斯科蒂后来回忆道，如果没有麦克纳马拉的介入，《纽约时报》早该根据法庭的决定停止印刷了。因此，在最后期限前半个小时，《纽约时报》从一次严重错误中解脱出来，这完全归功于这位前国防部长。

决定继续出版这些材料也意味着《纽约时报》在与一家律师事务所合作 75 年后必须寻找新的律师。他们很幸运地找到亚历山大·比克尔，他是一名耶鲁大学法学教授，以及与他一起工作的一名年轻律师佛罗德·亚伯拉姆斯。在星期二早晨，《纽约时报》刊登了系列报道的第三部分，以及政府试图让报纸停刊的事实。同时在星期二早晨，《纽约时报》去见法官莫尔雷·古尔芬，这是他上任的第二大，古尔芬要报纸自动停止出版，而《纽约时报》拒绝这样做。法官颁布了一项临时限制条令，于那周周五举行一次听证会。这是美国第一个限制新闻的条令。

改写自《纽约时报》的文章刊登在 6 月 16 日的《华盛顿邮报》上，那天是我的生日，我、波莉·威斯纳尔和鲍勃·麦克纳马拉在乔·奥尔索普家庆祝并共进晚餐。那一天是《纽约时报》最后一天自由出版日，也是我们最后一天收到刊登五角大楼文件的材料，这对《华盛顿邮报》是极不平凡的一天，对我也一样。

我们的编辑和记者们都竭力去搞到五角大楼的文件。国内记者本·巴格狄基因猜测丹尼尔·爱尔斯伯格是《纽约时报》的消息来源，他不断地打电话给爱尔斯伯格。最后在 16 日，爱尔斯伯格的

一个朋友打电话给巴格狄基因,要他从一个投币电话打回来。巴格狄基因与爱尔斯伯格讲了话,后者答应会于当晚给他那些文件。然后他回到报社,咨询吉纳·帕特森——本·布拉里不在——问我们如何能得到我们在星期五早上可以印刷的材料。吉纳说,我们是应该得到,但感到巴格狄基因应该与布拉里商量,巴格狄基因找到了布拉里,与他谈了此事,布拉里的回答,也许不足为凭,但似乎他在说:“如果我们不刊登,那将会有一个新的《华盛顿邮报》执行编辑。”

尔后,巴格狄基因带着一个空手提箱赶往波上顿,按每个指示去做。他第二天早晨回到华盛顿,他描述“那是些杂乱无章的拷贝纸张,顺序根本打乱了,只有很少几页有页码”。他带的箱子太小,因此他把这些材料装在一个大纸箱里,在飞回华盛顿的飞机上他坐着头等舱,大纸箱子占了他旁边的座位——当然《华盛顿邮报》不在乎付这额外的费用。

巴格狄基因径直来到本·布拉里的房间,他是急速跑进去的,正如后来本报告的那样。本·布拉里那里已经聚集了几位记者,还有两个秘书帮助清理杂乱无章的材料,包括菲尔·格叶林、米格·格林菲尔德和霍华德·西蒙斯。查尔还有两个星期就要退休,但他和莫尔雷知道故事的大部分。查尔是报社里出手最快的作者。白比尔·罗杰斯离开公司成为国务卿后,律师罗杰尔·克拉克和托尼·爱沙叶来到了报社。

我们分出4400页,并决定写什么,同时我们的工作也增加了《纽约时报》继续刊载的压力,华盛顿邮报公司的股票快要上市,这一切都要有所考虑。

我很高兴,我们找到了这些材料,并且拿到了手中,但这整整花了我6月17日一天时间。我已筹划下午在我们家举办一个大型晚会来欢送快要离开《华盛顿邮报》的哈里·格拉德斯坦。他来报社担任发行主任,同时又是副总裁和商务经理。《华盛顿邮报》

所有商务部职员都参加了晚会，包括弗里兹，他专程赶到华盛顿，但却去了本家核实材料。情况已表明，一场激烈的法律斗争开始了。

本在房间里来回走着，记者们在房里问正忙着，律师们在客厅里协商，他感觉到律师们似乎不同意出版，或者至少要等到对《纽约时报》作出禁令时再说。但是我们的情况跟《纽约时报》不一样。法院的禁令反而对他们意味着，如果我们要出版，我们的行动将被视为藐视法律和不尊重法院。这要比脆弱的商务情况更困难。在上市的过程中，一个公司和它所有的认购股票者谈判——这种情况由拉扎德·法雷纳斯领导一个小组进行——在认购那天，每个人都要认同一种价格并签署一份协议。我们的协议说，一周内认购者可以从公司购买所有股票，然后看看行情，再将股票出售给那些愿意卖的人。如果遇上某种危机——譬如一场战争或者全国紧急戒备状态，或者说更重要的，如我们的公司发生刑事案件，就要有一种标准管理办法去干预，认购者可以退出合同。在《纽约时报》还想印刷的同时，如果我们出版，那我们就有暴露了自己的可能性。

此外，弗里兹已经写出了计划，其中一段说明我们将要刊登一份文件，目的是致力于群体和国家的利益。他现在担心的是，认购股票者能够造成一种情况——实际上也是政府想要做的——这就是我们在做与国家福利相反的事。弗里兹对编辑问题和在《华盛顿邮报》及《新闻周刊》的编辑们有着一种超常的敏感性，但在这种情况下，作为一名律师，他不得不对公司的未来感到担忧。此外，他担心依据《谍报法》条例，我们可能要陷入麻烦。他想政府很有可能审理公司，如果公司进入重罪状态，就要吊销我们拥有和经营的电视台的执照，同时会给现有的高投资增添巨大的财务问题。

在本的房间里，查尔快速出手第二天要出版的文章，莫尔雷在慢慢地看着，唐·欧勃道菲尔在装订约翰逊最近几年的材料，在另

一个房间里,律师们跟弗里兹和编辑们正在艰难且紧张地争论着。克拉克和爱沙叶反对出版,并倾向于让《纽约时报》把握新闻自由问题。弗里兹似乎站到了律师们一边。

本开始感到两面受压,记者和编辑们坚决地要出版并支持《纽约时报》的新闻自由,而律师们建议妥协,《华盛顿邮报》在星期五不出版这些五角大楼材料,但应通知司法部长他们想在星期天出版的想法。霍华德·西蒙斯完全支持出版,要求记者们直接跟律师们谈谈。欧勃道菲尔说妥协是“我听到的最臭的主意”。罗伯兹说,《华盛顿邮报》将“肚子贴地爬向司法部长”;如果《华盛顿邮报》不刊登这些材料,他将两个星期内退休,请求辞职,公开谴责《华盛顿邮报》胆小怕事。默里·马德尔回忆说,“如果《华盛顿邮报》不刊登那些材料,那机构的形象会更糟糕”,因为报纸的“可信度会被毫无感觉地破坏掉”,巴格狄基因提醒律师对爱尔斯伯格发表所有五角大楼有关材料有责任宣布,“惟一能维护新闻权利的是刊登出来”。

在一片喧闹声中,本离开房间去给他的最亲密的朋友埃德·威廉姆斯打电话,他也是我的好朋友。埃德正在芝加哥处理一起离婚案,本又给《芝加哥太阳时报》的编辑打电话,请他让人送一个口信给法院,说他需要立即跟埃德谈话,正如本所说:“这是我面对的最严重的事情。”

埃德是一个杰出的律师,有着许多政治经验与常识。他们两人谈了大约10分钟,根据本说,电话中他尽可能客观地告诉埃德到目前发生的一切情况,然后等埃德回答。埃德最后说:“本,你必须面对它。”

吉纳·帕特森那天的工作是管理新闻室,这时好像什么事也没发生。但新闻室的人擅长于揣测有什么事发生了,这就如他们追踪外面发生的新闻一样。没有人能说明查尔、莫尔雷、唐·欧勃道菲尔以及巴格狄基因、霍华德和本都不在场的的原因,肯定有什么事

发生了。吉纳在前往我的晚会的路上去了本的家里,然后沿着山丘走到我家。正当我接待宾客时,他把我拉到一边并给了我会有事发生的第一警告,他说,他相信不管是否刊登那些材料都要跟我商量,他“知道我已完全意识到报纸处于危急之中”。

“老天哪!你想会发生吗?”我问。是的,吉纳说。

现在,重要的时刻到来了。第二版的期限很快来到了。吉姆·戴利在格拉斯坦晚会上找我两次,担心我们什么时候得到这些材料,什么时候能印刷,问我是否收到其他方面的信息。我不太关心并且说,我肯定他们快完成了,我们将准时完成。

在美好的6月的一天,为哈里举办的这个晚会,从屋里一直摆到草坪上和庭院里。我举起酒杯向他致谢,他对报社多么重要,对我个人也是如此。就在这时,有人拉我的袖口,说有非常要紧的事,“有电话找你。”

我坚持必须完成祝酒,但对方回答:“他们现在就要你接电话。”我最后明白了这真的很重要,赶快绕出晚会,在图书馆的一个角落里拿起电话。我在靠着门边的一个沙发上坐着,保罗·伊格纳蒂厄斯站在我旁边,弗里兹在电话中告诉了我关于律师和编辑之间的争论,提出了到底第二天是出版还是不出版的问题,他介绍双方的理由,并总结性地说:“恐怕你该做出决定了。”

我问弗里兹他怎么看,因为他想编辑所想,并且是公正的,我知道我能相信他的回答。他说:“我想我不能说出我的想法。”我惊呆了。我请求他用一点时间再想想,并说:“难道我们不能谈了吗?为什么我们这么匆忙下决心,而《纽约时报》花了三个月才决定。”

此刻,本和编辑们在他的房间里,我问他们急什么,建议我们至少再想一天。不,本说,出版的时效性是重要的,不要让一天去干扰已获得的材料。他还强调,此时已有传闻我们拥有这些材料,里里外外的新闻记者都在注视着我们。

我知道编辑们的观念所带来的情感,如果我们不出版,我们的

编辑部就会陷入大麻烦。我这时对菲尔·格叶林的反应记忆犹新，当时我说决定出版可能会损害报纸。他说：“是的，但有一种东西比破坏一家报纸还重要。”

与此同时，编辑们纷纷说：“你应该做决定了。”保罗·伊格纳蒂厄斯站在我旁边，重复着——每次都这样——“等一天，等一天。”

我被弗里兹不出版的话彻底毁掉了，我很了解他，我们在重要问题上从未有不同意见，但毕竟他是律师，而我不是。但我也听到他是这么说的：他不想敲打我，他不想强调这与公司上市问题有关，他不想说那显而易见的事实——在这个决策上，我是冒着毁掉整个公司的危险。他只是简单说他不同意出版。我感到，除了他阐述的观点，他某种程度上是把门开着让我来做出决定。尽管害怕和紧张，我还鼓着勇气说：“继续，继续，让我们干吧，让我们出版吧。”然后我挂断电话。

决定做出了。但在这一天晚上弗里兹来到我的屋里。罗杰尔·克拉克还是担心着，想到了一个新的问题：他害怕被控告与《纽约时报》同谋，被追问这些材料的来源。巴格狄基因这时已去了报社，把查尔带来的材料最后一部分分类。最初，巴格狄基因保证材料来源是保密的，但当克拉克坚持道，他确认爱尔斯伯格是《纽约时报》确定的材料来源时，这增加了克拉克对同谋控告的担心。这时候，弗里兹真的帮上忙了，正当我对被控同谋对我们的情况是否更危险而举棋不定时，弗里兹说，我们已经下了决心，应该继续。我的情绪得到了解脱并同意了。

我们的律师那时很支持我。此外，弗里兹找到纽约克拉法斯律师事务所的律师罗斯威尔·吉尔巴特里克，进行了一次非正式咨询，我们律师事务所在华盛顿分部的两位年轻律师被派到纽约去找一名叫威廉斯·格伦顿的诉讼人，我们并不认识他，他对这类案例也相当没有经验。

星期五的下午3点钟左右，我正坐在本的办公室里，一个电话

从威廉姆·莱因夸斯特那儿打来，他是司法部法律咨询办公室助理律师。莱因夸斯特读着写给《纽约时报》同样的咨文给本听。本告诉莱因夸斯特，“我相信你会理解我必须相应地拒绝这样做”，还有拒绝推迟刊登其他材料的做法。政府立刻准备起诉《华盛顿邮报》，与《纽约时报》相应的一种起诉，指定辩护人是报纸的头头，加上第一篇文章的作者（这篇文章刊登在6月18日）查尔·罗伯兹。

这一案子按常规分到法官吉尔哈德·盖塞尔的手上，他是一名带有自由思想的知名法官。他在1954年帮助购买《时代先驱报》，当时他为科文顿·伯林工作。我们年轻的时候，他一直是菲尔和我的朋友，但我走上了与他不同的道路，并且我没有再看到过他和他的妻子。事实上，在他艰难的时候菲尔解雇了他，这也许是盖塞尔来接这个案子的原因。

在6月18日晚上8点05分，盖塞尔对《华盛顿邮报》的案子进行裁决，拒绝颁布一条限制报社出版续集的命令，并说：“在这个案子面前，法院没有确实情况可以表明，出版这些材料会破坏这个国家。”法院裁决很快传送到政府，在凌晨1点20分，政府代表政府利益否决了盖塞尔的决定。弗里兹在法庭上与律师们一起阐述道，街上有我们几千份报纸。因此在早晨2点10分，法院同意禁令不适用于那晚的报纸，我们完成了新闻大战。

盖塞尔退休后向我吐露：“如果有人想在我墓碑上刻上什么的话，他们可以说，我是29名法官中惟一的一名听证五角大楼材料案件的法官，我一分钟也没有禁止报纸出版。作为惟一的人，我对此有些自豪。”在维持盖塞尔的条令中，法院也要他于6月21日星期一举办一次更全面更详细的听证会。在周末，他尽力去处理案子背后的事情，使之成为听证的内容。由于法院正处于施工状态，盖塞尔和几个司法部官员在他家召开一次会议，告诉他们从材料中选十件最具破坏性的事情，他将把礼拜一的听证会集中在这些事情上。一名司法部律师告诉盖塞尔，当然，辩护人——指我们所

有与《华盛顿邮报》一案有牵连的人——都不能出席听证会，需要秘密进行。盖塞尔坚定地告诉他说：“我们不要那样做，”他补充说，“如果那样做了，我将取消这个案子。我甚至不会举行听证会。”他建议律师给白宫打个电话——告诉他们如果这样，他会取消这个案件。律师确实打了电话，回来说可以让辩护人出席。最后司法部律师离开了，留下了五角大楼的这个案子。盖塞尔后来写道：

他们没有走，约两三分钟后我突然听到敲门声，进来的两个人穿着制服，扎着很大的白色饰带，身上佩有枪，他们对我说：“我们是来取材料的。”我说：“我没有必要给你们这些材料，我还要阅读这些材料。”他们说：“你这儿没有安全措施，我们不能让你有这些材料。”我说：“我有世界上最安全的保安措施，我把它们放在我沙发靠垫里，你们不会得到的。如果你想守卫这个地方，你可以一晚上呆在这儿，但我要拥有这些材料。”之后他们走了。

周一，弗里兹、本、唐、玛丽·格雷厄姆和我，以及其他一些人去法庭听证。有一群新闻界的人在外面。法庭所有窗户都关起来。随着案件进展，政府派出一名一直在五角大楼工作的超级中央情报局的人来到法庭，他证实情况是多么严重，登载这些文件将暴露出美国某些战争计划。盖塞尔不相信此人，要求负责战争计划的总司令出庭。总司令进来了——这是一位典型的将军，身上挂满勋章，他起誓后说：“法官先生，如果有人认为这些是我们的战争计划，我真的认为他是对的，可这些材料已完全解密了。”

政府后来又试图提出列人要点的另一个问题，声称有一名加拿大外交官渗透到越南，把情报提供给美国人，这违反了加拿大叛国法律。政府的观点是，如果这些情况泄露出去，这是犯罪，泄密

人要受惩处。此处我们记者的技巧帮了我们。他们不仅写了作证书,而且引用的绝密项目都已经出版了。查尔·罗伯兹迅捷将几本出版的书递给律师,书中提到加拿大外交官的名字,描写他干了些什么。辩论就此结束。

最后,盖塞尔拒绝对《华盛顿邮报》颁发禁令,允许刊登续集。但那天晚些时候,哥伦比亚特区的美国上诉法院继续采取临时性限制条例,要求进行一次九名法官都出席的听证会,并于6月22日开庭。我也参加了那天的听证会。法庭确认了盖塞尔的决定,认为《华盛顿邮报》有宪法赋予的权利,可以继续刊登五角大楼有关材料。同时法庭继续采取限制条令并允许上诉。

《纽约时报》头版刊登第一个故事的那天,检察官欧文·格里斯沃尔德和他的妻子正在佛罗里达的一家宾馆游泳池进行日光浴,他在前天晚上的佛罗里达律师协会上做了一次演讲。当他看到《纽约时报》关于五角大楼材料时,他立即对他的妻子说:“这些天,我好像要在最高法院审理一个案子。”后来他告诉我,他想11月份可能会将此案交给最高法院。当他从佛罗里达回来后,他收到一张便条让他给司法部长打电话。格里斯沃尔德——是约翰逊任命的,但在尼克松手下一直干着——说,在与米切尔和其他司法部官员会谈后,他“建议停下这个案子,我说:‘问题是你没有任何证据。’但除了我以外没有人想到这一点”。

6月25日,星期五,最高法院同意《纽约时报》和《华盛顿邮报》联合要求的向下级法院调取案卷的要求。与此同时,由于法院通过不同途径,《纽约时报》仍被禁止刊登那些材料,而《华盛顿邮报》情况则不一样,最高法院——至少到最后做出决定——才能将两家报纸置于同等限制,这是最高法院第一次限制报纸文章的出版。法院决定受理这些案例,意味着格里斯沃尔德只有24小时去准备他的概要,而他还没有看到五角大楼的文件材料。他立刻全神贯注地阅读,安排要见的三位政府人员,要他们说出如果这些材

料全部出版的话可能产生哪些问题。经过与这些人交谈后,他认识到他手中的这个案子并非特别严重。

星期六一大早,格里斯沃尔德回到办公室去完成他的提纲。没有司法部的帮助,他和他的秘书在油印机上不停工作,分页,打上“绝密”,然后赶往法庭。格里斯沃尔德的手提箱中有两份额外的提纲复印件,一份是给《纽约时报》,另一份是给《华盛顿邮报》的。他回忆当收回材料时,监察材料人问他拿这些复印件干什么,他告诉此人:“这是叛国,这会让他们传给敌人。”格里斯沃尔德差点跟这位保安人员打起来,他坚持说,这是他的职业上的义务,给另一方准备提纲复印件。保安人员却非常奇怪,对此案神神秘秘,政府派的官员拿走了提纲,他们把它看成是绝密的。

6月26日,星期六,《纽约时报》和《华盛顿邮报》两个案子第一次相遇,在最高法院一起听证。我们中没有人清楚法庭间的差别——国家安全、优先限制、应该知道的权利——直到我们来到最高法院。我和弗里兹以及《华盛顿邮报》其他几位,参加了这个不同寻常的特别听证会。格里斯沃尔德负责对政府的案例辩护,亚历山大·比克尔为《纽约时报》辩护,威廉姆斯为《华盛顿邮报》辩护。

6月30日,星期三中午,我在《华盛顿邮报》新闻室里,突然接到通知说,最高法院将于2点30分开庭。新闻室里一片沉寂,在等待消息。首席法官沃伦·伯格准时宣布决定。同时,全国新闻副编辑玛丽·路·比蒂从给最高法院的公开电话里听到消息,吉纳·帕特森从线圈室里听到消息,然后他跳上桌子,大喊:“我们赢了,《纽约时报》也赢了。”报纸可以自由出版了。

在6对3的投票中,最高法院裁定政府没有证据“能显示正当的理由”去限制出版这些五角大楼材料并显示其构成所谓对国家安全的威胁。在《华盛顿邮报》,由于我们认为自己是在做公众的事务,我们对这些结果感到欣慰,也感到新闻不受限制的原则得到

了法律上的承认。

我们也为《华盛顿邮报》及工作人员而骄傲。在给职员们的备忘录中,我说:“我知道我是在代表我们所有的人讲话。”本·布拉里感到同样的自豪。他告诉职工:“我们的思想、能力以及大家的责任感都投入这场战斗中,所有人在感情上的投入所留下的印象比我一生中遇到的任何事情都深刻,你们是美好的。”

虽然我们占据主动,但这是一种不完全的“胜利”。基本上,我们向行政部门发起了挑战,使我们能从认为应该刊登的材料方面得到保护。在法庭上,我们所挑战的是政府认为在大众眼中五角大楼有关材料太敏感。我们坚决就这个案子的限制问题进行辩论,但事实上我们的舆论已经被限制。我们对法院既有限又很含糊的条令非常失望。尽管作出允许报纸出版的决定,但正如我后来所说,并“没有发出重新确认第一修正案让所有出版商都向往的那种声音”。

最高法院的决定引起新闻界极大的振奋,特别是《华盛顿邮报》和《纽约时报》,但遗留的许多分歧引起了我们的担心。我们很清楚,司法部长米切尔认为刑事执行路径依然保留着,司法部将继续调查,并将起诉那些违反联邦刑事法,与五角大楼材料有关的人。这方面的威胁在我收到围栏上两封奇怪的短信后变得更加清楚。一封来自肯·克劳逊,那时他还是《华盛顿邮报》的一名记者。

几天后,最高法院的裁决传下来,克劳逊告诉我他已经从里查德·克莱茵德恩斯特,当时的副司法部长那里得到消息。有一点,我们独立地并且努力负责任地去做的是,我们不会去出版那些在大律师绝密提纲中规定的项目,从而对国家利益构成最大威胁。我们没有刊登那些政府极力反对的材料;而其他的材料我们感到没有新闻价值。然而,克莱茵德恩斯特要我知道,仅知道不去出版那些政府感到危及国家安全的内容是不够的,重要的是,《华盛顿邮报》必须撤回五角大楼的部分文件以及与这部分内容有关的资料。克劳逊对我强调说,克莱茵德恩斯特告诉他,《华盛顿邮报》一

直是“司法部多次谈到”的目标。根据克劳逊的说法,克莱茵德恩斯特实际上提到如果触犯特种法的一些条令,电台和电视台所有权将被没收。他也告诉克劳逊,我们的股票将带着被指控犯有联邦罪的信息走入股市。这是一种威胁,说明五角大楼文件问题避免被起诉还有很长一段路要走。克莱茵德恩斯特对传递这些信息现在记不起来了。

第二个差不多内容的信息来自吉纳·帕特森,是乔·奥尔索普打电话告诉他的。我不知道为什么乔不直接告诉我,但我想他真的相信我是被一帮野男人所误导,想帮我一个忙。乔告诉吉纳他和一位司法部高级官员交谈了一阵——他想把与这位先生交谈中他的感觉传递给《华盛顿邮报》。他谈到形势是多么严峻,并说,政府正在考虑对《纽约时报》和《华盛顿邮报》进行刑事诉讼。他断定,尼克松和他政府中的许多人,“他们恨《华盛顿邮报》,视之为毒药,我知道尼克松,他想去摧毁《纽约时报》的所有思想,还有你们的……我想他抓住了这样做的一次机会。”

7月3日,星期六早晨,本和我在办公室里约见爱德华·贝内特·威廉姆斯——不只因为他是一名律师,而是因为我们俩都相信他——讨论如果发生意外,我们对听到的该如何作回答。我们决定间接地通过比尔·罗杰斯,跟他强调我们没有那么多包括克莱茵德恩斯特最关心的材料。我们还告诉他,当我们出版其余文件中的任何内容时,不会涉及有关截取信息、信号情报、密码等问题,我们过去一直坚持这种原则。最后,虽然没有对我们采取更多的行动,但我们生活在威胁之中,并随着岁月的流逝,我们开始感到压力在加大。

回想起来简直令人难以理解,为什么尼克松和他的人对出版这些材料如此坐立不安,这不过是在他们执政之前的一段决策史料,没有一点是影射尼克松的。我相信,政府的行为是他们对涉及

国家安全和秘密近似于妄想的一个例子。当然，他们的妄想狂病症早已表现出来。格里斯沃尔德在《华盛顿邮报》刊登的题为《不值得保守的秘密》的文章中提及这个问题，这篇文章登于1989年2月，他说，政府有“庞大的过细的分类”，“这些划分不仅与国家安全有关，更与政府一种或另一种内疚相关……出版与过去交易相关的一些事实，就是刚刚过去的东西，几乎无从谈及对国家安全构成危险。这是五角大楼在文件问题上的教训。”事实上，仅有一点材料的内容真是保密的，但提供这些材料的原始人丹尼尔·爱尔斯伯格从一开始就撤掉了那些保密材料。

1971年年末，我在给丹尼逊大学作的一次报告中谈到出版五角大楼文件的相关问题，我还记得那时说的话，我们从一开始就相信五角大楼文件仅是阅读者需要的一种资料，以此建立观点，并有更多的选择。简而言之，我们相信这些材料更有助于美国人理解为什么卷入越南战争，我们认为出版的东西没有破坏国家安全，相反地是对国家利益做出了一点贡献——的确，这也是一个负责任的报纸应尽的义务。

当我总结25年前我的讲话时，我还是坚定地相信：

具有严肃的现实意义的是五角大楼文件被曝光的过程，精确地说是政府事务被推进的过程。我们可以推心置腹地呐喊“不要再打越南战争了”，但直到我们打开这个体系，把真相暴露在光天化日之下时，这种保证依然是空洞的说词。

毋庸讳言，在此事发生之前，《华盛顿邮报》和尼克松政府经历了一些小小的不愉快事件，这种紧张气氛慢慢加剧，现在演变成炽热的斗争。五角大楼材料一案引起不断的、日复一日的政府与新闻界的争论，并达到了一个新的水平。如我一开始所说的那样，统治者和记者生来就是对头，但尼克松政府现在带着一种特别的癖

好踏入了斗争的圈子。他派司法部的人到法庭,而不把副总统作为喉舌,他们改变了斗争的属性。

我们开始越来越担心新闻自由,担心尼克松政府的专横态度,我们也感到,就像本后来说的那样,如果新闻是他们的目标,“受害者则是公众”。

对五角大楼的材料,我们都认为可以是也可以不是那种激发人们兴趣的案件,但它形成了某些动态趋势。尽管此案反反复复,历时只有两个半星期,但它产生的效应是巨大的。出版五角大楼材料在提高《华盛顿邮报》利益的问题上正如本后来说:“这是报纸生命中的一个关键时刻。它使《华盛顿邮报》从普通阶段步入最高阶段。我们没有言明的目标之一是让全世界与《华盛顿邮报》和《纽约时报》同呼吸,这是以前没有过的。在五角大楼材料刊登后,我们这样做了。”

就我看来,《华盛顿邮报》和我几乎一直是愚蠢地被拖在国内报道上。在我的职业生涯中,我们第一次成为国内主要报纸。人们注视着我们,我们所做的是与新闻界、与国家密切相关的事情。在某种程度上,我获得了一种自信。这是我第一次认真对待国内报道。我成为新闻人物,人们写我、拍照、采访,这些既使我不安,又助长了我的自我意识。压力、紧张、快速发展,这对我是另外一种不同寻常的学习经历。

整个事件牵扯了《华盛顿邮报》的许多人,大家更紧密地团结在一起,特别是本、霍华德·西蒙斯、菲尔·格叶林、米格·格林菲尔德和我。编辑们表现得非常出色。从60年代末期开始,这些人就非常和谐地在一起工作,他们同时获得了许多乐趣。他们之间相互信任和关怀,就像我和他们一样。我们这个集体是强大的优势之一,也正因为如此,使我继续干下去,并且显示出无限光明的前程。

我从本身上获得了更多的自信。我们之间真正理解,同时互

相尊敬与钦佩，直到五角大楼材料刊登，人们都没有发现这一点。本后来说，不出版这些材料，也许会成为《华盛顿邮报》的灾难，许多人要离开报社。他说，他自己可能不会离开，但“我可能被毁掉，我们刚刚建立起的目标也将失去”。

本和我互相交谈时涉及许多关于我们关系发展的话题，如何互相依靠和互相欣赏。本在圣诞节没有给我送花，而是写了一封信。我总是友好地回信，但我现在在年中给他写信，因为那天是最高法院宣布决定之日：

我们总是在圣诞节互致友情信函——但上两周多的报纸比圣诞节要好，也比圣诞节来得早。从来没有这种场面——它令人难以置信。因为在100%之外又增加了10%，所以我们只能相信了，这是你和你手下人获得的成果……这是美好的，也很有趣。这是一次旅行——一种与你一起干事业带来的愉快。

本立刻给我写了回信：

与你一起工作带给我的要比愉快多得多——这是一种事业，是一种荣誉，是一种带有回报的挑战。

我不知道我明天是否可以把握住像这样的另外一些东西，但我知道整个报纸能用勇气、决心和风格走好下一步棋，这真是太好了。

实际上，出版了这些五角大楼的材料，对未来决策更容易了，也更可能了。其中的多数事让我们准备着，不幸的是，尼克松也是如此——他为水门事件而战。

第二十三章 “水门事件” 真相

1972年6月17日,一个星期六的早晨,霍华德打电话对我说:“你不会相信昨天晚上发生了什么事。”他是对的。我的确没有太相信他,他的话听上去太可笑了,他告诉我一辆车撞入一所房子里,房内两人正在沙发上做爱,车子从一边撞进去,从另一边冲出。谈到高潮时,他联系到另一个有趣的故事,戴着手术手套的五个男人因闯入民主党全国委员会总部而被逮捕。

事发时,尼克松总统正在佛罗里达的凯·比斯凯恩。他的新闻秘书罗尼·齐格勒不认为这件事是“三级盗窃企图”,并补充说,“一些迹象可以表明不是那么回事”。我们中当然没有人知道这一事件会持续多久,开始的一切显得那么滑稽。

正是乔·卡利法诺第一个打电话给霍华德。乔不仅是我们的律师,而且是民主党全国委员会的律师。霍华德听说后迅捷行动。一次他跟我说——他努力与本联系,但本此时在西弗吉尼亚的家中,电话不通——他打电话给当时的都市新闻编辑哈利·罗森菲尔德,哈利又打给巴利·苏斯曼,此人是他负责哥伦比亚特区的三位助手之一。

阿尔·刘易斯自1935年以来任《华盛顿邮报》警务记者,他认识该部门所有的人,被分配去追踪这一事件。如通常一样,他首先

去警察局查阅那些被逮捕人的名单——结果证明都是假的。在那儿他奇迹般地遇到警察局执行局长查尔利·莱特，他对阿尔很友好。他们俩一起来到水门饭店，并一起走进去。他看到到处是熙熙攘攘的人群，一些来自汽车犯罪实验室的人正努力在前门上获取指纹，其他人把天花板上的磁块拿开寻找线索。刘易斯脱掉他的夹克，在那呆了一整天。

“闯入”事件刊登在星期天头版。刘易斯用的标题是《有五个人阴谋窃听了民主党办公室》。对报道这一事件作出贡献的是一些职业作家，包括鲍勃·伍德沃德和卡尔·伯恩斯坦，他们分别报道了嫌疑人的背景材料，卡尔发现其中四人都来自迈阿密，他们都曾参加过反卡斯特罗的活动。菲尔·格叶林的评论发表在第二天的《华盛顿邮报》上，题为《难以置信的使命》，开始引用了哥伦比亚广播公司电视播放的《不可能的任务》：“照惯例，难道你或你的部队中的任何人应该被抓住或被处死，而国务卿却否认知道你们任何行动的情况……”

我们看到的，当然只是冰川传奇般的尖端。如果没有伍德沃德和伯恩斯坦做出的那超乎寻常的调查和报告的努力，我们也许不会知道这冰川的大小。他们两个人从来没有在一起工作过，他们中的一个人（伍德沃德）的文章好长时间没有见报了。在某种程度上，他们是天生的一对，因为他们的性格和能力具有互补性。两个人都很聪明，伍德沃德善良、勤劳和动力十足，而伯恩斯坦凌乱、无拘无束，但他是一名出色的作者，更具想象力和创造力。在其他方面，他们两人的关系如油和水，但最终的产品都很好，尽管——或者也许由于——这种奇怪的混合。

只了解一点点那笨手笨脚的夜盗故事的巴利·苏斯曼知道，他必须跟鲍勃·伍德沃德谈谈。伍德沃德来自于海军。他被哈佛法学院录取，却选择了新闻作为职业。他非常想到《华盛顿邮报》工作，所以哈利·罗森菲尔德告诉他的副手安迪·巴勒斯试用伍德沃

德两周——不付工资——每晚看他的拷贝以便决定他能干什么。鲍勃两周内写了17个故事,但没有一篇发表。在试用期结束时,巴勒斯自信地宣布伍德沃德是一个聪明的好小伙,就是缺乏成为一名报纸新闻记者的能力——简言之,希望渺茫,并且训练他会有更多的麻烦。哈利告诉伍德沃德应去积累一些经验,一年后再来。对于伍德沃德,这是被踢了一脚,但这也是一种鼓舞,他没有把哈利的活当成是完全被拒绝。按照他的观点,“尽管两个星期的新闻见习失败了,我知道,我喜欢它。”

伍德沃德就此离去,在华盛顿附近的马里兰州的蒙特哥莫瑞找到一份工作。在那儿不久,他开始寻求《华盛顿邮报》地方记者一职。过了几个月,他给哈利再次打电话;一次他给哈利家中打电话时,哈利正在一个梯子上漆他的地下室。哈利在度假时被他打扰多次,因此大发脾气,向他的妻子安妮抱怨说,这年轻的暴发户一直在缠他,安妮冷静地问道:“这难道不是你总提到的你想要的这种人吗,哈利?”她当然是对的,而且是无比正确,哈利最后决定聘用伍德沃德,他于1971年9月到《华盛顿邮报》上班。

从一开始,鲍勃便显示了自己的能力,在编辑中没有人怀疑,他们让鲍勃去法庭采访那件案子。另一方面,卡尔·伯恩斯坦自1966年秋来到报社后从不抬高自己,他是一位优秀的作者,但他的不好的工作习惯大家都知道,例如他那游动的眼神。事实上,在卡尔被安排采访这个事件前他就险些让本·布拉里炒了鱿鱼。卡尔因为开设一个不负责任的费用账户和几次失职——包括把租的车放在停车场不用,使公司罚了一大笔钱而臭名远扬。卡尔在鲍勃重新整理阿尔·刘易斯笔记时,从他的肩头偷看了鲍勃的材料,然后急匆匆地离开。还是哈利在本和霍华德都想开除他的时候救了他,哈利解释道,卡尔追踪水门事件有特殊的才能,工作努力,贡献很大。因为正是卡尔第一次将夜盗者口袋里装的崭新的一张张100美元的钞票与尼克松竞选总统筹集的钱联系起来。

伍德沃德和伯恩斯坦很显然是这一事件中的关键记者，他们在一起干得太多了，以致我们开始把他俩称为伍德斯坦。作为执行编辑，本是这件事的全面负责人。他制定了基本原则——干，干，干，让大家再深入一步，在反对和恐吓面前，毫不退却地追踪这一事件。

对报社有着半独立决策权的霍华德·西蒙斯帮助推动这个案子的进展。特别是他的态度，伍德沃德后来描述道：“耐人寻味并且让我们想发现下面将要发生什么。”哈利·罗森菲尔德对霍华德说：“当孩子们不停奔跑的时候，他将站起来拍打浪峰。”正是霍华德很早就追踪了这一事件。

哈利是一个墨守成规、难以对付而且又很有特性的编辑，是我们报道水门事件的另一个真正英雄。从一开始，他认为这一事件是一个很大的地方性新闻，把它看作是《华盛顿邮报》地方职员光耀自己的事件，并把对这个事件的报道放在地方版的头版。

巴利·苏斯曼实际上从他作为哥伦比亚特区编辑的工作中解脱了出来，全身心地指导一天接一天的水门事件的报道。他干这种活很合适。正如伍德沃德和伯恩斯坦在《总统的所有男士们》中描述的：“苏斯曼有能力去抓住事实，铭记在心，不断在脑海中回忆。比起《华盛顿邮报》其他记者……苏斯曼是水门事件的专家，当图书馆都不能提供资料时，他成为参考资料的提供者……水门事件是一个令人迷惑的事件，他是零碎故事的收集人。”

在编辑方面，菲尔·格叶林和米格·格林菲尔德是宝贵的人才。通过他们的文章，加之罗伊·威尔金斯的文章，他们为我们的新闻版不断输入新鲜的内容。在头几个月，《华盛顿邮报》不断争论的已知事实的严重性要比白宫开始特别担心这个问题早得多，那时整个事件被认为是死的。这些编辑们在使水门事件曝光方面起了很大作用，并对大众思考水门事件施加了影响。

给予更直接影响的是赫布洛克。在卡通《三级盗窃》刊登几天

以后,另一幅画又发表了——这幅漫画描述了一个卫士将其中一个窃听者扔出民主党总部的情景,旁观者有理查德·尼克松、里查德·克莱茵德恩斯特和约翰·米切尔,标题为《谁能想到做这种事情?》——卡通十分引人注目,尼克松使劲抓住磁带轮两端,上面写着“我是……一位骗子”,在播放的一段录音中,他口中说“不是”。赫布洛克一直保持着进攻态势。他对水门事件制作的卡通早于我们报刊的新闻。发生窃听六天后,我正在新闻室,他拿给我看了一幅漫画,画了两个人正调查着脚印,这代表着窃听案件和尼克松基金丑闻——脚印准确引导到白宫的前门,卡通上写着:“真奇怪——他们似乎都与这个地方有一些联系。”我笑着说:“你不打算发表,对吗?”第二天,也就是1972年6月23日这张卡通见报了。这一切恰好发生在1972年政治竞选热火朝天之时:乔治·麦克戈文被民主党提名为候选人,也就是在民主党总部发生窃听事件的两周后。

从一开始,伍德沃德和伯恩斯坦就一直跟踪水门窃听者的蛛丝蚂迹,表现得非常有信心和有能力的,有时也碰了一鼻子灰。从那时起,鲍勃去法院,听詹姆斯·麦克康德讲“中央情报局”,他被这个故事所吸引了。当卡尔拿来霍华德·亨特的地址名册时,他们俩在其中发现“科尔逊”的名字和短语“W. 宫”,他们就像赫布洛克那样断定这跟白宫有联系。当他们发现有许多电话是从其中的一个窃听者伯纳德·巴克处打出,接电话的是连任总统委员会的戈登·利迪和一名律师,他们的代码为CRP时,伍德沃德和伯恩斯坦赶快忙起来。

8月1日,在窃听案一个多月后,第一大新闻由伯恩斯坦和伍德沃德联名报道,报告认为窃听与CRP有联系。三个星期以后的8月22日,尼克松总统在迈阿密召开的共和党全国大会上再次被提名为总统候选人。第二个星期,可以明显地看出他想宣布水门事件结束,尼克松谈到总统顾问约翰·迪安彻底调查了窃听事件,

并称：“他的调查表明白宫工作人员中没有人和政府日前雇用的工作人员中没有人卷入这一非常稀奇古怪的事件中。如果你们尽量想把事件搞大，那才真会使人受到伤害。”后来从约翰·迪安的供词中，我们才知道，尼克松在宣称上述内容前根本没听到过“他的”调查，这实在是奇怪。

9月15日，一个联邦大陪审团审讯了五个窃听者和白宫两位原来的助手霍华德·亨特和戈登·利迪。就在同一天——但这在两年后才曝光——尼克松对那两位助手说，白宫正在对《华盛顿邮报》进行经济方面的威胁，“问题马上就会出现……《华盛顿邮报》马上要面对一个又一个麻烦。他们有电视台……他们将重新注册……事情不会那么简单……这场戏不好演。”尼克松在谈到我们律师时说：“我这次大选后，我不想处在爱德华·贝内特·威廉姆斯的位子上，我们将治治这个混蛋，相信我，我们会这样做的，我们必须这样做，因为他是一个恶汉。”

两个星期以后，伯恩斯坦和伍德沃德的一半文章发表在《华盛顿邮报》头版上。他们挖掘出在原商业部秘书、那时是CRP财务主席的莫里斯·斯坦斯处有一秘密基金，这个基金由五个人掌管，其中之一就是约翰·米切尔，基金主要用来收集民主党的情报。由此事件升级，米切尔自己卷入其中，不仅涉及他在大选中的作用，而且当时他还是司法部长，因为伍德沃德和伯恩斯坦揭示了米切尔能个人使用的费用来自前一年建立的这个基金。

CRP极其艺术地否认了这个事实——并到处宣传。在搞清楚事实的努力中，CRP的一名新闻助手告诉伯恩斯坦说：“绝对是无中生有。”伯恩斯坦直接给米切尔打电话，约他到纽约的一个旅馆里。当卡尔告诉他这个事件时，米切尔大吼道：“耶耶耶耶……稣。”卡尔感到“这种声音是一种尖叫”，心想米切尔准会气死。当他读了前两段时，米切尔打断了他，尖叫起来：“一派胡言，你把它登在报上？这将完全被否定。如果要出版的话，凯瑟琳这个小女

人就要被大胖子拧得粉碎。真主啊！这是我听到的最恶心的事。”

伯恩斯坦有点不知所措，打给在家的本向他讲了米切尔的话，讨论把这些话加到已准备好的文章中。本告诉卡尔除了“小女人”外都可以用。关于这句话被改为我将被“大力士给抓住”。本决定不必先通知我，（后来他告诉我：“凯瑟琳，这消息太好了，没让你过目。”我会同意本的决定。）就是这样，当我看到报纸时，我仍感到震惊，听了米切尔的话更是如此，他的话是那么的自私和冲动，带有威胁的口吻。第二天我碰到了卡尔，问他是否有其他口信带给我。

米切尔的那些话简直让人无法接受——特别是他奇怪地称我凯蒂，从未有人这样叫过我。鲍勃后来注意到，他感兴趣的是，米切尔说的话成为尼克松一帮人不敏感的一个例子，我动员一切力量，我成为全面报道水门事件的人。无论怎样，米切尔说的话将载入水门事件史册，并成了我与水门事件产生公开联系的一个证据。后来，尽管在水门事件结束前，我收到加利福尼亚一位牙医送的一件特别的礼物，这位牙医用金子补牙。他做成一个小的洗衣机，很像古老的旧洗衣机。又过了一段时间，阿特·布奇瓦尔德送了我一个很小的用金子做的胸脯，是同那小洗衣机一起做的。我有时把这两个装饰挂在我脖子上。

10月份，事件的过程已经明朗了，《华盛顿邮报》发表了两篇文章，引起尼克松政府勃然大怒。第一篇发表于10月10日，描述了这起窃听案件，认为这是一起大规模的、全国性的政治偷窃，这一阴谋活动的实施是使总统连任的一种努力，并受白宫连任委员会官员们的指使。这一观点被CRP发言人驳斥为：“不仅是捏造，而且是一堆荒诞的材料。”

尼克松的新闻秘书罗尼·齐格勒在白宫举行晨间新闻发布会时指责说：“所有故事都建立在传闻上，含沙射影，胡编乱造……毋庸置疑，这个政府不会原谅任何阴谋活动和对私人的监视。”同一

天下午，接替约翰·米切尔作为尼克松竞选活动主席的克拉克·麦克格雷戈举行一个新闻发布会，他没有提什么问题，只是读了一份事先准备好的文件，他说《华盛顿邮报》：

今天的可信度远不如乔治·麦克戈文。

使用的是含沙射影、第三者传闻、毫无根据的控告、匿名材料和危言耸听的大标题，这份《华盛顿邮报》邪恶地想找到白宫与水门事件的联系——《华盛顿邮报》知道的这一控告和多次调查都证明那是假的。

《华盛顿邮报》掀起这一重大活动是虚伪的——它所鼓吹的“双重标准”今天人人可以感觉到。

这与齐格勒成为向我们进攻的两枚炮弹。

我自然强烈憎恶这些进攻，事实上，我发现他们让人难以理解。我一直记得《战争与和平》那一幕，当一个士兵被一个端着刺刀的敌人穷追不舍时，他在想：这个人真的要杀死一个被母亲深深爱着的人吗？

参议员鲍勃·多尔也加入攻击之列，说他所看到的关于水门事件的报道是“由乔治·麦克戈文及他的《华盛顿邮报》的帮凶制造的一次毫无根据、不足为信的联合进攻”。为了缓解一下情绪，多尔补充说：“麦克戈文在竞选中发现了自己目前的困境，他为了通过媒介攻击竞选而已经将他的特权交给了《华盛顿邮报》的编辑们，让他们在每一点上都按照候选人的路去走。”

本像平常一样冷静，确信这是对报纸的联合攻击，他很快召集记者发表他自己的意见予以回击：

时间会判断，在克拉克·麦克格雷戈发布的新闻与《华盛顿邮报》报道的 CRP 的各种活动之间谁是对的。现在可以充

分说明,这份报纸调查报告中涉及的不只是个别事实,而显示了一种成功的挑战。麦克格雷戈和其他高级行政官员称这些故事为“荒唐的故事集”,并且认为《华盛顿邮报》是“邪恶的”,但事实是记录在案的,任何相反的证据都无法与它们挑战。

多尔 10 月 24 日在巴尔的摩再次发表进攻性演讲——伍德沃德和伯恩斯坦数过——他在讲话中引用了《华盛顿邮报》57 段话,其中:

这次竞选最大的政治丑闻是那种厚颜无耻的方式,《华盛顿邮报》已经把麦克戈文的竞选同家务劳动合二为一了……

《华盛顿邮报》的客观性和可信性的声誉扫地,他们几乎从这个庞大机构中消失。

麦克戈文与《华盛顿邮报》行政人员和编辑们之间有一种文化和社会的共鸣。他们属于同一阶层;人们会发现他们就像近邻般的保持着亲密关系,聚集在乔治城的晚会上。

这些都无济于事,第二天《华盛顿邮报》发表了第二部分文章。这篇报告出于伍德沃德的主要资料来源,第五位窃听者证实那肮脏的现金来自那个秘密基金,就是 H. R. 哈尔德曼干的,他是总统办公室主任。当德怀特·查平这位总统任命的秘书根据记者描述也与这一秘密基金有关时,他们必须要找到向美国人民解释谁是查平的一些方法,查平每天都同总统在一起;但这也很难将这一基金与那些白宫有权力的人联系起来。但第二篇文章——两个栏目内都标有大字标题:《证实尼克松的高级助手与秘密基金的联系》——就全然不同了。这是指哈尔特曼,在华盛顿除总统外他是最有权力的人,他是总统的出谋划策者和助手。这篇文章将水门事件与白宫串成一线了。

事件的报道使人注意到，联邦调查员们得知了哈尔德曼的参与，并且向联邦大陪审团发誓前证实了其账目。这篇报道带着穿透力般的眼光，但记者们不幸在数目的报道中犯了一个仅有的错误。报道内容是真实的；错误不在于事实，而在于假想。伍德沃德和伯恩斯坦设想休·斯隆，过去的 CRP 财务司库和过去哈尔德曼的助手，已经告诉大陪审团关于秘密基金的事。他事实上只告诉了伍德沃德和伯恩斯坦这一情况。他没有告诉大陪审团惟一的理由是因为他没有被问到这个问题。斯隆通过他的律师，否认《华盛顿邮报》第二天早上发表的文章，到处扩大影响，包括白宫的罗尼·齐格勒也指责报纸。他根本不承认这个事实，谴责《华盛顿邮报》带有政治动机，攻击本·布拉里是尼克松的死对头。

《华盛顿邮报》感到了一点强烈的震动。哈利·罗森菲尔德一直从事这一特别事件的报道直到最后，他相信与哈尔德曼的联系意味着尼克松是后台老板。正如哈利说的：“如果是哈尔德曼做的，那就是尼克松做的，哈尔德曼与尼克松没有分别。”哈利不知道记者们的想法会把事情搞错。他和霍华德·西蒙斯讨论、纠正并分别去找伍德沃德和伯恩斯坦，而他们谁也没找到。（具有讽刺意味的是，这两人正在跟一家出版商讨论他们准备写一本关于水门事件的书。）当他们最终找到时，记者们和罗森菲尔德拒绝撤回报道，直到他在法庭上知道更多事情后才这样做。第二天我们取消了那个部分，说斯隆已经告诉大陪审团关于哈尔德曼与基金的关系，但报道的内容没有变。

我感到在受到围攻。CRP 和行政官员的不断攻击发挥了效力，他们占据了上风。在那些月份里，迫使《华盛顿邮报》停刊的压力是那样强劲以致令人感到不舒服。但是强有力的证据是使我继续奋斗下去的部分原因。

我的许多朋友对我们的报道迷惑不解。乔·奥尔索普一直给

我施加压力。在大选之前,我与亨利·基辛格有过一次痛苦的相遇,好像是在一次盛大宴会上。亨利问我:“怎么回事?你认为我们不会连任吗?”他有些不安。我让他确信,我像大家一样对尼克松会连任总统没有丝毫怀疑。亨利后来告诉我,虽然他很少进行威胁性的讨论,但他知道尼克松在大选后想团结更多的人。也许这是他告诫我的一种方式。无论怎样,亨利的话增加了我的紧张情绪。

也有一些读者给我写信,谴责《华盛顿邮报》存有别有用心的动机,败坏了新闻道德,缺乏爱国主义精神,以及我们把消息告诉人们的不忠行为。这是我们报刊特别孤立的时刻。其他机构也开始报道这个故事,但我们已走得很远,他们望尘莫及;伍德沃德和伯恩斯坦把大部分消息控制在手中。有线服务系统和美联社传送我们的文章,但大多数报纸没有报道这件事,或者在靠后的版面上报道一点。霍华德习惯于给他在全国的记者朋友打电话时告诉他们错过了一个大新闻。因为一个重要事件要在人们知道前的24小时内报道出来,有时我私下想,如果就是这样一则新闻,那么其他报刊又在干什么?

