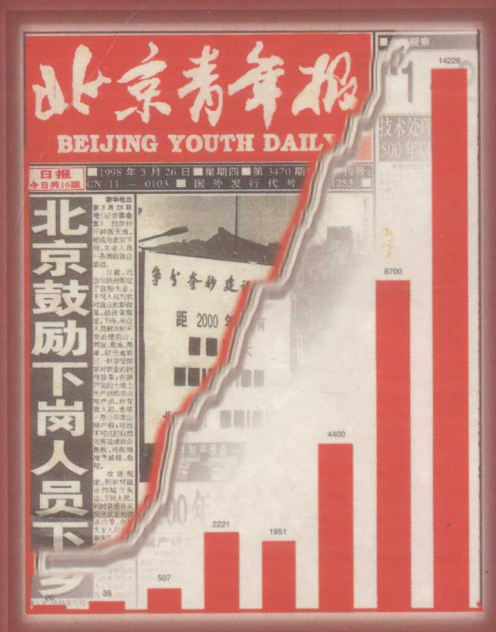


北京青年报现象研究丛书

报业经营论

— 《北京青年报》发展的轨迹

崔恩卿 著



中国经济出版社

报业经营论

——《北京青年报》发展的轨迹

崔恩卿 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

报业经营论：《北京青年报》发展的轨迹/崔恩卿著．—北京：中国经济出版社，1998.5

ISBN 7-5017-4291-X/F · 3276

I. 报… II. 崔… III. 报纸-管理-经验-北京 IV. G216.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 10023 号

责任编辑：李阿红

封面制作：侯 茗

本书策划：宋建武

报业经营论

——《北京青年报》发展的轨迹

*

中国经济出版社出版发行

(100037 · 北京市百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

北京外文印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 16 印张 390 千字

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 8 月第 2 次印刷

ISBN 7-5017-4291-X/F · 3276

定价：50.00 元

诗 二 首——代卷首语

新 声

——贺《北京青年报》

崔恩卿

杨柳飞花绿冀北，
纸田墨稼誉京城。
挥毫落彩青阳日，
四十二年垂露情。
一秀报春梅子意，
复兴十载松竹风。
盛香当念甘霖雨，
华夏传媒谱新声。

（写于1991年3月21日，贺《北京青年报》创刊42周年暨复刊10周年）

踏莎行·别离

崔恩卿

赤日西行，
大江东去。
悠悠沧海无穷碧。
冥冥日月照乾坤，
春花秋果天然趣。

情在人间，
人生无序。
别离更恋心相聚。
高山流水为知音，
随缘觅胜风光异。

（写于1996年9月11日告别《北京青年报》之际）

我的心路

(一)

面对《报业经营论》的书稿实在有些心虚。因为，严格地讲，这些文稿绝不能构成一本书，只能算是一本“资料集”。其内容大部分是从笔记本上抠下来的，有工作总结、工作部署和会议交流，记录了近10年来我在北京青年报社的工作情况；也有我对青年报刊业发展的思考。这个“资料集”有一个严重的不足，就是缺少背景资料。业外人士甚至业内人士，由于不了解北京青年报的发展轨迹，可能会觉得不知所云。这真是一个难以克服的“不足”。因为本书中所谈论的问题，主要对象是当时的北京青年报人，主要目的是指导当时北京青年报社的发展。因而，可以说这些言论是北京青年报社发展的具体历史阶段的客观展示，而不是就报业发展进行的专题研究。今天看来，它们多已成为历史了，把这些陈迹收集出版，或许对“北京青年报现象”的研究者们会有一点资料意义，这就是我的初衷。

这本书也可以算是一本“谈论集”。是发自从事报业经营管理13年的一个报人的内心的“随感录”，也是来自报业改革第一线的实践者群体的“实证录”。在中国报业开拓进取的过程中，出现过动员令，出现过进军号，出现过交响曲……。我的这些议论，只不过是其中的一部分音符，留下的是一串逗号，一串问号，几句心里话；折射的是13年历程，一段业缘，一条险路。

(二)