承受总统愤怒的压力总是扰人的。有时我怀疑经过四年多的拉力战我们是不是能生存下来,在拉力战中,一届政府奇怪地对我们的生存施加了压力并一定要损害我们。后来我写信给艾赛亚·伯林,“跟白宫那帮人斗争四年多所产生的沮丧情绪用语言是不能表达的”。我不禁去猜想,我们总体上处境如何——包括报刊——最后会怎样。在这种包围状态下,我们所能做的,我感到是继续调查,去寻找更有力的证据,去把细节搞明白,更精确地报道我们发现的事实。

就在大选日益临近之时,也就在我们孤独无援,他们气焰嚣张的时候,我们休息了一下。哥伦比亚广播公司决定在晚间新闻里报道两篇长的关于水门事件的文章。这一事件还没有作电视报

道。一开始,对电视来说,报道水门事件并不容易——画面很少,且很复杂,难以听懂,公众们对其中的许多名字都不熟悉。事情本身有许多线索,很难联系在一起。后来,当我掌握第一手资料时,电视台和电台立刻败下阵来,加之他们要依靠政府机构给他们许可证经营。这三家电视网络都拥有地方电台或电视台,因而获得大笔利润,因此,去揭露政府需要他们拿出非凡的勇气。但是克朗凯特,作为他的节目的最高权威,决定继续报道下去。

第一条电视新闻于10月27日星期五晚上播出,在22分钟的晚间新闻中占了14分钟——比任何其他单独播出的事件的时间都长——并大量地引用《华盛顿邮报》和政府对《华盛顿邮报》控告的答复。我永远不会忘记我内心的喜悦和解脱,因为在我们后面有哥伦比亚广播公司一起报道这个事件,告诉全国听众发生了什么事情,什么被证实了,什么还没有。克朗凯特给予我们巨大的信任,背景打出的《华盛顿邮报》刊登的照片和标题帮了很大的忙。这在选举前播放了11天。

很难对付的白宫的丘克·科尔逊也收看哥伦比亚广播公司晚间新闻,他负责监控网络。科尔逊因一句名言而为大家所知,这就是为了工作的需要,他可以去找自己的奶奶。他闻出了这个节日的味道,打电话给弗兰克·斯坦顿,然后径直去见比尔·帕利。斯坦顿为保护哥伦比亚广播公司新闻自由和新闻决策而努力工作,但帕利没有接到过那些愤怒的总统及其同僚们的电话,因此他害怕科尔逊的电话,召来新闻部的头头里查德·沙兰特,对已播放的新闻施以高压,要求取消打算第二天播放的第二部分。哥伦比亚广播公司内部经历了一场纷争后,沙兰特妥协了,在重播已播放内容的基础上,第二部分从14分钟减到8分钟。

最后,报道长短不是太重要了:哥伦比亚广播公司把《华盛顿邮报》当成了反对比尔·帕利的机构。

在哥伦比亚广播公司首次播报这则消息后,我在格伦韦尔比

花了一整天时间与许多客人们在一起,包括我的朋友帕姆·伯瑞(那时叫哈特威尔女士)、克莱·费尔克、迪克·霍尔布鲁克,更有趣的是,尼克松的商务秘书彼得·彼得逊和他的妻子萨莉,一位激进的民主党人士也参加了。萨莉大肆宣扬她的观点,特别是在她强调她将选麦克戈文时公开批评政府,说“尼克松没有才能”。我们惊呆了,而彼得没有为他的老板辩护。

在一次网球运动中,彼得接到白宫电话员的电话,是哈尔德曼要找他。得知彼得在我这儿,这毫无疑问成为政府后来开脱他的因素之一。在格伦韦尔比度周末不是一张赢牌,虽然亨利·基辛格不断来我家,似乎在政府里没有受到损失——但他在水门事件中没有去过《华盛顿邮报》。

彼得在我们报道水门事件中一直是我的朋友。事实上,他告诉我在10月下旬的事件中,白宫全体会议上提到我的名字比以前更多了。听到大量谈论说他们要“抓”我,一天彼得来到我的办公室,亲自跟我说:“凯瑟琳,我不知道事实会是什么,但是有一群愤怒的人感到你应该远离他们。我希望你用充满活力的新闻标准。如果你错了,这将是严重的:他们会抓你。”我很欣赏彼得勇敢来找我的那种精神,并向他保证我听他的——我们一直小心谨慎。

事实确实如此,我们总是谨小慎微,极端负责,尤其是当我们背着报道水门事件的包袱之时。从一开始,编辑们在处理此事的公正和细节上要比一般的报道投入更多的注意力。他们制定某些政策,大家都参照执行。首先,对没有签署姓名的资料都必须至少有另外一个资料来源予以支持或补充。特别是在水门事件报道开始时,我们必须依靠大量的保密来源,每一步我们都要对材料反复检查后再发表。如有可能的话,我们做到报道每个情节要有三个或更多的资料来源。其次,如果没有我们自己记者独立地证实和确认的话,我们不报道其他报纸,还有电视台、电台或其他媒体的内容。再次,每篇文章的每句话在出版之前至少要有一名高级编

辑审阅,最后由一名责任编辑检查每份报道。正如新闻记者知道的那样,检验是严格的。

但是,尽管我知道大家每走一步都小心翼翼,可我还是担心。不管我们是多么的仔细,总有一种万一我们错了怎么办的忧虑。本反复向我说明——有可能比他实际感到的多得多——有些消息来源是共和党人,特别是斯隆,给了我们丰富的材料,不必使之匆忙发表,这样,我们可以反复检查每件事。有好几次我们因为检查材料而延误了出版。还有几次有些情况看上去不能自圆其说,我们干脆没有出版,还有我们将一些不充分确定的情况搁置,后来却证实确实是真实的。

那时,我为有“两种信息资源”政策而感到愉快。本还告诉我说,伍德沃德有一个秘密消息来源,如果他对某些情况没有把握的话,他就启用这一消息来源——这一来源从来没有告诉过我们。我是第一次听说“深喉”。这是为什么?我确信有一个这样的人,并且就是他,既不造作,也不趋炎附势,也非乌合之众。我注意到“深喉”是本惟一保守的一个秘密。我从不问个究竟,我不知道他是谁。

我们根据材料要细致入微的原则来发表文章,正如哈利·罗森菲尔德后来说的:“这是我经历过或是将要经历的报道篇幅最长但错误最少的报纸。”

我们10月份的报道和哥伦比亚广播节目继续回荡在尼克松及其政府里和我们周围。有大量证据显示,这场运动赢得了公众对《华盛顿邮报》的信心,而其他新闻媒体认为与总统敌对的观念强化了。这种将犯罪、金钱缠在一起的网络调查是非常困难的,若加上总统和他的政府进行公开的威胁和大大小小的干扰,那更是难上加难了。丘克·科尔逊被一名《星报》记者引用说:“大选一过,我们就将推给《华盛顿邮报》……从围绕面包篮子开始,因为我们

要用新闻填满它……这仅是个开端。他们希望在 L 街上从未听说水门事件。”

我特别讨厌将整个争论变得私人化,这意味着个人的复仇会毒害《华盛顿邮报》和政府间的关系。我已经开始听到我对尼克松个人感觉的谣言,这是一种得到参议员多尔等人热情帮助的合唱,他提出一项控告,到处宣传,说我告诉一个朋友我恨尼克松。多尔更夸张地说这就是为什么《华盛顿邮报》总是写否定(政府)的水门事件报道文章的原因。

我抗议这种想法和印象,即认为我们是针对尼克松的,认为我们某种程度上是为了反对他和共和党人。许多人误解了《华盛顿邮报》,相信我们得到了某种快乐,这种乐趣来自于“攻击总统和共和党人”,或者是“榨取最后一滴血”,这类话我不只听说一次。这些显然远离我们的目标或者目的,我们从来没有从中得到乐趣。正如我给某人写信所说:“这是我们惟一的政府,如果我们不报道这种事情,那才会有更多的乐趣。”

令人难以置信的是,我还在同约翰·艾尔里奇曼接触,在大选前一天我写信给他:

你将一封信扔入我的围栏内,我真的非常喜欢你的来信,我在这儿也想送你一封信。

过去几周中谣言四起,许多误解困扰着我,他们暗示《华盛顿邮报》有意去发表这些故事。但没有哪一个比多尔的谣言更干扰我了……正是由于我对《华盛顿邮报》在某些重要问题的观点上作了解释,这样就简单地形成了我“憎恶”总统的事实。

有许多错误的“轶事”,人们几乎不知道从哪儿开始去纠正它们……

我希望你能了解这种情况。我也想让你知道假象没有停

留在那儿。因为这也暗示着在某种程度上编辑们对公众问题的立场以及对新闻的立场都建立在出版商的私人感情和口味上。这不是事实。

《华盛顿邮报》所发表的文章不是我私人感情的写照。我继续真诚地为这几个月来报纸的表现而感到自豪——这一时期似乎处于问题关口——但这种自豪并非我个人念头在操纵。在我信念之外，报纸根据编辑和记者们的职业责任和义务的最高标准发展着。

在这一点上我知道我们有分歧。我写这封信，主要是因为我想我们之间存在许多尖锐的问题和不同的意见，但不需要用一种伤害性和破坏性的方式去发泄私愤，对别人来说，我没有感到，也不希望看到永久被错误引用！

这是我真想说给艾尔里奇曼听的话。我还隐隐约约地记得一次跟乔·奥尔索普的谈论，几个月以来，我肯定会对尼克松有否定的一面，但我对尼克松没有这种私人感情，并且不敢设想我说了像多尔在他演讲中引用的任何话语，更不可能用我对总统的感情支配《华盛顿邮报》的编辑和记者。

虽然评论版编辑、副编辑和作者们肯定与乔治·麦克戈文的观点和政策不太一致，但《华盛顿邮报》的评论版不署名地，似乎含糊地支持了麦克戈文——部分地因为对尼克松毫无同情心。民主党候选人麦克戈文仅偶尔用——用水门事件。具有讽刺意味的是，他也感到自己收到的《华盛顿邮报》的报道一直不够充分、精确或公正——这种感觉几乎是任何时候、任何地点、任何报纸及任何候选人都有的。

尼克松总统再次以 61% 的选票和 50 个州中 49 个支持连任总统，这毫不奇怪——可见水门事件影响是多么微不足道，这些愤怒的和复仇的男人们在白宫是多么强大，与总统有着千丝万缕的

联系。但是,尼克松没有在他胜利的宝座上致力于联合这个国家,而是立即转向复仇和加强他的权力。他在执政成员参加的胜利晚宴上的演讲中几次提到《华盛顿邮报》。他要求执政的每个上层人士都辞职并开始重新安置每个人——哪怕是“听话的共和党人”——这些人也许暗地里不会赞同他。第一批受害者之一是彼得·彼得逊,他在大选之后被礼貌地辞掉。《华尔街日报》当时写了一篇文章公开猜测我们一直考虑的问题,这就是彼得逊也许成为白宫内部的替罪羊。文章引用白宫某位人士的话说:“你怎么能相信一个跟凯瑟琳·格雷厄姆吃晚饭的家伙呢?”汤姆和吉安·布拉德尼为彼得举行了告别宴会,《华盛顿邮报》的萨莉·奎因作了报道。晚会上,彼得那时厌烦了政府的所作所为,对于杯作了极不相关的反应。他叙述被遣送到“大卫山”,并被怀疑是否忠诚。根据奎因说:“最后彼得逊告诉客人们,他在体质测试中失败了,他的小腿太胖了,他没能咔嚓一声立正。”

就在大选过后,《华盛顿邮报》和总统之间的紧张气氛到了紧要关头,水门事件干枯了。我们没有新的内容报道,整个事件以政治性开始——毫无基础,对总统带有偏见性的进攻主要是为了影响选举。

根据菲尔·格叶林所说,这是本惟一一次让他考虑写有关这方面的评论:“他告诉我:‘如果你只写一份临时性评论,说这个调查究竟发生什么事,为什么不继续下去,这不会伤害谁。’”

评论文章真的发表了。在新闻方面,哈利·罗森菲尔德不断对伍德沃德和伯恩斯坦唠叨,让他们往深里挖,不离开事件,他们当然这样做了。后来我加了一条关于最近本说的这一时期事件似乎方向不明。他的评论反映了他的态度,“这些低劣材料是一大堆鸟粪”。

那年秋天,在大选之后,我们感到《华盛顿邮报》的声誉不断受到损害。我开始举行更多的演讲以捍卫整个新闻界,特别是《华盛

顿邮报》的声誉。其中最初几次大的演讲是在旧金山联合俱乐部,对那些保守人士进行演讲。米格带领的起草演讲稿的队伍极力维护新闻自由。我对报告后的提问感到不安,担心别人会问我水门事件的细节,因为我不了解所有涉及到的人或与之相关的各种事件。米格给我按年代排序的复杂事件,是由民主党委员会编辑的。我带在身上,在飞机上研究。我坐在国际航班里开始仔细考虑这些文件,但很快睡着了。我醒来时发现飞机在降落,当时有一个人穿过过道,对我说:“你好!格雷厄姆夫人,我可以帮你拿包吗?”我抬头看是参议员多尔,立刻产生一种恐惧,因为他看到了我在研究民主党准备好的文件,还有不久前他曾谴责我们报道水门事件是由于我恨尼克松的缘故。但是,或者是他没有看清我看的東西,或者是出于礼貌,他还是很友好地帮助我下了飞机,真的帮我拿了包。我们高兴地谈论着,我最后神情紧张地说:“参议员,我顺便说一下,我没有说我恨尼克松。”“哦,你知道,”他随便答道,“在大选中他们把这些材料放在你手里,你就是读读它们。”他的反应使我很诧异,对我们报社所有人,尤其是对我的那种强烈影响他就这样轻描淡写地带过去了。

那年秋天,白宫同意了《华盛顿星报》的独家采访,这实际上是开始了对我们的封锁——一名不愿透露姓名的白宫助手告诉《时代周刊》说:“要整一整《华盛顿邮报》。”根据《时代周刊》的报道,意思“就是怎么能最大限度地打击《华盛顿邮报》”。我们的电话没人回答,在业务上不作任何接触;白宫的人不来参加编辑午餐,当然不去我家吃饭。有一桩事特别荒唐、卑鄙、不可思议,这就是白宫不让我们喜爱的、受人尊敬的,甚至是爱戴的高级社会记者、68岁的多萝西·麦克卡多尔去作任何晚会报道,让她坐在新闻室里吃闭门羹,阻止她去报道一个又一个社会问题。这种情况激起了人们的愤慨,多萝西很快成为华盛顿新闻界中的女英雄。《华盛顿星报》也发表了评论性文章支持我们,反对政府的限制,并称如果《华

《华盛顿邮报》不能报道这些晚会活动,《华盛顿早报》不想要任何优惠;他们的社会记者伊莎贝尔·谢尔顿将进入多萝西已经在的新闻室,伊莎贝尔表示,只要多萝西不能参加,她也拒绝参加这类活动。我写信给纽博尔德·诺伊斯,感谢他“最精彩的、最慷慨的陈述……”并写道,这“极为重要……根据这种发展情况,我们更重视职业道德的力量,这种力量将人们牢固地凝聚在一起。他们鲜明的态度……似乎是非常坚决的”。

几个星期以后,大卫·勃罗德在《华盛顿邮报》发表一篇文章说,现在的司法部长里查德·克莱茵德恩斯特认为“《华盛顿邮报》夸张或在某些情况下歪曲事实报道”。克莱茵德恩斯特也说,他已告诉我,“政府对《华盛顿邮报》并非不公正”——指阻止记者报道白宫社会活动——“同样《华盛顿邮报》报道水门事件政府也并不公正”。勃罗德文章引用克莱茵德恩斯特的话说:“我告诉凯瑟琳:‘不要那么忐忑不安,你们办的是大报。继续下去,去做吧……你们想要做的事情。但是如果总统有一点不安,不必惊讶,这是总统给你们的一点回报……’”

的确,政府的回报多少有点卑鄙。它在故意用一种政策影响新闻界的可信性,并制造出很多理由去这样做。虽然没有许多具体的证据,《华盛顿邮报》已成为尼克松的目标,成了政府报复的对象。

11月13日,科尔逊再次攻击《华盛顿邮报》,专门指责本·布拉里说:“这场颠覆整个政治程序的控告非常绝妙,这个虚构的作品可以与《飘》和《黄色的抱怨》相媲美……布拉里先生现在把自己自封为领袖……在那傲慢的阶层中,这个微小的部分会毒害美国新闻健康的主流,形成他们自己独特的世界观。”也就在这段讲话发表两天后——我们从后来的水门事件中了解到——科尔逊与霍华德·亨特通话说要用更多的钱支付辩护费用。

另外一件事是我们后来才发现的,尼克松有计划地去找里查

德·梅隆·斯凯夫——一位“右翼匹兹堡百万富翁”。根据记者尼克·莱曼所说,他发现艾尔里奇曼在一次会上做的笔记,说他和总统决定购买整个《华盛顿邮报》。这一证据出现在尼克松档案里就是艾尔里奇曼 1972 年 12 月 1 日做的笔记,他跟尼克松谈到:“斯凯夫准备去购买它(资产),如果她(60%) [她控制这么多 A 股] 拒绝,而公共股东认为适合的话。总统不会跟他谈这些。”

12 月 4 日,帕特·布查南的助手肯尼思·加奇基茵,后来成为白宫新闻撰稿人,送给布查南一份备忘录,对《华盛顿邮报》下一步怎么做作了具体部署:“科尔逊今天早晨打电话讨论了总统需要的计划。”这份备忘录写道:

……最坏的事情是《华盛顿邮报》提到了尼克松,那是一种仅凭个人爱好的玩艺儿。

应该追溯到 50 年代,指出他们邪恶地反对尼克松。故事的线索将是 1972 年《华盛顿邮报》的复仇思想最终失败。他们多年来蔑视和恶毒攻击尼克松,而公众大多数支持尼克松——有些事情《华盛顿邮报》根本不能自圆其说;这也是为什么他们吵吵嚷嚷并对水门事件作不负责任的报道。

显然,《华盛顿邮报》和尼克松的格格不入早已经写在水门事件上。我在 1969 年和 1970 年年间与副总统阿格纽之间的争执都部分来源于这一点。1970 年的几份备忘录清楚表明,政府不喜欢《华盛顿邮报》,想惩治我们。

例如,在那年发表尼克松国情咨文讲话后,在政府评估了报刊评论和栏目后,白宫工作人员中有人送给约翰·艾尔里奇曼一份备忘录说:“下列报刊和栏目都是不能投人所好的私人报刊。他(尼克松)认为我们简直不应该与之有任何接触。《纽约时报》、《华盛顿邮报》、《快讯报》、《路易斯维尔快讯日报》、《纳斯维尔·田纳西人

报》、《马丁·诺兰波士顿全球报》以及《里查德·杜德曼邮报》。”

第二个月，哈尔德曼给杰布·勃·马格鲁德起草一份备忘录说：“我们现在必须采取有效行动向这些报刊和网络发动进攻……集中针对几个重要目标如国家广播公司、《时代周刊》、《新闻周刊》、《生活》、《纽约时报》和《华盛顿邮报》。”

另外有人给马格鲁德一份谈论稿，要求对《华盛顿邮报》采取一些行动：

1) 指定专人来对付《华盛顿邮报》的凯瑟琳·格雷厄姆。设立电话或信箱，每天收集我憎恨尼克松的证据，但是你们这样孩子气的、荒唐的、没完没了的批评会毁了我们的事业，同样也会损害你们的信誉。

2) 林·诺夫兹格尔应该与白宫某人搞一种循环信件，告诉《华盛顿邮报》我们都生活在华盛顿哥伦比亚特区，读着特区的报纸，但幸运的是，我们也有机会读到我们家乡的报纸，并且对比其他国家的新闻，华盛顿所看到的带有偏见的新闻报道让人骇人听闻，等等……

两个月以后，1970年5月，尼克松亲自插手。他送了一份备忘录给哈尔德曼：

我希望你能同克莱因和齐格勒谈谈关于严格管理《纽约时报》和《华盛顿邮报》的工作问题。我将制定明确规定，让他们在未来60天内坚决贯彻它们。

……关于《华盛顿邮报》，我再度确认两周前决定的方向，但现在还没有落实。无论什么情况，齐格勒都不要见《华盛顿邮报》的任何人，白宫职员中任何人不得去《华盛顿邮报》或给他们回电话。他们应该由新闻协会来管理。我认识到，在经

常争论的问题上,欧勃尔道佛尔只有一次给了我好的结果。我现在重申这个政策——我想要做的——就是对《华盛顿邮报》要绝对冷冻。他们所有的人都要以这种方式对待……如果有任何例外,你们应该直接向我提出来,我按个案决定,但绝不能自行其事。同时我要制定一种政策,在这种政策下,《华盛顿星报》、《华盛顿每日新闻报》、《纽约每日新闻报》、《芝加哥论坛报》和《洛杉矶时报》以及其他能与《纽约时报》、《华盛顿邮报》竞争的报纸继续接受特殊待遇,只要齐格勒和克莱因认为他们已经为我们的利益行事。他们会不同意这个政策,但这是我经过慎重考虑后决定的,我希望这个政策付诸实施。

所有这一切都是为了反对揭露水门事件,对我们的高压竟到了如此地步,但后来并没有再采取更多的措施。在10月27日哥伦比亚广播公司第一次报道那天,科尔逊送了一份备忘录给白宫另一位职员:“请给我查一下,什么时候《华盛顿邮报》电视台的许可证延长了。我想知道下一步计划是什么。”巧合的是,但对白宫是幸运的,佛罗里达电视台许可证将于1973年1月上旬到期,这种许可证,正如科尔逊知道的那样,肯定是政府能够控制我们的方式。水门事件期间,对公司所有威胁中——那些试图诋毁我们的声誉的斗争——最有影响的是在佛罗里达电视台许可证问题上的挑战。我们在杰克逊维尔有一个,在迈阿密有一个,这些——都不巧地——在1972年12月29日和1973年1月2日将重新申请许可证,这就迫使我们做出决定,四份申请必须同时进行了。在佛罗里达州有三十多个台要更换许可证,而我们电视台是惟一受到挑战的——当然有记录表明,这些台的新闻节目和社区服务在美国排在最好之列。

这段时间,我们陷入报纸间的斗争之中,我和公司中的大多数

人认为,这些挑战者们同情尼克松或与 CRP 有联系。难道白宫真的鼓励或真想形成这种挑战吗?根据这一切威胁和备忘录,这很容易相信尼克松和他的同谋是幕后操纵者,但我们从未发现有任何东西能证实这种直接联系。也许我们不必这样做,同时许多重要人物都与白宫或连任总统委员会紧密联系在一起。

毫无疑问,挑战者们有复杂的动机——就像水中的血液,很容易区分,人们一下子就可以想象出气氛和环境对尼克松被提名为候选人是有利的。可也有不满,那就是我们强大的、富有进取精神的新闻组织,特别是在杰克逊维尔的新闻机构,对那个保守派操纵的城市是无用的。我们能看得出为什么一些人不喜欢那两个电视台的节目:两个台在通过佛罗里达公司所得税和佛罗里达阳光法案中没有发挥太大的作用。

毫无疑问,这些挑战团伙中的一些人也误解了联邦政府的决策程序,低估了包括在内的法律成本。少数挑战者缺乏广播经验。当然,这些团伙使人确信有少数派存在,这些人为了保证多元化而从股份里捞取巨额利润。这些具有挑战性的群体的一个共同特征就是每个人都试图描述当地的情况,他们是地方主义的、有公众思想的小团体,而不是很大的、跨州经营的公司,他们使自身与“外边人”形成对照,就像我们被打上了两个城市的烙印,虽然我们在杰克逊维尔经营了 20 年,我丈夫的家人是迈阿密永久市民。

在杰克逊维尔,挑战者是佛罗里达电视广播公司,其中主要人物包括乔治·钱伯平尼,他是尼克松的一个私人朋友,也是尼克松总统 1972 年竞选时佛罗里达资金募捐的主任。还包括强有力的埃德·鲍尔,他是佛罗里达最富有的融资者之一。

另外一个集团对许可证也有挑战性,这就是跨佛罗里达电视公司,包括格伦·塞达姆,原 CRP 总顾问以及 1973 年总统宣誓委员会副总顾问。

第三个团体是圣·约翰广播公司,由几个商业人士凑在一起,

根本不懂广播业。

尼克松的亲密朋友克伦威尔·安德逊是迈阿密挑战团体的领袖之一。他1969年后期参加过一次早期的反WPLG斗争,当《新闻周刊》电台同意付他们67000美元时,他们在七个半月后退却了。克伦威尔·安德逊现在正发动另一次挑战。安德逊一直是尼克松的邻居,把他凯·比斯凯恩的产业卖给了尼克松,并介绍他认识了雷鲍佐。这一团体的另一个成员是爱德华·克劳顿,副总统阿格纽1972年参加共和党在那里举行的会议时曾经住在他家。安德逊1972年9月开始反对我们的电视台。这与尼克松(根据所听到的磁带)说《华盛顿邮报》将有“倒大霉的问题了”是同一个月。尼克松指的是我们许可证延长的事,这段磁带由白宫第一次发布并具有版权。令我感到伤心的是,菲尔的老朋友乔治·斯马瑟斯和乔治的弟弟法兰克也联合加入到迈阿密的挑战者团伙中。

诺姆·戴维斯来到WPLG担任副总经理,总经理是吉姆·林纳,那儿斗争正热火朝天,两人决定与那帮家伙见见面,摸摸底。他们听到的是辱骂和讽刺,许多是针对我的,因为有人称我是“龙女士”,“他们甚至不知道你,”诺姆回忆道,“他们中没有一个人见过你,但在他们心目中你给某人拉着弦,是不好的征兆。”

我的许多时间——当然是大部分精力和感情——被用于与这些威胁相关联的事。我飞往杰克逊维尔,不只一次地跟这些人面谈,力图消除对电视台的消极影响。

既然我想为电视台做点有益的事情,我很高兴我的难得的几个朋友还在杰克逊维尔。一位温和的共和党民众运动领袖罗杰尔·麦因打电话给我,他是圣·鲁克医院协会的头头,这个协会突然失去了一年一度的晚餐会的发言人,使我吃惊的是,他要我请司法部长克莱茵德恩斯特来讲话——如果不是克莱茵德恩斯特,那么就请格里·福特众议员。克莱茵德恩斯特是对我表示友好的难得的几个政府官员,因此我同意试一试,克莱茵德恩斯特答应了。罗

杰尔·麦因邀我在杰克逊维尔的市民大厅吃晚餐,我欣然同意——这是一个会会这帮家伙的好借口。但那天晚上过得不是很愉快,只有罗杰尔和另外一个朋友埃德·兰对我很礼貌。我不知道怎样度过了这个晚餐会,晚饭后头面人物跟我说晚安,却只带克莱茵德恩斯特去参加晚会,因此我为他们找到发言人并没有打多少分。

这些斗争对电视台有着潜在的破坏性,这不仅是由于水门事件浓烟蔽日,而且我们披露五角大楼有关文件材料才一年半,还有我们的股票刚刚上市。更重要的是,弗里兹一直努力想购买公司第四家电视台,它位于康涅狄格州的哈尔特福特。我们自然而然地关心旅行保险公司,在这些团伙挑战者面前,这家卖主会缩手缩脚,因而销售不会顺利,但旅行公司想遵守自己的诺言,并无犹豫。公司与弗里兹的关系是稳固的,但最后没有成交。

从水门事件的角度来看,这些挑战恰好是在大选后故事来源枯竭了,我们对到何处去寻找踪迹心存疑惑之时出现的。其他人也感到忧虑。在大选之后,总统权力——和愤怒——处于最高峰,而我们处于最低谷。我们在许可证挑战问题上的公开舆论使我们增添了延长许可的信心。事实上,我们有理由充满自信:在每一个台,我们都有强大的地方管理体系,我们强调独立的新闻报道和编辑。佛罗里达电视台有着制作高质量节目的良好声誉。我们通过并超越了联邦政府对一个优秀电视台的测试标准。我个人感到我们应该平安无事,我看不出联邦政府不发我们许可证的理由,我们没有损坏国家中每个电视台持证人的利益,或至少没有让他们都感到紧张——包括尼克松的朋友和他的爱慕者——我们办的这些电视台是非常出色的。除了我们有信心外,挑战者却没有基础,但我们还是担心。最严重的影响是,我们的股票价格出现大幅度下跌,从38美元一股降到挑战后头两个星期的28美元一股,接着又下滑到16美元或17美元,将公司的价值贬了半倍多。这对我们融资带来了直接影响,而仅在这两年半时间内,法律辩护许可证

的成本增加到 100 万美元——比我们现在的一个小公司的资金还要多。

与此同等重要的是,这对那些在充满敌意的气氛下尽力管理电视台的人们产生了潜移默化的作用。我们努力向他们保证,并告诉他们照常进行下去,但在这种情况下决定是很难下的。两个电视台都很难招聘员工,因为大家都担心几个月后谁将持有许可证。要想播放我们主张的评论也很困难,因为大家知道播放的内容会被用来反对我们自己。

华盛顿邮报公司在公众视线中度过了几个月——许多方式并非是我们所希望的。我们没有追名逐利;这是对我们的推动。在《新闻周刊》销售会议期间,我说它使我想起来某个古老的故事,一个男人身上被涂上柏油并粘上羽毛,躺在镇外的铁道上。他被问及感觉如何时说:“除了这件事的殊荣外,我宁愿走一走。”

1973 年早些时候,我感到忧心忡忡并想我应该找伍德沃德和伯恩斯坦以及其他编辑们谈一谈。令我吃惊的是,到此刻——处于水门事件之中七个月——我几乎跟这些记者们断了联系。因此 1 月 15 日,鲍勃、霍华德和我一起坐下来吃午饭(卡尔不在城里)。餐后,鲍勃习惯性地走下楼梯来到新闻室,补充记下了我们刚才所说的内容——甚至包括我们吃的东西,主菜勃纳狄克鸡蛋,后来被我们引用为“勃纳狄克鸡蛋午餐”。

我对整个水门事件的担心是显而易见的。“这是要发生什么事情吗?”伍德沃德说,我焦急地问:“我是说,我是不是要知道所有的一切呢?”正如鲍勃后来写的,他想这是最好的询问方法,“你们这些小子们对我的报纸都干了些什么?”他告诉我,他们没有把握是否有了结果,“失望似乎写在她的脸上,‘没有?’她问,‘不要告诉我没有。’”

也是在这次午餐时,伍德沃德告诉我他跟任何人都没有讲“深

喉”这个名称。“告诉我。”我急切地说,他很拘谨,我笑了,推着他的臂膀,并说我只是开个玩笑——我不想给他添负担。他承诺如果我真想知道的话,他准备告诉我。但他乞求我不要强迫他。午餐会给我增添了信心,或者至少是表面上——但我还是有些紧张。回首过去,我奇怪我没有感到更多的害怕。

1973年1月8日开始审理“水门七人团伙”,这是一个极度紧张的阶段。科尔逊在华盛顿说要跟我们的国内广告商或者我们的投资者们谈谈。我在华尔街的朋友安德尔·麦也尔打电话给我并要我去见他。我去了,他劝我对我做的或说的一切事情要谨慎,他警告我:“不要做孤家寡人。”我说:“哦,安德尔,这真是荒唐。对我来说不会发生什么。”

“我是认真的,”他说,“我跟他们谈过,我现在告诉你不要做孤家寡人。”安德尔从未解释他的恐惧是建立在什么基础上的,我不知道他听说了些什么或是什么意思,但看得出他是认真的。许多夜晚我担心着不能入睡,除了声誉之外,《华盛顿邮报》的生存问题面临着考验。我曾与白宫的不满有过较量,但我从没有感到现在这么强烈,也许我们会被引上不守信誉的报刊之路。

我们的忧虑不断增加,自然地我们担心我们的报道会被接二连三地否定。甚至,我们似乎低估了政府会长时间去掩盖和曲解事实。最后,一系列事情开始揭开并对我们有利。在开始审判水门事件一案三天后,霍华德·亨特控告反对他的六个案中人有罪。四天以后,其他的窃听者也涉及此案。1月30日,里迪和麦克康德被指控有罪,他们继续声称没有上层人士卷入,他们没有收到任何钱财。事实上,亨特是让这些窃听者承认有罪,坐牢,并向他们保证会照顾好他们。

快到2月底时,《华盛顿邮报》有五个人收到传票,要求我们到美国特区法庭证实我们在民主党民事案件中反对连任总统委员会的消息来源。传票要求我们准备全套材料,包括文件、报纸、信函、

照片、磁带、声像文字材料、笔记、复印件以及关于水门事件文章的草稿。正如本·布拉里所说，他们要我们“将袋里一切东西除了袋布之外”统统交出。我的名字被误拼，但我也被传了，同时还有伍德沃德、伯恩斯坦、霍华德·西蒙斯和另一名记者占姆·曼因，后者写了水门事件最初后几篇文章。我们的律师们决定给我一些记者们的笔记。布拉里给伯恩斯坦和伍德沃德树立信心说，只要这个案子存在，我们将为了案子而战斗，并补充说：

……如果法官想送任何人入狱，那他会让格雷厄姆夫人进去。我的天哪！那位女士说她将进去！然后这位法官可以根据他的良知让她这样做。难道你们没有看到她的高级轿车慢慢开到妇女禁闭中心，然后出来，再进入牢房去坚持宪法第一修正案的画面吗？这是一幅全世界报纸都要刊登的画面。也许会发生一场革命。

伍德沃德不得不见“深喉”，他告诉伍德沃德，传票是尼克松试图损坏《华盛顿邮报》的一部分，尼克松将花掉竞选余额中的500万美元“把《华盛顿邮报》拖入深渊”。“现在会给你们带来一些麻烦，但最终是光明的。”“深喉”这样告诉伍德沃德。

最后，在我们花了钱疏通后，传票被宣布无效，局面非常紧张。我写信给一位朋友，“愤怒在荒唐中消失”，《华盛顿邮报》没有一名记者被传。

政府还是给与此案有关的埃德·威廉姆斯律师事务所重重一击。这个公司只有25位律师，其中5位在为梯姆斯特公司工作。在申诉连任总统委员会一案过后，梯姆斯特公司总裁告诉埃德，这么差的辩护反映了公司律师的水平。埃德回答说：“没有人告诉我们顾客是谁。”结果，梯姆斯特公司取消了与这个律师事务所的合作。

与此同时,一个重要问题是,美国特区法院法官约翰·西里加说他“不满意”整个水门事件在法庭上的披露。同样,参议院以70:0通过决议,建立一个委员会来调查水门事件和其他竞选活动中的滥用职权问题。

我代表《新闻周刊(国际版)》去远东作了一次旅行,途中突然接到由香港打来的一个重要电话。霍华德·西蒙斯告诉我令人震惊的消息,詹姆斯·麦克康德给西里加法官写了一封信,控告在审理水门事件一案时有伪证,被告人迫于压力承认罪过并保持沉默,水门事件一定涉及上层人士,他说:“如果泄露我所知道的事实,我的家庭几位成员会对我的生命产生恐惧。”麦克康德同意说出他知道的窃听的原委,条件是换取宽大的判决。

多么重要的一个解脱——这是这件案子第一次真正的突破,从那以后,媒体开始报道水门事件丑闻,也改变了后来报道的特征。麦克康德的信证实了我们的报道,使我们所发表的文章显得更有说服力,并改变了报纸的形象,也在某些方面改变了我的形象。人们一下子认识到有证据支持我们的报道,有证据说明我们说的是真实的。我们的心好几个月都悬在那儿,现在新闻界一起行动了,提高了报道的力度,找到了突破口。虽然我们还是先锋,但《华盛顿邮报》不再孤独。我们开始在报道水门事件上遇到更多的竞争对手,不仅有其他报纸,而且有许多新闻杂志,包括《新闻周刊》都开始整版整版地报道。

后来许多事情的发生都起源于麦克康德的信——我们增强了观察力,掌握了更高一层的材料,被邀演讲和采访。这一切都使我吃惊,后来也使我担心起来。因为当麦克康德的信公开时,我还在亚洲旅行,远东新闻媒介蜂拥而至要求采访,既然这次旅行的目的是促进《新闻周刊(国际版)》的发展,我有意不断增加机会发表自己的看法。

3月末我从旅途中归来时,白宫的形势开始变得严峻起来。

亨利·基辛格回忆说,不久之后他开始认识到水门事件是真的。尽管还不能够推测我们的报告可能是准确的,但亨利更多的是关心水门事件对我们外交政策的发展以及从事这种活动对政府的“策略自由”的影响。早些时候,他和乔·卡利法诺共进午餐,并询问道:“你们民主党人现在打算干什么?”乔回答说:“我们在水门事件中看好。”亨利然后可能是问了哈尔德曼或者是艾尔里奇曼:“他在说什么?”回答是:“这是一个良好的愿望。”

在白宫,也发生了一系列事情,随着约翰·迪安被解除其顾问职务,4月30日又有几个人宣布辞职。新司法部长爱尔里厄特·里查德逊被授权任命一名特别检察官。尼克松那晚9点在电视上露了面。新闻室没有几台电视,我们几个人包括伍德沃德、伯恩斯坦拥到霍华德·西蒙斯的办公室收看尼克松的演讲。已有多少次了,由于水门事件我与报社朋友们一起处理大量事情。伯恩斯坦和伍德沃德把一切都记下来,甚至记下了尼克松走来,坐在一边有他全家照片,另一边有林肯塑像的桌旁,我说:“哦,天哪!记得太多了。”

尼克松在他的演讲中承担了责任,但没有谴责水门事件。他重复他的旧话题:“对我来说,去谴责那些我授权从事竞选活动的人是最容易的,但这是一种胆怯的行为……正是这种体系将事实带入了生活……这一案件的体系包括坚定的大陪审团、忠诚的检察官、有勇气的法官和一个充满活力的自由的新闻界。”在电视讲话结束后,他激动地停在白宫新闻发布间内说道:“我们过去有一些分歧,如果你们认为我是错的,请继续向我进言。”

所有这一切使新闻室噪动起来。霍华德·西蒙斯对职员们说:“我们不必得意洋洋。”我也感到非常痛心。虽然水门事件不再是《华盛顿邮报》的一个孤立无援的项目,我们为报道这一事件所起的作用而自豪,但现在这已发展成为一个国家的悲剧,我们已没有热情去炫耀自己的作用了。

第二十四章 “水门事件” 的影响

在糟糕的水门事件期间，我个人也遇到了麻烦，因为我尊敬的同事弗里兹得了癌症，病情每况愈下。1973年4月，在他生命的最后一天，弗里兹在医院里正处于病危状态，他在病床上听到了尼克松的讲话。他的妻子李安妮后来告诉我说，在尼克松谈到他承担一些责任时，弗里兹举起手臂，拳头向上，他的脸上充满骄傲，深情地高呼：“感谢你，感谢你！”“真棒，哦！”这是弗里兹对《华盛顿邮报》最后的敬礼！是的，他完全知道发生了什么事情！弗里兹第二天早晨去世了。对我来说，这些事情是同时发生——确认我们报道的真实性和弗里兹的去世——此时我们的心情很复杂，既对事件得以证实感到满足和高兴，又对弗里兹的去世感到极度的悲痛。

在第二天新闻发布会上，罗尼·齐格勒对《华盛顿邮报》表示道歉，特别是早期他对伍德沃德和伯恩斯坦这两人报道的批评表示道歉。齐格勒的道歉使我们很吃惊，这也表明在某种程度上他已被争取过来。鲍勃立刻打电话给他，表示感谢，对此，齐格勒的回答是：“我们都有我们的工作要做。”我对打来电话的新闻界人士表示，我们欣赏这一歉意并愉快地接受。“这干得很漂亮，做得很出色，我高兴地接受它。”

弗里兹去世仅一周,《华盛顿邮报》由于在报道水门事件上的出色表现而获得普利策奖。伍德沃德和伯恩斯坦被提及,赫布洛克和罗杰·威尔金斯被特别提及。评奖人在此案最具戏剧性的发展的前几周聚在一起,因而没有将普利策候选人给水门事件报道或给伍德沃德和伯恩斯坦。但是其他三名《华盛顿邮报》职员被提名:大卫·勃罗德的评论;鲍勃·凯塞尔和丹·摩根共同分享国外报道的奖励;负责地方新闻的比尔·克莱伯尔尼现场报道了一场监狱的匪徒骚乱。

在麦克康德的信披露后,负责颁奖的斯科蒂·雷斯顿和纽博尔德·诺伊斯指出,对《华盛顿邮报》而言,不承认其水门事件报道已没有任何意义。我们把这种竞争推向公众,但没有赢,或者说是快要赢了,更主要的是因为评奖委员会的地区评委还不太相信整个事件。在斯科蒂和纽博尔德阐述他们的意见后,评委会问本是想让他的报纸进入公众服务奖还是进入调查报告奖。本选择了公众服务,就这样,报纸赢得了这个奖。但是普利策撤回了《华盛顿邮报》三个奖项中的两项,只有大卫·勃罗德保留了他的奖项。

尽管尼克松发表了戏剧性的演讲和我们获得了普利策新闻奖,但整个水门事件还远远没有结束。任何高兴都还为时过早。虽然哈尔德曼和艾尔里奇曼辞职了,我们得到了信任,但我们在白宫还有隐藏的敌人,虽然他似乎很弱小。这个世界仍然知道尼克松,舆论继续认为整个事件被夸大了。许多外国人没有把握水门事件的实质,特别是在欧洲和阿拉伯世界,那儿的人们把总统当成外交事务的天才,他在许多方面似乎表现得如此。

有许多事情我们——和公众——还不知道,但我们踏上这条路去追踪。1973年春天,联邦大陪审团起诉原司法部长约翰·米切尔和原商务部长莫里斯·斯坦斯作伪证和阻止司法部门对国际融资者罗伯特·梵斯科的调查,在一项秘密交易中,梵斯科为尼克松1972年竞选提供了20万美元现金。电视播放的参议院听证会

和最早的弹劾要求来自于保守派,包括巴里·戈德华特。

《华盛顿邮报》继续努力,其他报纸和其他媒介也在努力,国会和法院也在揭示冰川的大小。随着新发现不断被揭开,越来越多的证据表明这是有计划的政治阴谋。一些记者的磁带被披露。我们被告知《华盛顿邮报》的建筑物装有窃听器,我甚至被跟踪。这一切显然是他们过分反应而采取的活动。我们清理了大楼、我的办公室,以及主要编辑办公室的所有电话,但没有发现什么东西。我很肯定我的电话从未窃听,我也不相信我被跟踪,但这种气氛下,怀疑不是没有一定的道理。

1973年6月,伍德沃德和伯恩斯坦写道,白宫还留着1971年至1972年的一份“政治敌人”的名单。这一披露没有令更多的人惊奇。那时,许多人——我的朋友中有些也在其中——认为在名单中是一种荣誉。我不记得我的名字是否在名单之列,但我清楚,不管我的名字是否写在上边,我都属名单之列。

一个月以后,一个惊天动地的水门事件出现了——这是一个转折点,一个关键时刻。哈尔德曼的另一个助手亚历山大·博特菲尔德在参议院调查委员会的供词中披露了在白宫里有一个录音系统。总统在他的圆桌办公室里可以听到绝大多数会谈的内容,而总统本人却看不见;或者也许他想没有人知道,因此这一存在的系统公众永远不会知道。然而,这套系统必须有人安装、运作,这个人就是亚历山大·博特菲尔德。正如伍德沃德后来说,这是另一个“令人难以相信的事件,对我们是幸运,对尼克松则是厄运。错误的决定,错误的转折”。

没有那些磁带,那么真正的故事就永远不会出现。事实上,我相信,《华盛顿邮报》最终是被这些磁带保存下来的。在发现这些磁带后,人们开始在我们的大楼外边等待头版报纸,这给那则短语“沸腾的新闻界”注入了新的内容。现在公众都在跟踪这个事件。

天知道尼克松为什么不毁掉这些磁带?他似乎认为这些磁带

很珍贵，他能保住这些隐私，这也是他长期想这么干的。7月25日，总统宣布他不会把磁带交给特别检查官阿奇巴尔德·考克斯，此人由司法部长爱尔兰厄特·里查德逊任命，总统认为这样做会损坏“政府三权的独立性”。

在这期间，我还是试图维持与副总统斯皮罗·阿格纽的关系，但他似乎对我缺乏尊重，他认为我们给了他一记耳光。我认为我的行为是合情合理的——跟那些恨我们或者不赞同我们的人谈话要比不这样做更好一些——这也许是过时的但确实是不错的想法，这是一种想取悦别人的愿望。有人寄给我一张可笑的照片，上边是纽约某个地方的一间小屋，写着：“斯皮罗·阿格纽喜欢凯瑟琳·格雷厄姆。传下去。”我认为这是胡闹，就干脆把它传给了副总统，并说：“我想这一标志……也许像逗乐我一样会给你乐趣。送我照片的那个人告诉我，这个小屋后来烧掉了——于是毁坏了证据！我猜想事情是活生生的——或者在那乱涂中——周而复始。我答应对此保密。”

更使我感到特别的是，阿格纽写了封回信，说：“我无法说出乱涂墙壁者有什么毛病。一份报纸刻画像加利古拉马那样的东西也会让人难以欣赏，但我想你是有吸引力的。”多么让人难堪！

阿格纽的面目也慢慢揭开了。仅在我写那封逗趣的短信十天之后，阿格纽宣布他被通知将受到可能违反刑事法的调查，两天之后，即8月8日，他举办一个新闻发布会重申对那些错误的做法的否认。

调查还在进行着，《华盛顿邮报》9月22日写道，尽管他的陈词说他不会放弃，这是副总统微弱的讨价还价。阿格纽的律师们试图了解泄密的来源，向《华盛顿邮报》记者里查德·科亨和其他写过副总统的人发了传票。我后来用相当简单的语言描述阿格纽想做的事情：“摆脱法律，他想知道政府里谁对他指手画脚，因此他可以对付他们，或者让总统开除他们。”

我们的律师采取的保护科亨和报纸的办法是把有关阿格纽的笔记放在我那儿,由我向法院申明我对保留这些笔记负全部责任。事实上,为了保护这些笔记和消息来源,我做好了进牢房的准备。这次入狱的可能性似乎更现实了。我正在旅行,却被告之阿格纽承认了在他担任马里兰州长期间的一桩漏税案,这就意味着,我可以摆脱出来。8月10日,副总统斯皮罗·阿格纽辞职了。

同时,尼克松总统的麻烦继续不断增加,阿格纽的危机对他一点也没有帮助。8月15日,尼克松举行了电视演讲,对水门事件发表第五次讲话,称之为一个“朝后看迷”,试图降低人们的兴趣,建议国家让法庭来处理它,应该把注意力放到“更为重要的事情上”。

一个星期以后,8月22日,尼克松使得国务卿基辛格紧随比尔·罗杰斯其后辞职,后者也受到白宫泄密和曝光的“气候”的影响。事件发展很快。8月29日,法官西里加要求总统交给他个人与水门事件有关的录音带。尼克松和他的律师上诉这一命令。当美国上诉法院支持西里加时,斗争更为激烈。尼克松随后想出了一个很特别的主意,即将录音带交给联邦法院和参议院调查者,并写了一份经参议员约翰·斯坦尼斯证实的个人意见摘要。特别检查官考克斯公正地拒绝了这一要求。第二天,8月20日,考克斯维持他的决定,坚决不在录音带问题上与总统妥协。

那晚,布赫瓦尔德一家为阿特的生日安排了一次网球晚会。我们几个人有的已经在球场,有的正在赶往室内网球场的路上,突然听说了惊心动魄的新闻,这就是著名的“星期六晚大屠杀”。总统要求司法部长解除考克斯的职务;当遭到拒绝时,他自己也被解除了职务。里查德逊的副手比尔·鲁克尔肖斯也拒绝开除考克斯,即被除名。最后司法部的第三号人物罗伯特·保克同意解除考克斯。听到此事,新闻记者都离开阿特的晚餐投入工作。

那天晚上的事件是那么富有戏剧性,出乎意料之外,令我们所

有人都震惊万分。现在仍难以想象为何一切都暴露得那么快。莱昂·加沃尔斯基接替考克斯任特别检察官,众议院司法委员会聚会考虑弹劾尼克松程序。许多弹劾决定在众议院一一介绍,似乎在迫使尼克松交出考克斯坚持出具的录音带。

《华盛顿邮报》仍然处于受围攻状态——这种攻击变得更加普遍了。此时我对困难的处境不再那么紧张,这在前年也许是不可能的。我并非一个优秀的斗士。一般来说,我讨厌战斗并喜欢中途逃脱,但当没有选择时,我还是有能力去采取行动的。我更愿意继续进攻而不想表现出礼貌,特别是面对读者和其他人写的那些指责我们报道的信件。例如,早些时候,我也许对批评赫布洛克作品太犀利的有一点同情心,在水门事件后期,我对那些指责他对总统不公平的人有些不耐烦了。对一封指责信,我抨击道:“我们被许多人指责为报道有偏见并受到攻击,但这些人发现他们的攻击与事实相悖时纷纷从政府中辞职。”1973年10月我写信给佛罗里达的一个人,滑稽地感谢他送我的登在迈阿密报纸上的一份广告的复印件,上面暗示我们属于监狱,我问他:“如果我们夸大了小的过失,为什么白宫大多数职员必须撤换?”

在某些方面,我和克莱尔·布思·卢斯你来我往地进行着幕后的斗争。就个人而言,我羡慕她,但我不同意她的极端保守观念。她有时在演说词中过分戏剧化。在报纸刊物出版社协会大会上的一次讲话中,她声称,她写了一个报告,但引来了麻烦,她睡觉时还在考虑这个问题。她说,那天晚上,是她后来的丈夫亨利·鲁斯的精神支撑了她,告诉她在水门事件上要讲老实话。她后来攻击《华盛顿邮报》的报道是为总统雇用“敌人”。演讲后,我告诉一位朋友说,那晚菲尔·格雷厄姆来到我身边,告诉我向她说:“铲除它。”

12月28日,我在报社大楼外边——这是一次难得的机会——与米格和菲尔·格叶林在一家意大利餐厅吃午餐,突然我接

到白宫办公室主任亚历山大·黑格的电话,电话是从尼克松加利福尼亚的家中打来的——或者是“西部白宫”,有人这样叫,因为总统在那儿的时间很多。我记得我坐在又黑又窄的过道楼梯上,那儿放了一部电话,我匆忙从我钱包里取出一张纸快速记录着。

黑格批评了两则头版报道,那是由伍德沃德和伯恩斯坦写的。第一篇《运作坦率》,这个标题是指总统试图保护自己,自我禁闭,两个总统的亲密顾问不再信任于他。第二则报道说,总统的参谋们给哈尔德曼和艾尔里奇曼的律师们提供了白宫交给特别检察官办公室的文件和证据。黑格大怒,说这些文章“耸人听闻,毫无事实根据”。

1974年1月下旬,我出席了克拉克·麦克格雷戈在家中为新的副总统和夫人举办的晚餐。杰拉尔德·福特夫人讲了麦克格雷戈的来龙去脉。也是有趣,福特一家愿意和我共进晚餐,即使福特是尼克松新任命的副总统。我坐在黑格旁边的座位上,黑格似乎对我比对白宫的新同事们更友好。

2月6日,众议院以410赞成4票反对通过弹劾提案,赋予司法委员会更广泛的传票权力。出于白宫对总统的限制,总统企图把对新闻界,特别是对《华盛顿邮报》的愤怒的证据隐藏起来。总统参加艾莉斯·罗斯福·朗沃斯90岁生日晚会时,告诉等在外面的记者,艾莉斯毫无疑问地通过“避开华盛顿的喧闹”而保持年轻,他补充道:“如果她整天把时间都花在阅读《华盛顿邮报》或《华盛顿星报》上,也许她现在已经死了。”

在2月下旬,黑格邀请米格、本和我到白宫吃午饭——显然要出什么事了。1974年初期与前几个月所经历的紧张、担心和愤怒的感觉大相径庭。这时候我们毫无疑问地都站得高了一些,因为我们曾被指控过。可我们的满足情绪在很大程度上因尼克松的白宫内正在发生的事情而受到影响。

我在农村度过周末后,米格用让人难以相信的声音问我:“你

听到最新发生的事件了吗？”——然后赶紧告诉我追溯一下报纸契约的时间问题，尼克松将这些报纸作为一份礼物送给国家档案馆用来设立尼克松图书馆。这一契约的生效时间被错误地定在法律上控制的减税日生效之前，尼克松在四年之中获得近50万美元的减税。我记得，我那时的反应是“多么美妙”。我意识到这是绝好的报复，我们这么长时间一再受到攻击，对一个又一个的发现自然感到舒坦，这远远超出我们的报道或者想像力。米格说：“下一次你在你的演讲中说：‘这当然没有使我们满足，我们仅仅尽了我们有限的义务。’上帝会鞭挞你。”

我们很高兴再次使所有一切得到进一步证实，1974年3月1日，对涉及水门事件的七位原尼克松政府和竞选官员的指控被转交一个大陪审团。

下一步会怎么样？5月9日，众议院司法委员会开始正式听证，考虑弹劾总统的可能性。虽然我的一些朋友包括安德尔·麦也尔建议《华盛顿邮报》要从总统身上“抽取最后一滴血”，但我相信我们在用一种理智的方式去跟踪和报道弹劾程序，我回答安德尔说：“我几乎看不出有人能把这曲解为‘抽出最后一滴血’……目前的确有许多使国家更好的事情要做，这比谈论总统更重要——他不再重要。”就我个人而言，我感到弹劾是对的，但我个人的观点不能跟报纸的连续报道混淆在一起。

5月中旬，尼克松与哈尔德曼和迪安关于对华盛顿邮报公司的电视台的执照采取经济报复的一段谈话在播放前被剪掉的事实被披露了出来。此事被各家报刊所报道，包括我们自己的报纸。结果，我收到了乔·奥尔索普的一封信，我跟乔曾在政府是不是与许可证挑战有联系的问题上有过一场激烈的辩论。乔的信写道：

你是极为正确的，而我几乎是完全错了。这是我对伯恩斯坦和伍德沃德写的特别有趣的文章的第一反应，他们抨击

总统对《华盛顿邮报》的报复和威胁。我不能告诉你我多么钦佩你们所有人,特别是你和本的非凡勇气。我现在说不好最后结果是不是令人高兴,我有时开始怀疑自己。但事实是,一个很危险的系统在白宫产生了,如果任其发展,那将威胁国家。这个系统由你和《华盛顿邮报》其他领导和记者们单独打破了……因此,我向你们致以我最美好的祝愿,以及对可怜的总统假定其无罪表示歉意——这在现在已经证明是完全错误的。

乔的这一封大大方方的信,有一点我可以肯定,是他带着许多悲伤写的,有一种无可挽回的悲痛。

水门事件继续朝着我们两年多以前谁都不敢想象的方向发展。在1974年夏天,尽管令人惊奇,但毕竟暴露出来,所有宪法程序产生了——大陪审团、法院和国会委员会——尼克松还在责备新闻界将他置于危险境地,并说,如果他是自由派人士或主张“撤出越南”,新闻界将不会去报道水门事件。尽管尼克松对他的支持者拉勃比·巴鲁奇·考尔芙明言,水门事件将被人们作为“最广泛但又最细微的美国历史上的丑闻”而记住,但是事实的发展表现出比这严重得多。

7月8日,美国最高法院听完了对理查德·尼克松一案的辩论。存亡攸关的是最高法院是否要求交出白宫的录音带。第二天,众议院司法委员会主席彼特·罗蒂诺公布了白宫所说与委员会发现的带子中的许多内容不同,这证实了尼克松在此案中是个主要角色,而且这种作用还在继续着。

7月24日,事件在无情地向前发展,因为最高法院一致裁定尼克松没有权力去保存刑事程序中的证据,命令他交出另外的白宫录音带,由加沃尔斯基发出传票。在7月27日、29日、30日,众议院司法委员会相继启用弹劾的三个条款,控告尼克松阻挠司法

程序、没有执行法律、拒绝提供材料。

《华盛顿邮报》并没有像其他报刊那样发表其辞职报道。我们相信,作为一份独立报纸,报刊人在获得材料并认为有必要作出自己的决定时,应采取更明智和更公正的态度。

最后,至8月5日,那支长期期待的“烟枪”出现了。白宫交出了三份新的录音文字材料,上面记载1972年6月23日尼克松与哈尔德曼之间的谈话,事发于窃听六天之后。这些磁带说明,总统个人命令掩盖事实,对隐瞒他助手的窃听问题做出了直接努力,并通过一系列命令掩盖他知道的细节,不跟联邦调查局摊牌。这是一个富有戏剧性并且很显然是最后的发展阶段。我离开了马尔他葡萄园,我在那儿度过8月份的假期,立刻飞往华盛顿。

尼克松开始说他不会辞职,他相信应该允许宪法程序完成自身的过程。十名在众议院司法委员会的共和党人开始投票反对弹劾,后来宣布他们将投票同意至少阻碍司法条款。我们在报纸上披露尼克松辞职的可能性,但没有下预言,因为各方面都在猜测。

8月8日,尼克松总统宣布他将第二天辞职。我整整一天呆在报社。我们许多人在一起观看尼克松在电视上宣布辞职决定。菲尔·格叶林在我们对面的麦迪逊宾馆吃了晚饭,在餐巾上写了关于尼克松辞职评论的草稿。文章被打出来后,他送给我并附一张便条:“这也许是你要看的东西。”

8月9日,《华盛顿邮报》发表了关于尼克松时代的长达22页的特辑。我和办公室几个人在一起观看了尼克松在离开白宫之前发表的苍白无力的演讲。整个事件的非真实性缠绕着我们大家。真是奇怪,我们在收看的一切却没有人想到会发生。它似乎不仅震动了世界而且令人不解。奇迹发生了——这个国家将要以为民主的方式改换总统,这个程序在用于这个史无前例的情况前已经存在了两个世纪。

在《华盛顿邮报》,我们收到许多令人不快的电话,许多读者表

达了那份感伤的情绪,他们想象我们现在正在打开香槟的塞子,去庆祝从一开始我们就想得到的结果——简言之,是那种“我希望你们满足”的思想。我感到的完全是解脱,但夹杂着忧虑。直到那“烟枪”磁带交出之前,一切都是虚拟的;直到尼克松执政最后几天,似乎他还有可能继续。现在对这一切的不安已经结束。

在尼克松离开华盛顿之前,我回到葡萄园继续度假。这座岛总是给我以安全和远离尘世之感。我打开电视,听到了福特总统的声音。真是令人震惊。那时,也就在那时,我才真正感到完全解脱。我感到压力从我的肩头卸去。一切都结束了。尼克松走了,福特成为总统,的确,“我们长期的国家噩梦”结束了。这一解脱来自于我们有了一个美好的、开明的、诚实的和不给人以威胁的总统。

在尼克松离开华盛顿以后,发生了水门事件最后的一些事情。鲍勃·伍德沃德带着最好的礼物来到我的办公室——一个由六人签名的旧式木质洗衣机——本·霍华德、鲍勃、卡尔、哈利·罗森菲尔德和巴利·苏斯曼,他们那时一直努力工作,保持着对水门事件的跟踪报道。我很喜爱拥有这一礼物,它标志着在水门事件期间我们受到的压力。一个古玩商打电话给鲍勃说,他考虑把这架洗衣机卖给我,但在特定的情况下,他可以把这东西送给我。鲍勃很谨慎地问多少钱。那人回答道:“10。”鲍勃问:“10 什么?”那人答到:“10 美元。”鲍勃立刻成交。我于是收到了这很有纪念意义的木质洗衣机,20 多年后它仍放在我的办公室里。

当我9月份回到华盛顿时,我想经过整整两年的水门事件,生活也许该恢复正常了。我没有认识到我想的这种“正常”状况已经完全改变了。我想要的是摆脱出风头的状况,报纸也要避免引人注目。但这与真实情况相差甚远。一开始,我们仍然存在着电视台问题上的挑战。1974 年年底,此事终于有了结局。迈阿密的挑

战于11月26日清除,在杰克逊维尔电视台中的另一个挑战也在1975年1月了结。其他两个也分别于1975年4月和7月被法官断定“在授理圣·约翰申请中有公开的欺骗,不能同意这种申请是代表了公众利益”。我们是幸运的,那些挑战者似乎通过他们的政治关系很有把握取胜,但从未如此。

比尼克松辞职更重要的是,这给我们报道水门事件画上了一个句号。至此我们从事反对贪官斗争已经两年整。先是两个电视台遇到挑战,然后是另外两个电视台中的一个。我们为此付出了昂贵的代价,不仅在金钱上,而且在关切、转移注意力和受到侵害方面。

1974年12月5日,我和本被邀请到福特总统的白宫共进晚餐,我和新总统坐在一起——这是水门事件已经过去的一种令人激动的信号。(一道迷人的侧光照在福特总统身上,T恤衫印有福特的肖像,上面写着:“通过《华盛顿邮报》,我得到了工作。”这一标语也被我们分类广告部采用。)这时,福特完全、绝对地宽恕了尼克松,我想这是不成熟的,尼克松至少应该承认某种罪过。我怀疑更糟糕的行为并没有揭露——现在也不可能再去披露了。我相信福特是处于许多压力之下才将整个灾难性事件置于“我们之后”。但尼克松的同伙比他付出了更大的代价,总统辞职确实是一种昂贵代价,但是他的帮凶们多数进了监狱,而他最终成为资深政客继续从事他的工作,甚至能在罗纳德·里根和乔治·布什执政期间在思考外交政策方面作出贡献。

1973年年底,我们——报纸和报社的人们——开始获得许多奖项。正像我给某人写的,“这是一个高兴的问题”。我摘取了两项最高新闻奖,即约翰·彼特·曾格奖和伊莱贾·帕里什·洛夫乔伊奖。我想这些奖中的一部分应该属于别人,特别是本,我相信他没有获奖是因为工作中的反性别主义。

幸运的是,得什么奖都不会影响我与本之间的关系。事实上,

在1974年早些时候,一份媒介行业报纸将我命名为“杰出的报纸总编”,而本是亚军,我发现这事儿特别有趣,因为我从没有担任过报纸总编。但是我认识到,水门事件那时牵动着每个人的心,报道的编辑们并没有看到全部画面。

事实上,我跟本的关系因水门事件而坚如磐石。我完全依靠他。他甚至比以前更雄心勃勃,富有魅力和领导风采,不管我遇到什么困难,他总是保持冷静和富有勇气。正如伍德沃德后来说:“总有一种感觉,布拉里是我们的领袖。他是树立旗帜的家伙。”本的人品过去和现在都是“极佳”,我有时去看望他,总是从他那儿学到一些新的东西。

我们周围谣言四起,说我将摆脱他,说他在报道水门事件中走得太远。当谣言到处流传时,否认是无济于事的。还有许多性别主义者对我们的关系加以评论。例如,在一篇关于本·布拉里和阿伯·罗森塞尔的文章发表在《波士顿环球报》上后,我写信给汤姆·文斯普,指责说:“为什么这样,如果一个女出版商和一个男编辑相处很好,他被指责为充当了一名划桨手,而她就被说成是易于被操纵的人?”事实是,我总是乐于跟本在一起工作,在这一阶段——甚至带有许多紧张——可能是回报最多的阶段。

我们互相保持着在年末写信的传统,我在1974年那一不平凡的年末写信给本。这封信总结了我们在一起的许多内在的感情。

今年我不会等你的信——因为在打扮自己的时候,我开始回想过去的一年。

我和你需做的第一件事是从现实中分离出神话,因这一年以后,神话将继续,而现实在我们的头脑中开始减少。

现实是如此缺乏伪装但却是如此难以描述。现实确实是那么美好,因为它就是人生。你现在被许多人认为是一个英雄,我被认为是个女主角。我想英雄和女主角两者都是粗俗

和乏味的,并且通常过着那种生活。但当你告诉人们你只是在做你自己的事情,他们会说唉呀,是啊,等等,

那么什么是现实呢?

它们是很复杂的事情,因为我们互相知道,我们的生活紧密地联在一起,比人们想的更紧密也更遥远。

之所以这么亲密,是因为我正在回想起沃尔特·李普曼夫妇第一次来《华盛顿邮报》留下的记忆,菲尔和我看到你 and 琼在巴黎,写成了《新闻周刊》的剧本,继之是那个恐惧的年代,后来是菲尔的去世。你一定记得,那时我们几乎互相不认识,当然不在现实之中,也不很了解。

其他一些怎么发生的呢?我们还是一个非常小的公司,是私有的,因此,不可能的事件发生了……我没有比家庭感受再深的东西,关怀报纸,特别是这家报纸,占据了这个特别的和富有领导魅力的家庭的整体。

两年以后,你忙碌起来——急躁、直觉、幽默、粗鲁、感性、远见卓识、迅捷,并在逆境中进取。因为对我来说这是一种不陌生的综合病症——我知道这是优点和缺点的结合,但有一种真实的内核在其中。

然后又有一些来了——多少年的学习、蹒跚前进、乐趣、些微成就、进步,以及夹杂着楼层地板上那浓浓的臭蛋味。引人注目的事情——也是值得记忆的事情,就是如果有足够的时间你做了一切,大家都看着“小地毯”的发展,不管是东方的设计还是残留着鸡蛋留下的污点,都说:“多么漂亮的一块地毯。”很快,我们告诉自己,“这是我们造的一块多么糟糕的地毯”——真是有趣。但让我们总是记住这些污点,那些未完成的工作,以及所有的效果和乐趣——我的天哪!这就是乐趣。这是不公平的,别的人有乐趣吗?这是我对你的圣诞节的感谢——这比感谢水门事件要多得多,当然也没少感谢水门事件。

人们不知道的事情——而我知道——是方式方法、宽宏大量、正派体面,还有谅解别人的弱点……

超出许多事情本身,水门事件为你、为我、为它的运作而发展。

那时我能想到的一件事就是一根横穿峡谷上空的电线,在峡谷内,我几乎无法拉住你衣服的后摆,我说:“我们行吗?如果不行,向下看。”这就像在试图同颠簸中降落的飞行员谈话一样。不是我不行——而是你对那滚烫的“我们行吗”和“许多为什么”没有反应……

在1974年中有一件很容易忘了的事的答案是,我们并不都对——我们是正确的,但很愚蠢。我们只是在某人不仅发疯般地录制磁带自身,而且也把自己如何隐藏也录制下来的绝望中生存了下来。唉,我们能指望谁呢?不是你,也不是我。

我们为真实性而感谢上帝,这不会在任何书中或任何肮脏的电影中找到,这样太好了……

本在那一年年底给我写信,结尾时说:“我们这一生再也不会看到像1974年发生的那样的事。”他很对。

1974年初春,当事件发展到相当阶段但还没有什么结论时,伍德沃德和伯恩斯坦发表了《总统的所有男士们》,这是关于水门事件的第一本书,仅版权就卖了100万美元。具有讽刺意味的是,由报业行会一锤定音以100万美元成交。我清楚记得,一则新闻报道说看见他们两人拿着材料离开了大楼,我心中有一种酸酸的感觉,他们两个人一下子拥有了100万美元。

从一开始,人们就谈论着拍摄一部电影。当伍德沃德和伯恩斯坦把《总统的所有男士们》的放映权卖给罗伯特·雷德福特时,后

者想饰演鲍勃·伍德沃德，于是在《华盛顿邮报》新闻室里和其他地方就出现了许多可笑的猜测。我开玩笑地告诉发行部经理，我被编辑们确定为“我的角色将由拉奎尔·威尔奇担任——我们的说法偏离了”。

在许多方面，我对拍电影的想法有些害怕。尽管雷德福特保证他想制作一部反映第一修正案和新闻自由的好电影，我自然地，对在一家电影公司手里的《华盛顿邮报》所应有的形象和声誉而紧张，电影公司的兴趣不见得与我们一致。我看不出他和他的制片人如何对付新闻自由这么一个复杂的问题，何况要拍一个戏剧性的故事，又是在大屏幕上。

有的人不得不对能做哪些和不能做哪些确定一些规则。我特别担心电影的效果，电影对我们的描述。作为出版商，包括许多《华盛顿邮报》的人，我们没有对使用姓名加以控制，我们中开始出现许多讨论，我们的律师也加入进来，讨论是否用《华盛顿邮报》的名字。站在公司商务一边的人认为不能用。本支持用，新闻室的普遍意见是：“不管我们将得到什么，我们应明确他们是否可以称为《华盛顿邮报》或《军号》。”

为了有助于我冷静下来，为制片人提供依据，1974年5月的一天，鲍勃和卡尔请雷德福特到我这儿吃早餐。根据计划，电影正加紧制作。遇到雷德福特我应该高兴些才是，但我的感觉不是那样，我肯定是出于自我防卫意识——我担心的是这部影片是真实的还是想象的。他知道我多么想保持低调。在另一方面，制片主任阿兰·巴古拉和我成了好朋友，现在也还是这样。

雷德福特后来接受一次采访，描述了我们在早餐中会面的情景：

会见是脆弱的，这是我能描述的最好的方面。她宽厚但紧张。她说，她不想用自己的名字或用《华盛顿邮报》的名字。

我告诉她,这是不可能的。她是一个公众人物,《华盛顿邮报》也是如此。我尊敬她,不想冒犯她的隐私权……但是我们对她的私生活不感兴趣。我迷惑不解。如果她想少露面,为什么她总是去演讲和接受奖励呢?

本送给我这次面谈的复印材料,对此我回答道:“我不想神经过敏,但会增加妄想,不对吗?……他把握了我的矛盾心理,过去和现在都是真实的。”

有一天我翻了份杂志,知道电影将在《华盛顿邮报》制作时,我开始担心使用《华盛顿邮报》名字带来的影响。几分钟后,我打电话给鲍勃·伍德沃德,因为电影以我们新闻室为背景而对他大发雷霆。鲍勃告诉我,他从没见过我这么愤怒。最终,我没有同意在新闻室里制作电影。雷德福特的人议论他们损失更大。取而代之,他们在好莱坞(据报道,仅花了45万美元)复制了《华盛顿邮报》新闻室,甚至包括本秘书桌上的标签,为了体现真实性,几吨报纸和我们新闻室桌上不要的东西被运到加利福尼亚。为配合制片,我们让他们在报刊大楼出口处、电梯、某些生产设施、停车场拍摄场景。

我从雷德福特那儿获悉,他们决定不拍我的镜头。他告诉我,没有人知道一个出版商的作用,这非常特别,无法解释。雷德福特认为我会感到解脱,按道理说应该如此,但令我自己都吃惊的是,我感到一种被完全省略掉的伤害。

第二天,我接到雷德福特的一个电话说,他正在送一份剧本初稿给我们,我们看后可以要求作修改,我感到这是一种文字游戏。1976年3月,我们几个人到杰克·法伦蒂电影动画协会的电影放映室看电影。我们都很紧张。电影一结束,死一般的沉寂。最后雷德福德起来说:“主啊,是不是能有人说几句,你们必须对此做出反应。”这使气氛更加紧张。

事实上,我喜爱这部电影。我后来写信给雷德福特,是通过伍德沃德转去的:

我突然意识到电影的影响,正如我们所看到的。这真是太棒了,我们很紧张,我没有告诉你我想了些什么。每个方面都是超乎寻常的。

你真的是按你告诉我的去做了——我原以为这是不可能的——但你确实这样做了。许多事情证明是违背常理的。我的理由是故事不能直述,因为这样会使人感到厌烦。如果你一定要夸大,那将伤害报纸。我对报纸和我们的担心毫无疑问有些过分,但这是现实。对此我只有抱歉,因为我怕我让他们干涉那种我通常享有和认为具有价值的简单而又直接的关系。

因此,我想要有特别把握,你们知道我深深钦佩你们创作了《总统的所有男士们》。

电影真的告诉人们一份报纸是什么样的——我想重要的是你们不能做。

……我们对你的远见、工作和投资表示感激,对你们的职业产生了感情,这一切都倾注了你们大量的精力——这一切都是我们想奋斗的——爱与关怀使我们总会以此为骄傲。

这部用讽刺材料堆集的世界关注的电影的首映式4月在肯尼迪艺术中心的艾森豪威尔剧院举行。福特总统通过总统邮箱送给我几张票,邮箱中还有一把冰箱钥匙,冰箱里面有他为我 and 客人们准备的香槟。

电影对《华盛顿邮报》的人们来说是个触动,有点像吃一口苹果后留下的味道。也许这不仅仅是电影,而是水门事件本身。有时上帝给我们恩赐太多,连电影的价格也一样。本是电影的主人

公,主要是因为可以使故事情节更简单一些,还因为是由贾森·罗巴兹扮演这个角色,这当然不是本的问题。电影中的霍华德·西蒙斯相当痛苦。为了表现清晰和简单,对他的处理不太好。在水门事件中,他做的许多事情在电影中被本和哈利·罗森菲尔德所瓜分。巴利·苏斯曼被排斥在外,这也许伤了他的感情。阿兰·巴古拉后来调整我的说法,提出我在剧本中也占了一小部分。

虽然本和我的关系在水门事件中得到加深,其他人则没有这么幸运。霍华德和本的关系过去一直是大方的并且富有成果的,但在这一事件中两人的关系不再像以前。米格对此作了最好的描述,她说:“我们在一起有许多乐趣。在我们之中有一种信任和感情……后来在许多复杂问题上分道扬镳……人们都在互相刺激神经。大家都为了不同的理由而各持己见。每个人都宣称自己是清白的。”

作为一个完整的故事,水门事件是一个新闻记者的梦——虽然我们在最初的孤独岁月里没有这种感觉。但故事包含着戏剧的所有成分:悬而未决,战争的双方,错误和正确,法律与常规,好与坏。

水门事件——标题下面许多非法和不合适行为——并非其他事件而是政治丑闻。其深度和广度有别于过去发生的政治丑闻,这是因为涉及了那么多的总统身边的人,筹集那么多的钱用在掩盖那些非法手段上。这的确是一种新的政府腐败行为。

即使今天,有一些人仍认为整个事件不过是一个小过失,是许多政客都会干的一件小事情。我相信水门事件是一种史无前例的对政治程序的颠覆,这是带着一种神秘色彩和欺骗以及缺乏民主政治约束而滥用政府权力和权威的行为。在我看来,整个事件是民主体系的一种真正堕落——从那些被解职的很好的共和党人可能多少不同意尼克松的做法,到窃听行为,到破门而入闯进爱尔斯堡的

精神病大夫办公室,到金字塔式的肮脏活动,到试图破坏和阻止新闻媒体。我在一次演讲中说:“这是一次阴谋,不仅贪婪,而且傲慢和恐怖,那些人把自己的政治权力等同于国家的生存和安全。”

《华盛顿邮报》在整个事件过程中只是简单地做报道。我们开始去追寻展现在我们眼前并使我与公众都难以相信的一个事实。《华盛顿邮报》从来不是去“抓”尼克松,或者说把“总统拉下台”。《华盛顿邮报》追踪水门事件被指责为倾向民主党,对此我十分愤慨。在一个全国性的政党的总部进行窃听是一个严重的事件,无论哪一个党执政,还是谁来竞选总统,我们都会同样加以对待。我常常被询问,为什么我们不像报道水门事件那样去报道特德·肯尼迪在乍巴齐得狄克的突发事件。问题在于我们做了,而更深刻的问题是肯尼迪全家可能像尼克松一样对我们不满。在整个水门事件中,我对由于我们追踪一些故事,不假思索引发水门事件的争论而使总统陷入的这种说法感到不解。在光天化日之下,谁能对我们报道的事件被证实为事实这一点表示质疑呢?

最后,尼克松成为他自己最糟糕的敌人。《华盛顿邮报》没有敌人的名单,而总统有。尼克松似乎把《华盛顿邮报》看成是不可救药的自由主义和不断反政府的报纸。事实上,《华盛顿邮报》在很多方面支持了他的政策,而他的狂想,他对新闻界的仇恨,他的计划,并在适当的法律程序的帮助下,包括大陪审团、法院和国会的努力,这一切才使他下台。伍德沃德和伯恩斯坦是最终揭示真理的重要人物,但其他人也很重要:法官西里加;参议员萨姆·爱尔兰文和参议院水门事件委员会;特别检查官考克斯和加沃尔斯基;以众议员彼特·罗蒂诺为首的众议院弹劾委员会。《华盛顿邮报》在整个水门事件中,也是一个重要部分——但仅是一部分。

我在水门事件中的作用既易又难定义。毫无疑问,水门事件是我工作生活中最重要的一件事的作用,但我的介入基本上是外

围的,很少直接参与,大都充当幕后人物。我喜欢打破砂锅问到底,总是提出问题——我们是不是公正,是否是事实,是否精确。我不断跟本和霍华德对话,就像和两个最好的编辑菲尔·格叶林和米格谈话一样,因此我了解事情的全部。就像在水门事件之前一样,我经常参加每天早晨的编辑评论会议,会上,这些问题一般都要讨论,同时确定评论的政策。

我主要是支持编辑和记者,他们是我依赖的人。随着时间的推移,我变得更公开支持他们,通过对国内——还有国际上的一些团体发表演讲来捍卫自己。我对整个公司,还有我们的股东们有着更大的责任。

背靠我们这些编辑,我在水门事件中充满信心和勇气。事实是我从未感到有多少选择。每当选择一次,勇气就增加一些。在水门事件中,我或者大家都没有遇到决定性时刻,即认为应该停止报道的那一刻。水门事件是慢慢被揭露出来的。故事已发展到我们都能一目了然的程度,我们已经进入主干道了。当我发现自己已处于激流之中,水已是那样深时,我意识到再也无法逆转了。

在两年的压力下生存下来,真是令人难以置信,直到其他报刊的加入,还有单独调查,法院对水门事件的处理,才开始证实并扩大我们的报道。当我们的公司处于危急关头,我们当然要战斗。水门事件威胁着我们的报纸。《华盛顿邮报》及其公司之所以能生存下来,很大程度是由于我们的记者、编辑和行政官员在整个危机中以杰出的才能和策略对事件施加影响的结果,同时也是因为幸运。

事实上,在水门事件中,运气是很重要的——运气在我们一边。人需要认识到这一点并运用它,没有运气,最终结果可能完全不同。从守卫发现水门饭店大楼装有窃听器,到警察来到犯罪地点看到一辆伪装汽车巡回在此地区为窃听器提供暗示,到各种消息渠道——一些人甚至渴望地——愿意谈论此事和提供帮助,我

我们是幸运的。我们幸运的是窃听事件发生在华盛顿,是一个区域内发生的故事。我们幸运的是那些受调查的内容与进一步的错误和错误的估计综合在一起。我们幸运的是我们有这些消息来源来写这个故事。我们幸运的是伍德沃德和伯恩斯坦都很年轻又是单身,他们都愿意并且能一天工作 16~18 个小时,一周工作 7 天,持续数月。一直到最后,这一点,至少已婚男士可能无法那么投入。我们幸运的是尼克松古怪地去建立白宫里的录音系统,没有这些,他也许能完成他的总统任期。

我们的幸运还在于我们中没有人可在可怕的压力下中途脱逃。1973 年夏天,本的压力很大——他对手下的人负全责,为了正确,为了精确——他的眼袋开始下垂。一名医生告诉他这可能是严重的病症,可能是脑瘤或者动脉瘤。经过 10 天折磨,检查的结果是神经系统休息不好。越冷静的人越可能在这种极端压力下观察和工作,以致使他们的身体付出代价。

水门事件使《华盛顿邮报》发生了重大变化——它使我们那么多人致力于报纸和新闻这一行。我相信它不仅改变了《华盛顿邮报》和我,也改变了整个新闻界。正反面的影响并存。

在《华盛顿邮报》,水门事件对我们是一次考验:我们的才能、我们的技能、我们的组织能力和收集材料并在进行长期调查的同时又不影响每天新闻报道的能力。水门事件说明,通过记者们不辞辛苦地调查,编辑们在特定环境下坚定不移并严格要求,作者们努力地关心读者提出的问题,我们能做到一切想做的事情。

从影响上来看,更重要的是水门事件把《华盛顿邮报》推到了一个真正全国和国际知名的地位。因为这一点,我们的报纸被全世界所了解。我们开始获得的积极的新闻报道是一种鲁莽和头脑发热的产物,但幸运的是,这世界有一种让人保持谦卑的方式。如果这世界不是这样,我一定会提示我们所有人,就像我在信中对卡

尔和鲍勃说的,要控制“过分浮夸”:“在我们带着敬畏和钦佩倾听别人的话时,我们自己的声音也会降低。”

我被人谈论得越来越多,也写得越来越多。我特别讨厌被称为“美国的女强人”,这使我感到自己像一名举重运动员或者重体力劳动者。实际上,我对这种与权力相关的事感到不可思议,把我描绘成比公司的两位重要男上庞奇·苏尔兹伯格和比尔·帕利更强是一种可笑的混淆。

我也担心——报纸,我们所有的人,还有我自己——如果你太出名,就会成为众矢之的。有人或者某些事情会把你搞倒。因此,我仅答应一些我认为是职业性的交谈,试图避免个人之间的谈话。

我坚信,《华盛顿邮报》记者和编辑所做的工作是经得起严格检查的。一次我跟杜鲁门·卡波特说,这事看上去似乎“要么我进监狱,要么他们”。但在另一方面,我必须承认我害怕了。我害怕一个有权势的人和他的奴才,我害怕一位总统认为他有力量在国家安全的伪装之中包裹住自己。我担心华盛顿邮报公司的未来,特别是弗里兹去世后,我成了公司总裁兼出版商,我的责任太重了。

水门事件也改变了新闻界和新闻记者观察问题的方式,事实上也改变了他们的工作方法。在水门事件中,我们——至少在《华盛顿邮报》——养成的一些习惯很难打破。社论撰写者约翰·安德逊富有见识地认为:

我们对这种高度紧张和戏剧性变化已经习惯了。早晨的编辑会议变得让人着迷,每天我们对事件的报道都要反反复复谈上几个小时。我们坐在菲尔(格叶林)的办公室里,眼前是乱放的报纸,很快一个上午就过去了。《华盛顿邮报》在水门事件上的胜利是众所周知的,但是人们很少注意到我们为此付出了多么昂贵的代价。当事情最终以尼克松辞职告终

时,我们许多人的生活突然变得无味。在很长的时间里,因为只有一半职员上班,新闻报道质量下降,特别是年轻的地方新闻记者不再追寻小的丑闻。在我们回到一致、规矩的学校董事会和县议会的问题上之前,这一直是几年中的问题……

年轻人进入新闻业,一些人出于好的动机,一些人则希望成为伍德沃德或者伯恩斯坦。当然,大量证据表明,国家新闻媒介对水门事件的报道真的改变了一些事情。很显然,新闻报道为法官西里加对他在法庭听证时产生的怀疑,对议会问题,对公众关心问题都作出了贡献。但我们没有想到会产生这么大的影响。没有人——至少新闻界本身——认为我们没有错误或者完全没有偏见。我从不相信我们新闻界做的每件事都是正确的,但我们会努力将我们的想法限定在报纸版面内。

新闻界与总统之间的对立关系在水门事件中得到体现,这种关系也影响了整个新闻业。我对过分卷人的趋势有所警觉,只要感觉到,就尽快克服。水门事件后的新闻界必须对自身在事件中的重要作用的浪漫想法加以注意。坚持所有美德而反对纯粹猎奇。水门事件是偏离正道的案子,我感到我们不能到处去寻找阴谋和欺骗。在另一方面,我不认为我们“过分报道”了水门事件,而一些尼克松的支持者一直到最后都声称这一点。

就像水门事件使国家和政府都感到震惊一样,它为造就自由、能干和充满活力的新闻界也产生了重要作用。政府在它想要什么,什么时候要的方面是多么有权势,而给外界的印象则是仅做了那些允许做的事情。我们再一次认识到保护消息来源渠道是非常重要的。

在对那些花费心机,通过否认自己过错诋毁我们的那些人的可靠性进行怀疑的同时,《华盛顿邮报》的可靠性也一直受到了检验。1970年,我做了一次演讲,我说:“政府找到的最简易的解决问题的方法从长远来讲会变得很昂贵。”他们的确如此。

第二十五章 《邮报》的 劳工问题

如果说我喜欢回顾水门事件及这个事件给《华盛顿邮报》带来的声誉的话,那么公司管理问题,尤其是《华盛顿邮报》的劳工问题则令我感到困惑,这些问题让我回到现实中来。这些问题很难处理,负担很重,消耗也很大。我希望能从保罗·伊格纳蒂厄斯那里得到一些帮助,但没有实现。保罗是一个非常好的人,但他来自于另一种文化背景,不知如何与人交流。

当我决定我们需要一名《华盛顿邮报》新总裁时,当我们 1971 年 10 月宣布保罗的辞职决定时,我把这些看作是我们大家在管理方面的一种失败。虽然我从不自己提出一些重要主张——特别是改换一名重要行政官员——虽然那些年里我受到许多批评,但公众认为这些决定都是我的错误。由于公司的新特点和我是一位女性,我对我们编辑部的胜利过分名流化,而对纠正我的错误给予了过分批评,两者都使我不悦。那时,如果一个女人开除了一个男人,大家都认为这个女人肯定有问题。事实上,我被看成是——受到公众嘲笑的——一个难处、邪恶、暴政、好发脾气的女人。男人们被看成牺牲品。报界的头头们遭受着新闻界的批评,至少——我是如此。

我逐渐了解了这个行业;并且知道了我该寻找什么,我从公司

解脱出来，雇用约翰·普雷斯科特为《华盛顿邮报》的新总裁——事实上为总经理（我将这一职衔变成“总裁”是因为保罗，因为他过去一直是海军秘书）。从报纸业务上看，约翰看上去特别合格。他有着出色的报业生涯，20年前他开始在《巴尔的摩太阳报》工作，在《底特律自由报》担任4年劳资关系经理——这特别重要，他给我们急于解决的劳工问题带来希望——同时他在一个管理完善的非联合报纸《迈阿密先驱报》工作了两年。他一直是在夏洛特、北卡罗莱纳和费城的《纳爱特·里德尔骑士报》的总经理。

1972年年初，在约翰开始工作之前，他访问了报社，与行政管理人员进行会谈。访问后，他写了一份相当精确的报告，把所看到的和他感到马上需要做的事情告诉我。既然我比任何时候都希望从泥潭中解脱出来，我很高兴地采纳了他的建议。我越来越注意到我们处于困难之中，并且担心面前的几个问题：劳工合同似乎给我们套上了枷锁；生产的进一步分离；不断出现的管理危机。正如我向约翰指出的，每晚报纸一印出我就感到这可能是“最后一分钟”。

尽管问题存在着，约翰开始站稳脚跟。虽然我对他做的有些事情表示困惑和担心，但我对他取得的许多成绩感到高兴，有些成绩的取得与我们长期的成功有许多联系。在6个月内，他进行了机构调整，将员工放到更合适的位子上，找出麻烦出现的领域——这与过去的做法有很大不同。约翰雇用了吉姆·库珀，一位年轻的生产专家，他熟知机器工作的技术性能。吉姆在南方的印刷和生产研究所（简称SPPI）工作，这是一个训练行政人员遇到罢工的情况下怎样去继续生产的机构。约翰还为我雇用了拉尔利·沃莱斯，他是一位能干的、难缠的劳工谈判者，他从一开始就把我们的合同扭转过来。约翰撤换了我们的生产主任和他的助手——这是一种不太聪明的举动，但很难找到外人愿意进来捅我们的“马蜂窝”。

弗里兹的去世，使一切已成为过去——我深深感到最初十几

年的不景气,是对他们带来的问题的反应。我没有意识到我是那样地被弗里兹所保护。我现在又处于孤独状态,只是换了一种方式。我成为这个不断发展的公司董事会的主席——我始终认为这是一种中立的象征——同时还是《华盛顿邮报》的出版商。我现在对《华盛顿邮报》公司负全责,承担一切责任。一个全新的学习计划在我面前:怎样去做一位首席行政官员,作为一个上市公司对其股东应具有哪些义务,怎样用我学到的有限的管理知识运作公司业务,怎样去保证编辑质量同时让他们有财务上的义务。我感到我似乎躺在一张钉子床上,对我面临的一切问题有些力不从心。我在几个小时的宣誓书中阐明要根据我的意图去做,但结果却是让我担心的。我不知道怎样和什么时候去考虑发展,一个首席行政官应该阅读些什么,我们应该创造多少利润或者应该树立目标去创造多少。也许我的标准高于现实:我总是在放松的状况下这样判断自己,而菲尔则在他最好的时候也被人认为好像在同困难作斗争,或者是根据我的理想期望其他的事情。

在公共场合下,我还存在自信心的问题,我害怕跟行业协会与华尔街打交道,特别是与财务分析家谈话时感到极度痛苦。因为我们是上市公司,如果稍微有一些闪失,我们都会被人看出来。事实上,我根本不知道到底对此了解多少,或者我面前的事情有多么复杂。我所知道的是,我一点没有把握去做那些我该做的事情。

幸运之神再次降临,来得正是我需要的时候。在弗里兹去世一个月后,沃伦·巴菲特来到公司,这真是我的幸运,这标志着我生活进入一个全新阶段。沃伦的来到不仅启动了我的新的学习计划,也标志着一种新的友谊的开始,这种友谊远远超出了一位产业所有人与一个大股东之间的关系。

1971年,沃伦在我生活中匆匆而过,他和他的业务伙伴查利·蒙格尔来到我这儿,探讨与他们合伙从彼特·法莱斯奇曼手中购买《纽约人》的可能性。这一计划破灭了,我再也没有见过沃伦,甚至

忘记了他,直到他两年之后给我写了一封信。这封信用了至今还成为我们笑料的那种“亲爱的格雷厄姆夫人”的称呼。

在纽约证券交易委员会的条例下,任何想买5%的公司股票的人都要按法律的要求通知公司的官员。沃伦通知我他通过比尔·克锡尔·哈沙威公司买了23万股《华盛顿邮报》公司B股,还要买更多。下面这封信有助于解释他为什么要买这些股票:

这笔买卖代表我们业务上的承诺——对作为一种商业企业的《华盛顿邮报》和对你作为首席行政官的赞赏。写一张支票有别于会谈。我知道《华盛顿邮报》是格雷厄姆控制和管理的。这对我很合适。

回顾这几年来,我管理的一个伙伴公司对沃尔特·迪斯尼产品投了很大一笔钱。这一单独投资让我脉搏跳动加剧,当然还有别的尺度去衡量投资。迪斯尼一直是最好地——被不断地传下来。让顾客都感到变化不大——这是沃尔特·迪斯尼所不能接受的。他将创造力与创造利润结合在一起,在娱乐业独树一帜。

对《华盛顿邮报》,我感到是同样的问题。股票相对于其固有的财产价值非常低廉,尽管有许多证券代表了市场的真正价值。这些年来看到的《华盛顿邮报》的投资状况是何等地让人感到满意,这要比拥有几个花园种子公司股票有意义得多,那些虽然便宜,但没有目的性。

我对你们与股东之间那种管理上的交流印象格外深刻。他们是现实的、完全的和有趣的,正如你们将自己建立的报纸以完美的标准带入更新领域的公司远景中一样。

你也许还记得,两年之前我曾与查利·蒙格尔在你的办公室讨论《纽约人》的事情。那时我向你提到,我曾挣过送《华盛顿邮报》的钱,那是我在40年代上伍德罗·威尔逊高中时的事

情。虽然我每天送 400 份《华盛顿邮报》，我的忠诚记录渐渐失去光泽，因为那时我也送《时代先驱报》，线路是在威斯德斯特，这也许是我第一次敏锐地观察华盛顿人，而两家报纸的机构最终合在了一起。

我应该提到，比尔克锡尔·哈塞威没有广播或者电视产业，因此我们不会是一个复杂因素。我们惟一的通讯财产是欧马哈的《太阳报》，这是一个财务集团，在欧马哈都市区域不太显眼。上个月我们整个机构，包括印刷工 70 人，步入新的轨道，我们因为报道《男子汉城》而获得普利策奖。巧合的是《新闻周刊》和《时代周刊》去年也近乎同时报道这一故事，而《新闻周刊》要优越得多。

你能看得出《华盛顿邮报》在欧马哈很热。我希望，因为资金允许，我们将增加我们的股份，那时我将送去补充的 B—1D 材料。

真诚的

沃伦·巴菲特

我不知道这个人买了公司一大笔股票。那时沃伦和现在的是同一个人，但那时的他是一个很小的投资者，几乎没有名气。我知道他买了公司股份，因为这适合他的投资“规则”，且我们的股票十分便宜：在那时，由于经济衰退，所有股票卖价都低于以往的价值。而我们的比其他的更低，因为我在商界还没有多少名气，同时也由于对我们佛罗里达电视台许可证的一系列挑战，也可能因为弗里兹的去世和我的继承。就个人而言，我对沃伦一无所知。

我也很少知道股票市场的运作，这使其他人来告诉我一个不知名的投资者买了公司这么多的股份。我不懂吞并，我感觉我们控制家族管理的 A 股相对于沃伦买的 B 股要安全。沃伦认为我感到很安全，因此不需要为我增添恐惧，但是来自于我周围的一些

人和我知道的几个商人,包括安德尔·麦也尔警告我应引起重视。他们的信息很显然是说:“他对你没有好处。”

我努力在想我是否可以对付这个人。研究表明,在亚当·斯密的《超金钱论》一书中写了如何极尽奉承之能的一章,在沃伦的信到了不久以后,我们几个都贪婪地读着。当我对大家说,我知道谁直接或间接知道沃伦时,他们听后没有别的,只有积极反应:他没有任何敌意,他很率直、卓越,是一个不错的人。菲尔对我一个主要影响是观点出自于不同种类的人。他鼓励我和我的孩子们对人们充满好奇,不要在不了解他们的情况下去琢磨他们的事情和他们的动机。他强调不要自以为是的重要性,不仅因为这不能形成真理,而且如果你允许这占据你的思维,你会损失很多。我摸着了沃伦的脉搏,给他回信,告诉他我是怎样去认真对待我们企业中的有效商业管理,感谢他对我们的信任,并说我希望我们能向与迪斯尼公司相比的被奉承的方面努力——但这种愿望没有实现。

我那时充满好奇,甚至紧张地渴望见到他。当我想到我可能那年夏天在加利福尼亚时,我写信给他建议在那儿碰面,因为我知道他会在拉古纳海滩度假。我将在《洛杉矶时报》会见《华盛顿邮报》的新伙伴,由《洛杉矶时报》给我们两人安排会谈的地方。当我们在洛杉矶会面时,沃伦的外表使我大吃一惊。他一点不像华尔街人物或我遇到的商界大亨;相反地,他来自于靠吃玉米长大的中西部,但却具有极不平凡的气质,对我是一种吸引——智慧而富有幽默感。从一开始,我就喜欢他。我后来给一个朋友写了一封信,称:“如果我打赌曾称某人为清洁先生的话,那就是巴菲特。”

在我们的会面中,沃伦反复将华盛顿邮报公司类比成迪斯尼公司。因为那时候似乎我们公司无人问津。他告诉我他有一种感觉,不仅华尔街没有看到华盛顿邮报公司的价值,而且我及《华盛顿邮报》的全体都没有估计到它有多么值钱。他说总有一天市场会承认它的价值,虽然不能预测是什么时候。

在第一次会面中,沃伦看出我不懂商业和财务,而我则认为人们都像奥蒂斯·钱德勒和其他人那样知道得很多。他后来告诉我,他有一种感觉,好像“有一些 24 英尺高的人在周围,他们准备活生生吃了我”。我没有感觉到,但我本能地相信了他,邀请他和他的妻子在纽约的《新闻周刊》和华盛顿的《华盛顿邮报》进午餐,去我家用晚餐。他接受了,我们约好了一个日子。

我被这个人深深地吸引住了。在我们会面不久,我写信给芝加哥第一国民银行、芝加哥大学的董事鲍勃·阿勃博德,还有一位一直警告我回避沃伦的人:

我遇到了威胁……不幸的是,我被征服了。你们一直告诫我说“他们总是吸引你”。他确实如此。

不要担心,我不会被吸引得去做我们不该做的事情。我不想被吞并——被这玉米喂大的内布拉斯加的人所勾引。但如果他不行,我将吃下并消化我的帽子——或者你们的帽子,因为我已经不再戴这些东西了。

接下来是我与沃伦互相熟悉的阶段,我们开始写信——总是鼓励,不断地启发,并持续到了这一天。他告诉我,我们的会谈加深了他对《华盛顿邮报》的感情,成为他“最喜爱的投资”。

沃伦也写信给我谈论唐·格雷厄姆,在洛杉矶沃伦和我第一次会面时,他一直和我在一起:

你还有一件需要长远考虑的事情,我当初买股票时不知道这一点。我看好像是迈尔一家的基因 100% 传了三代。唐是一流的经理人物,因为他比我年轻 15 岁,可以照顾我一生。这一切都在我前面。

沃伦对公司的信心是显然的，他自己买了更多的公司股份。1973年9月他买了41万股，价值900多万美元。

我最担心的是《华盛顿邮报》，管理问题和劳工问题一直互相交织着。生产还是一团糟，工会总是就谁去管理那座大楼问题与我们发生冲突，因为他们知道我们的弱点和他们的强项。我们的生产问题可追溯到许多年以前，涉及许多人，很难去解释它们，更不用说去解决它们。

除了极个别报刊外，大城市报纸都工会化了，《华盛顿邮报》有13个工会。不同蓝领工会统治着这些“职工”——印刷工、新闻服务人员、摄像者、管理音像者、邮寄者、机械修理工、报纸处理人员等等。人数最多的职工是印刷工或打字工，他们以国际印刷联合会为代表。我们多数劳工麻烦，并且也是我们最大的费用支出都集中在印刷工人的合成室。在20世纪60年代中期，印刷工作开始速度减慢，造成了70年代早期数量和强度的增加，特别是在合同期内。印刷工作速度减慢是一种好斗行为，工人们采用几种方法故意拖延时间：以蜗牛爬行的速度工作，将所有一套报纸扔在地上，在分类广告中间插入一些污秽的或者是反对管理层的纸条，与公司管理人员和编辑进行游击战，迫使他们走到第四层楼——印刷工人的地盘——去分页。如果印刷工人速度减慢，报纸出得晚，读者看到《华盛顿邮报》也就晚——有时非常晚。印刷速度减慢直接影响我们的发行，那时的竞争很激烈。

因为《华盛顿邮报》要发展，要超过《星报》，我们对拖延时间一忍再忍。在20世纪60年代，《华盛顿邮报》工会的收入通过提高工资和庞大加班工资而迅速上升，这是在整个集体谈判程序中施与的额外压力。

我们和印刷工人就一项合同进行谈判，包括一种被称为“再生产”的问题。自然地，工会坚持不让步。由于工会控制了合成室，

这就意味着我们必须雇用一些印刷工,不管多少,只要想干这份工作,他们就可以永远得到它。我们怎么做都无法阻止一些多余的排字工人的坏影响,他们四处站着,喝着酒或者玩着数字游戏。有一个人吃着桔子整天晃来晃去,还有一位常常穿着纳粹制服上班。合成室里的工作状况是可怕的,工人的表现更糟糕。也有许多印刷工人关心印刷技术和《华盛顿邮报》,但也没有办法,这使印刷报纸成了一个繁重任务,因此尼尔·格林菲尔德这位助理生产经理和一名合成室的前辈厄尔尼·史密斯,他俩既固执又能干,但被工会恨之人骨。

最糟糕的是,《星报》在1972年购买《每日新闻》时,有400名印刷工人来到《华盛顿邮报》要求工作,他们是根据再生产条款这样做的。一个晚上,我们从400名印刷工增加到800名印刷工。

我们对合成室管理很差是毫无疑问的。但我们正在进入一种技术向另一种技术转变的时代。具体地说,我们处于由热工艺向冷工艺或照片合成的过渡之中。热金属印刷直接继承了本·富兰克林在18世纪用它来印刷《里查德年鉴》的方法。但富兰克林是将他的文稿一次性地放在一起,我们印刷用的里诺型机器,是19世纪晚期的发明,在一个复合键板上给键加热,印制工人把字母模型放成一行,将热铅倾注入排列的模型里。经过审核和校对后,每一行必须都换——这是一种特殊的劳动密集型的工艺流程。只要这个系统存在,一旦罢工也就无法工作,因为整个热金属工艺流程是相当复杂的。计算机时代的到来和照排技术的运用,使印刷速度比旧式印刷快150倍,并使得印刷自动化成为可能,而整个过程更简单、更安全,成本更低。再出现罢工情况就不同了。力量的天秤倾斜了。对高度联合的大都市报业来说,冷工艺印刷最难改变,因为印刷联合会比大报纸更强大,他们抗拒变化,知道这是对他们的威胁。

因此,问题一直在我们面前像鬼魅似的不断出没。多数争论

集中在我们是否要清除存货，一次性支付工会或者最终解决。在华盛顿的报纸中，《华盛顿邮报》库存再生产材料最多，这起源于1962年，它累计达到2.2万多页，《星报》只有580页库存。1971年华盛顿三家报纸：《华盛顿邮报》、《星报》和《每日新闻》——建议用近170万美元买下这些库存积压，《华盛顿邮报》愿意支付150万美元，几乎每页70美元。当工会拒绝这一报价时，我们实际上建了一个房间去处理这巨大的库存积压。那些印刷工当然没有动力去做这件事情。

虽然印刷工人是我们的主要问题，且是我们关注的焦点，我们跟其他工会的关系也很紧张。印刷工人是难对付的蓝领组织，全是白人（除1人之外），并且都是男性。工会依据加班条款，使得他们能获得高薪水，特别是当他们故意耽搁印刷，进行一次又一次的破坏，更使得报纸陷入麻烦。有时，他们离开印刷室，只让一些人照管，其他人打盹休息，出去喝酒，甚至到《星报》去工作。然而，《华盛顿邮报》的这些印刷工人的收入在十年间增加了两倍，我们的工资数额是最高的，或者说，在全国仅次于纽约城市报纸，同时还有一些其他的福利。加班费是我所付工资的大部分，并且不断增加。

当然，印刷工人中还是有许多勤劳的，但《华盛顿邮报》的印刷室里人员配备过多，一些来自纽瓦克、纽海文和堪萨斯城的工人因罢工原因也来到这里，印刷工人被非工会人员所取代。我们的合同对我们雇谁等都没有明确表述。他们依据我们合同的条款行事，不幸的是他们开始控制了工会。

印刷工人由吉姆·杜根领导，他是一个难以对付和能力很强的领袖，他的权力在前几次合同谈判中得以增加——不必去说一系列小小的胜利，哪怕是小小的争论。《华盛顿邮报》经理们和工会头头们在打盹、点头和握手中达成了一笔小交易。我们退让的记录看起来很糟糕，而杜根总是充满信心地与印刷工人们保持着联

系,他们多年来一直逃避着管理层领导,他们得寸进尺。在杜根的强大影响下和我们的微弱反应下,印刷室里的情况每况愈下。为什么我们一次又一次屈服?是为了明天报纸印刷的需要,不要把竞争场地让给《星报》,这确实是很伟大的。杜根没有理由认为我们的弱点会永久存在。很显然我们踏上一条艰难的路途。

将金属板浇铸印刷的铸版工人构成了一种由蓝领、纯白人和纯男性组成的工会,他们担心由于采用照相合成或冷却法排字而不再被报纸所需要。铸版工人由查利·戴维斯领导,他粗鲁、坚强,他们联合了印刷工人,后来成为工会的隶属群体。

奇怪的是,杜根和戴维斯都成了我的朋友。我想,在许多方面,我们被他们误解了——或者至少我是这样。走在大楼的周围,我经常与他们俩交谈。他们可能是有吸引力的、友好的、充满乐趣的,他们和我们交流了很长时间。但是无论查利·戴维斯还是他的朋友吉姆·杜根对我们都没有做什么好事。

在整个《华盛顿邮报》生产领域,我们努力去鼓励那些监督员,他们的处境很复杂,因为他们也是工会成员,管理也很困难。1972年吉姆·库珀来了,许多工会把他的到来看作是向管理部门宣战的机会。如果吉姆·库珀或任何管理部门的人进入印刷室,印刷工人就会停止印刷。这是难以相信的——但这是事实。

报纸行会组织自从1936年就一直在报社里。该组织的地方小组是白领工会,该工会监督大楼其他部分。在那座楼上它是最大的和最强的工会之一,代表面广,从拿最高工资的记者、编辑和推销员到一般职员、发行员、分类人员、程序分析员和被称为“细节”部门的人员。这些不同的组织,都有不同的兴趣。更糟的是,在谈判当中他们把工会头头们作为代表,他们来自大楼之外,其兴趣是在整个国家里找到最轰动的解决办法,却很少关心《华盛顿邮报》。

《华盛顿邮报》的行会在全美国有着最高的或者是次之的工资水

准,但我们仍被一些荒唐的规则所限制。我们几乎不能因为某人旷工、欺骗或偷窃而开除这些人,这不是件容易的事。有一次,有一位妇女专版记者,由于忙着去度假,从美术委员会出版物上抄袭了整段故事。我们想开除她,但工会把这案例拿去仲裁,声称这很普通。经过长期听证,我们实际上可以让她离开,但这一例子表现出我们要走的路还很长,即使在证据面前我们仍无能为力。那时,行会由班扬·佛罗尔斯领导,他不断提出要求——并被接受——在这几年中工资和报刊都有了很大增长。

在管理方面,我们在对付行会方面也是毫无希望,糟糕透顶。1971年秋天,在合同期满后,弗里兹、保罗·伊格纳蒂厄斯和我没完没了地开会,与吉姆·戴利谈判,他们想制定一些具有深远意义的建议。除此之外,还有其他一些人参加,大家都可以自由插话和提出建议。整个谈判过程毫无结果。我相信有一个人不在那儿,他就是拉尔利·肯尼尔利,他是行会的实际谈判者。

在这些谈判中,我们遇到的麻烦是要解决各方面的问题,如四日周期、假期等等。接下来的事情是复杂和有趣的,尽管有一些希望,但一点也不容易。我们长时间坐在烟雾缭绕的房间里——弗里兹和保罗都不停地抽着雪茄。最后,我们决定通过一些编辑写一份报告来向行会陈述我们的立场。我们动用了本·霍华德、菲尔·格叶林和米格,他们在新闻和编辑业务方面都很有权威性,也有管理方面的知识。我们要他们做这件事,也是由于他们是我们的好朋友。

他们四个人同意了,然后来到在皮克里宾馆附近的一个酒吧中,这是一个古老和可爱的水洞,称为老围栏。在那儿,他们起草了一份长长的陈述报告,他们一边写一边喝着马丁尼酒,加上米格称之为“烧烤的玩艺儿”。三个男人让一位女士打扫战场——这是在妇女解放运动之前——她这样做了。他们回到董事会房间,我们几个都已在那儿,试图解决我们的问题。当他们拿着材料进来

时,我抬头看着他们,马上明白他们四位完全醉了。正如米格记得的那样,我咧开嘴大笑说:“米格醉了。”她说其他三人在后边马上进来,然后突然大笑起来,见此情景我又说:“主啊,他们全醉了。”菲尔·格叶林极为恼怒,并试图清醒一些。他把陈述意见交给我。我开始阅读,然后停止了,感谢他们的努力,并让他们回去了。

本总是对合同的时间表示不满。不可避免的紧张气氛和无休止的争论常常把当地新闻编辑室搞得四分五裂,干扰了他的发展计划。因为他的精力集中在把报业推向前进,他对这些事务有些缺乏耐心,把这长时间的紧张情绪看成是前进中的障碍,是当地新闻编辑室坏作风的来源。当管理层决定要把事情扭转过来时,行会的头头们企图在本和报纸商务部门之间造成分裂。我对编辑们表示同情,我更容易跟行政人员打交道。随着时间的推移,我对问题更清楚了,我懂得了编辑不得不学会当行政经理,而在早期的发展过程中,这一点并没有提出来。

在《华盛顿邮报》,惟一非工会区域是发送部门。在那儿哈里·格拉德斯坦和杰克·巴特逊及其手下建立的分送系统覆盖了城市不同的区域和郊区,通过多卖报纸挣了不少钱。他们还反复尝试建立销售点,虽然从表示反对的零售商的头目那儿不断发出噪音,但他们还是没有成功地避免。

我知道的一件事是,《华盛顿邮报》的生命和未来取决于要避免一个发行工会。我知道,一旦发生罢工,即使我们没有行业工会的支持也能够印刷报纸,但我们如果没有途径去分送报纸,我们仍然要失败。我们知道在《星报》,梯姆斯特公司组织了发送卡车,搬运和发送额外报纸的酬劳被取消,这当然是《星报》发行的一个挫折。

我们与零售商、工会针锋相对,但在印刷速度减慢和怠工面前则显得很困难。零售商因为报纸迟到损失惨重。我经常深夜来到那条街,站在那儿跟他们交谈,倾听那些在等报纸的零售商的想

法。大多数情况下,我让他们向我发泄,这是让他们知道我关心这件事。我还记得一位午夜值班工人,我了解这个人并且喜欢他,他疯狂地把车开出街区,他的头伸到卡车的窗户外面说:“如果不是女修道院长,那好,亲爱的,来这儿吧。”他让我知道了他的心事。

从合成室到印刷室,《华盛顿邮报》完全失去了控制。在约翰·斯威特曼离开后,我们没有能力,也不知道如何在最高层次上讲解劳工问题。不断复杂的情况提供了这样的事实,即所有华盛顿的报刊都习惯于一起谈判。在同工会的交易中,约翰·普雷斯科特和《星报》的宾·路易斯与工会头头们见过面,坦诚地讲明情况——我们的成本太高,我们面临麻烦。宾是一个体面和能干的人,是《星报》庞大家族中的一位成员,他精明地让约翰谈论这一切,因而《华盛顿邮报》成了工会憎恨和进攻的焦点,而《星报》损失很小。普雷斯科特、拉尔利·沃莱斯和吉姆·库珀不断受阻,而吉姆的情况更糟,因为工会将他说成是一个“臭名昭著的罢工破坏者”,煽动人们跟他谈话,虽然库珀改变了排版部门的状况,但这种情况仍持续了好几个月。

我总是担心,一夜又一夜,问题总是:怎么能让明天的报纸出去,会迟多长时间?成本在飞涨,利润在减少,同时还有大部分工人并不满意,处在敌对状态。我知道,我们必须开始管理,必须重新控制我们自己的生产部门,我咨询了许多人如何去做。我约见萨姆·卡格尔,他是我在旧金山时的老朋友,他的业务就是同各种工会谈判。我还邀请了哈佛大学一位名叫约翰·邓洛普的劳资经济学家来与我们座谈,分析我们的形势和帮助我们开发一些长远战略。邓洛普建议,建立一个小组谈论双方关心的问题与利益,并维持在连续性基础之上,当合同谈判开始时,可以使一些次要的问题远离讨价还价的桌子。他又建议双方需要更好的交流,因此我邀请所有工会头头吃午餐讨论问题——例如新大楼问题。

许多理论都是由我咨询的所谓专家提出来的,但其基本事实是我们没有发现哪一个显得很重要。有能力和机警的经理们知道他们在干什么。在不断改进管理工作的过程中,我决定——与约翰·普雷斯科特一起——我们必须研究在罢工情况下继续印刷报纸的问题。于是1972年我们制定了一个计划,培训非工会的《华盛顿邮报》的工人去操作印刷报纸的某些设备。这不是史无前例的,其他报纸都这么做了。我们这样做是为了没有工会成员劳动我们也能印刷报纸,从而在谈判桌上增加一些砝码。事实上,如果抵制罢工,我们必须这样做。

约翰·普雷斯科特、肯·约翰逊——两位年轻的夜班编辑进入生产部门——来自《华盛顿邮报》的我,来自《星报》的杰克·考夫曼和宾·路易斯一致同意:如果罢工将不可避免的话,各家报纸应该在1973年秋天准备印刷,约翰制定和执行一个培训计划,他得到肯·约翰逊的帮助。他建立一个“紧急程序委员会”,在1973年每星期举行一次会议,有时一星期两次。我们送了几个人到俄克拉荷马城的印刷研究所训练中心,这是吉姆·库珀曾工作过的地方。我们在华盛顿郊区租了一大块地方,在那儿我们开设了生产训练课。

在能够操作之前,我们边学边干,这就是那年秋天所发生的一切的背景。当我们进入新的一年时,广告增多,这就意味着版面要扩大,我们也就面临着当时通常的灾难,那时有更多的机会让合成室,或印刷室,或收发室耽搁报纸的印刷速度,以便控制管理人员。怠工变得更加普遍,这就意味着我们的发送人要白白等上3~4个小时,没有工资,送报人都不干了,怨声载道——而排版工人和印刷工人在零售商面前,拿着他们的额外收入得意洋洋。

我们一直想与排版工人达成一个合同,他们的工作速度比过去更慢了。在拉里·华莱士到来之后,我们和国际印刷工会之间的谈判以一种新的更强硬的语调进行。约翰·普雷斯科特最近签发

了一封威胁性的信,包括免除和开除规定,任何怠工或阻止印刷报纸的人一旦被抓住,都按此规定执行。这使情况变得更加紧张和更富冲突性。怠工的情况不好确认,但一个监管员最后确实发现了。一名排版工人在八小时工作中,他的拷贝件上只有两个标号,他被开除了。这个人并不是一个习惯捣乱的人,而是一位经验丰富的排版工,通常情况下干得还不错。

我们采取的这一行动引起了与工会之间的冲突。其他的排版工人拒绝工作,呆在合成室直到下两班到来。我们那时面对一群捣乱的排版工人,数以百计,那么强大,没有人工作,直到被开除的那位工人被重新雇用。警察出动来驱赶他们。除了几名排版工人被逮捕和因蔑视警察被抓之外,大家都离开了这次自发组织的罢工的地点。

那时我在旧金山开会,当这一切开始时,我正在飞回华盛顿的途中。面对着这非法停工,我们感到没有选择,只有去尝试生产报纸了。我们决定利用我们的“紧急步骤”,试图在没有工会成员的情况下印刷报纸,并启用新训练的管理人员和被豁免的工人。

1973年11月4日晚,我们全都在报社里。这是一个戏剧性的时刻,有传言说排版工人和印刷工人携带着武器。巧合的是沃伦·巴菲特和他的妻子正好住在麦迪逊宾馆内,他们进城是为了彻底观察一下华盛顿邮报公司,也是为了第二天晚上到我家吃饭。他们整夜看着窗外,外面乱成一片,到处是闪烁的灯光和电视镜头。让这位新股东看到《华盛顿邮报》发生的这种事显然不是一个好兆头。

在大楼里,我们已经开始工作,在吉姆·库珀和肯·约翰逊的带领下,我们经过了生产一份成品报纸的复杂程序,最后完成一份40页带插图的报纸。正当我们开始印刷时,杜根和其他工会头头也正开会。杜根一直给约翰·普雷斯科特打电话,问他什么时候印,并要求给他们更多的时间考虑,他说:“也许我能做通这些人的

工作。”就在某一时刻，普雷斯科特和沃莱斯被邀请到斯达特勒宾馆与工会会员们见面。这可能是约翰第一次开始含糊其辞，因为吉姆和肯回来后对我说：“约翰在考虑挽回这个局面。如果他得逞，他将使我们心碎。”

卡车在胡同里耐心等待着，因此我去找约翰，坚定地说，他已经站在跳水板的一端，必须往前跳。最后，约翰给杜根一小时考虑，一小时后我们将开印，我们成功地控制着事态，直到自己造成的灾难来临。约翰在大楼周围散步，在《华盛顿邮报》的后门遇到了杜根和他的印刷工人，杜根仔细研究了我們里面的进展情况，知道我们已准备好一切。

“你在这儿干什么？”约翰问。

“噢，这些是我们的印刷事务，”杜根说，“如果有人想印刷，我们也想去干，我们想进去。”

杜根劝说约翰，工会不能接受让陌生人夺走“他们”的印刷业务的事实，并说那些印刷工想回去干活，约翰相信了他并让印刷工人进来了。他们侵占了印刷室，对未参加工会的人大叫大嚷。受惊的人们——正准备着印刷的经理们和广告推销员们——看到这些印刷工人自然避开了，这些人立刻坐了下来，不让任何人干这些印刷业务。他们猛砍卷筒周围的毡子，把它们撕成碎块，造成了停工一夜。

约翰沮丧地对杜根说：“你告诉我你们进来是印刷报纸的。”

“噢，我是说着玩的。”杜根简单地答道。

他们战胜了我们。我们整个一晚上的努力付诸东流。事实上，我们不得不忍让，去保全仅有的一点面子。我们同意重新修改对巴迪拉（前面被开除的工人）的惩戒信。我们坚强的厄尔尼·史密斯为合成室付出了巨大的努力，当被告之他必须接巴迪拉回来时他流了眼泪。作为回报，印刷工实际上印刷了十万多份报纸，而这是在铸版工们破坏了故事的第一段，其中描写了我们的成绩和

我们付出的努力后这样干的。

我们让这些印刷工回到印刷室，是犯了一个严重的错误。但是，令人不可思议的是，他们印刷了一份由非工会成员和冷却印刷方法准备的报纸。自发的罢工使工会、管理人员都有了一次教训。

我那天早晨6点回到家，疲惫不堪，充满失望，惟一记得的是那晚上有40个人到我家为巴菲特一家准备正式晚餐。因为我一晚没睡，想取消这次餐会，但感觉继续下去似乎更容易一些。沃伦还能回忆起他的华盛顿生活的开端，坐在芭芭拉·布什和简·默斯基中间。

第二天，我们在《华盛顿邮报》安排了一顿午餐，以便让沃伦能见到商务和编辑方面的人士。我们谈论了购买问题，有人提到信誉分摊可能不利于像我们这种公司，这是由于会计账目的影响。霍华德·西蒙斯看着我说：“现在，凯瑟琳，这一信誉分摊怎么能实现？”谈话停了一会儿，沃伦回忆说：“我能从你的脸色上看出这个问题，就像爱因斯坦要你解释其相对论的几个定理一样，该是我当英雄的时候了。因此我插话，令人非常信服地解释这如何运作。”当沃伦完成了他的解释后，我看着霍华德说：“就是这样的。”

我想这是真正知道沃伦对我多么重要的良好开端。午餐后，我和他花了一个小时在一起，在交谈中，他愿意停止买我们的股票，因为他感觉这使我着急。他把自己对公司的“咬”说成是“婴儿乳齿”，但补充说：“如果他们像狼牙，我将拔掉他们。”我不知道该如何去回答——过了一会儿，我说我很同意他的说法。沃伦的合伙人查利·蒙格尔建议他应该再等下一次访问，但沃伦不想再一次出现威胁，特别是他希望被邀请加入我们的董事会。

在那顿午餐几天后，沃伦写信给我说：“当你能得到所有有才能的和有知识的人的参与，但没有独断专行时——与此同时，更加喜欢你自己的事业——你就取得了一些胜利。”他从他经营的另一家公司“西店”送我一盒糖，写了一张便条，他还给了分摊信誉的备

忘录。

尽管在自发的罢工运动中我们被打败,这一点使我十分烦恼,但是结果并不全是消极的。我们后来开始强调令人烦恼的怠工问题,我们建立起在没有工会的情况下也能印刷报纸的信心。我们知道——他们也知道——我们能印刷。我们准确报道了发生的这一事件,向读者和工会表达了一种坦诚的态度。然而这毕竟是一个失败。工会在使巴迪拉恢复工作和阻止我们去印刷方面取得了很大胜利。这对将来都十分重要,杜根把他自己看成英雄,并产生了一种想法,即他的权力很大——他能发号施令——因为他领导打败了我们试图印刷的努力。这个教训似乎是,如果他们踢得狠,我们就会屈服——这是一种危险的教训。杜根从没有停止过试探我们。后来,我们刊登了关于工会的一则新闻,他认为是不能接受的,他打电话跟我说,他的人不会去干那些印刷工作。我告诉吉姆,报纸只剩下一个编辑,这就是本·布拉里,他最好去印本编辑的东西。我必须说,事情就到此为止了。

接着 12 名印刷工被逮捕并指控呆在办公区招来许多是非。城里有一些顽固者呼吁:“救救这《华盛顿邮报》的 12 个人。”我对收到的所有信件都给予答复,在许多信中,我表示我们进行了一场不讲道理的战争,没有人“关心”我们。其中一个印刷工不怀好意地暗示我们把金钱与成功等同起来。我愤怒地写给他一封回信:

如果《华盛顿邮报》管理层不把利润等同成功,我们两人就会在这儿讨论所有其他成功的标志,例如我们出版的报纸的质量,以及如何去生产,也没有人去强调这样做是为了所有人的利益……自 1969 年以来,报纸的利润额每年都持续下降,现在已到了我们必须做出一种一致的和坚定的努力,把它扭转过来的时候了……

1974年，我一方面被一群愤怒的广告商包围着，另一方面被一些脾气很坏的工会成员所困扰。当我们发布1973年公司年度报告时，我在给所有职工的一封信中指出，1974年对公司是至关重要的一年，我们必须“扭转乾坤而开始增加我们的利润额”。有一些职工写信给我说，他们发现我的信是进攻性的。在一次对证券分析家的演讲中，我提出一个约15%利润率的目标，这是想把报纸恢复到以前的正常状态——这不是一个特别高的目标，特别是其他公司通常都有20%或更高的利润额。工会称这是地方编辑室里的人们的贪婪行为，他们多数人很少知道当时的业务或利润，许多张贴的漫画把我与金子放在同一个天平秤上。同时，这些印刷工继续怠工，在3月下旬他们以740票对18票反对我们的合同建议条件：作为对自动化和自由化的回应，保证提供终身工作。

行会也对修正合同的谈判开始热情起来。我们经历了一些艰难的谈判，很少与劳动合同的具体原则有关，而更多的是跟少数民族和妇女职工的痛苦有关，也跟一些年轻记者的职业不安全感有关，他们为在报社的位子而竞争，并引起编辑们的注意。4月初的合同期限越来越近。布赖恩·弗罗里斯被拉里·华莱士的公司激怒，但还是采取了耐心谈判的方式，这种情况他从来没有遇到过。基本内容正如拉里所说，“我们将给你经济一揽子计划，每周35美元，由你决定加在工资或福利里面。”弗罗里斯回答道：“我不会被‘包揽’。”我们制定最后建议，它在工资和物价控制和高通货膨胀时，都是慷慨和公正的，布赖恩说他不会让成员接受这个建议，而愿意去举行一次罢工。他不但没把我们的建议提供给他的成员们，相反他告诉成员生活标准没有增长，而实际上还是有所增长的。既然他有罢工选票在手，他干脆号召罢工。

当工会罢工时，我正在底特律发表演讲。那天晚上我回来了。我们决定继续印刷，再次用了新闻行政人员和一些非行会人员，这

一次边写边编辑。行会人士都在履行他们的义务——在谈判之中的印刷工人们很不情愿,表现出比以前更坏的态度。

与传统方式不同,行会声称,这次不会拉起一道纠察线,其领袖感到应该保护行业工会以阻止我们印刷报纸。《华盛顿邮报》行会组织的头头鲍勃·勒威说:“缺乏编辑的优秀质量应该是令人注目的,而这最终会成为经济制裁本身。”我相信,行会省去纠察线的真正理由是担心他们必须呆在外面,直到印刷工人问题解决,这也许会有助于他们的罢工时间更长。

行会把所有会员从大楼里拉到外边——大约有 900 人。在罢工期间,我们——包括编辑和那些未参加行会的勤奋工作的人们——通过拷贝和照排,来填补报纸内容。因为“风格”栏目内容空缺,必须填补,我写了两篇文章。一篇内容关于伊朗大使的妹妹,她是国会议员。我采访了她,把这个故事用我的打字机打出来。然后米格和我一起采访了南希·基辛格,亨利的新娘,她刚来到这个城市。我们和她坐在我们后院的草坪上聊天,然后我们写出了一篇报道。本急需我们的材料,来到我办公室,从米格的打字机上拿走所有页数,叫我们赶紧搞完。我的确是按时完成了它,发表在“风格”栏目的头版上。

我们也填补了其他的空白。那些未加入工会的行政人员和职工的工作也是十分艰难的。我几天内呆在发行电话室接投诉电话。与本、霍华德、米格、莉兹·希尔顿,我的这些长期的助手和其他人一起,我学会去做分类广告,并花了数小时从事这项工作——这种能力在以后很有用。我们对如此艰苦的工作感到吃惊,但没有泄气。拿着一份广告,刚打开,电话灯亮了,又有人打电话来。打字机被用来打印那些复杂的广告形式,而我的打印速度不快,我只得把广告交给其他人去打。我尽力避免打电话来的那些冗长和复杂的广告——例如二手车生意人要求给几辆车做广告。一天,在罢工快要结束时,我接到了奔驰汽车交易商的电话,其他人都在

忙着,我没有选择,只能告诉他:“您看看,我在这儿是新手,因此您慢慢来。”我十分不易地听完了他销售六辆车的广告,然后他怀疑地说:“我想你最好读给我听一听。”我说:“行。”我快速、准确地给他读了一遍。他说:“好,太好了,你能成为任何一类人,你能成为凯瑟琳·格雷厄姆。”我愣了一会儿后说:“事实上,我是的。”我后来见到了那位生意人,我们笑着回忆起那一奇妙的时刻。

广告分类占去了我们上午的许多时间,我听到本间米格:“是什么时候了?”她愣了一下,回答道:“我不知道,我想是星期三。”

我记得一天在9点接到一个广告商电话,说每匹小马卖100美元。茉莉的女朋友喜欢骑马,有时去农场,因此我打电话给茉莉说:“我正做一宗马的广告,我应该买吗?”茉莉叫道:“妈咪,你疯了吗?你在哪儿?你在干什么?”

尽管我们都是业余干这些工作,但在做广告方面并不很糟糕。做国外报道的编辑菲尔·福易西听说后要做日文广告。沃伦·巴菲特的一位名叫比尔·鲁安利的的朋友,在罢工期间来到公司,决定是否也要对《华盛顿邮报》投资。他访问后写了一封信给我:

如果还有谁怀疑你创造利润的决心的话,我但愿他们和我是最后一个晚上。你们在额外分类广告上赢得的成绩向我证明,你们是华尔街要奖励的对象。

罢工快要见到结果了,然而有一件事还处于黑暗之中。在合成室里,对编辑的敌对情绪变成肉体的冲撞。他们在编辑们后面抛掷金属盘,金属盘跳起并撞击编辑的脑袋。他们还用粗鲁的语言戏弄女编辑。他们还变换栏目标题,以“华盛顿邮报小鼠”代替了“作者”。

经过两个星期针锋相对的斗争,我们双方都极度疲劳。我相信那时只有17位不参加行会的编辑。他们和其他非工会但不是

正式编辑或作者的人员一起,把报纸拼凑了起来,取代了 800 名工会会员。在工会罢工期间,据《星报》调查显示,大多数《华盛顿邮报》读者认为报纸没有变化。他们注意到大多数人认为《华盛顿邮报》变得更好了。尽管有一些低劣的文章和用以填充报纸所需的材料,许多人并未感觉到报纸是在罢工,对工会和我们之间的问题还不很清楚。工会的确认为没有他们报纸就不能印出来,但事实证明了我们能够做到,并且已经做到。从编辑方面看,我每天出一份报纸——没有所谓工会所说的“优质”,然而却是完全可以接受的报纸。星期天那天罢工者复工,使《华盛顿邮报》出现了从未有过的分化。

行会主席送来一封信,坚持强硬立场,“许多会员说,他们不理解为什么那过去美好的《华盛顿邮报》……特别是格雷厄姆夫人——没有动议给我们一个公正的待遇。”他继续要求朋友和邻居们不读《华盛顿邮报》。行会领导者们也把信送到广告商们手中,谴责我们政治上激进自由,而不给工人们提供“体面工资,缩短工时,改善工作条件”。

为了对付这种宣传,我们把建议直接送到会员家中,以便他们和他们的配偶知道我们究竟提供了些什么。人们看了之后,对弗罗里斯极为愤慨。信发出后,谈判还在继续。最后,在 4 月 24 日,经过一番激烈的讨价还价,行会以 347 票对 229 票接受了合同,跟原先的条件没有太大区别,并同意第二天复工。

我们筋疲力尽,但高兴地看到罢工结束了,行会的人们回去了。在罢工中,到晚上 6 点,总有一群人聚到我的办公室,想在晚饭前喝点酒。当罢工结束的消息传开时,酒鬼增多起来,在行会投票决定复工那晚,有一大群表情轻松的人聚集在一起,在办公室外面围成一个大圈。广告经理罗·林姆伯尔是希腊人,他让我们伴随着电影《从不过星期天》的舞曲起舞。大多数人都知道我们必须再印报纸,最后将餐厅整理了一番,虽然有几个人呆在后面还继续喝

着酒。在用餐中间，负责国内新闻的编辑玛丽·罗·比蒂匆忙地走近我说：“格雷厄姆夫人，很抱歉告诉你，希迪·汉非里斯直接跌倒在你的榕树上，树活不了了。”那晚牺牲一颗榕树还是值得的，希迪是一个优秀的广告推销员。

当然有些人对普雷斯科特和沃伦斯——还有我——以及使报刊赢利的动机不满。那时，许多年轻的行会成员刚变得成熟，对管理或者商务缺乏足够的理解。对他们许多人来说，利润是一种肮脏的东西，追逐利润是贪婪的行为，他们不知道需要去不断地增加利润以应付那么多的薪水和福利。这种态度由工会领袖所怂恿，使我极为痛苦。我看到罢工的实质是那些人增加了工资，但带来的却是较差的管理水平和沟通能力。

行会罢工的结束对我们来说是一件幸事，但好景不长。正如所发生的那样，乔·阿尔布雷顿买下了《星报》，这深深地加剧了我的恐惧。《星报》几年来的经营每况愈下。1970年1月初，一篇长长的文章发表在《华盛顿人》杂志上，题为《“晚上之星”：美好的灰女士是第二名，并没有竭尽全力》。但在1974年4月，阿尔布雷顿这位得克萨斯的富豪，从杰克·考夫曼手中买下《星报》。杰克还卖给他在华盛顿的一家赢利的电视台，以及其他两个在查尔斯顿和林奇堡的电视台。当然，《星报》在亏损，但电视台是极为有价值的。

华盛顿星报公司显然是在痛苦之中，乔的出现为我们的竞争注入了活力——并不是乔很聪明也极有魅力，根据纯南方人的传统，他立即访问了《华盛顿邮报》。虽然《星报》增强的活力和竞争力使我担心，但我相信这是健康的。乔是一个既让人尊敬又让人害怕的人，但我尽力并一直保持与他的友好关系。我写信给一位朋友说：“我知道他能干、专心致志和体面——也知道我们比起过去有着更多的竞争。”

乔确实给我们带来了更难对抗的竞争。我在某个郊区街道看到了沃伦的《星报》信箱——更刺激我的是,《星报》的信箱要比《华盛顿邮报》的多得多,这使我神经紧张。沃伦总是取笑我过度的担心。当我们担心《星报》在街上的信箱数字时,沃伦总是问道,那为什么发行审计局的数字显示,《华盛顿邮报》的发行数量多于《星报》呢?

使我感到高兴的是,沃伦看到更多的是表面,还远没有感到其形成一种威胁,他成为一个最好的朋友和珍贵的顾问。他在许多我担心的问题上给我以信心,并打开了我的视野。1974年春天,沃伦不断送给我一些有用的和参考性的备忘录,提醒我没有注意到的问题。在开始的时候,我没有认识到我拥有这种帮助我的人是多么幸运,但我变得非常依靠他的建议并且喜欢他的建议。事实上,他开始教我关于商业思考的重要性,这是我多年来所渴望的。

沃伦总是对我很有耐心。随着时间的流逝,我开始每天打两三次电话给他,有时是我生活中的小事,有时是公司的大问题等。然而,他总是友善、聪明、风趣和富有建设性的,总是有求必应。

我们相互了解,喜欢彼此的公司。当沃伦和我开始总在一起时,众人的目光投射过来,对于这种关系而言,我还很年轻,足以成为一个问题。事实上,与他在一起是那么有趣和快乐。当他和苏茜来格伦威尔比访问时,我和沃伦在农场田野里长时间散步。在穿过田野时,我竟没有发现自己的膝盖沾上了泥土。

1974年6月下旬,我参加了在洛杉矶的一次分析家会议,我访问了在拉古纳海滩的沃伦和苏茜家。我对沃伦一家的拜访充满欢乐,尽管自1962年他们就在拉古纳度假,但并不知道离水那么近,于是沃伦买了海滩伞和游泳衣以便让我的访问更有趣。他后来说,这是“我们家许多乐趣的源泉……因为这毋庸置疑——与我过去的家相比——我给你看的是标准的灵活性”。

那次访问安排紧凑并且令人高兴，访问中我和他谈论了许多事情，包括他进入华盛顿邮报公司的董事会的可能性。那年早些时候，汤姆·莫尔菲——这位能干的首都城市公司董事长，这是一家广播与报纸公司，在商务管理方面非常出色，他也是沃伦的朋友——问我为什么不邀请沃伦作为董事会成员，提到他想让沃伦进入他自己的董事会，但沃伦坚持要进《华盛顿邮报》。这一想法像是非常意外的事，这一线索让我对沃伦的想法有了一些了解。我对自己不明白沃伦想要进入董事会的想法而感到自己非常愚蠢，但我没有把握怎样去处理它，或者如果他加入，其他的董事会人员怎么看。我的反应就如同我在看那茫茫的大海，显示了我对公司董事长这一新职知之甚少。

在我访问期间，董事会的问题提了出来，我说我想让沃伦加入进来，但要等到合适的时间，沃伦并没有表示特别的不耐烦，回答道：“什么是合适时间？”我建议9月份召开下次董事会，那将是一个好时机，我们达成了一致。

当沃伦开车送我回洛杉矶机场时，我告诉他一些对我很重要的事情。我说只要采取温和的态度，我总是欢迎他想要告诉我的一切事情。我希望对他的任何批评能及时反馈。我不着急。自此，他完全了解了我。

访问后，我写给他一封信，表明我们的友谊发展到第一年年底时一直很好，并清楚认识到沃伦已经开始对我和公司产生了直接影响：

……我感到惊奇，尽管我们在一起几个星期——一方面我们谈论那么多，涉及许多方面——而另一方面我们笑得那么多，有那么多乐趣。如果要开始后来的事情，我喜欢以一种特别方式去了解你们两人。直到现在，我还是维持我生来的习惯——我非常喜欢角色变化……

你们俩都不同于任何我知道的人，直到现在我还在一直奇怪。当菲尔和我结婚时，我姐姐问了他一系列的问题——在哪儿出生的（南达科他）？在哪儿长大的（佛罗里达和密歇根）？在哪儿上学（迈阿密公立学校和佛罗里达大学）？“我的老天啊，”她说，“你是国家的栋梁。”

我无需把你放在这栋梁位子上，但你就是这个国家的这类人——在整个世界中，你只能产生在这儿。这是我所爱的世界第一的美国和生活。

不要变得太黏黏糊糊——如我有一种宗教信仰，这就是——基督文明是建立在个人的神圣之上。它涉及我们的所有事情——它引导初创者到民主，再到这种民主社会。它引导我能够与每个人就某一目标融合在一起——并且尽最大努力……

这是你所做的，沃伦——或者你在做。你的强有力、全神贯注和全力以赴几乎使我害怕，但很幸运和高兴的是被其他事情减轻了，因为你也拥有——体面、快乐、喜爱和温暖。

对我来说，许多美好的时刻都出现了，但我作为胜利者，必须要吃顿早餐。这也特别具有象征意义。第一个早晨大家都在谈他们公司的经理们。苏茜把鸡蛋弄得到处都是，似乎她在生活中从没有做过什么事情。你们在吃之前有些走样的动作——好像你们很少错过这一美好的送别时刻。

几个小时的谈话开启了我许多新的想法，改变了一些我原有的以及对别人重新指导的想法。我盼望9月能继续，并且希望我会放松并拥有一些我自己的看法。

……我将停下来，因为——你不会相信，飞行员说在我们左边是内布拉斯加的欧马哈了。好吗？

亲爱的——就到这里了。

沃伦的反应是,他答应尽可能在任何方面给我以帮助,这意味着他对我以诚相待。正如他所说:“如果要求评论怎么处理 q 和 a 或其他任何事情,我总会是私下的和温和的。”

1974 年 9 月 11 日,沃伦和唐·格雷厄姆都进入《华盛顿邮报》公司的董事会。在其后几年里,没有谁比他们俩对我帮助更大了。我需要我能得到的一切的帮助。但在许多关于公司商务方面的问题上,我还是感到不顺心,易遭损失。沃伦在这个方面真的帮助了我。我的商业教育课程认真进行起来——他带我进入商学院,这正是我需要的。我是多么幸运地受到教育——在可能程度上——由沃伦·巴菲特言传身教,许多人有这种同样经历。对我们俩来说,这是不容易的——沃伦认为我需要他称之为“小小的补救工作”——但对我绝对重要。

沃伦看出我对商业语言和术语不太习惯。他后来告诉我,我有一种“布道方法”学习商业,似乎感到,如果我“不学习拉丁文和与此有关的东西,我就不能把它变成布道方法”。他没有要求我把所有的东西当真,但是他拿出铅笔并解释得很清楚。他知道如果我们把谈论的事情具体化,这会大有帮助,因此,他拿来许多年度报告,同我一起阅读,描述了不同种类的商务知识,阐述真正的世界公司的要点,讲述为什么一家生意做得好而另一家则不行,教我一些具体原则。他告诉我,在奥蒂斯·钱德勒收集古玩汽车的同时,他自己也收集“占财务报表……及时从不同角度广泛浏览商业,非常有趣——也反映哪些因素发生变化而区别于其他的某种具体的发展模式”。

沃伦是一个伟大的教师,他的课“非常有效”。我告诉他,似乎真的有可能我最终实现“增强能力”——要么“所有帝国全部瓦解,要么我真的变成所谓的最强大的女人……”虽然我没有学到我想学的那么多,但我开始时知识缺乏,学习之后,我知道了不少东西。在其他事情上,沃伦对我讲到,当一名商业运作很好的差经理要比

当一名商业运作很差的好经理更好一些。实际上沃伦喜欢商业运作出色的好经理,我明白他的意思。

在我们开始我的课程学习几星期之后,有一天沃伦给我寄了一份迪斯尼公司的年度报告,背面画着一天结束时一个小孩在摇车,他的头扭向一边,很快要睡着了,“这是第10个年度报告之后的你”,沃伦在上面比划着。我想我是一个负责和勤奋的学生,但正如沃伦所说:“我感到在永久的志趣上,我总是那个妈妈鲁德。更像是某个宗教家庭的人要去希伯来学校或者什么,因为感到必须要这么做。”

沃伦把我处于他的帮助之下,这对公司上层行政人员来说是困难的,他们有他们自己的问题,也可能对我这新手感到恐惧——我对他是那么言听计从。我也许把沃伦比成皮格马利翁,他明白我身上未开发的资源,但其他人,至少一开始是把他当成一个拉斯普丁人,企图操纵我,或者也许通过我企图管理这个公司。当然也有一种性别主义态度。汤姆·莫尔菲可以咨询沃伦,但没有人咨询他问题,但如果我咨询他,似乎就是一种威胁和凶兆。

我总有一种打抱不平的心理,但我很快意识到那些讲“沃伦思想”的话全是毒品。另一方面,我知道很显然在谈论华尔街的议题和金融方面,我的观点总是来源于沃伦。但沃伦在董事会时间越长,大家就变得越来越喜欢他并接受他的意见。其他几位董事也向他征求建议,他们也成了他的朋友。

对我来说,沃伦是一个热爱商业的人,特别是报纸行业。他不以自我为中心并以此影响我们的关系。他的风格和他本身确实是我需要的。我在学习的同时也获得乐趣——学习和放声大笑,我喜欢这种结合。

在一次旅行中,我和他一起去内布拉斯加,他递给我一张空白纸,要我画一张美国地图并把欧马哈画进去。我勇敢地从缅因州开始,画到特拉华州,然后就变得糊涂起来,就像是哥伦布发现美

洲时的一张地图一样。沃伦把它往袋里一装,我知道最好先搁置一边,回去再做。

在同一次旅行中,我们停下来,对《欧马哈世界先驱报》作了短暂访问,与沃伦在一起的压力开始成为交易方面的谣言,该报主人彼特·基厄威特立刻发表他安排好的文章,以防吞并。

我也从沃伦的伙伴查利·蒙格尔那儿得到很多乐趣,查利也来自于欧马哈。他的声音和外表与沃伦有着惊人的相似之处。他创立并领导着蒙格尔法律公司,但在多勒斯和欧尔逊公司花的时间更多,成为其投资者,并成为沃伦的伙伴。我对他们俩带着强烈的兴趣。关于查利印象,我做了一次耐人寻味的、有趣的笔记,像是一个女学生在一名伟大教授的身边时那样。当我跟他谈论投资,还有其他事情时,我有一种绝对信任的责任。查利的典型妙语之一即他经常提醒沃伦的“在我们的摸索中,我们面临的主要任务不是去破坏而是变得发狂”。

沃伦的家庭生活总是因我们两种文化的冲突而变得奇怪。我们的生活习惯基本上是南辕北辙,但我们有许多共同点。在许多方面,我们互相深深影响着,虽然沃伦对我生活的影响是一切事情的中心内容,而我对他的影响是很表面的。在相当早的时候,我写了一封信,向查利·蒙格尔讲述了这一相互影响:

谁能影响新的协会里面的人?沃伦也许已进入加利福尼亚的海洋,但我一直呆在弗吉尼亚阅读着初级读本,读着《如何看财务报告》,我被告之必须很快看完这些书,因为沃伦不愿意因这些书借出欧哈马的公共图书馆时间太长而被罚款。

我相信我对沃伦的影响大多数限于生活方式。我考虑,我对他的饮食习惯有一些事情可做,以及他的穿着打扮。在他遇到我之前,快餐食品、花生、冰淇淋或者汉堡包、三明治当早饭是正常

的；汉堡包和牛排包括了他口味的所有范围。在我家吃饭改变了他进餐的品种。沃伦后来说：“你在饭桌上控制了我，就像我在会计账目上指挥你一样。”我们俩都极为高兴地回忆起，有一次晚餐，他勇敢地向一个大龙虾进攻。当我建议他把龙虾转过来，从右边开始时，他终于吃到了龙虾。他后来承认说：“多亏了你的帮助，不然我还会在那儿花上几个星期时间仍从这海怪的另一边吃起，而这错误的一边是完全无法穿透的。”我告诉他吃快餐和樱桃可乐对他不是最好的，或者甚至对所有白领都是如此。我也许在一定程度上也影响他的消费习惯。他极端节俭。有一次，我们在一个飞机场，我向他要一毛钱去打个电话。他拿着25美分去找钱，“沃伦，”我喊道，“25美分就可以。”他心疼地把钱交过来。

除了使他熟悉几种新的食物，稍微变换一下穿着之外，我还给他介绍新闻界和政府中的一些人。在认识他的最初几年中，我确信，将他像他父亲和我丈夫一样，最终厌倦赚钱并想从事公共服务，从事世界性的事务。在这一点上我错误地判断了他。他最喜欢的是商业——无论是想的读的还是谈的全是商业。沃伦对公共问题很敏锐，但我想他不合适在政府机关干。他只有在无拘无束之中才会感到幸福，完全自主地控制他自己的生括，不能强迫他去开会或者参加不想去的宴会，或者去见他没有兴趣的人，去做他不喜欢的的事情。

沃伦为我做了许多事情，但最重要的是指出了一条让我感到安全的道路。就像本总是在《华盛顿邮报》编辑方面使我增加信心一样。在早期，我曾写信给他说：“我不知道什么时候收到你的信表明你成为《华盛顿邮报》的大股东，虽然你们的红利不能使你变富，但在心理上我的红利收入要高三倍。”沃伦不仅懂得商务，而且知道我那时和现在一直不懂的那种交流方式。他从不用错误的乐观主义来使我冷静，而是无论我在什么问题发生困惑时他都采取现实的态度。他总是易于接近——似乎像是一个私人商业神经

科专家

沃伦为人非常理智,因此自然地我开始与他分享许多私人生活方面的事情,他的意见总是很有用。有一天,我打电话给他,因为我被一位朋友伤害了。他告诉我说:“不要忘记,她没有丝毫的同情心”意思是你要从一开始就要捅破,不必储存信誉或者爱。

他非常了解我,本能地知道和我一起干什么。一次他告诉我,有人在戴尔·卡内基课程中对他说:“请记住:我们不是教你如何防止膝盖被敲。我们所要做的是教你们在膝盖被敲击时如何去交谈。”那就是他,转过身来并传递给我的是:他帮我学习如何促膝交谈。沃伦总结我的学习,暗示我似乎在打转转,又像在照哈哈镜。他认为他的任务是能替我消除这些扭曲,得到一个更好的镜头。他告诉我他引用了查利·蒙格尔的“猩猩理论”——“如果一个聪明的人进入一个房间与一个猩猩在一起,解释他或她的观念是什么内容时,猩猩总是坐在那儿吃他的香蕉,在会话最后,那个人被解释为会变得更聪明些。”沃伦声称他是我的猩猩。在某种程度上他是这样。我和他在一起时,我感到自己变得有了主张,谈话中总是出现比较的观点。

就在沃伦加入董事会的同时,公司里有一些事正进行得热火朝天,特别是劳工问题。当《星报》决定与印刷工人们进行单独谈判,并与国际印刷联合会单独处理问题时,我们经历了一个噩梦般的春天,这严重分裂了我们的团结并深深地打击了我。我们的夏天与春天一样糟糕,面临着工人停工以及排版和印刷工人的问题。在他们许多轻浮的要求面前——如要求生日假日,我们与印刷工人的谈判决裂,他们声称如果我们不上桌讨论,他们不会诚心诚意地谈判。

最后,在1974年9月22日,经过14个月的反复争论和艰难谈判,《华盛顿邮报》和印刷工人们最终签署了六年的合同。这个

文件是分水岭,它允许合成室逐步自动化,给《华盛顿邮报》700名印刷工人以终身工作的权利,我们有权利通过损耗和买下产权来减少人数。最重要的是,合同结束了再造工程,当时每页净增成本84美元。我们给工会成员付了250万美元以摆脱这一麻烦。对未来凶多吉少的是,约翰·普雷斯科特报道了他和那墨守成规的工会头头的查利·戴维斯的对话,查利说,如果他是一个印刷工人,他将不会放弃再造生产。但是我们欣喜若狂。

这是一个里程碑的时刻,并且是重要且巨大的向前迈进的一步。约翰·普雷斯科特在与国际印刷联合会的最后解决问题时的表现值得信任,这是我们多年奋斗的结果。我们必须保证上千个工作岗位,而这没有理由放在第一位——纽约报纸已树立了样板——但这对双方都是公正的。最重要的是,这摆脱了我们面临的最糟糕的问题,也摆脱了我们双方最头疼的问题——与印刷工人们的冲突、敌对,以及他们的怠工——进而帮助我们减轻对潜在的灾难性的不满,这种不满来自于发行商们。许多商人喜欢我们独立的商业体系——这种制度给他们很高的报酬并且有健康的目的。但现在这些固执己见的商人们对我们产生了一种新的威胁:他们想对自己销售的报纸自行定价。我们之所以出现这种危机是因为发行商变成了一个代理体系,他们只有发送报纸才能得到工钱,报纸是我们的而不是他们拥有的。在某种程度上,这种刺激还是不错的,对他们既公平又有利润。实际操作也是可以接受的,这种代理形式是在实践中选择出来的,并被其他报纸效仿。

这些成功经验,似乎使约翰·普雷斯科特获得了稳固成绩,但事实上这很复杂。我继续在想,我们没有取得足够的进步,对工会缺乏强硬的态度。带着一些不情愿,我与在弗里兹死后接任公司总裁的拉尔里·以色列一起决定,我们需要一个强有力的人物守护《华盛顿邮报》。1974年初,我们购买了《特伦顿时报》。我们提升约翰·普雷斯科特为报纸分发部的头。我们把马克·米格海尔从纽

约调过来，他自 1970 年中期一直在那儿，担任公司金融和行政副总裁。他现在成为华盛顿邮报公司行政副总裁和总经理，直接对我负责。

我们的日子不可能再坏了，这一天终于来到了，我们准备同意与印刷工会达成新的合同。我收到许多关于普雷斯科特的决定，同往常一样，这个决定与我相信的判断形成了高度一致，我认为这个决定是正确的。

就这样，马克·米格海尔开始管理《华盛顿邮报》商务。他发现由于人事变故，整个办公楼里的人精神不振，中层经理情绪低落。总体上，工会认为管理层水平不高，但仍有足够的能力来使他们振作起来。

马克对报业很陌生，但他学得很快，做得漂亮，动作快，并使事情处于良好状态。他潜心研究劳工问题，相信拉里·华莱士能把握事态。拉里是第一流的谈判者，多年来他在许多谈判会上表现出令人难以相信的不好对付和毫不畏惧。马克也干得非常出色——雇用妇女和少数民族，把一种崭新的活力带进报纸的管理之中。

印刷工人们给我们增添了不少问题。由于几年来对工会的妥协，为避免罢工不惜一切代价而表现出的屈服，我们不再能控制我们自己的印刷室。我们懂得要想前进就必须重新获得控制权，为了达到这一目的，我们必须废除多余的条款和闲职，这些捆住了我们的手脚，阻碍了我们的未来发展，威胁了《华盛顿邮报》的经济利益。因此，在 1975 年初，我们通知印刷工的地方工会，在谈判建立新的合同时，我们将坚持对那些条款的修改。

在 1975 年里，我们重新培训所有生产过程的负责人，以便在没有行业工会的情况下，我们能印刷报纸。去俄克拉荷马城培训的许多人没有把培训当回事；现在我又送一些人去《迈阿密先驱报》，以提高他们的生产技能。

9 月 17 日，马克和我去拜访乔·阿尔布雷顿，他对《星报》了如

指掌。我们希望他能理解联合起来对付印刷工会谈判的重要性。当我在会见中向乔提出,如果我必须解决印刷工人的问题,这无疑对《星报》形势将产生长期影响时,乔却拒绝了我的建议,他说他付不起额外的 50 美分。《星报》那时一个月亏损 100 万美元,他也许是对的,但对我来说,这似乎是目光短浅的行为。

在此之后,我已认识到在我们处于罢工状态,而别的报纸仍在生产时,我们是不可能“胜利的”——因为在这种情况下没有谁胜过。如果其他报纸印刷的话,广告商就能接触他们,而受害的报纸简直就像枯死的葡萄藤。我断定,我们必须在这种极为不利的条件下运作生产,我们不可能在这时接受罢工,而即使在没有威胁报纸生存的情况下,也是如此。

罢工当然是一段糟糕的时光。《星报》把握了时机。阿尔布雷顿是一个学得很快的人,正如沃伦·巴菲特回忆道:《华盛顿邮报》罢工是他的惟一希望,这是实话。沃伦暗示说:“如果你经营《星报》,你赢的方式就是要让《华盛顿邮报》关闭。如果不这样,你就会输……如果阿尔布雷顿祈祷什么的话,他会祷告你在相当长时间内不要出版报纸,让人们形成不同的阅读习惯。”

在 1975 年夏末和初秋间,我与马克进行了讨论,我告诉他不要让我们陷入冒着罢工危险的处境之中。我明确地说,延长一年的合同或做笔短期交易要比单独接受罢工好。马克指出,我们不与工会谈判罢工问题,但我们要让我们的督工们开始管理,我们必须允许他们采取措施。我们同意延长大多数合同条款,目的是表示事情即将发生变化,以避免罢工。

与行业工会签订的九个合同都将在 1975 年 10 月 1 日到期。我们正走近那艰难的时刻和长期谈判的日子。我们所知道的是未来无法预料。

第二十六章 在罢工事件中

1975年10月1日清晨，一阵电话铃声把我从熟睡中吵醒。我头昏眼花地看着钟，抓起电话，感到很惊奇。这是早晨4点45分。这意味着什么？我们担心的《华盛顿邮报》和它的工会签定的合同子夜期限要到了；事实上我一直担心，以致我很早就从佛罗里达的会议上回华盛顿了。我回来马上给马克·米格海尔打电话：我应该去报社吗？他回答说，不用，一切都平静；如果发生什么事，所有行政官员们都在那儿；有种种迹象表明谈判还在继续。因此我上床休息，想着如果午夜到了，没有出现什么问题，双方还要你来我往地讨价还价。

这个电话是马克打的。印刷工人像“偷袭珍珠港”一般袭击了我们，他们印刷到午夜，然后向我们提出他们的意图。大约在凌晨4点，就在印刷结束之前，他们停了9台印刷机，所有72个印刷单位。印刷工们以不同的方式进行着严重的破坏——包括放火烧印刷机，并野蛮殴打了以前在印刷室工作的吉姆·胡佛，他是从办公室出来看看印刷减慢的原因——这些印刷工，还有其他一些行业工会的人员，他们开始处于警戒状态。

没有时间去想了。我匆忙地穿上衣服，亲自驾车驶入漆黑、寂静的马萨诸塞大街第15街。当我拐弯来到《华盛顿邮报》大楼时，我目睹了令人恐怖的场面：整个街道灯火通明，充满战斗气氛，消防车、警车、摄像机以及上百名警卫聚集在大楼周围。

一个警察站在街道中间挡住车辆不让进入,我停下来,向他说明我是谁,并说我需要进去,但却犹豫是否一个人驾车来到大楼隔壁的停车场。“就把车停在那儿,”他告诉我,“我来看管它。”我停下车,走出来,沿街中心走过去,巡警看看我。好一会儿,我担心他们会阻止我进去,更糟糕的是会伤害我,但我想他们不会伤害一位妇女——后来发现并不是我想的那样,我低下头,慢慢通过警卫线进入边门。

一进去,我见到的是另一种场面——安静、空旷、漆黑的大楼里看不到一个人。一切都那么平静,当拉里·华莱士报告谈判将要继续时,几乎所有的行政领导和经理们在凌晨2点都回家了。马克打电话要他们回来,但他们都在楼上协商。

我走到楼下,看到被遗弃的印刷室,见到了令我震惊和沮丧的状况。这里显然是经过一场暴乱。地板上到处都是水,烟雾弥漫。本后来描写这个地方就像是“一艘燃烧的大船的发动机房”。在整个区域,我不记得看到一个人,也许还是一两个消防员。站在那儿看着这被破坏的情景,我感到害怕。

我来到7楼,找到马克和装配负责人。马克向我们解释了发生的一切。当前一夜的谈判会议在大约9点30分结束时,杜根交给华莱士一封信说,他的人将终止合同,但如果“有实质性谈判继续的话”,他们愿意在这些条件下继续工作。因为一个联邦协调人计划安排更多的谈判,也因为拉里与几个工会代表进行了会谈,他和马克都认为谈判会继续。当吉姆·胡佛头上流着血走进他的办公室时,马克才感到事情开始不妙。

早晨5点后,我们集中在马克的办公室,这一天成为几个月激烈冲突的开始。我从不想发生罢工,并明确告诉马克和经理们要尽可能避免罢工。一旦发生罢工时,我同意马克在一开始所说的,“我们不想让罢工拖延一秒,除非迫不得已。”但是我们谁也没有在任何一次大罢工(这是我们最担心的)的情况下为印刷作准备,没

有人认为可能发生这种乱子。我们对这些印刷机被严重破坏而感到震惊——电线被拉出来，重要的运转部件被拿走了，油没了，新闻纸圈筒散架了——这是由于所有行业工会都一起进入了罢工状态。

我们要做的第一件事是让记者们进来上班，他们不知道发生了什么。我们让每个进大楼的人都到印刷室看一下。这样做是本的主意。当他看到这场破坏是多么严重，是何等蓄谋已久时——例如，灭火器损坏了，火一直在燃烧——他决心让记者们亲自看看发生了什么事情，知道事实真相，以便他们能做出选择。报业行会成员的大多数人像我们一样感到震惊。那晚他们举行了声讨会，会上许多人批评这种破坏和暴力。布赖恩·弗罗里斯和其他行会高薪者强烈要求他们支持印刷工，否认发生的破坏行为。但是行会，以一种选民的声音，以压倒多数同意反对暴力，维护警戒线——除了很少在大楼服务的工会代表，行会是《华盛顿邮报》工会中惟一通过警戒线的。他们中大多数人陷入了麻烦，但他们还在工作，我们对此很感激——虽然我们知道他们的出现太脆弱并且随着时间的流逝会更加脆弱。

公共关系之战马上开始了。幸运的是，泰德·凡·戴克在遇到麻烦的情况下来管理我们的公共关系，因此我们很快能够发出一种声明解释发生了什么事情，然后在整个罢工中不断地发布消息，解释我们行动的理由。印刷工会也在自己的公共关系方面做出了努力，声称《华盛顿邮报》要对其成员遭受的挫折负责。他们要说的是，《华盛顿邮报》想残忍地剔除合同中的重要条款。

罢工头几天特别疯狂，后来缓和了一些。《华盛顿邮报》对星期三的事件作了报道，并有五万份报纸分送出去。在我们估计机器损坏程度以及决定让受损严重的机器永远毁掉后，我们宣布第二天将不印报纸，也不能预测什么时候能继续印刷，但马克补充

说,编辑部工作人员还照常工作,我们想立刻在“某种程度上、某个地点恢复印刷”。

我们最初担心的是工作人员的个人安全问题,他们每天要穿越警戒线。这种忧虑迫使我们寻找一种临时约束命令来保证警戒线内的人不受暴力袭击,有可能在特定时期在大楼之外的工作人员也要被围起来。我们计划在发生暴力后 24 小时内得到法庭命令,但是尽管如此,一个烟雾弹还是从画室的窗户投了进来,人们进出大楼时感到有明显的摇摆。科学方面问题的记者凯茜·邵耶尔头部被一根木棍打伤,发行部经理维·古尔蒂斯被拳打脚踢。对工会不幸的是,华盛顿哥伦比亚特区首席警官莫莱斯·库尔李纳尼穿着老百姓服装来到大楼,警察们逮捕了 20 多人,多数是破坏者,其中一人带着枪。

同时,我们强调出于安全考虑,我们立即行动尽快恢复出版。有人与一些小的非工会的郊区报纸有联系,在遇到罢工时,印刷了部分报纸。早晨 7 时,我们打电话给这些小报,看他们能帮助做些什么。

10 月 2 日早晨,马克和我去见乔·阿尔布雷顿,建议《星报》在其机器上印刷《华盛顿邮报》,否则《华盛顿邮报》就会关闭,这也是与我们的联合。我知道乔在一开始就拒绝与我们谈判,我意识到他也许不会同意,但我认为我必须试一试。正如我想象的那样,他拒绝帮助我们。

同时,获得哈佛工商管理硕士、马克的年轻助手罗吉尔·巴尔京逊刚从《新闻周刊》来,他努力在寻找把一些版面从我们大楼搬到外面的小印刷厂印刷的途径。在越南战争中,他参加过一支绿色贝雷帽特种部队,罗吉尔想到了直升机,急中生智在电话号码簿中找 H 字母,他发现一家公司愿意联系运输。然后他把注意力放在直升机在哪儿降落上。停车场因为过于靠近警戒线而不予考虑,而屋顶看上去更安全一些。但负责《华盛顿邮报》大楼安全的

老保卫人员约翰·唐茨尔说,这是不可能的——屋顶承受不住。

当经过测试证明唐茨尔是错误的时,罗吉尔开始行动了,他首先向地方警察局核实是否允许我们这样做,然后又与白宫联系,因为白宫附近禁止飞行。虽然有条令不允许飞到 K 街南部,那离我们大楼隔一个区,最后我们仍获准了。然后我打电话给国防部,因为苏联大使馆就在《华盛顿邮报》大楼后面。国防部说,不能飞,而我们的回答是我们必须这样做。此时,印刷工们去了联邦航空局,试图阻止直升机飞行。我因此与交通部部长比尔·科勒曼发生了争执,结果联邦航空局把我们困在那里。

我们坐上了一架试验飞机。那晚,负责等待生产的约翰带着胶片,沿着梯子爬到屋顶,把它交给罗吉尔,罗吉尔又将它交给飞行员。等直升机起飞了,我们欢呼雀跃。我在房顶上惊奇地看着,非常兴奋,知道可以这样做了,我当场拥抱了所有的人。从那时起,每一架直升机飞来或飞去,我都屏着一口气。我不是惟一的对这种风险感到害怕的人。在最初几天,我们需要电力专家和工程师来帮助我们修机器,至少有一个人对我说,穿过警戒线并不像坐直升机通过屋顶进入大楼那么可怕。

我们有一天没有出版《华盛顿邮报》,但不想再停了。我确认了六个生产厂家同意印刷《华盛顿邮报》。唐第二天满脸怒气地来到我的办公室,说《星报》不仅不想帮我们,而且要把为我们印刷的厂家的名字公布出去——这几乎就是受警卫者之邀去打在那儿的人。我打电话给乔,提出如果是这样的话,也许会出人命。乔回答说,他没有注意到会发生这种事,并问谁干了这事。我气晕了,说:“我不知道,乔,但如果你找不到人印你们的报纸,我对此无能为力。”这没有必要大发雷霆,但我们都很紧张。《星报》没有印刷报纸的名称,但有几家帮我们的印刷厂自己泄露了机密。

直升机在每一家小印刷厂降落时的场地是极为复杂的。有时

仅有一个足球场大,靠汽车灯照亮地面。在另一方面,发行部必须找到复杂的路线去取每个厂的报纸,送回华盛顿及其附近的郊区。因为不同的报纸生产中心将会负荷太重——他们既印他们自己的报纸,又要印部分我们的报纸——有些不干了或者休息了,这就意味着每天我们必须从零开始,重新计划降落地点,运筹发送计划。

尽管有这么困难,10月3日,只有这一天没有出版报纸,其后,《华盛顿邮报》还是印刷和发送到我们的读者手中——尽管有些晚,但还是送到了——有限的24页共50万份报纸在华盛顿周围的六个厂家印刷。虽然这是跌跌撞撞的开始,但是真正的和重要的胜利。

我们知道,我们不可能要求这些厂无限期地同时印刷他们自己的报纸和我们的报纸,我们着手购买我们的机器并重新运转起来。使事情更复杂的是,负责制造我们生产机器的戈斯公司也在进行罢工,因此零部件还难以买到。我以个人名义打电话给机械制造者工会主席,他正在旧金山参加国际劳联—产联举办的一次全国会议,我请求他让机械制造者修修我们的机器。我向他请求说,我们必须修理这些机器,并告诉他我们希望和劳联在一起,如果机械制造者不能来,我们就得找其他人。他依然很强硬,因此其他报纸——主要是非工会,但也有几个会员——借给我们机械师,特别是电力师和工程师来修理机器。

我们雇用保安人员在周围建立了更安全的设施,鼓励更多的人进来工作。虽然有更多的工会会员进来,但行会颁布通知要求双方恢复谈判,批评拉里·华莱士的策略,并任命一个三人委员会来监督谈判,并在一周内回报给每个成员。行会禁止它的成员去做他们工作以外的事情,特别是阻止成员对我们的任何帮助;但几个勇敢的人还是这样做了。

在长达几个月的罢工中,特别在那些最初的疯狂日子里,有着炽热的讨论、激烈的争论、谩骂式的布告,以及行会成员中多次召

开的会议,行会官员威胁和诱使会员们继续投票静坐,虽然赞成票变得仅仅是微弱多数票。两天以后他们以压倒多数通过第一天的罢工,行会再次投票静坐,以 244 票赞成对 186 票反对。

10 月 3 日,我去了弗吉尼亚的雷斯頓,参加在美国报纸出版协会总部举办的一次出版商会议。我知道他们会单独邀请乔·阿尔布雷顿和我与会员们谈话。我向所有出版商们详细叙述了那天发生的事件,而那时我们正在谈判,并在继续印刷我们的报纸,我拿了几张我们在印刷室拍的照片,这是所发生的事件的见证。出版商们问我,现在是否该与《星报》达成联合运作协议。答案是否定的。他们也问我是否我一直走下去,意思是说,我是否想“驯服”工会并不会让它的会员回来?我对此反应是,我不知道情况会怎么发展,但我们期待在谈判的同时出版报纸;在目前的情况下,我们将尽最大努力。我不断拒绝承诺去摆脱工会,因为我不想把报纸放到那种我们也许不能成功的风险之中。一些出版商说,如果我不答应,他们不会帮忙。我说如果是这种情况,我很抱歉,显然我们急需各种帮助,但我不能许诺去做那些也许不可能做到的事情。在这一点上,我很少把目光放在最终目标上——还不知道我们的目标是什么——而必须要解决的是把机器修好,暂时用我们自己的厂,在没有行业工会成员的情况下印刷《华盛顿邮报》。

当我完成我的演讲准备出去时,我的一个好朋友,《拉雷新闻与观察报》的出版商法兰克·丹尼尔斯跳进车里,随我一起踏上回华盛顿的路。法兰克操着很浓的南方口音对我讲,我不会忘掉他的话——或者他的反应和意思是,“小心哪!亲爱的,他们想要你驯服工会。”尽管这种警告来自于法兰克和会上提出的一个问题,但整个出版界是非常帮助我们的,有几家报纸自始至终都在支持我们。

10 月 5 日,星期天,我们还在出版一份压缩的——亏损的——报纸,报纸仍由几家偏远的厂家印刷,当然是我们付钱。10

月6日,我遇到还在那儿工作的一些人,我告诉他们我们想要干什么。第一件要做的事是控告工会谈判不守信用和“驯服会员”,我坚定地陈述我自己对工会价值的信念:

我没有期望我们的外表都是一个样子。在工会与管理层之间存在着正常和健康的紧张关系,那种紧张在合同条款的谈判中,和平地、法律地被表达出来,并和平地、法律地解决。它是我们的报刊不断得到改进的刺激之一。它会让我们朝着一种更好、更合理、更稳定和更安全的企业发展。那种紧张,简言之,对我们大有好处,它对《华盛顿邮报》也有益处。

因为我坚定这个信念,因为这一价值观念和工会主义重要性一直是我家庭传统的一部分,以及那些为这份伟大报纸工作多年的人们的信念,我希望在我强调控告时,你们能忍受住。

我们一直被谴责为那类试图驯服工会和不守谈判信誉的人。

我认识到这些谴责之词常常是劳资关系所描述的一部分。但他们受到控告,我是认真行事的——是的——非个人化的。

他们错了。

我坚信有权组织、谈判和罢工。

我也相信我有出版权。

但我不会相信野蛮、恐吓、破坏和进攻的权利。我不会相信任何工会有权去造成其他人员不能工作的条件,除非是谈判解决,达成一致意见。

在这个房间里的一些人——让我们不必伪装自己——过去在对想得到什么的和怎样才能公正解决合同问题存在着严重分歧,毫无疑问,我们将来也会碰到他们。但我们同意这一

点：不要动用暴力，不要野蛮威胁，不要策划破坏其他人或其他工会成员的工作机会——甚至是选择不去工作。

我特别对工会成员强调，说我多么欣赏他们，对他们出现在大楼里并没有想当然。老实说，我感到他们在那儿已做了一种艰难的选择和勇敢的决定。我也告诉他们，我知道如果他们感到管理层对他们这些印刷工人不公平的话，他们也将罢工。我使他们确信，我们大楼的交流渠道虽然不是十全十美，但总是敞开的，并说：“当你认为我们做错了什么事，我们会听的。站在我们这一边，就像在谈判桌上，我们试图去做道德认为对的事，试图在做任何符合人性的事。”

马克后来讲话，他也说我们愿意继续与印刷工们谈判。暴力当然使谈判无可估量地复杂化。我们将对工会造成的损失上诉法庭，一个大陪审团开始调查这一暴力事件。

晚上，一台机器修好了。我们有一组人想去印刷——广告部的头头们和其他人，包括一名妇女，这本身就是一种历史性的突破。这个特别印刷小组由令人爱戴的乔·阿加罗领导，他是零售部的头。关键的时刻到来了，但我们这些很少受过训练的业余人员能印刷报纸吗？印刷报纸看上去那么庞大并且那么复杂，那么让人敬畏，几乎不能相信他们能够工作。

我们中许多人——包括本和我——那天夜里在印刷室看着发生的事情。本喊道：“干，乔，宝贝。”他是那样的充满把握，紧接着印刷机轰隆隆地运转起来。我们那晚印了10万份报纸。

第二天，更富有戏剧性的事情发生在平台上，在报纸与邮寄室的通道接通后，那儿聚集着另一群行政人员，通过滑槽送向等待的卡车。平台被灯照得很亮，整个小巷充满触电似的紧张和兴奋之感。唐·格雷厄姆在那儿帮忙装了第一车，这辆车由一名极勇敢的发送者开动，按文学的意思是“神枪手”司机。米格和我两人做帮

手,等待着和照看着。有一辆警车在卡车前面,一辆在后面。这激起工会监守人的大声嘲笑,卡车离开胡同,被安全送到哥伦比亚特区界内。

报纸行会不断用布告对《华盛顿邮报》施压。第一周的一份布告说,许多会员不工作是因为他们不能通过工人的警戒线,并“因为他们极为痛恨管理层试图努力去恐吓那些还在大楼里面工作的和那些呆在外面的行会会员”。行会提醒它的成员,形势在任何时候都可能变化。10月7日,行会对静坐进行第三次投票,但这次优势更小,即270票赞成和251票反对。奇怪的是,印刷工们实际上设法帮助我们努力去迫使行会开工。无论我们如何紧张,他们总是要耍点花招激怒行会成员,帮助他们自己进来。

10月7日,我们与印刷工人们举行了第一次谈判,会议是根据联邦调停和协调服务的有关条款进行的。会议开了一整天,马克被刻画为“有效的和建设性的”人物。第二次谈判由拉里·华莱士领导,并将于第二天跟机械制造者和电力师工会谈判。同时,乔·阿加罗领导的一群员工生产的报纸数量成倍增长,那晚印了20万份。来自不同报纸的16名非工会工程师来修理我们那些被损坏的机器,我们希望第二批印刷机能马上投入使用。10月9日,我们在自己的厂中印了28万份,预计阶段性利用卫星厂要比修理好我们的机器多印许多报纸。

然而,我们估计每天还要亏损30万美元的广告收入,这是与通常情况相比,与《星报》相比。一旦机器修好了,我们主要是需要能干的电力师和机械修理工以及业余人员难以顶替的技师,并缺少印刷的头头们。

《华盛顿邮报》的300名发行员是绝对重要的,因为印后不送会给我们增添麻烦,这些发行员情绪高昂和富有勇气,耐心和果断——尽管也发生个人间的暴力冲突。一周中,我们像通常情况一样将报纸送到千家万户和一些报刊零售点。头几个星期惟一没

送出的是 10 万份邮寄和那些分送给汽车、火车和飞机上装运的报纸。为了这些报纸，发行部副经理杰克·巴特逊决定他需要帮助并提议要雇外边的人。唐的谨慎态度使他否决了这一要求；他感到印刷工们可能会利用这一机会串通一些人进入大楼伤害我们。但杰克一意孤行，驾着车去雇外边的人。

邮寄大宗星期天报纸很花时间并且很脏。为此，杰克聘用志愿工。米格、霍华德、菲尔·格叶林、莉兹·希尔顿和我也响应他的号召，同其他人一样干了起来。在罢工进行的所有星期六晚上，我们都在分发室工作着，我们一星期总有几个晚上在那里。机器在晚上 9 时 30 分开始运行，一直要到早晨 3 时或 4 时也不能结束。这是一项相当艰苦的工作，肮脏，大汗淋漓，我们把每张报纸卷进一个棕色包裹器，贴上一个地址标签，封上封口，然后把成品包装进很大的、充满异味的、沉重的帆布袋，最后拖到邮局。我那时最感后悔的是在华盛顿之外我们发行了如此大量的报刊。整个工作乏味和毫无结果，我们开始把我们的超级服务当成事业，当成一种最终的牺牲。沃伦在分发室里同我们干了几个晚上后，说这使他重新考虑星期天报纸的价格——定多少价格都是不够的。

在罢工的头十天里，我们高水平运作，处于极大的压力之中，高层会议不断。我们的紧张是无法形容的，这是我经历的最糟糕的一段时间。我感到绝望，似乎是我导致了整个事件并丢失了报纸。我不知道如何去把握形势。我只能用一种方式描述我的忧虑，我感到似乎我怀了一块大石头。但是尽管我内心一片混乱，我仍然必须冷静，坚定信心，以乐观的态度工作，以便把这一情绪传给其他人。

最棘手的是我与埃德·威廉姆斯、本、马克和唐一起开的一次会。我知道埃德和本心里装着报刊的最大利益，但埃德认为没有屈服于印刷工的要求等于是一种自杀。埃德是一名律师，他对一

切事情有着过人的判断力,但我感到在目前他不太清楚实际情况,实际情况都隐藏在罢工事件的后边,也可能他没有看到我们的不屈不挠是何等的重要。他告诉我们的最核心的事实之一是我们似乎错误地运作了报纸的出版。他说:“我在驶来的车中阅读了报纸,看了五分钟,把它扔在地上。乔·阿尔布雷顿在吃你的午饭。你应该屈服并把工会会员请回来。”

我不知道本在此问题上的看法,我知道他总是特别关心编辑的质量,听埃德如此说他苦心经营的报纸一定刺痛了他。我也知道他为替他工作的人们忧虑——那些编辑们、记者们和依然处于深深痛苦中的人们。也许他被埃德劝说也认为我们全错了。但马克、唐和我对此并不怀疑;我们摇着头说,我们没有选择,只有向前并尽可能把事情做得最好。这次会议使我沮丧万分,因为我喜欢他们,器重他们,但这次会议连一分钟也没有动摇我——或者是唐或者是马克的信念。

在斗争特别激烈的头几个星期里的一天,我坐在办公室里低头沉思,米格突然进来,很快意识到我在思索什么。我知道我能跟她讨论我的真情实感,因为我信任她的辨别力,我告诉她,我在想自己忍受不了这种紧张;我被恐惧搞垮了,也许要崩溃了。她说了一些听上去很奇怪的事,但实际上是给我安慰。“不要忘记,有一种选择,”米格说,“你可以放弃,你控制着事态。”我们俩中没有一个人认为这是一个严重的选择,但这一真实的想法给处在极度痛苦中的我一种解脱。在某种程度上,承认我作出了一种选择,令人可怕,但却减轻了恐怖感。

另一位对我帮助极大的朋友是沃伦,在他到达的头一个星期中,就在罢工中与我站在一起。他后来坦白说他之所以这样做是因为马克·米格海尔和唐知道我处于紧张状态,所以提议请他来,他立刻就来了。沃伦在罢工的第二个星期六早晨,报纸发送后来到我家。我们像两个孩子,站在门口,想着我们靠自己的厂竟然不

可思议地印刷了 65 万份报纸，与正常印刷相比只少 5 万份。作为一份 88 页的报纸，它看上去很像样——虽然现在页面不到平常的 1/4。

我们的满足和骄傲是短暂的，因为在我们高兴时，《星报》几分钟以后就来了，广告多得让我们拿不动。192 页，是罢工前星期日报纸页数的两倍。

除了不断地支持我之外，沃伦提出许多建议。他说：“瞧瞧，我将为你注视它。如果我认为你要输并必须放弃，我会告诉你。”这是一个极大的安慰：我知道他对此事的判断会如其他事一样，将是正确的。他总是观察他说的“重点”。后来他解释道：“你一天在那儿，任何情况都不会改变，如果你坚守一年，你会失去你整个企业。哪儿是分界线？我们观察到的正是这分界线。”他回过头来承认说：“你还没有接近把公司丢掉的临界点，仿佛是在寻找治愈癌症的良药；你要么找到这种良药，要么半年中死亡。如果你等四个月找到，你会说无济于事了。”

沃伦后来告诉我，他知道这是对我“生与死的考验，但同时你不能指望部队或者去做你无法控制自己的事情。如果你真的明白你不应该控制你自己的情况时，你就面临了可怕的处境”。我所能说得更好的一点是，尽管随着生产能力和页数增加，我的压力缓和了一些，但紧张情绪从未消退。

我知道还有一个靠山是杰克·巴特逊，他的腿一直静脉曲张；他不能站得时间太长，我们很少让他举沉重的成捆的报纸，他负责发送报纸，先从不同的小厂，后来又从分发室，他等待发行商的卡车时，要面对各种各样的对司机的暴力攻击，包括被击中。

我的儿子唐给我许多帮助。马克·米格海尔在罢工期间担负起对公司的整个责任，极其能干。为了把握全局，让他有更多的精力投入到为我们谋划策略、谈判和对外公共关系中，他让唐承担管理每天的报纸生产这一非常艰巨的任务。这对唐来说责任重

大——他年仅 30 岁——但是他高高挺起胸膛，直接管理印刷报纸，这使他学到不少东西。

在大楼工作的人们能印出报纸的行为真是可歌可泣。但是他们说的话增加了对我的压力，“我们做这一切没有怨言，但不要让我们失望”——意思是说：“不要让印刷工人回来，不要屈服。”因为《华盛顿邮报》过去这样做过多次。

10 月 12 日，罢工大约两个星期了，我们能够在自己的车间进行所有的印刷业务了。我们现在修好了四台机器，但每天还是印 40 页的报纸。也许因为我们开始稳住了阵脚，这比我想的来得快，在某种程度上，我不太相信当初我曾看到印刷机器被破坏得那么严重，我们现在开始变得有希望了。很显然已经有了一些进步，但是逐步的。我们的印刷工人非常了不起。为了作 10 月 15 日的报道，我们换掉头版的内容，为读者提供了世界系列新闻以及报道了福特总统一起汽车事故。

10 月 16 日，我们报纸增加到 48 页，最主要的是，我们的印刷废弃了一种称为“集中印刷”的方法，“集中印刷”需要更多的人和更长的工序，这使我们的操作产生了一次大飞跃。广告部的行政人员呆在印刷室里，因为知道我们不能加页就会减少广告页，一开始，唐不愿意这样做，因为把广告撤下来几乎是在开玩笑，甚至对业余印刷人员更危险，但他们还是做了。

10 月 19 日，星期天，报纸的最后一版有 9 个部分，共 206 页。我们有 8 个人在排版操作。为出版 10 月 23 日的报纸，这 8 个人制作了差不多 600 张图版，包括制作佛朗哥病了并有可能死亡的 3 块版面。这样的工作在不罢工的情况下需要 40 个人干。

在和马克、唐以及其他举行会谈并估量我们正在做的工作后，我把我大部分时间花在分类部的工作上，接受发行部的投诉，跟踪报刊分报业务。许多妇女在卷筒车间工作，制作那些“飞起来

的粘贴物”，保证在纸卷用完时，机器仍能正常工作。正如我那时所说，这好像是“现代报业史上妇女第一次从事这种工作”。如果你不能及时准备好纸卷，报纸会撕掉，机器就会自动停下来。这一过程需要眼捷手快，我留神不要去破坏这一工作网，因为一旦破坏，重新编织极其麻烦。但从整体来看，我们做额外工作变得越来越娴熟，印刷报纸的工序变得更有预测性。

几个月来，我们形成一种规律，经常住在大楼办公室里。士气高昂——特别是头几个星期，那时我们没有想到罢工会延续这么久——为了保持这种状态，我们做一切能做的事情，一天三次提供食物。在晚上的印刷中，我们备有食物和饮料，在报纸印刷完后，总有一个大的聚会。受雇的餐厅人员晚上系着黑领带，穿着制服，这种打扮出现在到处是饮料、牛奶和三明治的乱糟糟的印刷室里，似乎很不协调。

在楼上，我们有钢琴，有人在那儿弹琴。电力师杰克·莱斯特在人们一起唱歌的时候还弹起了班卓琴。不管我们开展什么娱乐都是为了宣泄紧张情绪，但是《星报》的多嘴评论员恶狠狠地攻击我们，谴责我用音乐和美食招待罢工破坏者们。我极讨厌这些不理解我们的家伙，这些人不知道，我们为了印刷报纸付出了多大的牺牲。呆在大楼里不能搞野餐，条件困难且消耗人的精神，每个人至少要做两件事：他或她白天正常工作，晚上印刷报纸。配偶们晚上都独自在家，紧张之弦绷得紧紧的——且常常收到威胁电话。这些住在《华盛顿邮报》的人们，很少见到他们的丈夫或者妻子或者孩子。一些不稳定的婚姻由于人们住在大楼里而分散了——也必须承认——有一些浪漫的爱情也在大楼里诞生了。

许多人来来往往努力帮助我们。我的兄弟比尔从报社搬到马路对面的麦迪逊宾馆，干着大楼附近的几份工作，他的女儿和女婿也加入进来。茉莉和我外孙女凯瑟琳，她那时9岁，一起从纽约来到这里。星期六，我的外孙女站在分发室的盒子上，帮助包装

报纸。

虽然一些生产活动进入了常规,我还是忧心忡忡。最大的问题之一是我们是否允许行会继续工作。行会领导者们对我早些时候发表的一份关于我们公司的利润应该上升为 15% 的报告进行攻击,其中还指出我们是地区最大报业集团,是华盛顿地区唯一一家跻身全球 500 家公司的企业。布赖恩·弗罗里斯称该公司是一个“富足集团”。他们不断敲打会员,让会员以守住纠察线为荣。仅仅一小部分行会成员出于我可以接受的原因离开了。只有约翰·汉拉汉,一名好记者,一位来自于劳动家庭的好汉无法越过纠察线。他不再回来。为自己的信仰而活着是一种难得的美德,并令人尊敬。对大多数在罢工中没有工作的其他人员,我必须坦白地说,他们不回来倒是一件令人高兴的事。

弗罗里斯说行会将以所得的 125% 惩罚那些穿过纠察线的成员,他威胁要驱逐那些人,他努力去影响不同组织机构的人。例如,弗罗里斯给华盛顿雷德京斯公司发了一份电报,强烈要求运动员不要跟《华盛顿邮报》记者谈话——很显然收效甚微。

弗罗里斯也对我进行了人身攻击。在整个城市范围内,他颁布了一个布告,就在我将要获得(为《华盛顿邮报》报道水门事件)贝耐·贝里斯管理机构的勇气奖那一天,他说:“人们不禁感到,肯尼迪的肖像应该面对墙壁,而这一奖交给了试图消灭《华盛顿邮报》工会力量的总指挥手中,”他补充说,“格雷厄姆夫人,吃你的晚饭吧,而 2000 名工人还在罢工或者守卫着纠察线。他们也有勇气去为他们的信仰而斗争,他们依靠个人的牺牲和家庭的支撑。如果肯尼迪还活着,我敢肯定他会跟他们吃饭而不是与你。”

同时,他不断怂恿大楼里面的会员出来,五名报道外国新闻的成员同意出去了。其他行会成员实际上已从行会辞职,以抗议行会行政领导不断推进罢工的活动。

印刷工人们也发起了攻击,包括对我个人的进攻。10 月末,

在一份题为“《华盛顿邮报》的曝光”的传单中,他们说《华盛顿邮报》的主人们希望“摆脱自水门事件以来这个城市的人看到的最大的曝光”。我被指责雇用了拉里·华莱士,拉里被他们描写成在罢工中充当了驯服工会的工具,并被认为是“在《底特律自由报》对工人们进行邪恶攻击的新面孔”。他们断言他带给我的是一个计划,“可以摧毁《华盛顿邮报》所有工会会员”。

我们也担心不断出现的暴力活动。五层楼上的几个编辑部的玻璃窗被打了一个洞,这显然是一种气枪发射了金属弹球。纠察线附近的粗暴行为成为常事。许多开车上班的人发现他们汽车轮胎没气了,这是由于门口布满了铁钉和大头钉。最后,出于安全考虑,我们动用一辆大轿车,把人们送到城市的其他地方,在那里,他们可以取回自己的车或乘公共汽车。配偶们常被电话骚扰,受到暴力威胁和猥亵。一名雇员的妻子被告知:“如果我看到你在街上,我们将杀掉你。”一个非工会妇女被告知,她最好睁着眼睛睡觉,否则她的头就会被砍掉。我的司机吉米准备开车,几个纠察挡住了我的车,在我们通过纠察线时,前后摆满了石头。

印刷工们也在其他方面为我们准备了一项控告,声称为第二次抵制作出了努力。在其他消极的事件中,工会发传单要消费者予以抵制。有一次,一些印刷工们竟然往一个商店的鱼缸里倒油,使所有的鱼死亡。

除了不断地威胁和暴力之外,随着罢工进入11月,我们还有另外一些担心。地方新闻室变得更加紧张,许多记者在通过纠察线时极度困难。我接到那些还在工作的部分会员的两份交流信。一封写给华莱士和我,由41个人署名。他们写信让我们保证,不能把他们出现在大楼中当成是劳资关系中《华盛顿邮报》管理层的共同行为,要求我们重新做出继续“真诚地”谈判的保证。我向他们保证,我们希望所有会员回来,除了那些从事暴力行为的人。

几天以后,另一封信到了,这是《华盛顿邮报》80名成员的签

名信。这封信包括 20 个需要作出回答的具体问题。他们承认自己的行为是对印刷室的破坏,但指出这一问题现在正通过司法部门解决。签名者感到,罢工已经进行一个多月了,应该有更多的迹象表明公司正在处理这一纠纷,他们补充说:

……我们受到了自己工会的惩罚,可能使队伍分裂而无法修复……如果谈判进行到下一年,你可以有选择地为我们考虑考虑。我们宁可不要依靠你的钟爱,而是作为一个强大工会去进行合同谈判……

你对以下问题的答复将有助于我们下定决心。我们感觉到通过你的答复,你们的真诚可以帮助重新确立《华盛顿邮报》已破裂的劳资关系。

显然我的回答极为重要。这 20 个问题的答案是由唐、米格和我三人起草的,并讨论了很长时间。从我的观念来看,有一些问题是不相关的和愚蠢的。尽管如此,这对我们是一次交流观点的很好机会。其中一个重要观点表达为:

所有问题中有一个关键点,但是你们的信使我相信你们没有考虑进去,这就是上个月印刷室还有在不同场合出现的暴力行为,这把我们想真诚处理问题的想法复杂化了。10 月 1 日之前,我们一直想能寻找到一个慢慢过渡的办法,去解决印刷室的问题……

当我说我们现在不想有这种奢望时,我的意思是说,根据我的判断,如果我们在没有变化的条件下允许那些印刷工回来,那是对我们一方不负责任的行为。我不能主宰一座人们曾真诚地工作的大楼和企业,而这个消耗到了极点的企业还处在这个企业的可爱的雇员们所带来的危险之中,这些雇员

中的一些人控制着我们大楼的整个部分，而其他人正努力去修复公司的损伤，为逃避受害而必须移到其他地方印刷报纸。在这其中，用人条款不仅允许用同类闲职人员，而且也可以同样招来那些可能制造暴力行为的人，印刷工们在10月1日凌晨的数小时里没有使我们看到他们有未来渴望的目标，即我们应该允许管理监督人员出现在印刷室……

我们需要一个对我们印刷工公正的合同；我们也需要一个对我们公正的合同。如果我说这一结果是很容易取得或者这是一个能够取得的一种有把握的事情，我可能是在欺骗你们。但是我们正在努力着。我希望你们要理解这一点。

我继续去回答每一个冗长的技术性问题：怎么给印刷工们报酬，《华盛顿邮报》在谈判中处于什么新的位子，我为什么确立15%的利润目标，为什么我们要训练管理人员到第一线去搞印刷业务，为什么我们让行会人士帮助我们，是否我们依靠其他出版商来得到印刷工人的黑名单，我们对犯有前科和犯罪的印刷工人采取什么态度等。我们一一作了回答，并将答案通过大楼附近布告栏张贴出去。一个读者嘟囔出声音：“少了一个问题。”当被问到是什么问题时，他回答说：“格雷厄姆夫人，你的性生活怎么样？”

那些没有上班的会员们在大楼外聚集在一起，称他们自己是“罢工支持委员会”。他们在罢工的那些星期中至少发了14个小册子，试图让《华盛顿邮报》其他成员和他们一起出去。这似乎有些讽刺意味，我们被问及是否要真诚谈判，而他们从不问印刷工们这个问题。

《星报》抓住每一个可乘之机。我们知道一些印刷工人通常在《华盛顿邮报》工作——可能有40个人——也为《星报》工作。当我们听印刷工会说这些人挣的钱主要来自于中央罢工基金时，我

感到不太好。

尽管我们的竞争在进行着,我们还是超过了《星报》——至少在印刷版页上——10月23日,罢工后仅仅三个星期,也是10月份的最后一个星期,《华盛顿邮报》自10月1日以来第一次再次赢利,这是令人瞩目的成就。也是在这个月,《星报》获得了200万美元的收入,超过前一年,广告增加了20万行——许多广告流入《星报》,因为《华盛顿邮报》不能印刷。《星报》一直亏损,10月获利是60个月以来的第一次。根据《华盛顿邮报》的一篇文章,《星报》过去营业亏损每个月约100万美元,广告的增加当然弥补了损失。我们知道,《星报》虽然目前的收入超过支出,但它仍约有2000万美元的债务,我们也知道乔·阿尔布雷顿口袋比较深。

我感到我们被鞭打着,我认为部分原因是我们竞争形成的。我当然知道《星报》尽其所能来伤害我们。然而,因为我们必须住在同一个城市——事实上,在过去40多年里,在我们家庭拥有报业时,我们曾互相帮助——我也相信去维持这种关系。12月3日,我急匆匆从纽约回来,在那儿我参加了一次会议,我要赶去出席在五月花以乔·阿尔布雷顿的名义举办的招待会。我总算通过了接待的人群,跟乔打了招呼。但是,在我出来时我的呼吸屏住了,因为有人拿了一张漫画,并让我传给晚会上所有人。这幅漫画由《星报》漫画家奥力芬特所画,此画引用了著名的米切尔的野蛮描述,我的乳房从洗衣机里被拉出来很长。我受到极大伤害,看了一下这幅画,什么也没说,就离开了。

一个或两个群体开始“合情合理地”依赖我们。在11月中旬,马克、唐、拉里·华莱士和我来到国会山会见非常有影响力的众议院地方成员代表,这些众议员中,两个是马里兰州的,两个是弗吉尼亚州的,瓦尔特·方特罗是哥伦比亚特区的,他们愿意提供服务,了解罢工的原因,并介入此事。当他们发现印刷工会全是男性并全是白人时(有一个黑人印刷工被打伤,在罢工前离开报社),他们

支持工会的热情降低了。

我在罢工中参加了几次宴会，遇到了饶舌的亲劳工“专家”阿瑟·戈德伯格，他是一位华盛顿的著名民权领袖。他使我懂得，在罢工中大家都要让步，问题也必须解决；他说他曾仲裁一家航空公司的罢工，并且愿意介入我们的罢工。我立刻严厉地回答道，我们现在干得还可以，我认为不需要他的干预。

令人头疼的事情一个接着一个。虽然报纸在发展，我们也靠自己的车间在印刷，我们的14个发行路线售报点联合起诉我们，投诉我们从独立合同者向分送“代理体系”过渡。马里兰州大律师事务所对报纸进行了一次反托拉斯的调查。

我们公司股票上市仅四年就发生了罢工，我们还是一个相当小的公司。在临近罢工时，工业分析家对我们财务状况进行了评估。拉尔里·以色列、马克·米格海尔和我在出席纽约金融分析家会议时说，罢工会引起第一次赢利下滑，这是我们自上市以来第一次经历的。

时间在罢工中是一种奇怪的东西。如果有人当初告诉我四个半月以后我们还能进行我们的常规工作，而且大楼每个地方和每个部门都能生产报纸，我绝不会相信。我不会想到我们能忍耐那么久。有时最好不要把事情搞得太清楚。我记得第一次有人提到感恩节，我立刻产生的想法是：这是不可能的；我们在感恩节时不可能在这里，在这充满紧张和不确定的情况下做我们想做的事。但是感恩节来了又去了，有人第一次提到圣诞节，我的想法与感恩节一样。

在我们获得越来越多的成功，印刷不断增长，步入正常的情况下，早期“欣喜症”减少了，这应该归功于疲劳甚至厌倦，两者都与精神和活力损耗有关。一个编辑说，他开始理解蓝领工人怎么想，他们不断从事一种乏味的、无成就感的、艰苦的工作，而白领经理

们在楼上做出的决定却影响了他们的生活和工作。

虽然压力随着我们的成功确实减轻了一些,没有人说出罢工什么时候能全部结束和出现的原因,因此这折磨人的生活依然如故。我担心的是我们这小部分劳动力的所有精力将耗尽——特别是在这小部分劳动力之外我们很难再找到额外的帮助,这将导致我们最终失败。

一些同行朋友,特别是法兰克·巴廷,他是兰德马克通信私营公司的总裁,还有《芝加哥论坛报》的斯坦·库克,常常来跟我谈论一些情况。我记得斯坦这样鼓励我:“你必须顶住压力,就像靠着一扇门慢慢地让它关上。”

不管怎样,情况更明朗化了,菲尔·格叶林 12 月初送我一张纸条,说他很高兴纳塔力·巴勒蒂——负责《华盛顿邮报》职工服务的经理,事实上已经成为工作分配人——告诉他除了对 B 种印刷负责外,还被指定为斯图夫尔斯的助理监督人。菲尔·格叶林的便条还说:“这仅是告诉你我感到这任务是何等荣耀,表达了你们的信心和对我的信任。积极向上是一家大报纸的重要标志。我会尽力担负起你们提供给我的这个最后的机会,以崭新的和有趣的方式为你们服务。”

时间一天天过去了,我们在分发室里做着肮脏的活计,似乎没有尽头,同时为了把我的注意力从乏味中引开,我们开始在前面给读者写上几句话,因为我知道在二级信上写东西是非法的,但似乎没有发生这类投诉——如果真的有人这样做,我们也不会在乎。这些人在得到星期天《华盛顿邮报》的同时也收到了一张便条:“救命,我是《华盛顿邮报》分发室的囚徒。”谁知道他们会想什么。

此时与印刷工会的谈判还在继续。正如马克所说,从一开始,我们愿意保持他们的高收入,甚至考虑他们过去根据荒唐的工作规则定的额外工资,但我们想要的是控制那些闲散职工,他们严重影响了我们生产报纸的能力。简言之,正如拉里·华莱士总结的那

样,我们试图通过集体谈判,“恢复某些控制措施来管理经营印刷室,以便获得一种更有效、更有生产力、更低成本和更少浪费的生产经营方式。”

我们早期的许诺是公开的,在11月中旬召开的一次会上,印刷工们计划制定一个反建议书。当会议开始时,他们改变了主意,不准备提任何建议。我们都惊呆了,从那时起我们的报纸一直赢利可观。我们还惊奇地听说,印刷工人们似乎在想他们一方没有半点活动的必要。谈判一直妥协到中间协调服务机构相信他们会有用。同时,我们试图与其他工会谈判,但他们提出了一些先决条件,我们双方僵持不下。

在这一时期,那些在罢工初期被控告采用暴力和破坏手段的人被传唤到大陪审团面前。他们每个人都用第五修正案为自己申辩,就像杜根说的,他对印刷室的暴力事件根本不知道。从一开始,他就声称这一骚乱是没有计划的,“不过是职员在遭受挫折和过度劳累时的一种简单的情绪发泄”。检察官在考虑如果他们继续拒绝供词,他们将以蔑视法庭而受到起诉。

到了12月份,依然没有任何进展,虽然我们提出了另一份谈判条件书,印刷工们还是置之不理。罢工已持续九周,在此期间,我答应了几项福利和一些工作及其安全性保证,用以换取对一些工作业务条款的修订。最后印刷工提出他们的第一个谈判条件——口头的,而不是书面的——建议只对工作业务条款作一点改动,为了这一点,他们要求一星期额外加37美元。这显然与我们的想法相差甚远。

第二天,即12月14日,这一天很重要,因为我们作出了最后一项让步。为了使事态不再拖下去,我们决定进行如马克称之为“全面、固定和最终解决问题的谈判”。我相信这份谈判书是宽宏大量的。印刷工的基本工资很快达到年薪17318.60美元,高于美国其他任何报纸的印刷工。它还使印刷工可以在印刷室合理工

作的时间(一周只有五天)内工资处于平均水平。如果他们加班,会挣得更多。我们还保证工作的安全性,并且谈到用人的减少将根据消耗情况而定,不采用开除方式。还有其他额外条款——加班、假日奖金和40万均摊费。这是一个印刷工们应该能接受,也是我们能够依靠,不能再退让的最后条件。

在最后谈判中作出让步的前一晚,我们举行了一次秘密会议,但什么事也没发生。杜根照例是既傲慢又很独断,他称马克·米格海尔和拉里·华莱士是说谎者,并让他们转告“凯瑟琳·格雷厄姆……收回她的合同建议,推翻它”。

我们警告行会——这不是威胁或是把戏——我们认为这是一份我们的最后谈判书。我们强调,那些让破坏印刷室的印刷工们回来工作的问题不在谈判程序之内。地方工会以249票赞成5票反对拒绝了我们的条件。

为什么印刷工们不接受这一合同?我相信每个印刷工都会有一个回答。也许他们在坚持,希望我们放弃。吉姆·杜根肯定是一个决定性的因素,铸版工中查利·戴维斯就是杜根的第一亲信。杜根是一位很能干的领袖,但毫无疑问他太高傲,在1973年未经批准的罢工的当天晚上,他认为战胜了约翰·普雷斯科特。他似乎相信他是这座大楼的一个强人,并且能够把管理层最终拉下来。他表现出一种态度,这就是他将修理我们,以显示他是真正控制《华盛顿邮报》的老板。谈判不仅没有妥协,事实上他什么也没有得到。这一点上,工会从未动摇过,甚至在整个罢工之中。某种程度上,杜根是一个罪犯——他的权力和成功的过去,以及他手下从事破坏的人。他让我们一定接受那些破坏我们机器的人,他显然是精心策划的,我们坚决拒绝。

在工会最终以多数票拒绝我们的想法后,接下来的问题是什么时候我们宣布开始雇用工人。这是整个罢工最敏感和最可怕的时刻。我不知道行会部分成员、印刷工人或者许多罢工者会作出

什么反应。我们讨论着即将举行的行会会议,在此之前是否我应该宣布我们的通知,还是等到此次会议以后。但是没有合适的机会。最后,马克做出决定尽快去做,并决定了举行行会会议的日期,这使我非常担心,但这证明是一个明智和果断的决定。

12月10日,在印刷工人工会拒绝接受我们最后谈判条件三天后,马克和我来到五楼新闻室,召开了全体会议,简述了我们试图努力去谈判。我当时讲到两种情况,一方面不雇用新的印刷工人来继续出版报纸,而另一方面则是一组筋疲力尽的职工已经干了好几个月,我强调指出,没有迹象表明,10个星期内——或者甚至是10个月内——谈判将有任何改变,继续谈判似乎会导致更多的激烈争论。

我告诉聚集在新闻室的所有人,如果我们的建议在下个星期六(四天以后)的子夜未予批准的话,地方六号工会成员将以信函方式接到通知,我们将开始雇用永久工人。我补充说,就印刷工个人来说——除了那些众所周知的参与暴力行动者——都可以回到印刷室工作。我也试图直接跟其他行业工会成员讲话,强调我们想尽快地跟其他工会达成协议,因为那些合同已于9月30日终止。

我知道这一行动是合法的,但正如我那天早晨告诉聚集在那儿的人群一样,更重要的是道义上是否过得去。最后我对大家说:

正如你们每个人在罢工中作出继续工作的决定一样,我的决定也是既不简单也不容易的;像你们的决定一样,它要求我权衡各种责任的影响。我的结论是我不能从理智上去允许这种情况继续下去,在我们工会中的男人和女人们,他们中许多人在这儿工作了很多年,面临的则是无法预知的将来,因为他们必须去为一些人守卫纠察线,这些人是大楼中工资最高的工会工人。这些成员从我们其他会员中骗取数以万计的美

元,他们继续从他们的工作中,从其他报纸中抽取资金……他们不负责任并采取暴力行为……他们拒绝接受一个提供最高薪金和最佳财务保证的一份谈判条件。

我最后下了这样的决定:

这是这个地方和我们所有的人都应该清醒的时刻。我们对迫不得已这样做的结果想了又想。我相信我们所做的一切是负责的,是正确的——对《华盛顿邮报》,对工作在这儿的2000名会员,也是为了这一机构本身的荣誉和我们服务的这个社区

我讲话后出现了紧张、沉寂的气氛。马克紧接着也讲了话。我们俩回答几个问题后离开了。第二天,《华盛顿邮报》整版刊登了一封公开信,题为《为什么〈华盛顿邮报〉要采取行动结束罢工,回到正常经营轨道上来》,这是由泰德·凡·戴克撰写的。我们也在分类广告中刊登了“临近开张”,招收“有经验或无经验的”生产印刷工的广告。令我们惊奇的是,一大早就有700个人排在大楼前面等待面试。最后,共有1000名申请者,有一些是附近居住的人,有一些是在罢工中曾在报社干过的人。我们第一个雇用的是名黑人,他站在队列中,穿着银色鞋底鞋,并穿着皮衣外套。第一批新“印刷工”中有一位名叫迪安·爱尔莫(现在叫巴特逊)的,过去从事广告推销,在罢工中一直在机器上工作,她现在是我们春田厂收发室的助理监管。几个越南人受雇于大楼周围的工作,表现很出色。

吉姆·库珀做得最好的一件事是,他在我的弗吉尼亚农庄遇到了六位印刷顾问,他们都是工会会员,库珀请他们回来工作。他们同意了,此时正值我们需要开始之时,他们帮助我们训练新人。他

们的回来,对我们来说是迈了一大步,而对他们来说则是艰难的;能看得出他们十分动摇,在回来工作的最初几天,他们有些恐慌。

在紧张的两周训练计划中,我们引进的两个人开始训练印刷工人。我们必须把标准降低一些以便走得更快。我一直担心在纠察工会会员与申请者之间会有暴力冲突。令我惊奇的是没有发生这种现象。吉姆·库珀后来回忆说:“你也许有 200 名机器操作员心里有些惧怕地在那儿纠察,但你有 700 人——他们中许多是黑人——希望找工作,拒绝他们才是一个蠢蛋。”

宣布雇用人员之后,压力不断加重。马克、唐和我都被叫到哥伦比亚特区城市委员会去回答问题。杜根要求城市议会召开一个会议,他说:“我过去住在哥伦比亚特区,因为不管怎么说都是值得的。”他是针对城市委员会主席斯特林·托克尔所说的“这算不了什么”而讲的话。种族问题再次帮助我们还击亲工会的同情势力,因为当我们告诉托克尔在工会中没有黑人时,他断言这是一个种族主义的工会,并决定不会在任何方面帮助这些印刷工人。

大华盛顿地区中央劳动委员会总裁要求我会见市长瓦尔特·华盛顿以及吉姆·杜根,谴责我们是主要的罢工破坏者。这时候,我们必须从其他报纸借些印刷工人,在信中我解释了为什么我们要这样做,重要的是直到 12 月份我们从未引进救援印刷工人,我们无路可走,那时候我们的人都筋疲力尽了。我补充说,我看不出市长的出现能改变《华盛顿邮报》和地方六号工会的广泛分歧,特别是调停服务机构从一开始就参加了进来,但从没有召开一次会议。

就在这时,大约有 1500 多名示威者游行通过大楼以显示与工会的一致性。在大楼内部有几个人也聚集起来,躲在楼上窗户旁边,观看着游行队伍。我看到查利·戴维斯走在队伍的前边,举着一个用大字写的牌子,上面写着:“菲尔攻击错误的格雷厄姆。”我十分沮丧,简直不敢相信查利和我曾经很友好,经常开玩笑。

奇怪的是,这些印刷工并不让人感到威胁——甚至在我们重新雇用他们之后。在许多方面,这种态度也许能反映杜根的观点是多么的不真实。从一开始,他压根就没有想到我们能够开动机器。甚至当听到印刷机器的噪声时,他还坚持我们是装着玩的。当我们变得越来越强大时,他仍在否认我们的成功。在12月底,杜根在电视和广播里声称我们发行《华盛顿邮报》的讲话是无稽之谈,声称我们倾倒了成千上万份日报。事实上,那时每日发行量下降,只有2.5万份,星期天发行仅1.2万份。

印刷工们上诉到世界劳联-产联主席乔治·米涅那里求助。主席打电话跟我说:“凯瑟琳,工人们要求我跟你谈谈。”我坦白地告诉他,电话使我的心沉了下去。米涅可以通过封锁和施加其他的政治压力伤害我们——重要的是他可以给印刷工会撑腰。他问我是否可以来《华盛顿邮报》谈一谈。我是通过我父亲知道米涅的,那时我父亲在战争劳动局为他服务。我尊重他、喜欢他,并知道他不可能穿过纠察线,因此我告诉他我去他那儿。那是12月17日,我带着马克一起来到米涅的办公室,他的办公室离我们大楼相距仅几个街区。当我们坐下来时,米涅很快言归正传,问道:“如果印刷工们修理那些机器,你愿意让他们回去吗?”

“不,”我坚决地回答,“机器已修好了,我们已经雇用了我们所需的一半人。现在接受他们回来太晚了。我们不能让他们与非工会成员肩并肩地工作。”

“你愿意接受他们回去吗?如果——”米涅不断提出一些条件,一个接着一个。我不断解释我们已经过了这座独木桥,他们对任何邀请都没有反应,而现在我们走的是另一条道路。最后,他提出一个极为困难的问题:“如果他们接受这个合同,你准备怎么做?”当然,从法律角度来讲,如果他们不管在什么时候接受最后合同,他们可以去做剩下的工作。我深深出了一口气,我的直觉占了上风,我回答说:“我猜想我会割断我的喉咙。”

米涅盯着我,此时有一种可怕的沉寂,马克开始扭动着,似乎要从我们俩坐的椅子上滑下去。但我知道米涅,我想我能跟他比个高低。我也知道他会理解我说的是什么;他非常具有政治头脑,触觉灵敏。最后,他沮丧地说:“在罢工一开始,我给印刷工人们提供了一些帮助,我给他们发了一个电报,他们没有回复。还有,我不能想象这些人会损害他们的工具。我从不赞成他们这样做。这种事不会再发生了。”我们谈得稍长了一些,然后马克和我离开了。米涅送我到电梯,走得是那么缓慢和那么哀伤。当我们进入电梯时,他对我说:“《华盛顿邮报》是一份伟大的报纸,我知道,我爱你的父亲。”

就在圣诞节前,我们获得了第一个大的突破,唐·格雷厄姆、马克·米格海尔和其他人把庞大和沉重的纸卷放在了机器上——报纸的操作工签订了他们的合同,这是第一个这样做的工会。对于公众来说,这一定是一种突破,因为印刷工人和其他的工会带着一种优越感。报纸操作工都是黑人并且是低级工,与其他的工人略有不同之处,但我们认为这是一种突破,它解脱了我们。

同时,国家劳动关系局的地区主任拒绝签署工会控告书,工会在控告书中指责我们耽搁时间,采取不谈判策略并拒绝谈判。

对立情绪还是居高不下。印刷工人人们的妻子开始写信给我。圣诞节前夜的一天,我做梦都没想到我们还处于罢工之中,这对我们是那么的困难。本一年一度给我的信是令人心碎的,并且是可以理解的。他承认他感到我“从来不做更困难的事”。他是对的。他还说,他自己对新年的祝愿是让这场“骚乱结束,以便我们能回到去创办世界上最好的报纸的任务上来,没有妥协,没有威慑”。我想罢工对本来说是极为困难的。他自己后来承认:“我从未对劳工运动舒服过。”我在这些日月里与只有一种想法的人生活在一起,而他必须每天与不支持工会而深感痛苦的人们生活在一起,他

必须让记者们保持冷静并不断树立信心。我也认识到我试图改变劳工运动形势是我多年来一直在做的事情,但对本来说,罢工是他过去十年工作中的一个巨大干扰,除此之外别无意义。

在给本的回信中,我和他分享我对未来发展的看法:“我知道情况会变好——比你想得都要好。我祈祷不久就会结束,但重要的是如何推进它走得更快一些。”

在新年前夜,使我极为失望和恼怒的是,《星报》刊登了一些人的公开信,要求“执行委员会给予一个公正的解决”,这封信强烈要求一谈就是12个小时的谈判,由联邦协调服务局出面调停,如果不行,就仲裁裁决。这封信由米涅签署,同时签名者有100人,包括许多民权和自由党领袖。众议员约翰·布拉迪马斯后来写信给我,说没有经他同意就用了他的名字。

我相信所有签名者都被利用了,虽然他们中许多人还没有认识到。他们认为立场是中立的:我们赢得了这次罢工,但现在应该交给一个仲裁者,对我们已赢得的一切进行仲裁。他们对事实知道得很少,却简单地让行会摆布。事实上,这项广告费用由报纸行会支付,这在新闻发布会上得到证实,是根据委员会成员要求安排的。

我给认识的签名者写了几封信,包括休伯特·汉弗莱,说我很失望,他们在签名前没有听一听我们一方的意见。休伯特很快写回信说,他想这个公开信没有别的,只是对《华盛顿邮报》和工会之间希望解决争端的一种呼吁,他还是认为没有涉及其他方面。但他补充说:“在第二种想法上,如果我不插手争端,会更好一些……这是一个匆忙的决定,我想,我最好是离开而不做出任何决定。”他说如果他的签名引起了我的痛苦不安,他表示道歉,事实上,这确实使我痛心不已。

我也写信给约翰·沃克,并送给他一大堆材料,这些都是华盛顿市区的一个名叫联合邮报联合会寄去的。沃克大主教回答说,

他对公开信的目的感到十分不安,他从委员会中撤出了他的名字。

我的一个很要好的朋友乔·罗也是一个签名者,这给我也增添了一份烦恼,他对我说他害怕我和工会的固执会成为自由党与劳动者联盟的把柄。我们花了整整下午三个小时,在我屋里交谈,他认为需要同意印刷会员回来,我尽力去解释为什么不能那样做。

我和乔的不同点反映在对印刷工罢工的不同看法上。对我来说很难理解的是,我发现在我周围的许多人通常是要么直接处在反对者一边——要么颠倒过来,我的许多朋友跟我站在了相反的立场上。这一奇怪现象在罢工中反应在各个方面。例如,帕特·布查南——是一个从不支持《华盛顿邮报》的人——那时写信说,虽然该公司是一个应该解散的媒体联盟,虽然这份报纸的“编辑政策是鼓励从经济权力向大劳动关系转变”,但“它与地方六号的斗争是必须打赢的”。他对公司的问题补充说:“这也许应该归它所得。”

1976年1月6日,我们雇用107名工人,替代了原来的工人,白人与非白人约各占50%,其中妇女占1/10。除了开始训练这些新雇员外,现在的问题是把其他的行业组织找回来。但此事没有多大进展。虽然报纸操作人员投票同意回来,但还没有来上班,原因是受到国际行会的干扰。有几个工人自己回来了,但大多数还在罢工或捍卫他们罢工工会的纠察线。在1月中旬,地方工人工会以2000万美元数额控告《华盛顿邮报》阴谋“最终全部摧毁工会”。

新年刚过了几天,《星报》就发表了关于罢工的四篇文章,全面描述整个事件。在回答一个读者读了《星报》文章之后取消订阅《华盛顿邮报》的信中,我说:“如果你要求的话,我将让发行部停止你订阅的报纸,但是如果这仅是由于读了《星报》而做出的决定,这便是一种令人愤怒的故意陷害的行为,这是一家报纸对另一家报

纸所要的手段。如果我仅看了《星报》的文章,我不会取消《华盛顿邮报》。我附了我对这些问题的看法,如果你还是要取消你订的报纸,我会按你的要求去做。”

整个罢工所导致的巨大的内心的压力和双方的损失以2月10日一个名叫约翰·克劳斯的印刷工的自杀最具代表性。劳动和集体行动联合协调委员会立即给我发了一个电报,说:“你要对《华盛顿邮报》印刷工人约翰·克劳斯之死负责。”

为了创造更多的利润,使你决定破坏工会。

你的同伙试图通过你的报刊报道这件事而使你逃脱道义上的责任,“他害怕穿过工会的纠察线”,这是你给一个男人和他有30年工会成员经历的家庭——其中19人是在《华盛顿邮报》工作——的最低级的侮辱。

所有你的和你的追随者的金钱、谎言都不会让你从这一事实中隐匿起来,这是工人们灵魂在燃烧:约翰·克劳斯的血沾满了你的双手。

我起草了一封回信,但没有发出,也许是我仍保持理智,尤其是在这种控告之下。我想指出把这件事情发表在《华盛顿邮报》上,是说明约翰·克劳斯害怕通过纠察线,这是他自杀词中所说的。最后我认为没有意义去答复毫无根据的谴责信。

2月15日可能是罢工的关键时刻。邮寄者工会最后以129票赞成和58票反对接受了新的合同,并报告第二天晚上来工作。2月17日,《华盛顿邮报》照排工会同意接受我们的合同条件,几天以后复工。看守纠察线的但没有参与罢工的活字排印工会也回来了。我们还与三组人进行了谈判:工程师工会、机械修理工工会,还有建筑服务工会。

在2月底,一直报道罢工的鲍勃·凯塞尔写了长篇文章,讲述了发生的一切,在报纸的“瞭望”多次刊出。因为是连续报道,受到普遍欢迎。我不全部同意鲍勃所写的,但我相信报纸应该让他们自己去写。

这么长的时间里,自然有许多新闻媒介对此作出反应。从非常积极的反应到另外一个极端的都有。其中最糟糕的是由伊利厄特·马歇尔所写,发表在《新共和党人》上。马歇尔是我最小的儿子史蒂夫在哈佛大学的同学,当时他才26岁。我打电话给他,说明他所说的有一些是表达上的错误,并且我可以证明。他表示很抱歉,他的文章出自于不可靠的资料来源——《星报》。

1月份,《华盛顿月刊》发表了最后一篇令新闻界恼怒的关于罢工的系列报道。这一篇文章是由《华盛顿邮报》编辑本·巴格狄基因所写。他的文章题为《〈华盛顿邮报〉最大限度地谋取利润》。我送了一份给唐看,并写了一张纸条:“这使我喘不过气来,它如此没有感觉——结论是报纸需要更多像戴维斯和杜根那样的人。”我单独给本·布拉里送了一份备忘录,“我真的很内疚,这样一个无知的蠢蛋居然成为一个编辑”。

3月1日,罢工基本上结束了。除了印刷工会外,所有工会都回来工作了。当罢工结束时,在200多个工会成员中,只有22个印刷工(包括监督工)回来了,43个排版工会的成员中有28人回来了;有一些人不回来是出于某种原因和对工会的忠诚。我知道其中一个指导顾问回来了,他叫胡特·吉伯逊,开始时很害怕。当我问他可能会发生什么事情或者工会可能对他干什么时,他用西弗吉尼亚慢慢的拉长的声音答道:“任何事情,一切都可能做,他们可能杀死你的狗或你的马。”胡特回来的那天上午,我跟他谈了很久——谈话中我从没有停止思考——那带给我的极可怕的破坏场面。胡特回忆在《华盛顿邮报》的早些日子里,在老E街大楼,那时“我们全都喜欢我们的工作,也互相喜欢”,“我们过去常早来15

分钟,在开始工作前相互交谈一会儿”。他记得这一切。他强调那时多么容易把大家联合在一起。

我们对回来工作的人非常关注,对那些后来陆续回来的人没有施加任何压力。我们遵守诺言,不再增加其他人,并欢迎大家回到大楼里来。我们不想得意洋洋。虽然《华盛顿邮报》仍有许多不确定的因素,包括支出购买一些印刷机器的成本,恢复罢工中失去的印刷物,我们开始进入正常运营状态。尽管到年底罢工进行了三个月,我们实际上到1975年就增加了星期天版在华盛顿地区销售的份额,整个《华盛顿邮报》的销售量降低不到2%。

我们还必须穿过纠察线上班,这是糟糕的事情,印刷工的妻子和孩子们每个星期天把我在乔治城的家围起来,因此我必须开车出人这条伤心线,这使我比任何人都麻烦。《华盛顿邮报》的这条纠察线到1977年才取消。

印刷工们不断地骚扰我们。他们在电影《总统所有的男士们》的首映式上捣乱。1976年7月,在华盛顿纪念馆,当我在美国独立200年计划发表演讲时,一些隐藏的印刷工人发出蔑视的尖叫声,把我的声音盖住了。我几次想继续讲下去,但知道这是白费力气,便建议大家拉起手唱:“主保佑美利坚”来作为结尾;这就是我们所做的一切。当然如果在漆黑一片的晚上遇到他们,我的神经就会绷得紧紧的,然后尽快离开。

6月,有一种迹象表明维护我们采取的行动。最高法院法官布拉曼签发了一项“法的事实和结论的调查”,以回答在五天听证中我们提出的要永久反对地方六号工会的问题。法官对工会采取了严厉的态度,他说:“在地方六号案件中,采取设立纠察线的第一修正案中的言论自由已经超越了保护通信的范围,强迫与言论已经混为一谈。”

7月,7名原《华盛顿邮报》的印刷工人因与一次公开骚乱有关被传唤去见联邦大陪审团。其中4位还被指控殴打吉姆·胡佛。

一个星期以后,另有人被传犯有破坏财产罪,在1977年4月,保留条款公布一年半后,这15名原先的印刷工人被控犯罪,在5月,他们都受到法官西尔维亚的判决,法官判定他们在罢工中的行动是“有计划的、有目的的和无法证实的。这些事件不是偶然发生的”。有6人被送进监狱,其他人缓期判决和罚款。辩护使他们受到从轻判处,但我很满意,因为没有经过审判中那种传统的辩护方式。杜根真正被打败了,但他也是某种意义上的牺牲品——他过去有些辉煌的成功,自身也具备不妥协精神。1976年,在地方六号工会重新选举主席的竞争中,他被击败。

制定行会战略的布莱恩·佛罗里斯,也遭遇了滑铁卢。地方行会领袖试图采取约束行动来制约穿过纠察线的人,甚至不允许这些人请他们自己的律师;他们将受到工会的制裁。在抗议中,有一股力量要摆脱行会。800名会员中有1/3的人辞职组成了华盛顿报刊工会,华盛顿报刊工会对行业工会形成了竞争。独立工会虽然缩小了,它却得到国际工会承认并取得了成功,但同时也认识到,如果不采取措施,它也会输给《华盛顿邮报》。国际组织的领袖们劝说佛罗里斯辞去职务并让人取代了他。

我们经历了罢工的风风雨雨,这不是我们想要的,也是无法控制的。《华盛顿邮报》从这关键性的考验中生存下来,但还没有一种“清楚的胜利”——这对《华盛顿邮报》,对行会和行会会员,对华盛顿特区都是很痛苦的事情。它分裂了报纸,制造一种“我们”反对“他们”的假气氛。差不多200人丢掉了他们的工作,一个人自杀了。这对许多人和他们的家庭都产生了沉痛的影响。

我从不想要罢工出现。我知道许多人会以为我故意破坏工会,但这肯定不是真的。如果是那种情况,说什么都没用了。当然我和在大楼里的每个人都对及时印刷报纸感兴趣,对报纸质量精益求精,厌倦了印刷工会多年来强加在我们身上的暴行,我做梦都没

有想到有可能取代印刷工们,我也不愿意这样做。

许多在《华盛顿邮报》的人仍然代表不同工会。正如我早期所说:“《华盛顿邮报》存在着,它的工会就存在着。”在罢工中,马克和我多次说过我们相信《华盛顿邮报》会从“强大、健康的工会主义”中得到利益,我那时相信,我现在仍然没有动摇。作为出版商,我感到如此;作为个人,也是如此。作为出版商,我父亲是惟一成为印刷地方六号工会名誉成员的人。我自己发展了一支劳工力量,我是劳工运动的信仰者。我早期的追求之一就是想当一名劳工新闻记者。但是我也感到工会必须保持生产性,在一些领域不必工会化。

我毫不含糊地坚持是我们没有别的选择,只有做我们应做的事情,去采取我们需要采取的行动:《华盛顿邮报》的未来,也是公司的未来。我知道我们必须有一个管理有方的生产部门——我们所有的工作都依靠它。我知道我们必须收复多年来消失的管理权力。我总是认为责备应该是平分的,我对一些管理问题负有责任,它导致我们管理印刷室的权力的削弱。但不管问题的根源在哪儿,我知道这些问题必须纠正。

我也相信,我们准备做得光明正大,更加体面。我相信我们从一开始到最后提出的都是一个慷慨的解决方法。我们想解决与工会的问题,但我们想负责地去解决。我们的目标总是相同的:我们正要求一种合情合理的权力去克服多年来建立的坏作风。我们也想公平——我知道许多印刷工人及其他们的家庭都是会相信的。我们从不要求那些印刷工们仅仅去屈服那过时的并被我们反对的实践;为了我们能得到一切,我们准备妥协。我们愿意买回我们早期放弃的一切。印刷工会不准备放弃任何东西。这个工会——或者至少它的领袖杜根和戴维斯——似乎在说:“该是我们的就是我们的,而你们的要通过谈判获得。”

具有讽刺意味的是,正是印刷工人们自己使得我们取得了我

们渴望的东西。我把这次罢工看成一大悲剧,如果工会有更明智的领导,这场罢工完全可以避免。

杜根应该看到其他报社工会和管理层都在桌面上达成了双方满意和需要的合同。他也能明白当时国家中有几家最好的报纸——例如《洛杉矶时报》、《新闻日报》和《迈阿密先驱报》——几乎完全是非工会的。但他还是很固执,拒绝合理的谈判,自行其是。许多优秀的和能干的印刷工被深深地束缚住了,要么必须从工会中辞职,要么让那些领袖瞎指挥并做出这些伤害别人的事。

毫无疑问,有一种观点认为工会一定是牺牲品,他们是正确的;而雇主有可能是野蛮的、强大的,有时是错误的。我感到这是在我们一案中的一个特别严重的误解。我理解人们认为应该对工会忠诚,而不要对公司忠诚。我在给几个印刷工人妻子的信中讲了许多——但我也理解这是这些男人们作出的选择。我感到这种认为任何工会都是正确的想法,导致无论做什么都将是一种奇怪的事业。我希望印刷工人们能影响他们的工会领袖,把责任感放在首位。如果这做不到,我希望他们作为个人回来。不幸的是,许多人跟着杜根走上了悬崖。

在某些方面,我们偶然获得了只有少数人在他们生活中才能得到的一个新的机会。虽然这不是要寻求的一种罢工,却是最迫切的需要。那时我跟本说过,在一种奇怪的意义上,罢工是“掉在我们头上的一种商业方面的水门事件,然而又是必须要去追寻的”。我们曾想慢慢地达成一些合同,而在受到罢工的打击后,我们不仅能够而且被迫要做这些事情。多年在合同问题上的希望破灭后,在考虑怎样去扭转糟糕的生产状态时,我们却被赐予了难得的礼物——在一块干净的石板上开始重新建造我们的事业。我们现在已经通过不同方式了结了两个最糟糕的问题——国际印刷联合会和印刷工人工会。

最重要的是,我们得到了通过更多的职业性的渠道与工会达成交易的机会,以及拥有了提高我们生产管理的质量,以及管理能力的权利。我们能够引进前途看好的现代经理——特别是唐·莱斯,以及后来的汤姆·马特,他们俩一起把大楼内最差的管理部门变成最好的部门。报刊流通生产部门的副总经理迈克·克鲁曼是最后一位学徒式印刷工人。

现在清醒地回头看看这场罢工,我认识到,就像是水门事件一样,我们生存下来的一个原因是我们很幸运。当然,我们有大楼里里外外的人们的坚强意志,他们帮助我们;有马克·米格海尔和唐·格雷厄姆的卓越领导;有非工会发行部发送报纸的那种专心致志和卓越才能。但我们也需要一些特别幸运的突破——我们得到了这些。

起初看似像一场灾难的对印刷机器的故意损坏,在后来成为一种幸运。破坏——在罢工中不可原谅的暴力行为——大大帮助公众擦亮了眼睛,其他报纸也来援助我们,最重要的是使行会能保持继续工作。一些印刷工们的破坏直接影响着管理方,这迫使我们必须坚决与其反映出来的傲慢作斗争。

那时,我对暴力行为既愤慨又困惑,心中在想,他们为什么要这样?后来,我才慢慢理解,尽管我不会接受,但杜根和戴维斯知道,为了控制一切,他们必须要么关闭我们的报纸发行渠道,要么破坏我们生产的手段。因为我们报纸发行是独立运作的,工会没有别的选择,只能把注意力放在我们的生产手段——机器上。在堪萨斯城,也有一个针对报纸的罢工,报刊在罢工后的第二天就撤换了罢工的印刷工们,工会成员再没有回去。在1975年8月,就在我们的罢工开始后的一个多月,堪萨斯城的印刷工会的头头发表一份对《华盛顿邮报》地方六号工会的讲话,说他们的错误是让那些机器完好无缺并可以运转。我猜想杜根和戴维斯决心不能犯同样的错误。拉里·华莱士暗示,杜根可能想:他找到一条(其他)

印刷工人失败而他通向成功的路。我相信是那些粗暴的人进行了大范围的破坏行动。我并不认为他们中大多数人是这样,甚至我也知道破坏是有预谋的。事实上,工会官员爱弗雷特·雷·弗兹曼在暴力活动中没有起到什么作用,当他看到破坏的程度严重时,带着眼泪离开了印刷室。

虽然《华盛顿邮报》的罢工在1976年2月里大部分都已结束,但一直回荡到今天。我们知道了许多需要做的事情,我们需要一个强大的、富有感情的管理层,而这个管理层应该对在手的任务、对劳动关系、对联络具有相当的了解。我们认识到要对这些惨重的教训充分利用。这在提高公司效率、灵活性和管理能力方面,产生了特别积极的影响。印刷室生产力得到提高是显而易见的,我们从罢工前每台机器17人减少到后来的8人。印刷速度提高了;对我们来说,这等于买了另外一台机器。我们的印刷室开始恢复它应该有的功能,整个大楼气氛改进了。

作为一位老板,我学会了知难而上,不管是什么原因,只要失去管理的基本权力,就会引起麻烦。罢工更使我决心去建立良好的交流渠道。目的是办好一份更好的、更强大的报纸。没有罢工给我们的启示,我们就不能建立和发展起来。由于我们重新控制了印刷室,这就意味着我们能够印刷和准时发送报纸,这是多年来我们没有做到的事情。

有意思的是,从不喜欢冲突的我面临如此大的变化。而喜欢和热衷于吵闹和冲突的母亲却很少面对这种事情或以低调处理问题;我总是对发生的事逃之夭夭。我讨厌打架,因为我害怕会不断输掉,会有更多的不快乐。另一方面,在这种大的冲突下,我被逼到绝境,我没有选择只有去战斗。我知道我冒着风险,说到底我把这些行为当成对我们的读者所尽的义务。

但当罢工结束时,我的感情却非常复杂。1976年2月,我给我的一个朋友写了一封信说:“发现你自己正处于和享受胜利的情

感比在战斗中的感觉更糟糕,这是一件可怕的事情。”确实是这样,正如我也说过的:“这同相信敌人联盟的宣传一样可怕,我突然感到心里有一种空荡荡的感觉。”

我从罢工中生存了下来。虽然在《华盛顿邮报》和社区的一些人对我产生了复杂的感情,我在这个行业的地位提高了。有些出版商谴责《华盛顿邮报》所谓的新闻自由主义,但对我们管理水平还是拍手称赞的。

说我感激许多人是低估了我的感觉。我多亏了马克·米格海尔的坚强和他在长长数月中表现出的许多才能。唐使我骄傲——我不仅作为一个出版商,而且是作为一位母亲这样想。拉里·华莱士证明自己是一个很有能力和常识的人;在谈判中他增加了我的信心。这个行业的许多人也极为慷慨地承担了我们的问题。那几百名《华盛顿邮报》的职工每天工作十分努力,晚上还干其他的工作,做着正常情况下近乎3000个全日制和临时性人员的工作,赢得了我永恒的尊敬和关怀。我总是把每日出版的报纸看成是一种奇迹,而这些奇迹出现于罢工之中。

第二十七章 《邮报》的新突破

从某种意义上讲，我工作生活的特定时期已经结束。在1971~1976年那个动荡的年代中，我们经历了白宫五角大楼文件大曝光、水门事件和印刷工人罢工。后来的5年是我工作最困难的阶段。

但我还是把自己一直看成是个幸运的继承者。更幸运的是，经过多年的磨难，我建立了牢固的基础去运作公司的主要业务——《华盛顿邮报》、《新闻周刊》和所属的电视台——都在不断发展。但我还想夸大一下我们做错的事情，尽管最近几年取得了成功，但我的信心从不坚定，摇摆不已，特别是当我开始描述我越来越多的可以觉察的错误的时候。

沃伦的忠告和与我的不断交流，对我这几年所采取的许多行动很关键。重要的是，他的劝说使我懂得了买进我们自己股票的好处。我原来对此想法表示怀疑。今天，重新购买股票是很平常的事，但在20世纪70年代中期，仅有为数不多的几家公司这么做。我感到，如果我们把我们所有钱花在买自己的股票上，我们就不可能发展。沃伦跟我算起账来，告诉我为了公司长远战略要采取的行动，或者为了实现短期目标将怎么做。他反复强调我们股票与真实的价值相比是多么的低，这是一笔比其他投资更为合算的买卖。他慢慢讲述他的道理：如果我们买进1%华盛顿邮报公司的股票，大家可以以一个更合理的价格拥有我们更大的股份。

我决定我们应该照他说的做。

但是我天生谨慎,这使我考虑到,我最好让我周围的人都知道这一举动的重要性。因此我准备劝说高层管理者们,包括公司的法律顾问,说明这一决定的正确性。最后,我们同意并把这件事提交董事会,董事会对股票买卖给予了认可。事实上董事会很快看出这是一个多么好的主意,并且不想停下来。在那以后的20年中,我们买回了我们45%的股票。

我在管理方面的问题也许是由于我缺乏商业经验,但是如果没有一个真正的伙伴帮助我管理这个公司,那么问题就会成倍出现。从罢工时期开始,显然拉尔里·以色列是总裁,自1973年弗里兹去世后他一直是首席业务官员,但一直没有明确。当我经过多次咨询断定这种情况不利时,我做出了决定,并于1977年1月宣布拉尔里辞职。他离开后,我收回了总裁的头衔,并保留公司董事长的身份,直到我们决定要设立新的首席业务官员。宣布拉尔里离去,使我成为众人攻击的目标。《时代周刊》的一篇文章对此举动以《凯紧握她的大拳》为题作了报道。文章描述我难相处、易变、冲动,由一个“著名郎才”操纵——指沃伦——《时代周刊》最后承认说:“不管什么问题,格雷厄姆的公司会显示出创记录的赢利和收入。”

我特别讨厌像这些文章中的性别主义色彩——他们总是把我描述成一个很难处的女性,而不管谁离开公司都是我这女人邪念的牺牲品。我还是一种奇怪的玩艺儿,一个在男人世界中的女人。男人们像比尔·帕利、阿尔·琉哈斯、莫特·苏克兰曼,以及乔·阿尔布雷顿等解雇了一个又一个行政管理人员,但没有人去过问他们的行为,他们的性别。

在那时,我也担心报纸的质量和编辑水平。我感到国内部职员和地方部的职员让人失望,报道的东西太肤浅。本不同意我的观点,而鲍勃·伍德沃德同意这一点,有一天他说:“报纸每况愈下,

在进入粪坑。”正是多亏了本的信誉；他和我在这困难时期以及我的所有疑惑中生存下来。有时他根据我的意思去干，有时他干脆自行其事。如果他错了，他会立刻改正错误，很快承认此事行不通。不听我的——和其他人的——这既是他的长处又是他的缺点。但是，正如当时我就报纸质量问题的不同看法写信给他的那样，“我们中没有任何肤浅的问题比基本的信任和互相的联系更为重要”。

我担心的另一个部分是《华盛顿邮报》的评论版。菲尔·格叶林在水门事件之后似乎陷入低谷。我使他确信，评论版需要生动活泼，我相信他有能力做到这一点。我跟他谈话说明我的工作非常复杂，我的时间限制使我在某种程度上未与他多接触；我不再像以前那样参加编辑部和管理层会议，在《华盛顿邮报》和《新闻周刊》都是如此。我向菲尔·格叶林保证我尽力去弥补这一切，在力所能及的范围内帮助他。

《新闻周刊》也出现了一些问题。杂志在营业收入上表现很好，生意也很兴隆。但在编辑方面，由于1976年一些高水平的管理人员离开，这影响了杂志和我本身。那年10月，离开又回到杂志社的欧兹·埃利欧特，他曾一直是《新闻周刊》的总编和董事长，他离开了，去担任纽约市的副市长。埃德·科斯纳于1975年9月成为一名编辑，挑起杂志整个编辑工作的担子。

当欧兹离开后，在1975年成为《新闻周刊》总裁的鲍勃·坎贝尔想着欧兹的董事长的头衔，其总裁的位子由彼特·德戈罗继承，彼特于1965年毕业于哈佛商学院后直接来到《新闻周刊》。我想彼特是一个能干、有抱负、有吸引力并懂业务的人。我经常会见他，跟他交谈，我相信他，认为他是我能够依赖的一个帮手，我把他当成未来的希望。

虽然我考虑自己在教育和培训上所发挥的作用不足，但我确实认为我非常擅长评价人们及其表现。事实上，彼特的表现在很

多方面都很突出,他干得非常好,成为鲍勃·坎贝尔名副其实的助手。我了解到他有着很高的政治眼光。1977年中的一天,当他告诉我他将成为哥伦比亚广播公司的行政副总裁时,我大吃一惊。我对此感到失望,但无法阻拦,他继续对我说,他想去一个健康向上、充满活力和管理有方的公司,以反对我对这个杂志社的经营不善。他说他感到我是一个没有希望、缺乏阅历的领导,他没有选择,只有离开去那个有活力的哥伦比亚广播公司。当他攻击我不是一个职业经理时,他触动了我的原始的敏感性。我必须坦白说,我哭了至少两天才止住泪水。我承认他的离开是个极不平常的举动,他在这儿已取得成功,在这几年里干得不错。

尽管我感到内疚,但我非常担心失去他,实际上如果他愿意留下的话,我可以给他整个华盛顿邮报公司的老板的位子。彼特还是坚定地要走,但是他告诉我那会花费很大精力去从事那项工作——那时他37岁,我对此表示相信。他说,问题不在于某个具体位子或公司的某个头衔,而是“我需要花10年时间对自己、对家人进行教育,知道应该怎样去管理商务”。他补充说,呆在华盛顿邮报公司,总是要“对付一些比我更有耐心的人”。

几个星期以后,他和我道别——我发表了演讲,赞扬他是多么出色的一个人。暗地里我知道我不会那么快忘记他对我个人的批评,我担心他也许是正确的。

我工作生活中的一件欢乐事情,就是6个月后,我和彼特在纽约吃午餐,他大声对我说要回到《新闻周刊》。我不假思索——愚蠢地——立刻答应,并欢迎他回来,特别是我们还没有找到他的继承人。一个月后,他再次成为了《新闻周刊》的总裁。

在公司中,从拉尔里·以色列1977年2月离开到这一年的年底,我一人既当董事会主席又当公司总裁,同时还是《华盛顿邮报》的出版商。但是沃伦支持我,至少是象征性的,而在另一方面,唐·格雷厄姆变得越来越重要,在1976年年底我们提升马克·米格海

尔为报刊部总裁。同时，马克提名唐为行政副总裁兼《华盛顿邮报》总经理，负责日常管理。在1977年11月，我们提升马克为公司总裁和首席业务官员。马克很年轻，在某些方面虽然缺乏经验和不成熟，但他工作非常出色，特别是在罢工中，在我不知道追寻什么的时刻，我想最好去找一个熟知情况的人。

70年代中期，我的注意力集中在如何去发展公司上。发展和兼并问题从来没有有计划地强调过。无论是弗里兹还是我都不知道怎么去做，事实上一些重要问题，有相当一部分不是高层人士的判断。我们几乎是采取撞击的战略，缺乏逻辑观念和可行性分析，在谈判中缺乏达到目标的经验。当然，至少在70年代早期，我们的债务还很多，利润也不大，这对增长是一个不利因素，某种意义上讲是个障碍，但是当机会出现的时候，我会竭尽全力去发展。

我对如何组织一群人去考虑发展问题很困惑。正是由于这样，谁都可以提出建议，并把想法放在桌面上，而我们中的人大多不加分析地去讨论它。1979年中期的某个阶段，《华盛顿邮报》—《新闻周刊》电视台总裁乔尔·查斯曼以及马克·米格海尔鼓动我们做一条电缆新闻网络。我不同意这个想法，但这是一股潮流，以致我把这个想法提到董事会，董事会拒绝了。虽然他们和我对这一切都有一些奇怪，我想这不仅由于它是特德·特纳设想出来的，也是由他开始去完成的。他坚决、神速地向前推进，即使他的网络还没有开始实施。很显然这两个企业没有发展空间，如果一个有空间——那就是我要真正考虑的。事实上特纳花了许多年时间才使电缆新闻网络获得成功，而到现在才有一些其他公司进入这一领域。

我开始调查那些可用的财产。沃伦购买物品特别在行，在某种程度上，他几乎了解每笔交易或者前十年发生过的交易。我们在考虑购买希法罗的一家电视台。沃伦建议我，还有家报纸也等

着出售,这是个好买卖,如果我们不想要,他想要。尽管我们统治着报业市场,也存在着强大的竞争,强大的工会组织,以及没有星期天版的现状。当我们决定不买时,沃伦买下了它,经过了一系列的努力后,使之成为一份成功的报纸。但我还是感到我们做出的决定是正确的。

我们对去管理另一家报刊准备不足,1974年我们买了规模不大的报刊《特伦顿时报》,但是问题却成倍显示出来。我跟沃伦共同拥有一份备忘录,描述和评估了这笔交易,用的一些评估参数甚至引起了他的恐慌。显然,我们没有进行足够的市场调查。据沃伦说,在备忘录中没有任何迹象表明特伦顿只有一家报纸,它与一份具有活力的早报存在竞争;在评估这笔交易中,此备忘录用了大城市的衡量尺度。虽然沃伦好像有所觉察,因为他不是董事会成员,因而没有提出异议。

我们出了1600万美元购买了这一财产,也许多花了400万美元。我有这样的感觉,在最后一分钟,那家卖报的姐妹之一想多要些钱,否则这笔交易也许会停止,我说:“好,如果他们想要更多的钱,就说不。让我们利用这一机会摆脱掉。”我曾想打消这个念头,会上的每个人——包括拉尔里·以色列、马克·米格海尔和本——站起来说:“你怎么啦?你不想让公司发展吗?你不想吞并一些企业吗?”我当然想,但我不想花钱买麻烦。不幸的是,《特伦顿时报》这一家下午出版的报纸那时正巧处在与我们出版的报纸的竞争之中。这正是我们要购买的报纸。我买了这家《特伦顿时报》,这使我忧虑的名单中又增加了一个。

事实上,我们从没学过如何管理报纸,有时还瞎指挥。从一开始我们就有发行和联系广告方面的局限,我们雇用一些出色的人和一些以在这家报纸工作作为进入《华盛顿邮报》跳板的人。我们犯了书中讲到的管理上的错误,包括冒犯和离间地方传统,报道中带着一种特别野蛮的“风格”。评论这个城市主要的社会现象,批

评人们的穿着、饮酒行为等等。我们继承了大多数出版商不恰当的方式，而他们根本不理解社区。我们根据自己的标准编辑报纸，但他们有不同标准，认为办得很糟糕。在不去考虑什么样的报纸才适合这一特别社区的情况下，我们似乎在根据社区人们应该看的报纸在出版报纸。我认为其中有一种傲慢态度：我们将祈祷他们成为《华盛顿邮报》副刊，有些人形象地将它引申为“北方《华盛顿邮报》”。

与此同时，《特伦顿人》这家活跃的早报由拉尔夫·英格苏尔和马克·古德逊合伙创办，给蓝领工人们带来很大乐趣。这是一家聪明的报纸，成本很低，也不得罪人，强调趣味性。我们创办了星期六晨报，试图与《特伦顿人》竞争，我们也许从未输过钱，但我们没有接近我们确定的利润目标或者达到目的。

这是我们继《华盛顿邮报》后购进的第一家报纸。但它剥了我一层皮，并在继续浪费我们的大部分时间。因为华盛顿邮报公司有许多重要事情要做，特别是在水门事件后，我们在特伦顿做成的这笔交易是多么的糟糕。我们报道面增大了，麻烦也增加了。一次，我做了一个愚蠢的论断，我感到这份报纸就像是我们的越南战争：似乎没有解决办法和无路可走。这不是我们的光明时刻。

但是，现在我们正处于给公司增加财富的阶段，我们不断寻求传播界可以兼并的产业。这些业务包括纽约的杂志如《纽约人》、《大西洋月刊》、兰德姆出版社以及西蒙和苏斯特公司，前三个没有达成协议，后两个出版社由于太大而无法吞并。我们也错失了特拉华威明顿的报纸，我们决定对《丹佛邮报》投标。

我们每做一笔重要生意都很快引起外界对我们成为华盛顿第一报纸、第一电视台的关注，那时我们被联邦商业委员会视为媒体的垄断，他们对横纵向吞并不太顺眼。最高法院很快认为有一个案子与此有关——这就是一家公司在拥有一份报刊的同时是否可以在同一城里或市场中拥有另一家电视台。处于此种情况之中的

其他公司对结果也非常担心。

我们的传播业方面的律师们建议我考虑用 WTOP 来交易类似大小的电视台,那儿也面临着交叉所有权的问题。他们担心华盛顿邮报公司在哥伦比亚华盛顿特区影响太大,又在国会的眼皮底下,一种反交叉所有权决定将很快下来了,而我们还处于延长营业许可的过程中,因而那时还没有处于买卖电视台的情况中。

沃伦和我做了对所有可比电视台的多轮分析:在洛杉矶、达拉斯、休斯顿、亚特兰大、底特律。只有彼特·克拉克,他是底特律新闻公司的老板,在一个令人失望的地区经营一家报纸和一家电视台,有兴趣跟我们谈谈。底特律有着近乎于华盛顿同样大小的市场;那时全国有着八大广播电视市场,而底特律居第七位。主要差别是我们的市场在增大,而他们的市场一直在萎缩。但在某些方面讲,比起一个报纸城来说,底特律是一个更好的电视城,因此出现赢利情况很有希望。

是否用 WTOP 购买底特律 WWJ(后来命名为 WDIV)由我来决定,我对政治气候非常担心,也担心我一旦决定支持,会削弱华盛顿报纸的竞争力。沃伦和我一起跟彼特在底特律谈判。他想要 600 万美元的现金加上 WTOP,因为他的电视台要比我们的规模大,利润高。我们说这太多了。彼特到华盛顿来见我,我叫沃伦也来,但他说我能够也应该自己做出决定,我们最终以 200 万美元现金达成协议。这是第一次由我自己谈判做成的一笔交易。

但我还是不太高兴。我们放弃了自己最老的电视台——此台与菲尔及我的父亲联系在一起,我了解也喜欢它,我们已把它建成一流的电视台——而对底特律,这一座奇特的城市,与我所了解的根本不一样。当实际交易来临时,WTOP 的人们对吉姆·斯耐德尔是那么的热爱,我们这位新闻主任将要为我们去底特律,当签署交接财产权的最后时刻,人们止不住流下了眼泪。

底特律的情况比我预想的还要糟糕。我们用在市场中的生机

勃勃的电视台交换了陷入困境中的一个普通的电视台。这个电视台隶属国家广播公司,那时国家广播已陷入网络麻烦。我们遇到通常在新进入市场时的一些问题:我们想更好地管理电视台,但阻力很大,底特律人已习惯于以某种方式接受他们的新闻而不管新闻有多么糟糕。再说,在特伦顿,我们被当作外乡人。当我们犯了一个错误或尝试某些新东西时,其他电视台或报纸就会对我们大加批评。非常糟糕的是吉姆·斯耐德患有严重的心脏病并且必须离开。我遭受着这一生意带来的痛苦,特别是在最高法院作出决定后,我们必须按照“老祖父条款”处理那些跨地区产权方面的问题。逐渐地,底特律电视台得到改善并且变得非常成功,但这一切在我花了无数时间自责之前并没有发生。

作为更大计划的一部分,购买几家小报则没有实现,1978年我们购买了《厄维厄特先驱报》,这是一家位于华盛顿州西雅图市北部的报纸。如《特伦顿时报》一样,购买《厄维厄特先驱报》也没有多少人表示赞同。这家报纸在西雅图已处于竞争形势下,我付了垄断高价格把它买下。可直到最近,虽然有很大的改进,但自然没有得到很好的发展。我们和道·琼斯公司一起在弗吉尼亚的熊岛开办了一家新闻印刷厂。

不久以后,在《新闻周刊》的支持和要求下,我们又掀开了新的一页——一份称作《体育内部世界》的体育杂志月刊问世。由彼特·德罗充当先锋,成为《新闻周刊》的商业杂志。再一次,我们判断不准,再一次,我们管理不善,尽管有着一个聪明的编辑约翰·瓦尔西。这份杂志投入的预算比我们预想的要多,还有损耗了大量的人力、精力以及时间。

《星报》在此期间发生了一些重大变化,短期看,它带给我们《华盛顿邮报》一些忧虑,长远看,在它结束之前,更多的引起我们的关注。乔·阿尔布雷顿正努力扭转这张病入膏肓的报纸。他首

先引进了编辑吉姆·贝尔罗斯这位富有才华者,他不想与我们的强项进行竞争,实力与我们在伯仲之间,这份报纸变得更有活力,更有趣。吉姆开辟一个闲谈栏目称为“耳朵”,专门给《华盛顿邮报》挑刺,《星报》称之为“O.P.”——或为“其他报”。我们许多人的生活细节都成为“耳朵”报道的内容。特别是“耳朵”粗鲁地报道本·布拉里和萨莉·奎因,描述他们是“可笑的一对”,追踪他们每一次的活动,毫无疑问,这确实使我们的城市编辑室获得了一些可靠的信息来源。我们都注意到,一些报道是真的,一些是半真半假,还有一些是虚构的。

尽管《星报》出现了一些转机,但仍处于衰退之中,这当然在阿尔布雷顿进入角色之前就早已开始。显然,《星报》对长期的管理模式和成功产生了自满,缺少动力;它似乎从不会让世界改变其产权。

尽管这样,日益膨胀的《星报》家族不是我们为什么赢而《星报》开始衰退的主要原因。国家社会生活的变化强化了晨报的重要性,同时使传统的下午报和晚报步入了艰难的阶段。主要原因是,电视网络新闻的发展,以及城市问题影响下午家庭报纸的发送,这都削弱了下午报纸的发行量。可能最重要的是经济原因。随着价格上涨,特别是劳工和纸张价格的上涨,报纸价格上涨到一定程度,迫使广告商们在报刊中挑选——就像以前那样,不再平分广告。如果一份报纸提高到某种程度,经常会产生滚雪球效应:广告商们认为更多的人会阅读某些报刊,因此为了排除一些处于弱势的报纸而努力去压低价格。在某种意义上,这就是《星报》出现的问题,它们很少把注意力放在竞争上。很久以来,《星报》没有人把《华盛顿邮报》放在眼里,我们的优势也不是那么明显。但我已经懂得了为自己生存而斗争的那种感觉。我们知道为了一些广告我们究竟要走多远,或者怎么去赢得每一个订户。尽管唐很年轻,他也理解什么都不能静止地等待,成功往往由于自己的轻视、

衰退而瞬间即失。

1977年3月，阿尔布雷顿达成一笔生意，卖掉了哥伦比亚华盛顿特区的广播电台，根据《星报》对其职工出版的月刊，这是“为了保证《星报》通信公司在后20年内有现金注入”。事实上，仅一个月后，阿尔布雷顿宣布，这是自从他几年前接管《星报》后的第一个赢利季度。我写信祝贺他，他回信说，他知道一燕不成春，但是他看到了隧道尽头的光亮，他认为也许是个奇迹。

《星报》是一份有很大改进的报纸，阿尔布雷顿卖掉电台和小电视台的聪明做法使他处于财力相当不错的状态。我担心，但不像1978年2月初期那样，时代公司宣布它正在买下《星报》。现在我们面临着一个强大、富有、职业性强、悟性好的时代公司的挑战，在我们看来这比得克萨斯百万富翁的威胁更大。时代公司的人们尝试新观念，投入大量资金，通过《时代周刊》杂志国外记者站在《星报》上刊登外国新闻。他们比起阿尔布雷顿做广告花了更多钱。他以“今天的今天新闻”的标题到处出现在广告栏上。在广播和电视里，关于新《星报》，通过“谈话艰难的‘耳朵’”栏目传播出去。《基督教科学箴言报》发表一篇文章，说《华盛顿邮报》和《星报》之间的竞争已经使“星球大战来到华盛顿”。

《星报》的新编辑林·罗塞尔里尼，在时代公司麾下做的第一件事就是发掘关于我的各个侧面，这起初是乔·阿尔布雷顿提出的建议。最后，他命令不刊登，因为他认为这太消极了。在《星报》的时代公司的人把这件事重新搬出来，吹得不着边际，甚至把前两部分刊登在前版。我从不关心这一连续报道，也从来不去读它，但我一直记着，我被描述成吉凯尔—海德—类的人。虽然罗塞尔里尼说的并非都对，但我被刻画得非常消极，我真怕没有人再愿意为我工作了。

我收到许多同情的信件，而《星报》刊登一份支持信，信是巴尔利·戈尔德瓦特写的，虽然他与我关系一般，但我发现其他人为此

而感动。戈尔德瓦特写道：

在我的政治生活中,《华盛顿邮报》对我并不十分友好。事实上我设想,同任何政治领域的人一样,我遭受了编辑和记者的邪念之苦,但这并不是要点。就我的观点而言,想报道体面一些就应该有些顾忌,无论是你们的记者或者是你们的出版物都没有表现出如此倾向。你们可以以某种体面的方式去评论格雷厄姆夫人是怎样做生意的,但我不相信你们有权利去评论她的生活方式,也没有权利去报道不真实的东西。

当时代公司来到城里时,奇怪的是,我有了时间,对生活的一切也有了兴趣,一些公和私混合的活动使我减轻了商务方面的忧虑并增加了个人乐趣。世界银行总裁鲍勃·麦克纳马拉创办了所谓帮助第三世界国家的机构。北部国家对南半球国家的激进并接受上百亿美元援助感到不满,而南半球国家非常愤怒,认为北方国家不关心和不热情。鲍勃的想法是让代表个人而不是国家的一组人来研究一下这些问题,他让威利·布兰德特率领这个小组,即大家都知道的布兰德特委员会。

鲍勃说,我最好也参加进来,这对我有好处,因为它会使我从一个方面了解世界,而我对世界了解甚少;同时也因为我应该把美国可行的政治体系带到国外;这对《华盛顿邮报》和《新闻周刊》更加注意这些问题有好处。虽然我不情愿破坏了我们的规矩,不要陷入一些组织机构去研究某些问题,可我决定接受了。

委员会有16人,其中4人是以前或现任的政府首脑:英国的希思、法国的皮埃尔·蒙德斯-法兰西、瑞典的帕尔梅和智利的弗雷(蒙塔尔瓦)。16位代表中有9位来自发展中国家。我们两位——彼特·彼得逊是在尼克松执政时我的一位好朋友,当然还有我——都来自美国。很明显我是来自北半球的一位妇女代表,与

此相对应的，后来又增加一位马来西亚的商界女士卡迪加·阿麦德。

我们的第一次会议于1977年12月在靠近波恩的金尼奇城堡召开。对我来说，好像进入了另一个世界，每个人说着他们特有的语言，会议还使用了那些奇怪的缩略词。我们按字母排序坐定，很自然地，我和泰德·希思的友谊——我的姓的第一个字母“G”和他的“H”——由于座位分配发展了两年。

在第一次会议的大部分时间里——事实上第一年的大部分时间——我说得很少，甚至是什么都没说，我对一些不熟悉的问题和我周围的专家们有些害怕。慢慢地，通过吃饭、散步、喝茶或喝饮料这些非正式的聚会，气氛开始改变。在一些地方，事情要比我预料的进展得更快一些。其中一位来自第三世界的最激进的人物，一位被女人们追逐的男人，邀请我去他的房间，这吓了我一跳。我感谢他的赞扬，但说明我总按照一句格言“从不在你工作的地方”行事。他答了另一句格言，“从来不要从不”，从此气氛变得更加友好。

在最后一次会议临近时，我们中没有人知道该怎样写出一份报告；此委员会好像是由有名的女士组成的，这些人对任何问题都很少达成协议。但是我们的主席显然是决心在最后会议上推出一份报告。在一个令人气恼的下午分组会上，布兰德特像个红萝卜似的，呼吸急促，最后一个发言，随后离开会场，对我们无任何进展表示非常失望。剩下的委员会成员决定，由来自南方的圭亚那的斯里达斯（索尼）·兰菲尔和来自北方的泰德·希思跟布兰德特的助手迈克尔·霍夫曼一起搞出最后草稿。我们又一次开会，由泰德领导评论了报告。相当幸运的是，正如泰德后来回忆的，布兰德特耽搁了到达英国的时间，泰德抓住这一时机，强迫他接受了报告。

这有什么影响呢？在许多欧洲国家里影响很小，在美国，如果有也是很小的。我们达成了谈判的共识。报告中有些内容我们都

不太同意,但必须签名或不同意签名,而我们都签了。最后的报告与原来的设想相距甚远,不同的委员基本上代表着他们的国家或机构的利益。

在发表这个报告之前,我对本说,虽然我知道这种事情不会使他感兴趣,我想这是重要的并且希望他能报道这方面的情况。本的注意力调整总是不太好,但我不相信这个委员会的报告竟被放在《华盛顿邮报》第25页上,连《纽约时报》都排在第3页上。我十分愤怒,我在24小时内几乎无法跟本说话。而本居然忘记了这件事。

我确实想做出一些贡献,要求《新闻周刊》编辑们去注意这些问题——事实上,是让他们报道一篇关于第三世界的故事。我知道这一故事并非那么激动人心,但对读者来说他们读到这类文章不多。经过许多艰难的努力,《新闻周刊》在布兰德特报告发布的一段时间后作了报道,对于不容易满足的编辑们来说,这是当年卖得最少的一期。

在这一时期,我还是报纸的出版商,我把更多的精力投入到整个华盛顿邮报公司,我想了许久要把报纸交给唐,但我一直在几个问题上矛盾着:这种过渡,什么时候对唐最好?什么时候对我最合适?什么时候对《华盛顿邮报》又最理想?

1978年年底,在我担任出版商已近10年时,实际上在此之前几年,我认为时机已经成熟。作为母亲,我知道唐准备好了;他比他的岁数要成熟得多——不辞辛苦、有良心、体面、聪明和能干。我需要全力投入公司董事长和首席行政官员的方方面面的问题中,这越来越迫切。同时,我认为评论版必须有一些变化。我不能替菲尔·格叶林解决这些问题,情况变得对大家十分困难。我想菲尔应该退休,米格应该成为编辑,我知道唐已经同意,但由于两个原因我不想自己成为造成这一变化的人。首先米格是我的朋友,

我担心我的这一举动——提升我的朋友——也许人们不会积极地去看待这件事。更重要的是，我了解到，当我开始工作并作出第一个重大的举措时——把本引进《华盛顿邮报》——你安排的人与继承前任的人相比，有一种完全不同的关系。我不想让唐去继承我的编辑，即使我们都认可；我强烈感到他应该有机会去任命他自己的编辑。

因此我决定第二年年初再做这些事情。1979年1月10日，我按常规召开了一次职工扩大会议，我把《华盛顿邮报》出版商这一头衔交给了唐。宣布决定后，我回答了几个一直缠绕着我个人的问题：这意味着什么，为什么现在做。“对为什么现在做这一问题，回答很容易。因为唐已经具备条件，我也准备好了。我想在我准备好之前，唐已经准备好了。”我这样告诉了职工们。唐以通常的平静的口吻回答说：“我的母亲给了我一切，除了这个容易跟随的行动。”

我的父亲、菲尔、我的儿子和我都热爱报业。但唐与我们有所不同。他接管报纸在经验上和气质上比起我们当时都要合适得多。他过去编辑过《圣·阿尔班斯新闻》和《深红》。报纸显然是他兴趣所在。当他在越南，我们互相写信谈论关于《华盛顿邮报》的未来时，他决定推迟来到报社，他想更多地了解世界。他坚信，“如果不做什么事，只是为报纸工作一生”，你不可能“成为一名好的报业工作者”。

除了菲尔之外，还有他尊敬的其他人建议他干不同的事情和积累不同的经验，这是对此项工作最好的准备。唐特别从约翰·格阿德纳和苏科蒂·雷斯顿那儿学到不少东西，苏科蒂告诉他，他认为“重要的事是没有人能对别人说‘你不理解我的情况’”。唐在1967年曾写信给我：“我明白，当我为《华盛顿邮报》工作时，我不会再替别人干。我有许多事情要去干。”

在越南战争后，唐在哥伦比亚特区当了一名警察。《华盛顿邮

报》一位深受人们爱戴的、报道警察事务的资深记者阿尔·刘易斯听说这一消息后,来见我说:“我能劝阻他,这样干太危险了。我们不想让他整天忙碌地去干这事儿。”在某种意义上,我也不想让他干——这很危险并使我担心——但我知道这是唐想要干的,他有很多理由选择干这一行。奇怪的是,在警察局里他似乎比两年前在部队里所花的时间更多。我问他为什么这样,他回答:“哦,这很容易。在部队里,你整天照别人告诉你的去做,而在警察局你总是根据许多困难情况不断作出你自己的决定。”

1971年1月,唐在《华盛顿邮报》担任地方新闻记者。他在好几个部门干过,从一名普通的会计职员到发行部发送经理助手,从担任一名推销职员到分类广告和零售广告业务的外销代表,从生产部副经理到《新闻周刊》洛杉矶局头头。

1974年秋,本·布拉里在体育部遇到一个麻烦:两位经理互相打起来,这一栏目显然受到影响。在没有告诉我的情况下,本把体育部的编辑位子交给唐,解决了这一麻烦。我希望唐有更多的培训计划,使他更多地了解公司的商业情况,本在对待他的问题上有些想法跟我不一致,我是想给唐物色一个中层经理的工作。因为本安排的这个工作能将他对编辑和商务热情以及对体育的热爱结合在一起,因此我同意这一决定,条件是唐可以进去,但在一年后出来。他和乔治·所罗门干得非常出色。

那年在体育版上,唐比我见到的任何人都更加努力。有一次我见他已是凌晨3时了还在工作,便问他为什么。他回答说,既然干的是一份定额工作,他准确知道还有多少任务能在凌晨2~3时之间送到合成室,并且让报纸准时印出来。

那一年结束了,唐成了副总经理,这是一个重要的时刻,在罢工中他对我帮助很大,对报纸起了关键性的作用。我那时知道他更愿意去接管出版商这个位子。他和我之间的关系也许非常尴尬,但我们俩力图使之平稳发展。让父母当你的老板很难;而这个

老板是你妈妈就更难。唐在使我们之间建立一种和谐的职业性关系方面作出很大贡献。

唐成为出版商后，带着可预料到的压力和紧张指定米格去继承菲尔·格叶林担任评论版的编辑，她使评论版恢复了活力。

尽管我知道唐有一天会成为出版商，但我没有预料到我放弃这个位子是如此艰难。这一举动是一种强大的内心斗争，我必须自己去忍受，因为我知道这样做是对的。《华盛顿邮报》出版商是我将要失去的头衔。我喜欢直接参与报纸事务并全身心地投入进去。在经历了父亲和菲尔早期为生存而战，以及我自己作为出版商的那些充满色彩的年代，《华盛顿邮报》带着我永恒的爱离我而去了，但我不想拖得太久，因为我对唐能接替我感到高兴。

我忍痛割爱，但我还保留着一个更全日制的、更富有挑战性的工作，那就是公司的董事长和首席行政官员职位，负责让拥有 0.5 亿美元的资产、5 000 名职工和 2 000 名股东的公司财富增长和健康发展。

在 1979 年秋天，从财务方面来看，公司表现很好——股票一直处于上涨趋势——但问题不断，包括《特伦顿时报》和《体育内部世界》收入持续下降。我感到没有足够信心和能力把它扭转过来。沃伦和我驱车去格伦韦尔比度周末，当时，他策略和温和地向我讲了一个消息，他的好朋友和投资者比尔·鲁安尼和萨迪·戈兹曼为他们自己和他们的顾客买了《华盛顿邮报》许多股票，他们准备卖掉价值几千万的股票。鲁安尼管理着塞郭亚基金，而戈兹曼是第一曼哈顿公司的执行合伙人，这些人准备卖掉所有或他们手中一半的《华盛顿邮报》股票。

沃伦考虑采取什么最好的方式把消息告诉给我，他设法尽力掩盖它。我必须承认我立刻掉下了眼泪。这儿有一些特别聪明的投资者，以他们伟大的判断而著称，他们不再相信我们；其他人也

会跟着离开。我认为他们这一举动是对我管理公司的一次否定。

沃伦极力安慰我,解释比尔认为他对《华盛顿邮报》股票做得很好,增加了他许多资金。他还保持了自己的股份。沃伦试图再次树立我的信心,他说:“你不知道华尔街,人们不会长远地考虑问题。当你的股票到了每股 100 美元,华尔街会买的。”我想他是在让我感到舒服一些;要想股票达到 100 美元真是荒唐。我忧心忡忡。

沃伦当然对比尔和萨迪的做法有着与我完全不同的看法。他把这看成是整个公司的巨大增值,几乎像《时代先驱报》的合并。虽然他知道我对这事非常失望,但他以为不久以后公司会从他们卖了的股票中得到未来的利润。他说:“不要着急,他们卖,我们买。这对我们会有好处,而他们会后悔的。”虽然我还是担心,但仍以平均 21.91 美元的价格买下了股票,而萨迪和比尔在两人分手之前以相当于每股 6.50 美元买进。

很久以后,有一次沃伦和我讨论妇女在商业场合流泪的问题,我提醒他那次我们是在开车去格伦韦尔比的路上。他笑着说:“我们赚了几亿美元,”他补充说,“下次你流泪的时候,先给我打电话,看这架势,凯瑟琳,如果你不买进,我会流泪的,因此我们中必须有一个人要哭。”

从这以后,我真的集中精力把公司推向前进。我辞去外面几乎所有的我担任的董事职位——芝加哥大学、乔治·华盛顿大学、还有联合化工公司,以便更多地、更积极地参与媒体与报纸的有关集体活动:广告局、联合新闻局,最重要的是美国报纸出版协会董事会。

我从 1971~1979 年一直在广告局担任理事,并于 1980~1982 年成为执行董事,我发现这是个和睦相处的地方。该局的组成有明显的特点:不仅全是男人和白人,而且都是商界人士——没有编辑。

联合新闻局 18 个董事经过会员选举产生,任何希望担任其成员的人必须拉选票,我对此感到困难。虽然有人对我说,大多数人在第一次都没选上,在我竞选失败后我还是很沮丧。第二年即 1974 年 4 月,我的组织工作做得比较好,赢了,并成为该局的第一位妇女成员,我干了三届,直到 1983 年。

在 1973 年,我被选入美国报纸出版协会董事会,同样是第一位女性,这时候还没有出现一个男性因反对妇女成员离开董事会的事情。我写信给阿尔·琉哈斯的妻子:“这些男子汉们的观念不会逐渐消失。他们的‘窈窕女子’和为妻子干杯的观点还深深贯穿在美国报纸出版协会的生活之中!”

那几年,董事会主席由大小报纸的男人们每两年轮换一次,处于很不民主的程序之中,在任董事会主席挑选或指定他的继承人。1979 年,阿尔·琉哈斯是当时的董事会主席。在一位友好、能干的男上莱尼·斯马尔服务期满之后,他想让我担当主席。这一想法从没有进入我的大脑,但阿尔坚定地说,我应该接受这一工作,而如果不,在可以预见的将来不会有任何妇女去出任这一角色。我逐渐地同意了——也许这是件很有趣的事情。因此莱尼邀请我在 1981 年他任期满时接替了他的职务。大家对此事都有思想准备。

但这是一场悲剧。我很快拖入一项没有什么准备的工作中。莱尼在一次汽车交通事故中丧生,几乎没有准备,我承担了一项新的消耗时间的责任,这差不多比我预期的早两年,我于 1980 年 4 月成为美国报纸出版协会的主席。管理这个庞大的、全是男性(除我之外)的机构——大大小小的报社有着迥异的观点和兴趣——需要的是尽更多的义务。意想不到的,一开始我就主持召开了两天的委员会会议和全体大会,应付在弗吉尼亚雷斯頓总部的职工。此外,我还不得不与出现的电子新闻问题较量以及与电话公司进行竞争。

在华盛顿邮报公司,我正在处理从《华盛顿邮报》和《新闻周刊》发行数到印刷成本,到整个公司利润持续增长的问题。我想集中精力为公司制定战略计划并且希望在各门取得进步,改善部与部之间的关系。我们还需要更理想的公司增长政策。我一直在努力集中几年来许多人有关公司增长问题的智慧,但没有收集到多少或者说没有取得进展。我也在考虑评估奖赏和财务等方面的重要性,因为总是存在着人的问题。

1979年初夏,在《新闻周刊》,我经受着另一个职员离开的痛苦。埃德·科斯纳是继欧兹·埃列欧特后的第二个成功者,但没有欧兹,他管理那一大群职工也会困难重重。埃德有着难得的新闻工作天赋,但不适合经理一职,职工士气低下。有人向我描述,所发生的一切就像“杂志断了神经”。

彼特·德戈罗和我花了很多时间讨论下步该干什么,我为再一次听他的话,违背我的本意,接受他的建议而感到害怕。我告诉彼特一点,如果埃德遇到的麻烦太多,我们必须告诫他。彼特的答案是:“绝对不能;如果这样做,他没有思想准备,也许会不干了。”我接受了彼特的愚蠢的建议,没有与埃德谈话。任何处于被解除危险中的人都有权去期待并且常常是有效的。

与此同时,有一个编辑接近我,我知道他很有经验,并想把他的经验转移到周刊上。我曾和这个人一起工作过并信任他,他想要这份工作,我想他肯定很合适。可当我跟彼特讨论这件事时,使我泄气的是他宁可冒着风险也要雇用非《新闻周刊》的编辑。我再次妥协了,我相信他有更好的判断力。因此我们回过头来考虑莱斯特·伯恩斯坦,他曾是《新闻周刊》国内新闻和执行编辑,我们想他会安全过渡好几年,直到最后我们发现另一个编辑。我很快就知道这是一个错误的决定,因为莱斯特做的第一件事就是休了一个月的假。

当彼特和我把这一新闻告诉埃德时，他自然感到不安和痛苦，直发牢骚，因为我们没有同他交换意见。我们举行了一次会议，向编辑部所有职工通报了这些情况。埃德走进来说：“我将离开杂志社。”说完走出房间，走出大楼。我站在后边，说我对此感到遗憾，并赞扬埃德和莱斯特；紧接着我也离开了。我并不想去干什么，只想离开，有一大群人在等电梯，我沿着楼梯从40层走到12层，来到了公司办公室。

高层编辑人员中也有变化——这也为别人说我是难对付的女人增加了一次机会。我注意到，当一个编辑被撤换，常常是他手下的人抱怨最多，他们以最大的声音谴责，用过去那种“方式”批评我——那么突然，那么出乎预料，那么残酷。然而，人们告诉我这是一个当时必须做出的决定，这有助于《新闻周刊》。我们通过两次不成功的试验，最后选中了瑞克·史密斯。

接下去还有更多的变化。我跟马克·米格海尔相处并不容易，我认识到，他作为在这儿的另一个行政领导变得越来越不像我期望的那样。马克是个好人，在某些方面有很好的才能，但他也许太年轻了并且经验不足，他过早地被提升为公司总裁和首席业务官员。1980年7月，我们宣布马克应该在年底辞职。做出这项决定真是难上加难，因为我个人很喜欢他。这也许是我商务生活中的一个低谷；肯定是我经受的极为痛苦的事情之一，是令我沮丧的时刻。马克的离开在我的脑海中不断出现，虽然不是我个人的失败，但却是整个公司处于混乱之中的一个标志。公司肯定没有管理好。我们没有取得那么引人注目或者是显著的增长，《新闻周刊》管理上一塌糊涂。这一次，新闻界真的对我进行了抨击，甚至提及高层管理者的几次变化，部分是因为我们的机构图表的误导和公司与报纸混合所致。

在公司中我找不出一个可以出任新总裁的人选；我必须到外面寻找。不幸的是，我因为自己犯过的错误和担心无法通过恰当

的渠道解决替换的问题,我对此没有信心。我工作上很难相处的名声不胫而走,就是在最好的情况下也很难找到人选,有人说除了唐没有人会成为总裁,因为他想成为母亲和儿子之间的三明治。但唐还是太年轻,并且刚在一年前成为《华盛顿邮报》的出版商。

就在我开始寻求帮助时,继鲍勃·坎贝尔退休后接替公司主任兼《新闻周刊》董事长和总裁的彼特·德戈罗建议我们雇用一个咨询公司,开展研究并得到行政帮助,尤其在我试图独立去管理的时候,我想这是一个很好的主意,因此我们雇用麦克金塞及其公司,第二年,麦克金塞和我们公司之间举行了多次会议,以我们干了些什么和他们希望干什么为议题反复讨论。我对整个咨询程序感到困惑,好像麦克金塞的答复与我们告诉他们的略有不同,帮助不大。

麦克金塞在他的报告中提出了最轻率的建议,这就是,我们应该停止购进股票:每股20~21美元是可以接受的,但现在股票到达26美元时就不再是个好主意。我采纳他的建议干了一阵儿,虽然沃伦反复重申,任何人都会告诉我公司可能在市场价值四亿美元,而股票市场的股值是该数的1/4。后来,唐曾引用麦克金塞报告中关于“五亿美元之页”的建议,认为这也许是公司损失的代价。

与此同时,我和一家猎头公司在寻找一位新的公司总裁,并和猎头公司以及许多申请者举行了一系列会议,他们中没有一个人具有这种可能,他们中许多人似乎与我的要求相差甚远。他们要么屈从于我要么奉承我,没有人吸引我。这件事持续近一年,这期间的事基本上由我一个人来管,并从马蒂·科亨,即我们的财务副总裁和总管,一个管理集团包括各部门的头头和其他几个公司官员那里得到了不少帮助。这是一个不平静的年份,直到我解决管理层问题之前,我不认为情况会变好。

在1980年11月,当美孚石油公司总裁威廉·塔佛拉雷斯诉《华盛顿邮报》诽谤其商业交易的一些细节时,又一个麻烦出现了。

该件事是一年前由巴特里克·泰勒报道的。这一案件被提交到许多法庭；在1982年一个陪审团要求被告补偿205万美元，这一判决被一位法官推翻，后来重新解释。美国上诉法院于1987年3月13日最后裁定，1979年报道“极为”真实，不是诽谤，七年多的案件最终了结。

在那场官司中，压力、忧虑和各种活动立刻使我身体出现不适。我在1981年3月访问纽约，去一家广告集团演讲时，患上了肺炎，在医院里住了12天，回到家时仍十分虚弱。

我刚回来，就接到了时代公司总裁和《星报》董事长吉姆·雪普莱的电话，他说要见我。这意味着我们生活中另一个重要时刻出现了——至少对我和唐的生活而言。吉姆的意思是时代公司准备对《星报》做些事情，他想谈谈合作运营的可能性。

我们总是希望和欢迎竞争，认为有竞争比没有竞争对每个人而言更加有益，因此唐和我以及沃伦跟我们的律师和《星报》的代表开了多次会议试图达成协议。我们还在谈判期间，在最后一次会议十天以后，时代公司举办了一次新闻会议宣布两周内关闭《星报》。我实际上是在我车上的收音机里听到这一新闻的，当时我正赶着去上班。这一决定使我心里非常难受：第一也是最重要的，对《星报》发展到这种地步，感到非常痛心，华盛顿将要失去一份拥有许多虔诚的读者的报刊，更不要说职工，他们都会受到毁灭性打击。我对这种最后胜利的事实毫无感觉——虽然是酸甜苦辣——经过这么多年的斗争。这不是一个我们憎恨的竞争者，而是我们尊敬的对手。

《星报》与一些可行的买主进行了商谈，但似乎都不乐观。鲁伯特·墨道琦、沃尔特·安伦伯格、莫铁姆尔·苏克尔曼和阿曼德·哈默尔都提到考虑提供购买条件。为了防止任何人通过买报纸达到卖其资产而从中获利的目的，时代公司对所有购买者附加了很弹性的要求。在《华盛顿邮报》，我们继续与《星报》的人进行交谈，和

其他人座谈,如阿尔·琉哈斯和阿曼德·哈默尔,谈话内容是关于联合运营协议问题,但最后,似乎没有办法拯救《星报》。

1981年8月7日,拥有128年历史的《星报》停止出版。这不是什么值得高兴的事情。正如唐所说,这是“华盛顿和整个报业悲哀的一天”。这个城市及全国都失去了一份伟大的美国报纸。《华盛顿邮报》几天后的一篇评论写道:“没有人想让《星报》离开,但它还是走了。哀伤、怀旧、愤恨、感伤和害怕被它的失去搅和在一起,《华盛顿邮报》的人具有同感。”

我知道《星报》的失败将向人们展示许多问题,同时也为我们提供了机会。我们生发出一种可预见性的痛苦。除非懂得报纸的经营,否则就会责怪其他报纸毫无人情。

在几乎一个月以后,显然没有人去救活衰落的《星报》,我们买了它的地皮、大楼和机器,雇用了它的编辑和记者,其中包括最著名的玛丽·麦克格劳瑞。我们还充实了发行部,扩充了新建的名为“春野”的工厂,我们急需大楼和机器。不到一年,由联合教会创立和资助的《华盛顿时时代报》问世了,他们的发行和广告非常弱,但报纸确实表现出生动而保守的评论态度——教堂为此投入了大量资金。它的幕后人物可能认为在國家的首都办这样一份与政府建立通道的报刊,花钱是值得的。

1981年春天,《星报》开始消亡并非是惟一的重大事件。1980年秋天,我们一位新来的、年轻(26岁)的、聪明的记者简妮特·库克的一篇文章发表在《华盛顿邮报》头版上。这篇《吉米的世界》描写了一个8岁海洛因吸毒者对社会造成的影响。这篇文章送到新闻服务网,并成为全国性甚至是国际性的著名案例。

我们感到故事很典型,写得也很精彩,因此提交申请普利策新闻奖,结果获得了这个奖项。获奖后不久,整个故事内幕开始被揭开,因为所披露的有些与事实不符和夸张的地方——如果不是非

真实的话——在某种程度上库克是在描述她自己的生活。当普利策获奖人的经历在不同的报纸上登出时，华沙学院打电话给我们说，库克不仅没有以优异成绩从该学院毕业，而且根本就没有毕业；她上学一年后离开，去了多勒杜大学，在那儿获得学士学位，未获硕士学位。多勒杜的人们打电话给联合新闻协会说，库克的学历记录跟发表在新闻网上的不一致。当我们检查库克列出的学历时，我们发现与其他填写的经历不一致——例如，情况证明她不能说几种语言。

1981年4月15日，简妮特·库克向《华盛顿邮报》编辑们承认她编造了这个故事。“吉米”是一个虚构的人物，所引用的话都是捏造的。库克描述她亲眼见到的是从来没有发生的事。本发了一份电报给许多新闻机构说：“我很伤心并且很遗憾地通知你们，简妮特·库克，这位《华盛顿邮报》记者因为所写人物而获得普利策奖，现在决定她不能接受这一奖项……她后悔做这些事情，《华盛顿邮报》也感到遗憾。她决定辞职，并获得批准。”

我们立刻指定报刊负责听取批评、收集意见的比尔·格林去调查发生了什么以及为什么会发生，我们相信这是表现我们内疚的最客观的方式，并帮助我们所有人知道我们错在哪里。许多事情的确做错了。几乎没人指出库克为什么在报道内容中能问那么多难以回答的问题。她被轻易信任，她写得很好，以致没有人去检查其故事的真伪。编辑们互相信任，因而故事从一桌移到另一桌，直到最后发表在报纸头版上。在雇用她时，甚至连她的简历都没有认真检查。

事情败露后，我相信自己做了所有应该做的事情。我们披露了令人恼火和内疚的细节，向读者致歉。我们检查了发生这件事情的体系。比尔·格林问了几个很难回答的问题，包括是否是种族问题（她是一位黑人）使库克发展得太快了，并且得出许多结论：对记者过于相信；年轻记者正在每一块石头下寻找水门事件；对获

得新闻奖过于渲染而带来的毒害；新的记者不应该提得那么快；编辑对下面提出的疑点没有给予足够的重视。

简妮特·库克责备报纸对获得伍德沃德称之为“神圣的鸟粪”的故事催促太急而打乱了正常报道。她谴责我们在记者们中制造争夺头版的竞争。霍华德大学新闻学院对库克事件备了一份上诉书，控告《华盛顿邮报》。《新共和党人》刊登其中一篇文章描写这一事件是“深喉的孩子们”。

唐·格雷厄姆作为出版商，主持了一个很难对付的新闻会议并处理得很好。我打电话给汤姆·文尼西普，当时的美国报纸编辑协会主席，在奖项退回后这个协会成员在华盛顿召开了一次会议，我问汤姆是否还要就此事召开会议，他说他不想，太晚了，无法安排日程。我回答说：“如果你不安排，你将成为这一行业的笑柄。我担心此事，这是一个大的道德问题。你最好找出时间。”汤姆同意了并安排了一个早会，参加者很多，我们的编辑也都出席了。我很高兴看到唐·格雷厄姆站在本的旁边，把膀子搭在本的肩上。还有我们以前的编辑鲁斯·威吉斯，他带着通常的讽刺、幽默的口吻说：“我感到美国新闻界很伟大。我见到的每一位编辑都使我相信这样一件事不可能发生在他的报社里。”

我们受到来自各方的攻击。显然，我们犯了错误，有一些是因为我们的工作程序没有好好地运转。但我感到简单推断在其他地方不可能发生这种事情是没有道理的，也是肤浅的。我后来在美国新闻报界协会的一个会议上说，如果不努力避免类似的事情再发生，才真正危险，“我们会变得非常紧张，我们将走向另一个极端，自由报刊该做的事情也不去做了。”

在这一困难时期，让我雪上加霜的是，彼特·德戈罗告诉我他已找到另一份工作，有意思的是，他又回到了哥伦比亚广播公司。他还是很愿意重新与我们讨论我们的不当之处，但那时我变得更

加难对付并立刻告诉他一次够了。这似乎激怒了他，使他不再重蹈我的覆辙。

只有当寻找公司的新总裁有一些进展时，我才对前途变得乐观一些。我不断对各类候选人进行一轮又一轮的面试，起初我并不太清楚该寻找什么样的人，但感觉到当我发现理想的人选时我就知道了。寻找工作持续了好长时间，我开始称之为“寻找完美先生”。但在这一过程中，我逐渐认识到我产生了确立公司目标的想法，这一寻找过程也帮助我明确了这一想法，同时帮助我确定了我要寻找的这位总裁的素质。

最后，在1981年7月上旬，当我面试狄克·西蒙斯时，我从他身上看到了我需要的素质，包括曾是一位好经理的记录。几天以后，沃伦、唐、玛丽·格雷厄姆和我与狄克在我家共进晚餐。我和他谈了几个小时，非常投机。两个星期以后，我向狄克发出邀请，请他出任华盛顿邮报公司的总裁和首席业务官员。历时一年半时间寻找“完美先生”就此画上了一个句号。

第二十八章 我步入 老年生活

狄克·西蒙斯的到来帮助了我和公司,使公司在 80 年代的十年时间内成为业绩最好的时期。华盛顿邮报公司的收入取得持续增长,发展了一些新的业务,建立了未来的构架。我肩上的重担减轻了。我不再害怕开会讨论计划、选择、购买生意等。会议室中不再有紧张情绪,对未来似乎变得更加有信心——更加积极。我认识到,只有前面那么多年的曲曲折折才能获取今天的成功。工作再次成为一种快乐的事情。如果没有认识到这一点,那我会处于那种在我的管理下业务不错的认识之中,我越高兴,结果越不那么理想。狄克最初采取的许多措施有助于这些结果变好,同样重要的是,他也帮助我在公司管理方面重整旗鼓,提出我们应该做什么并且我们能期望做些什么。

在某些方面,狄克和我是不寻常的一对。我们彼此在风格和脾气上都不相同,但能融合在一起。我们分担着公司两项最高管理层的工作。他比一个首席业务官员的工作做得多;他是我的搭档和朋友。他的真诚和自信帮助他不受我独特管理背景的干扰。我总是努力给狄克应有的信任,并且给他所有公司经营方面的自由权力。他因此似乎没有感到麻烦。

狄克自信地迅速向前迈进。1981 年 10 月下旬,就在他来到

公司几个星期后，我们宣布把《特伦顿时报》卖给阿尔布雷顿通信公司。几天以后，我们宣布将讨论出售《体育内部世界》的问题，因为它亏损严重，没有迹象能扭转亏损或者有可能改进。我感到必须卖掉它，狄克在这个问题上行动迅速。这两笔财产的销售显著减少了公司当年的收入，但使我们更能集中精力发展我们的重要业务，这些业务都在确定新的创收目标。

狄克还通过与公司职员交流，为我们公司的发展身先士卒地去寻找机会。1982年，我们通过从事移动电话业务，率先进入电子时代。几年以后，在美国建立首批移动电话系统以后，我们卖掉了这一领域的资产。这一战略性退出建立在我们共同的认识基础上，因为我们知道那些在市场中占统治地位的公司对小公司而言有着重要优势，我们当然属于一个小公司。然而，我们财务上干得相当好。

1983年我们买了一家规模不大的电子信息公司，名叫莱吉·斯莱特，这是一家数据库出版商，现在成为全国主要对联邦议会和管理活动网上信息服务的供应商。我们还进入了有线节目，特别是体育节目，买了大约50%的体育频道协会成员的股份，这个网络把职业体育活动带给纽约地区的电缆用户。这些业务后来也卖掉了。

1983年11月，我们成功地发行了一份面向全国《华盛顿邮报》周刊，这一想法在我父亲拥有这家报纸的头几年就曾讨论过。现在周刊发行超过了10万份。因为《华盛顿邮报》是一家地方报纸，主要在华盛顿都市地区发展市场，出版面向全国日报是不可能的，但这份周刊精选《华盛顿邮报》政论性和有关政府内容的文章，满足许多人希望读《华盛顿邮报》政治报道的愿望。

1984年，我们购买了一家辅导与考试准备公司，名叫斯坦利·卡普兰公司（现在称卡普兰教育中心），狄克对这一公司的兴趣比我大。坦白地讲我缺乏兴趣，这反映在我跟狄克的讲话中：“我没

有什么意见,如果你认为有利可图,我们就买。”公司虽然有些起伏波动,但是它不仅运作良好,而且要比我认识到的更有目的性和潜力。

1985年,我们购买了20%科勒斯媒体公司的普通股票,并成为《明尼阿波利斯星星论坛报》以及其他一些小产业的业主。这些产业的利润多年来一直在增长,我现在拥有科勒斯媒体公司28%的股份。

我们在某些领域没有取得太大的成功。1982年初,我们试图购买《德·摩恩斯年鉴报》,这是一家我很尊敬的报业公司,并很想买下它,但我们不是最高的中标者。在发行周刊后不久,我们买了20%《国家学报》的股份,这是一份有关联邦政府问题的杂志,但经过三年经营后,《时代镜报》买下了它,我们更看好《芝加哥太阳时报》和在《休斯顿邮报》,但没有采取进一步的行动。

作为一家公司,我们一直稳步增长——也许太保守了——但在80年代结束时,我们没有因背上沉重的债务而卖掉财产,也没有像其他一些公司那样,凭着他们的判断去放纵发展。我们拒绝了《丹佛邮报》的交易,这家报刊由时代镜报公司购买并带来灾难性结果。有时你不做的事情与你做的同样重要。

在狄克来到报社的头几年里,我主要的挫折是金融界没有把我们当作炽热的产业,总是低估我们的股票。但这也给我创造了优势,因为我们继续购进股票,这给我们以后的发展带来了好处。

在我们增长财富的所有尝试中,最引人注目和最成功的买卖是狄克和我一起作出决定的电缆系统买卖,我们开始于首都城市通信公司的53条电缆系统,最后一宗买卖是在1986年1月。在1985年一年里,沃伦帮助他的朋友、首都城市集团的总裁汤姆·莫尔菲,购买了美国广播公司网络。我在这些生意中对这笔交易非常高兴,至少我通过沃伦认识到此事的意义,显而易见——他将进入首都城市集团/美国广播公司董事会,并将要脱离我们的董事

会。那时,沃伦在我们董事会 11 年,从未错过一次会议。告诉我这些对他很困难;他知道我会感到不好受的,但他使我确信,他还会经常给我打电话,我们还会像往常一样经常见面,他不会从我生活中消失。即使是这样,我还是为这一消息所困扰和沮丧。

事实上,结局很好。沃伦还在我们公司保持着股份,并与我们在一起。更重要的是,作为一种安慰,莫尔菲允许我们购买首都城市电缆系统,而公司通过投资银行家们放弃其他一切。沃伦在谈判中保持正常距离,谈判是在《华盛顿邮报》和首都城市集团之间进行的。我们算了算账,审慎考虑,讨论了很长时间,在自己内部争论,最后以 3.5 亿美元购买,这是公司历史上最大的买卖——这一买卖使我们步入全球 500 强大公司之列,1986 年和 1987 年均排在第 263 位。通过增加新的顾客和购买其他小的系统,《华盛顿邮报》—《新闻周刊》电缆从 35 万用户发展到 58 万用户。令人高兴的是,当首都城市集团/美国广播公司卖给了迪斯尼后,在这个公司服务了 10 年的沃伦现在又回到我们董事会。

《新闻周刊》经历了许多年的坎坷之后,我们开始把情况扭转过来。最令人痛苦的失败表现在商务和编辑业务两个方面,由于各有不同的原因,管理处于内乱之中,在编辑方面,我要对问题直接负责,花了很长时间才把错误纠正过来。我还感觉到在《新闻周刊》有许多不怀好意者和不忠诚行为。部分原因是由于管理层转换过于频繁,还有一个原因是由于华盛顿公司和纽约公司之间的天然竞争局面。我最后给瑞克·史密斯以编辑权,我知道他做这工作很合适,他回答说:“不要担心,我不会搞糟的。”

他的确没有失败。在他强有力的领导下,他开始作为编辑,后来成为总裁,整个气氛都改变了——这在怎样把事情处理得更好方面给我树立了另一个榜样。即使新闻杂志在新的环境下经历了一些问题,但《新闻周刊》已经获得许多成功并稳定增长。在 90 年代中期,《新闻周刊》被认为是新闻杂志中最好的,涌现了一批作

者,如琼·阿尔特尔、乔·凯莱茵、鲍勃·萨缪尔逊、简·班扬·贵茵、阿兰·斯罗尼、乔治·威尔、米格和其他许多人。我感到很大的满足。

《华盛顿邮报》—《新闻周刊》电视台也越办越好。我们的电视台包括三个主要网络,因此,沃伦一次指出:“不管哪一条网络是否产生轰动,任何进步都是独立获得的。”乔尔·查斯曼证明他能在狄克的指导下经营电视台,他们的利润是同行业中最有竞争力的。我们的电视新闻与《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的新闻一样珍贵。所有电视台(包括我们在得克萨斯购买的 KPRC 休斯顿电视台和 KSAT 圣·安东尼奥电视台),现在由比尔·拉茵领导,这些电视台过去是并继续是新闻报道上的领袖。《星报》衰败后,在 80 年代的大部分时间里,《华盛顿邮报》的市场占有量达到日报近 50% 和星期天刊 70%——远远高于其他美国大都市的日报。

在 80 年代我们取得的一切成就中,我最骄傲的是公司的管理不断改进,而狄克在管理方面又特别强。一次,我说我想得到普利策管理奖,最后,我可以确信我们正在成为一个真正管理有方的公司。我们的核心业务在创造利润上得到无可限量的改进,几年以后,公司真的腾飞了:华盛顿邮报公司在同行的许多领域中处于领先地位。也许比我们获得的任何知识更为重要的是,沃伦考虑了我们该怎样做的那些事。1984 年中期,他送给唐、狄克和我一份备忘录说,他刚刚看到一份关于出版公司在各方面表现的调查结果。他指出,当比尔克锡尔·哈塞威在 1973 年春天买下华盛顿邮报公司首批股票时,花费为 1060 万美元,而 1984 年股票的市场价值为 1400 万美元。他看了受调查的出版公司的名单,计算了如果同时按 1060 万美元购买名单上其他公司的股票会出现什么情况。在计算出其他任何公司都远远落在华盛顿邮报公司股票利润之后,他断定:“尽管当初增加 100 万——而能从其他方面把 650 万变为 1100 万。”后来行情变得更好。

经过这些年的努力,很多事情最终平稳发展,无论是对公司还是对我都是如此。虽然我从没有停止担心——这不是我的特征——公司的业务运行不是处于最好的状态,我对狄克充满信心,我开始放松一些,生活的内容就更加丰富一些。

作为报纸公司的头,我总是强烈感到,我的部分工作是用来跟踪重要的世界问题对公司和公司股东带来的影响,但我还没有全力投入并把我的注意力放在其中。自70年代后期,我和几个编辑和记者——米格和吉姆·胡格兰几乎一直是跟随着——去了一个或几个国家,观察我们在自己的出版物里阅读到的东西。这些旅行主要是在80年代早期,很大程度上是因为在我离开后,狄克能够稳住公司。

在我们第一次旅行的某一站,应罗马尼亚人的邀请,我们采访了共产党的领导者尼古拉·齐奥赛斯库,采访地点就是他和妻子后来被杀的地方。他在整个采访中抱怨西方对他的态度,而我们一直想问的是他对不同宗教和少数民族群体及对持不同政见者的高压政策。采访是呆板的,至少可以说,我们找机会问了事先准备好的问题,他的回答很长,很机械。他的长长的回答被我们的翻译缩为“他说:‘欢迎。’”

1978年,一次富有成果的西部非洲之行是在阿比让郊外一个小村庄的一所学校里,阿比让是象牙海岸相当富有的一个都市。在美国使馆一对年轻人的陪同下,我们受到大部分村民的欢迎,尽管当时气温达华氏105度并非常潮湿。酋长穿着大袍,戴着德尔比帽子,在户外的宴会上,他用法语致词宣布,为我这位他们认为的世界上最重要的第17位人士的到来感到非常荣耀,这一描述被刊登在《美国新闻和世界报道》上。从那时起,吉姆·胡格兰成为我之后的“第19位”。

1980年,我计划跟米格和吉姆去中东旅行,还有亨利·基辛格建议的沙特阿拉伯、埃及和以色列。我们没有把握沙特人愿不愿

意接受两位女性,但使馆官员——更为重要的是,在美国进行空军训练的、皇家非常有影响的成员、王子班达尔告诉我们,我们会受到欢迎的。米格和我精心设计衣着,怎样能在沙特阿拉伯让人感到舒服,当飞机降落时,我们有些害怕,但有人告诉我们可以从飞机前部下来,这代表着真正的进步:几年前,帕特·尼克松和南希·基辛格还必须从飞机后出口下。

妇女在沙特阿拉伯几乎看不到。在访问中我们只看到过一次——是在谢克·阿米德·扎基·雅马尼的住宅。那时谢克是石油及矿业资源部长,在那儿他召集一些非常西化的技术人员、政府里的中层领导和他们的妻子们。与此相对照,在王子阿布都尔拉的家吃晚餐时,这位全国第三号人物和他的国民卫队的头目们变成了《一千零一夜》里的人物。我们开车到他的宫殿,米格和我穿着长裙和长袖套衫,尽可能把自己覆盖起来,来到一个大椭圆型房间,房间四周的警卫人员跷着二郎腿坐在那里,阿拉伯旗袍上挂满徽章,胸前带着装满子弹的皮带。当我们被带到比他们高的座位上时,他们盯着我们,但君主的座位比我们的还要高,上面坐着王子阿布都尔拉。我们后来了解到阿布都尔拉不得不事先向他的人作一个小时的解释工作,说明为什么让我们两个美国女人来吃晚饭。

在埃及,我们在萨达特总统乡间的家中见到了他。在他谈话时,我们用几个小录音机录下了他的话,而埃及人用的是一个大录音机;给我们留下很深印象的是,一个人似乎在花园的丛林中换磁带。萨达特总统不断对我用野蛮进攻的方式批评他的邻居。他总是说:“吉米”——指卡特总统——“告诉我不要对侯赛因国王说三道四,凯瑟琳。”然后他继续说了一些嘲弄的话。他也痛骂了亨利·基辛格。但这是一次有趣的会见,每个人都为《华盛顿邮报》和《新闻周刊》写了稿子。我们感到十分有趣的是,一位埃及政府人士突然出现,他脸有些红,想跟我们要一个采访的录音带,他们的收录

机不工作了。后来我们才猛然发现，尽管我们注意到他们的用心，略去了所有萨达特说的令人吃惊的话，会谈文字材料还是全文刊登在埃及报上，全是离题的话语。我憎恨去回想这些事情。

在埃及期间，我要求见一见伊朗国王，他以难民身份留在埃及，在最后一分钟，他们同意吉姆和我进去。伊朗国王特别愿意甚至渴望长时间交谈和录音，事实上他讲了两个小时，批评英国人和美国人瞧不起他。他后悔，正如吉姆在他故事的引言中所说：“在他执政的最后日子里，他对自己的对手采取了‘一种投降政策’，并说他希望用军事力量镇压那些破坏他的规则的示威者。”他告诉我们这是他的失算，加上来自美国和英国政府的冲突，这一切导致了他的失败。我们和伊朗国王的交谈是他最后一次接受采访，在那以后不久他就死去了。

在以色列，没有什么能与我们在那儿的最后晚餐相比了，晚餐会由外交部部长主持，这个晚会成了对《华盛顿邮报》特别是评论政策进行野蛮攻击的晚餐会。米格当场发表言论驳斥这些攻击，说以色列人需要理解没有人能够忍受犹太人在欧洲经历的低下的地位和所处的危险——她知道没有人不这样想——但是“我们写的，是我们必须做的事情以避免一种可怕的命运”。就此问题，对抗情绪不断增加。以色列人对米格特别不友好，米格是个犹太人，他们认为应该无条件信奉他们。

在旅行中，我们在利比亚与卡扎菲进行了一次稀奇古怪的会谈。1988年，《新闻周刊》的吉姆·胡格兰、克里斯·狄克易和我一起去了北部非洲观察那儿不断兴起的原教旨主义。我们最后要求采访卡扎菲，他当时在阿尔及利亚正召集一些头面人物开会。我们飞到开会的地点，想见卡扎菲。当听说他想先单独见我时，我们都大为吃惊，但我还是走进约定的会谈地点。卡扎菲在一个小屋里接待了我，从一个皮椅子上起身向我礼貌地问候。我们交谈了一会儿，然后他很快把话题转到鲍勃·伍德沃德撰写的关于美国中

央情报局的一本书上来,这本书的书名叫《埋伏》,是刚出版的,鲍勃在书中报道了美国中央情报局收集卡扎菲的一些材料,宣称他穿着奇装异服和高跟鞋,他的助手为他买了一个玩具熊。卡扎菲像其他人一样,对书中内容表示关切。我特别注意到他的眼睛,不停地转来转去,四处扫视,但最终直视着我。他用了-一个翻译,但他似乎懂英语,有时竟更正翻译,试图软化他的语言

我跟卡扎菲谈得很长,以至于让吉姆十分的不安,最后他和克里斯决定打断我们。当会见结束时,我问是否我能跟卡扎菲照张相。他同意了,但我的照相机卡住了胶卷。我很恼怒,使劲一击,不管怎么说还是工作了。这张不错的照片用在《新闻周刊》的报道文章之中,那张照片使我获得了自由作家的美名,我花了 87.50 美元做了一个镜框。

在我们旅行中,也许最重要的采访是我们和苏联领导人戈尔巴乔夫后来的会见。吉姆和我为与苏联领导人会谈筹划了五年,并经过三个不同领导人:契尔连科同意了,但因病重后来去世了;安德罗波夫那时也给了我们会谈的希望,他也病逝了。当戈尔巴乔夫上台后,我立刻准备,但得知国家广播公司和《时代周刊》赶在了我们前面,十分懊恼。最后,在他与里根总统高级会晤之前,戈尔巴乔夫同意在莫斯科举行一次会谈,我们极其努力地准备,直到最后一分钟。

当我们进入会议室时,戈尔巴乔夫以他强健的、具有领袖风采的模样走过来,但一等我们坐下来并开始提问时,他的举止有了显著的变化。他失去了我在华盛顿见到他时所表现出来的那种号召力,似乎声音减低了,甚至感觉“滞后”。但是,他马上笔直地坐起来,对不适合他的问题显得紧张。然而,他控制住自己,长时间地回答问题,直到第五个问题后打断了我的提问,这是关于人权问题。

戈尔巴乔夫对谈论中央委员会的分歧非常紧张,他的一个重

要的中央委员会官员名叫尼科莱·斯西林，打电话给《华盛顿邮报》莫斯科记者站传递信息说，他不想让报纸引用政治局中任何人的名字。鲍勃·凯瑟尔接了斯西林电话，他还说，既然戈尔巴乔夫总统不想让任何政治局的人出现在所提问题之列，我们必须重新阐述针对利加乔夫的问题，他是戈尔巴乔夫那时的主要对手。斯西林告诉凯瑟尔：“让我们按莫斯科规矩来进行。”凯瑟尔的回答是，既然要求我们用苏联官方的会见材料而不是用我们自己的，只能由我做出这一决定。

在我们坚持不能删除会谈中涉及的利加乔夫的名字之后，斯西林再次打电话给驻莫斯科的记者站，说戈尔巴乔夫自己想让乔尔基·阿巴托夫——苏联的“美国通”——传递一个信息给我。阿巴托夫在《华盛顿邮报》莫斯科代表处盖利·李的住宅里找到了我，我们几个人聚集在那儿，他和我走进另一个房间，单独跟我交谈。他极力说服我们应该帮戈尔巴乔夫这个小忙，因为戈氏同意会见我是帮了大忙。我表示歉意并说这不是我权力范围内所能做到的：一旦我们已经问了某个问题，就不可能考虑回过头来去编辑这个问题。即使是对我们国家的总统，都不能这样做，更不要说是对另一个国家。我没有作出让步。

过了一会儿，我们回到其他人中间，当他站起来离开时，陪同阿巴托夫的斯西林看着我说：“不要着急，你不会被逮捕的。”我们一直没有搞清戈尔巴乔夫为什么对提利加乔夫的名字如此敏感，不久以后，正如鲍勃·凯瑟尔所指出的：“戈尔巴乔夫愿意回答关于他和利加乔夫关系的问题，并没有敏感迹象。”

戈尔巴乔夫的会见在某种程度上是米格、吉姆和其他人这次海外之行的重要经历，也是15年或更长时间里我生活中的一个重要部分——我们旅行了上万英里，从南非、菲律宾、中国、韩国、日本，到印度以及中东和南美一些国家。我在国外遇到的一些人经常来华盛顿，我总是邀请他们来《华盛顿邮报》共进午餐。我还经

常在我家招待一些客人。在大多数情况下,为了方便他们,我不安排公开的餐会。这些贵宾通常都是我们在旅行中认识的朋友。赞比亚总统卡翁达、津巴布韦总统穆加贝在华盛顿时都来我这儿,还有威力·布兰德特、法克莱夫·哈维尔和海伦·苏兹曼。

有时,因为我家的房间和居住条件能容纳几个小组,也因为我的职员不费多大劲就能把事情办好,我被邀请作为中间人来招待这些著名的访问者。我们见到了厄瓜多尔总统费夫雷斯和约旦国王及王后。我很高兴接待他们,虽然也讨厌有的报纸称我为“有名的华盛顿女主人”。对我而言,这是我工作的一部分。

我也强烈感到,维持与我办公室内外工作人员的关系也是我工作的一部分。我所有的工作是认识政府里的人并且帮助他们了解新闻记者。这些年来,出席我举办的餐会的包括政府不同部门的成员,这可以描述为政治性晚餐,尽管他们是无党派的,或者至少是两党派别的。

我一直与两党中的总统保持朋友关系,但任何关系,哪怕是一种过去的老关系,都会由于你——就像我一样——代表着一份重要报纸和杂志以及总统不愉快的目标而遗憾。这发生在约翰逊、尼克松和布什总统身上,但奇怪的是,我没有与里根总统发生多少冲突。福特非常友好。除了在马尔他葡萄园招待过克林顿一家外,当时他们是在那儿度假,我同他们联系不多;他们一直都很有礼貌但是更年轻的一代,因此非常自然。

那些人来到华盛顿出任总统,他们并不居住在这儿,并不了解这座城市(例如,杰克·肯尼迪、林顿·约翰逊和理查德·尼克松),似乎对新闻界和政府人士之间的社交有一种歪曲的观念。他们认为有两种人,除了工作之外不应该互相接触。虽然我认识到友谊或关系是一件棘手的事情,但我持有不同的观点。放手不管的方法也许对在政府工作的人上是最好的,但是对于一个出版商而言,我感到坦诚是最重要的。我认为这种关系使报纸的头头能够在两党

之间,把新闻记者与政府工作人员联系到一起并发挥作用。我想一种和睦关系是建设性的,对双方都很有益:敞开观点有助于新闻的发展,为那些新闻人物提供可以向谁提出建议、向谁诉说和与谁联系的渠道。当那些人感到联系不畅时,他们只能坐在那儿咬牙切齿。我害怕这无声的愤怒。特别是,对政策有不同意见的人士必须有交流的渠道,新闻界应该去倾听各方面的意见。

吉米·卡特是从外地来华盛顿任总统中的一位,他发现很难找到适合的方法接触华盛顿。一个春天的晚上,那时正是卡特总统任期满一年,本·布拉里和我为美国报纸编辑协会举办宴会,会议在华盛顿召开。与会者有来自全国各地的36名左右编辑,因此我努力去联系政府官员和白宫的人来见他们。卡特总统白宫办公室主任汉密尔顿·乔丹送来了礼貌和遗憾。令人难以相信的是,我从没有得到新闻秘书乔迪·鲍威尔的答复。设想一下这位新闻秘书不来见这么多的编辑是多么愚蠢。我打电话到他的办公室,想跟他谈谈。我被告知他正在开会。我解释这个晚会会有助于他,但还是没有答复,他也没有来。

几年以后,当卡特离开总统办公室后,我举行了另一个相类似的晚会。鲍威尔出席了,他和他的妻子十分迷人——事实上他给晚会带来了祥和的气氛,并在晚会上载歌载舞。后来,我也了解了汉密尔顿·乔丹的能力和迷人的风度。我为他准备了晚餐,举杯说道:“汉密尔顿,欢迎初次见面。”他回答说,如果吉米·卡特早些加入进来,他也许现在还在白宫。我不知道这是不是事实,但我确实相信卡特政府失去了一些好的机会。

卡特总统执政期间遇到了来自华盛顿内外的麻烦,因此罗纳德·里根战胜他而成为美国第四十位总统也就没有什么令人吃惊了。在里根当选总统之前,我曾遇见过他们一家。杜鲁门·卡波特告诉我,他在从事死刑问题研究的过程中与里根夫妇相识,在写了《冷血状态》后他对这个问题变得更感兴趣。杜鲁门以假声告诉

我：“亲爱的，我知道你不会相信我，但你会真的喜欢他们。”杜鲁门是对的：我们相处得很好，开始了一种使华盛顿的许多人迷惑不解的长期友好关系。

当里根当选，一家人第一次来到华盛顿时，他们为活跃在华盛顿各行各业的人举办了一次晚餐。因为我要出城演讲，没有接受邀请，但我决定邀请他们，当他们接受我的邀请时，我感到很高兴。安排总统的晚会非常复杂，为了给他们带来愉快——对可能导致不愉快或可能带来压力的人都不能邀请。

那人晚上，里根一家来了，两位为我长期工作的素质很好的小姐卢丝和多拉把头探出窗户，注意观察加长车的到来。他们看到新当选的总统里根从车中走出来，拥抱我，并吻了我的脸庞。充满活力和风趣的多拉转过头来跟卢丝说：“我希望她高兴，因为这是最后一次。”多拉对华盛顿非常精通熟知，一般来说她是对的，但这次她错了。

我们在这第一次晚会上，谈论了互相了解的益处，新当选的总统和我都坚信这一点。然而在我家进晚餐对里根产生了一些影响。一家报纸登了一张他拥抱我的照片，《华尔街日报》称“这张照片也许会让极保守势力不安，就像在维也纳进行高级首脑会晤，吉米·卡特与勃列日涅夫接吻的照片一样”。霍华德·菲力普斯，保守党议会的头目，在宗教圆桌会议上立即攻击里根说：“你不能总请凯瑟琳·格雷厄姆参加你的鸡尾酒晚会，让她朝你微笑。如果6月华盛顿建立的关系对罗纳德·里根是满意的话，那么你们不会对罗纳德·里根感到高兴。”

在里根执政的八年里，虽然有些起伏，我们设法保持了朋友关系。有时南希和我在一起吃午餐。最初，就是我们俩长时间闲谈；后来米格也参加进来，或者在我家或者她的家。南希和我一起度过的最长的时间是1985年8月，她和我在葡萄园共度了一个周末。我无法想象南希能呆在这个自由和随意的葡萄园，并想到迈

克·戴佛尔建议来这个地方简直是发疯了，但当我邀请她时，她马上答应了，她与戴佛尔一家、米格、沃伦一起来了。这是典型的葡萄园周末，非常随意，在沙滩上散步，晚餐也很随便。我想南希喜欢这个周末，我知道我喜欢——尽管为准备这个周末花了整整一个星期。

在1988年11月大选以后，里根一家来我家共进晚餐，因为他们准备离开华盛顿去加利福尼亚。总统周围的安全人员变得更加谨慎。虽然我家门背向大街，我被要求搭一席帐篷以便总统避开众人视线从车上出来。当我把他们接进来时，我被告知不要带他们进大厅，因为那时人太多，我不理会他们的要求，把里根夫妇引入大厅，他们俩很快被许多朋友包围起来，向他们致以良好祝愿。这一群人中出现了一个微小的差错，其中一个人敲碎了一个玻璃杯，将饮料带着冰块溅在地板上。我发愣地看到总统屈膝捡起冰块。在第二天的电话中，南希告诉我这使她想起那次预谋暗杀事件。总统住在医院里，不允许离开床，他走进浴室时，溅了一些水在地板上。当服务人员进来时，他自己擦干了地上的水。当问及为什么时，里根说怕护士会遇到麻烦。

政府和新闻界那种天生格格不入的关系总是在总统选举中呈现出来。1988年选举也不例外。布什与杜卡基斯，他的民主党对手之间存在着某种紧张关系。两位候选人当然都抱怨我们对大选的报道。两人都到编辑部进过午餐，但我们与每位候选人之间的麻烦都在迅速增加，因为我们编辑部对他们的竞选活动非常失望。

我认识乔治·布什已多年，关系虽不是很亲密但很愉快。我父亲投资一个石油公司，布什那时还很年轻，经营着这个公司，我喜欢乔治和芭芭拉，他们保持着参议员普雷斯科特·布什、他父亲的优秀的共和党人的传统。我也认识他的父亲。前八年中我与他们见面不多，当他担任副总统时，我注意到他一直对里根总统忠心耿

耿,无论是政治观念还是个人感情都是如此。

但《新闻周刊》错误地讲述了候选人的另一面——非常虚弱的布什宣布他想竞选总统——一篇关于副总统的封面故事题为《与软弱无能因素作斗争》发表了。从那时起,“软弱无能”的标签一直是布什竞选的肉刺。布什一直是公正和全面的,他由于这个“软弱无能”不脛而走,使得他极难改变形象。

接下来的事也是非常典型:布什的人对《新闻周刊》敬而远之。1988年,在副总统住处举办了一次会议,与会者包括我和瑞克·史密斯以及来自《新闻周刊》的埃文·托马斯,还有布什、吉姆·贝克,以及布什白宫事务办公室主任克雷格·富勒等。布什声称整个报道被那个登载在封面上的“软弱无能”的词极端歪曲,他尖锐地指责编辑们。他的家庭成员曾要求在这一问题上采取合作的态度,自然对此表示不安和愤怒,但建议他与杂志更多地合作。

我认真地解释《新闻周刊》复杂的工作程序,直到布什毫不温和地说瑞克·史密斯和吉姆·贝克有话要说。当副总统和我走向大门时,他对我悄悄说:“我们能搞出眉目来,但不能告诉他们。”瑞克确实与贝克聚在一起并设法消除那种气氛,以便我们能够做一些需要的背景报道,但这一问题从未消失,并又和其他问题搅在了一起。

我们——也就是来自《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的记者和编辑们——当然也遇到了杜卡基斯。在整个冬天和春天,他在某些领域里给人留下了极差的印象,特别是在国家安全政策上。他的竞选领导者在很晚的时候给我打电话并说候选人喜欢跟我们非正式会谈。我带着《华盛顿邮报》和《新闻周刊》的一些人去了,希望能从杜卡基斯那里看到以前没有看到的東西,并了解他一点个人的情况。我们坐在他的宾馆房间,他谈着,但所说的无一点新意,没流露出他个人方面的任何情况。

尽管不太喜欢布什,我还是选了布什;我想杜卡基斯太缺乏经

验,不能统治一个国家。这是我投共和党人做总统的惟一一票。布什当选总统后,在他四年的总统任期中,如果说我们不是敌对的话,但起码我们的关系是意想不到的冷淡。我很少见到他和芭芭拉,除了有时在很长的接见队列中。也许我与里根一家、乔治·舒尔兹保持着友善关系,而布什对他们没有爱心,这可能使问题复杂化了。这些冷淡或对立的关系是华盛顿生活的一部分,也被人们所接受,但我经常想,他们是怎样自己击败自己的,在这种情况下他们应该怎样保持礼貌的职业关系去为政治人物和新闻工作者服务。我在乔治·麦克戈文竞选总统失败后得到他的一份吸引人的演说词。他回忆在一次晚会上对我们几个评论人员讲了一些过头的话,但写信告诉我:

我后悔那种爆发,并且我也树立了一个概念,我能够维持三个月这一最大限度的时间。这意味着我现在已忘了所有竞选不情愿的事情。记起我要躲开的那些人简直是太困难了。

我强烈感到麦克戈文的规则对我们所有人都通用。活得越长,就越能观察到愤怒是人承受力的最虚弱的表现。

在菲尔去世后那几年中,将我工作生活从我私人生活中分离出来极为困难;他们显然是交织在一起的。许多年来,我试图立刻注意到生活中的许多方面——照顾那几年在家的两个孩子、朋友、商界熟人,总是有太多的工作、太多的会议、太多的晚会。幸运的是,也许从妇女运动中得到了经验教训,我开始让我的私人生活变得开心一些。

家庭和朋友总是对我极为重要,但我开始喜欢其他人,甚至更欣赏另外一些朋友了。在我生活中总是有男人——浪漫和亲

近——我都非常喜欢他们。菲尔活着时,我十分崇拜他,我从没有去设想另一种关系。事实上,“拥有一个男人的女人”的想法一直保持了许多年,这种影响仍然存在。我常常被问到为什么不再婚。在我工作头几年里,我讨厌这个问题,我感到如果是一个男的出版商,就不会被问及这一问题。我通常回答我真的不知道为什么。我还不知道所有这一切的理由,但我慢慢理解到,如果可能的话,是我的工作使之变得困难。

男人的健壮、聪明、坚强和复杂对我很有吸引力,那些男人也许不会接受我的积极的和有吸引力的生活。那些男人需要的是更多的关心和情感,而我把它们都留在了工作之中,我并不想找白马王子作为配偶。事实上,我根本就没有注意他们。因为我全身心地投入到我的工作中,我很少去想再婚的问题。当我果真去想的时候,我发现虽然这种想法有某种吸引力,但肯定不可能发生。当你单独过了许多年,恐怕你也会认识到跟别人生活在一起会多么难去适应、去调整,或沉浸在他的欲望和生活中。我很清楚我嫁给了我的工作,我热爱我的事业。

结婚——这确实要花许多工夫——是最好的生活方式。我喜欢周围结婚的人,他们真心相爱,相敬如宾,互相关心,这中间你们会感到一种真正的和相互支持的关系。亨利和南希·基辛格是我熟悉的情投意合的一对。亨利取笑、抱怨、对这对那发牢骚,但他曾告诉我,他没有南希就不能活。结婚近 50 年的斯科蒂和萨莉·雷斯頓成为婚姻模范。我非常喜欢看他们在一起,并且理解他们对对方是多么重要。斯科蒂一次写信给我:“没有萨莉,我难以想象我怎么能忍受这么些年,也不知道你没有丈夫是怎么忍受了这些年。”我真的相信,没有菲尔,我绝不能忍受生活的枯燥,在菲尔去世之前,他使我们的生活和谐、一致。但我的生活在他去世后已经改变,我不可想象在我刚接管华盛顿邮报公司后就去考虑一种新的婚姻。

单身给我带来了一些困难,特别是到农村度周末、度假期和过夏天——两个人在一起会好得多。一段时间里,我知道我必须采取某种方式去一个人度过这些时光,或者和我的家庭在一起。在马尔他葡萄园买了一栋房子是我迈向新生活的第一步,它增加了我的乐趣。我发现这栋房子摇摇欲坠,被许多人租过,但我喜欢它的形状和坐落的地点。我第一眼看到它,就开始想象这座房子能成为一个家庭中心,如果孩子们想要旅行,他们可以把孙子孙女留给我。因此我于1972年买了这栋房子,并于第二年进行改造,每年8月我在那儿度过,我的儿孙们像我一样非常喜欢它。我呆在那儿总能使自己非常放松。

因此,葡萄园帮我度过了夏天,我的朋友帮我度过了一年。我们在华盛顿的生活也有了一些变化,但我们的友谊没有变化。对华盛顿我们有一句格言:“要想在华盛顿交一位朋友,去买一条狗。”也许因为我总住在那儿,我感到华盛顿是我的家乡,但我发现并不是这样。我相信如果你作为一个新的政府成员到达这儿,情况会有所不同:在这座奇怪的城市里,你一会儿就可以认识新朋友,并且毫无疑问总有些人试图假造与那些当权者的友谊,并利用这种关系做这样或那样的事情。

在1986年竞选参议员失败,现在担任驻墨西哥大使的吉姆·琼斯学会的格言是“朋友与方便的朋友”。但我看不出当权者经常与其他不在一个层次的人打交道有什么不妥。有时你和你一起工作的人们成为朋友,这是因为一些共同利益或是因为你们必须工作在一起。但也有些关系开始发展,然后飞跃而为持久的真正友谊。我最深的友谊是从一个行政官员开始,我与他认识是因为我跟报纸有联系——鲍勃·麦克纳马拉和亨利·基辛格立刻进入我的脑海——但是随着时间流逝,这种关系的核心与政治或工作一点无关。对其他人也是如此——保罗·尼泽、道格拉斯·狄龙、麦克·本迪、杰克·法伦蒂、乔·卡利法诺、拉里·伊格尔伯格。在商务中,

我与埃德·耐的关系也是如此,我之所以遇到他是因为他是杨格和鲁比堪公司的头头,但我与他保持了友谊。在与赫奇特公司老板阿伦·勃罗斯坦发展业务关系时,我们的关系有时超出业务关系本身。

在尼克松内阁中,乔治·舒尔兹一直和我做朋友,在水门事件中,他是难得的几个与我保持关系的政府官员。我钦佩和喜欢他。在里根总统执政期间,他回到白宫担任国务卿,我们再次在米格家中相见。他问我是否还打网球,并说他喜欢,因此第二个周末我跟他打了一场,这变成了我们的一种常规,即每星期天差不多打四场网球。我们很快增加了星期六的场次,除了他外出旅行,连续六年每个周末都是这样,他非常喜欢网球,长时间泡在那儿。一旦他从事与中东问题有关的某些重要谈判时,他就会不在网球场。我不知道他怎么摆脱会议,我问他与叶泽哈克·沙米尔谈话时说了些什么。不出我的意料,他只说:“我要打网球。”在一次相持不下的比赛中,美国联邦调查局的头比尔·韦伯斯特和我一起去争同一个球,结果相撞起来。我下落过猛,摔在地上,臀部隆起一个棒球大小的肿块。在车里,乔治问我怎么样,是否该去急救室。我告诉他:“没事,但我臀部上有一个大肿块,如果你的保安人员不在这里,我会让你摸一摸。”

自从一起开车来回去比赛,我们的友谊加深了。在华盛顿除了他刚刚过世的妻子欧比之外,我也许是与乔治在一起时间最多的人。但我从他那儿没有学到任何职业方面的东西,尽管我们在他的车里呆了几个小时。

我不相信我在干预任何在出版物上或者电视上的报道方面是够朋友还是不够朋友。绝大多数编辑不知道甚至很少关心我认识谁。更重要的是,我理解我的责任。在报刊与那些朋友之间,我总是向着我们的记者。有时,如果我认为我们是不公正的,我会去弄个明白,但仅仅是努力寻求双方平衡的解决办法。如果有一种完

全的利益冲突——也就是说，如果当一种友谊在发展时，而报刊必须要报道与你的朋友有关的一些消极东西——你可能就会失去朋友，除非很幸运，让这位朋友能最大限度地宽容你，并且最终也许忘记。

我坚强地朝着我近 70 岁的年龄迈进，在过去的年复一年中，我不断让自己快乐。直到现在，我从没有想过自己会变老；事实上我根本没有去太多考虑它。但 1987 年是一个重要标志——这一年我 70 岁了——这年的生日我真的牢牢记住了。我的朋友卢维斯·皮尔逊试图安慰我说：“70 岁啥也不算，当你到了 75 岁，你才真感觉，才慢慢感觉到岁数。”从我的经验来看，我想她说得很对，但那时我不知道，对 70 岁有些不安起来。我当然不想向外说出我的年龄，特别是对商界人士，因此我对举办晚会庆祝生日不太感兴趣。波莉和克莱顿·佛里切伊以及鲍勃·麦克纳马拉和我计划在旧金山、约塞马特和拉巴湾进行一次巡回摩托车旅行，让时间逝去，我的生日也就过去了。

我没有估计到莱莉很固执。她在童年时代就很要强，她联合我的三个儿子共同说服我举办一个小型舞会，由莱莉、她的兄弟们和他们的配偶们准备。我不情愿地接受了他们的好意，但坚持要跟亲朋好友和家人一起举行这次活动。莱莉同意把她的“亲密朋友和家庭”的定义用在晚会上。令我恐惧的（最后是高兴的）是，600 名客人聚集在华盛顿的一个大礼堂内。客人们是我生活中不同时期和世界各地的朋友们。莱莉把这个大礼堂装饰得非常漂亮，每一张桌上都摆放着盛开的玫瑰花。陈列室挂着我不同时期的生活照片，包括一份马德拉中学的成绩单。许多人沉浸在《华盛顿邮报》上发表的四页文章之中，标题写着《凯瑟琳·格雷厄姆对生日说‘不’：反对在家嬉闹，选择一个宁静夜晚》。唐是仪式的主人，莱莉安排了八轮举杯祝福。阿特·布奇瓦尔德从晚会回来说：

“今晚异想天开的结局仅仅归结于一个字——恐惧。”里根总统总结了我和他的友谊，他举起香槟酒杯说：“我来看你了。”

对我来说，虽然这个晚会是我的生活充满了朋友的真实反映，但随着我变老，我自然开始失去了一些朋友，正如乔·奥尔索普总说的那样，这些朋友又“见面”了。在80年代，我必须处理许多人的去世，开始是我哥哥比尔，一个世上极好的人，甜蜜、温馨、慷慨、大方、敬业，但他的大半生都非常不幸。

乔·奥尔索普的去世又是另一个重大损失，他去世时已接近80年代末。在他生命最后几年里，他和我比以前变得更加亲密。也许是我们都很孤独的缘故——他和苏珊·玛丽分居了——增加了我们的交往。在我们乔治城的两家之间，交通和电话几乎不断。我不仅喜欢乔的公司而且在某种程度上依靠这一交往。我们彼此需要：他在我生活中很重要，同样我对他的生活也很重要。比起我认识的所有人，乔更多的给予乐趣和得到乐趣。他曾经说：“厌倦、空虚和自满是真正的敌人——永远不要经历这些！”他是对的。

我也失去了我亲爱的朋友卢维斯·皮尔逊，许多年来我依靠她。她非常聪明、充满乐趣、勇敢和宽容。她虔诚的朋友麦尔科尔姆·福勃斯在他的游艇上为她庆祝了80岁的生日，游艇就停泊在纽约港。卢维斯看上去还像以前那么漂亮，她的雕刻般的脸庞和瘦长身躯以及金色长发，似乎表明一切都没有变化。但是她向我倾诉了她变得不那么能照顾自己了——她被手的关节炎困扰着——并且害怕离开她在乔治城的小屋去一个退休公寓。两年之后，卢维斯突然病逝，这正是她想要的方式。她的去世使我非常悲伤，但我不能不妒忌我朋友仁慈的死亡。她在大家希望的方式中去世了——不太痛苦，不早不晚，恰是时候。

因为我处于不断失去朋友的生活阶段，我试图听取乔·奥尔索普的忠告来维持和发展与更年轻的朋友的关系。我之所以这样做，因为我喜欢年轻人并且以此来排解孤独。波莉是近50年来我

最亲密的朋友,她对我依然是那么宝贵,她总是细致入微、友善、充满活力和乐趣并很勇敢。我与米格的友谊不断发展,这些年来已深厚到了我无限感激的程度。莉兹·希尔顿,我重要的助手,在菲尔去世之前就一直和我在一起工作,现在还是我最坚定的支持者。我还与我的姐妹们比斯和露丝保持着密切联系,我们经常交谈,条件可以时还互相访问。

在80年代后期,华盛顿邮报公司显然办得很成功。在狄克精心管理的那些年里,比我想象的还要发展得快,股票狂升到每股300美元,我对此目瞪口呆。我们的所有部门都在竞争中运作良好。我们的质量比过去提高很多。正如沃伦所说,我们是“最大限度地扇着尾风”。

除了狄克对公司的成功做出了显著贡献之外,我想有几件事也帮助我们取得了这些成就。其中一些成功因素是与家族公司有关。在《星报》,家族已经控制不住了,但我以为,家族管理公司注重把质量放在第一位,家族成员会把所有的力量都投入到一个企业中。质量有可能也很容易被一个家族培养,并扩展到有关生产领域。当然也有一些例外,但家族成员能够提供稳定性和持续性,家族拥有产权能够防止过户购买,这在充满了分裂和恶意地考虑合并和购买活动盛行的情况下保证公司的平稳运营。

另一个因素是我们从没有把成功当成想当然的事。在我们所有部门,我们从未失掉竞争的意识。我们绝不失去抓住每一个订户的机会。我们也绝不会在没有斗争的情况下,让每一英寸或每一美元的广告跑掉。我们总是为某一则报道受到打击而不快。

我相信我们把重点放在新闻的质量上是一种出色的商务策略和必备的编辑战略。我认为,这是另一个获得最终胜利的原因:我们在这一思想中运作——这一思想自从我接管公司以来就一直在应用,我相信我父亲和菲尔以前也是这样做的,现在唐在执行这

一思想——将新闻质量和创造利润牢牢掌握在手中。一开始就这样做的理由是试图让华尔街确信我关心利润。在建立《华盛顿邮报》、《新闻周刊》和电视台的产品上我们投入了那么多精力,并且冒着许多风险去出版五角大楼文件材料以及公布于众的并在后来被揭露出来的水门事件。我极想回答为什么人家会投资这个公司。我必须向华尔街保证我不是只对冒险和编辑问题感兴趣的那种疯疯癫癫的女人,同时我对如何管理好我们的事务也非常关心。

对我来说,这一双重概念不仅是利润额和企业目标,而且更多的是管理的问题。我想如果你做一件漂亮的事情——重点放在一个产品质量上——结果就会出现。很显然这种思维的数学运算似乎我们赢不了;但毕竟数学里的公式只能反映出一个特定时间内最大的变量。但我想我们将帮助证实这两个目标的相容性。

我们的目标是有一个很好的记录和管理有方,并且最终得到同行的认同。在1987年纽约通讯中心举行的一次特别颁奖午餐会上,我作为贵宾出席,沃伦非常友善地谈到了在我领导下的公司。他强调了在所谓公司成功的背后不太好报道的一面。那时,我们赢得的每股利润记录比任何一个同行业的杰出公司的股票都要好。自1964年以来,最好的六个媒体公司的平均增长为1550%,而我们的——3150%——比起平均数一倍还要多(沃伦没有说,这里面当然有他许多宝贵的建议,与这一数目极有关系)。沃伦也开玩笑地对大家说,他发现在我的桌子上,“左边是资产,右边是责任”。

1988年12月,《商业月刊》发表一篇封面文章题为《五个管理最好的公司》,此篇文章将华盛顿邮报公司列入五大公司之中,此外还有苹果、莫克、鲁勃尔默德和瓦尔·马特。几年以后,我收到《财富》杂志商业界名誉奖,这是对我真正的认可。

我们的一些成功直接归功于狄克。在他的任期之内,每股利润的年复合率达到22.5%的增长,权益平均回报率为26%。除了

能指出或测量出的成就外,狄克为公司制定了一项高标准的职业管理体系,这就是为什么我很难接受他已经离开的原因。但几乎从一开始,他就警告我想退休,那时他还年轻足以去追求其他一些兴趣。

狄克在公司任期的第九个年头开始谈起他的退休,至少在1991年5月公司年度会议的一年之前,他确定了离开公司的日期。我极力鼓动他留在董事会并依然担任《国际先驱论坛报》五年期的总裁,以便我们保持紧密联系。

随着1991年的到来,狄克的即将离开意味着也是我该离任的时候了。我总是担心有惯性或者缺乏放弃的愿望,使我呆在这一岗位太久了。我看到过许多公司由于业主/首席执行官不愿在适当时候退出而伤害甚至破坏公司,因此我高兴地对待狄克的离开,在某种程度上,也下定了我的决心。我也感到,唐·格雷厄姆作为总裁和阿兰·斯普尼继承狄克公司首席业务官员的职位很合适。因此我和狄克同时在自己的位子上退了下来。

在1991年我们公司的年度报告中,唐写了一篇可爱的、个人的和极不平常的文章,他开始写道:“如果你想寻找其客观性,请翻开这一页。”他追溯我到达公司的场面,以及我作为500家大公司中惟一一位女性管理人员坚持了许多年。他描述财务结果并讲述了自1963年以来重要编辑问题和发生的事件。他的回忆引起了我的多余的自我怀疑。唐写道:“在一次圣诞节午餐上,她的一位客人问桌子周围的人他们年轻时希望做些什么,大多数人希望自己会成为某一领域的核心或者电影明星。凯瑟琳说,她希望自己能到哈佛商学院去学习”——我今天还是这样想。

我对自己在退下来这个不可避免的时刻作出怎样的反应没有把握,并且担心我将失去权威并成为华盛顿邮报公司最后一个负责人。幸运的是,情况并没有想象的困难。也许部分是因为我不仅和唐而且与阿兰息息相关,他们总是让我知道一切。也许也因

为这对我来说是过渡性的离开。在公司一些董事的建议下,我仍保留了两年半多的董事长的位子,于1993年9月辞去这一职务,成为公司三人执行委员会的主席,包括唐、阿兰和我。

1991年,本继我几个月之后退休,那时他已到70岁,在编辑方面完成了从本和我到伦·道奈和唐的平稳过渡。可预见的反面文章随处可见。当我出来管理公司时,情况也是这样,人们总喜欢评判年轻的经理们,并喜欢将他们与前人作不合理的比较。但伦已逐渐在前五年取代本在报纸新闻方面的工作,就像唐取代报纸和我的整个公司的工作——他已经担任12年多的出版商,那时他兼总经理,后来成为董事长。

正如我们在年度报告中说的那样,本事实上“重新界定了一代新的华盛顿人的《华盛顿邮报》”。我应该说,他的退休是一件令人感动的事情——当本这样做时,他表现出一种伟大的风范。8月31日,就在他走出新闻室之前,报社安排了一个小型告别香槟晚会。晚会沸腾了,人们慷慨激昂,叙述本传奇的故事,没有人愿意离开。三个小时后,唐提及其中一名记者把她新出生的宝贝也带来了,这个宝贝将要准备庆祝她第三天生日。此时,本走出新闻室,走出大楼,但他绝没有走出《华盛顿邮报》的生活。他还是副总经理——他总是对此称呼发笑——有一个办公室在《华盛顿邮报》的行政楼层。他的能力和吸引力是无法消失的。他仍忙碌、快活和勤劳与具有创造性,他写了一份具有吸引力和很受欢迎的备忘录,一本我们能真实听到他的声音的书——这是最好的一类书。

我虽然有头衔但不必负主要责任,我必须改变我的生活,去建立某种新的生活方式,这不仅可以充实我的岁月,而且可以去体会我的朋友过去所说的“最后一圈”的真正含义。人们下了台很难放弃某些喜欢做的事情——位子、会谈、责任,以及这种工作赋予的其他特权的东西。毋庸置疑,我们中许多人被我们这类工作宠坏了。我肯定是这样。但我也相信必须回到更正常的生活中才是健

康的。虽然有一些人享受着特殊利益的乐趣,但如果你要保持与你处在巅峰时期一样的平衡,要付出的会更多,我试图去弥补它。我当然在许多方面也被宠坏——肯定是因为那些追逐生活中的金字塔式的志趣,以及让职工们无论是在家还是在办公室都支持我做的一切。

在建立一种新的生活方式时,我努力使自己认识到,我需从旧的生活方式中解脱出来。我知道保持体能的活力和精神的动力非常重要。我重新开始玩我喜欢的桥牌,并希望捡起高尔夫球杆,甚至继续去打网球。最重要的是保持工作状态;我知道我从未想过放弃工作。对我来说,工作是一种维持生命的形式,就像食物或者水一样重要。也许这是父母给我的直接遗传。我也知道,虽然我还卷入公司的部分工作,占去一部分时间,但是我需要别的东西。

重新构建我的工作生活意味着要寻找一种新的平衡。一开始我注重继续为公司做些事情,但慢慢地涉足教育和写些回忆录。

为什么敢写一本书?为什么我们中每个人认为别人会对我们过去的经历感兴趣?对我而言,有一种复杂的动机。我一直怀念我的父母,他们的动力、自我约束、富足,也许会使不是我们这个家族的人们感兴趣。另外,我感到没有人讲菲尔的故事。他的智慧、能力和吸引力在他的朋友中富有传奇性,但没有人完整写过他,写过他的成就,写过他那无法医治的狂躁病症带来的破坏性。

部分原因是我想看看我自己的生活之路,因为我自己的历史包括既意想不到又无法重复的成分。我知道自己写自己的危险,我的目的是在一些方面使人们明白,在他们成长的道路上人们是如何形成自己以及在他们消磨时光的道路上又是如何造就自己的道理。

有趣的是,我对教育变得非常有兴趣,我母亲在她的晚年生活中也在教育上花费了许多时间,这是她给我的另一个遗传基因。

正如她那样,我相信教育不仅是最重要的社会问题,而且很有趣。当然,有无数教育项目在执行着,国家也投入了大量资金,而我想做一些简单和直接的事情——也许是为了一些孩子们能生活得更好一些。同特里·戈尔登这位非常能干、令人鼓舞、决心很大的年轻伙伴一起,我已经帮助发起了一个儿童早期教育项目,执行范围是在华盛顿哥伦比亚特区的安纳科西亚。虽然整个项目要比我想象的大,它集中了两个住宅项目,一个是弗雷德里克·道格拉斯社区住宅,另一个是斯坦顿住宅区,项目的目标是帮助绝大部分单身和无业的父母使他们的孩子接受教育。我们筹集足够的钱帮助创立了一个社区父母服务中心,附设能容纳 15 个孩子的一个孩子照看机构,一个新建的能容纳 100 名 2~4 岁学前儿童的学校。我们希望这是一种公共和私人一起办学的有益尝试,在特区的其他区域也可以得到借鉴。我希望在这一项目结束后继续做一些与教育有关的事情。

完成工作,进行写作,不断与老朋友保持联系,增加新朋友——这些都是我现在集中精力去做的事情,这一切都与我的孩子和他们的家庭有关。我的孩子们之间的关系非常亲密,就是在他们彼此有些分歧,甚至与我有不同意见时也是这样。我没有追踪他们的成年生活以便不去侵犯他们的隐私,但我对他们每个人都一直能花那么多的时间与我在一起而感到欣慰。

莱莉出版了两本书,然后成为两家报刊的新闻工作者,为《洛杉矶时报》写了许多文章,《纽约》杂志和《游行者》也发表了她的许多作品。《华盛顿邮报》于 1991 年开始为她定期设立一个专栏,我对她的写作质量感到非常自豪并欣赏她的发奋工作。她周游世界并采访了比我还要多的领导人。她的女儿,凯瑟琳和帕梅拉也有声有色地从事着她们自己的职业。

我儿子比尔,在威廉斯和康纳尔利律师事务所以及洛杉矶公共辩护办公室当律师后,接着又在加利福尼亚大学教法律,现在他

开始成为一个投资合伙人。沃伦对比尔显著的成就给予了评价，并欣赏他的追求和工作。同时，他也是我知道的最有奉献精神父母之一。在我所有孩子中，也就是比尔最喜欢葡萄园；他在我隔壁建了一座房子，这意味着我还能经常看到他和他的十几岁的孩子们，爱德华和阿丽斯。

史蒂夫的成年生活是在纽约城里度过的，他在迈克·尼古尔斯和刘易斯·阿伦的剧院工作后，成为戏剧制作人，制作了山姆·谢皮尔德、阿多尔·富格尔德、E.R. 古尔雷和其他戏剧家的作品。他还成立了纽约戏剧中心，这是一个非盈利团体，致力于制作一些不太有名气的美国作家的剧本。该戏剧中心制作约翰·古阿尔的早期作品，还有其他剧作家的作品，并将《出租》原著搬上舞台，成为百老汇热并获得托尼奖。史蒂夫后来成为哥伦比亚大学英语博士生候选人，现在担任埃科出版社的负责人，这是一家美国最好的文学出版社之一。1996年，《出租》和由埃科出版社出版诗集的作者乔伊·格雷厄姆（过去曾与比利结婚）赢得普利策奖，一年之中给了史蒂夫两个奖，《华盛顿邮报》却没有获奖。史蒂夫的妻子凯茜，是一名讲解员，也在纽约从事社区工作。

我很幸运，唐和玛丽在华盛顿工作。他们有四个孩子——莉莎、劳拉、威尔和莫莉——他们现在的年龄在23~14岁之间。玛丽在实习几年后放弃了当律师的机会，并全力投身于写作、照顾孩子和从事社区工作。

正是我的家庭和他们全力以赴的帮助，使我可以面对无法躲避的年龄问题并不断失去老朋友们。在我79岁时，我将出版这本书。我在生活的方式、身体健康和兴趣多样化方面是幸运的，但岁数不饶人。即使一般来说你很健康，但总会有些事情——你的心脏（心律颤动）、髌部（关节炎）、老年性行动迟缓、反应慢——这是年龄老化必然带来的身体问题。人们开始扶你，问你是否需要乘坐电梯。虽然他们除了关心的动机之外并无他意，但很难让我感

受到这不是一种恩赐。

与此同时,人变老了也有积极的方面。担心如果没有随之而去的话,不再在夜半之时侵扰你。因而你变得轻松——或者说更自由——去拒绝那些使你厌倦的事情,去把时间花在另一些事情上,去和你喜欢的人呆在一起。

我很欣慰自己还能继续工作,并且如此喜欢我的新生活,以致我不再迷恋往日的生活。如果你变老了,却还按过去的方式生活是危险的。现在所面对的已不是我的生活体系,我打算过现在的生活,让生命之舟驶向未来。