路是人走出来的。

《北京青年报》生于计划经济的母体，长于市场经济的怀抱，后天的滋养给予《北京青年报》无限生机。在报业发展的路上，北京青年报社确立了适合自己发展的报业大经营观并付诸实践，从而形成了新的报业经营理念，其中包括新闻观、教育观、营销观和动力观。这一系列新的理念，为构筑市场经济条件下的现代中国报业经济学、报业经营学、报业策划学和新闻编辑学提供了例证。

《北京青年报》为中国现代报业发展所贡献的不仅仅是它的理念，更重要的是它“贵在行动”。作为众多投身新闻改革实践的新闻媒介中的一支新军，《北京青年报》一直在默默地走自己的路，这一点是极其可贵的。我在《新闻周刊三级跳跃》一书的序中，以“新闻改革贵在行动”为题，写了下面的话：

“中国已进入全面改革的年代。社会经济形态正由计划经济转入市场经济，这是一个重大的根本性的改革。作为传递信息的载体——新闻媒介，必然有相应的改革；在计划经济体制下生成的新闻观念以及管理方式，也要受到市场经济体制的检验和改造，这是不以人的意志为转移的大趋势。面对新闻改革的大趋势，中国新闻界目前大体处于三种状态：一种是要求新闻自由化，主张放开言论；另一种是呼吁改革，希望松绑，但在行为上是听命求稳，不越雷池；第三种是立足报业经营，以发展求生存，在报海中悄然扬帆。第一种状态不合“国情”，容易把事情搞坏；第二种，墨守成规，无过即功，只是在维持一种既定秩序；第三种，无为而治，行在不言中，他们不尚空谈，注重实践，视报业为产业，视报纸为产品，实行产业化运作。我赞成第三种，他们是中国新闻界的希望”。

当时所讲的“第三种状态”实际上就是北京青年报社的运作状态。其可贵之处在于对报业的经营获得了新的认知——形成了报业大经营观，而且切切实实用这种认知来指导自己的行动。因为，在计划经济体制下形成的与报业相关的认识已远远落后于时代，唯有立足新的实践才能产生符合时代需求的新的正确认识。新闻改革是“等”不来的，也是“说”不来的，它只能植根于伴随经济改革而发生的新闻改革实践中。

如今，中国新闻改革的大潮已经涌起，或者还可以说已有“千军万马”之势。作为即将进入 21 世纪的中国报业，作为现代信息社会主要组成部分的中国报业，作为国内国际信息交流主要渠道的中国报业，作为肩负推动中国经济改革和政治改革历史使命的中国报业，实在是到了应该更新报业经营管理观念并付诸实际行动的时候了，这是时代的呼唤，这是中国现代化的呼唤。

（三）

在众说纷纭“北京青年报现象”的日子里，有朋友问：何为报业本源？

我和朋友讨论：

读者为本，信息为源，市场为桥。报纸作为信息的载体，把源源不断的大众需求的社会、政治、经济包括生产和消费信息，通过市场之桥及时传递给大众，这就是报业赖以存在的本源。

这个本源就是人们常说的办报宗旨和社会效益。其本质也就是“宣传”。宣传为何物？宣传即公开传递信息，传递对促进社会发展有利的、大众需求的信息，其特征是公众性和公开性，而不是单向灌输，更不是封闭式说教。

众所周知，人长了眼睛是看世界的，长了耳朵是听世界的。外边的世界很精采，这个“精采”通过眼睛和耳朵传递给人自身，“人”才有所追求。人还有嘴，除了吃饭之外，嘴的功能是说话，

把看到的信息“说”出去，传递给他人，“人们”才有所追求。在这里，耳和眼“接收”的及嘴“传递”的，都是以社会存在的人的个体本身以外的信息为主，具有开放性，从而有借鉴性和影响力。人们就是在这种外界信息传递中获得新知，推动着社会前进和发展。反之，如陶渊明笔下的“桃花源”中人，自耕，自织，“怡然自乐”，再办一张报纸只是“自我写照和自我欣赏”而“不足为外人道也”，终将是“问今是何世，乃不知有汉，无论魏晋”。

我有几行“赞北京青年报·新闻周刊”的话，基本可以表达这个意思：

新闻本是世间物，
还与世人自揣度；
飞入寻常百姓家，
纸田墨稼有归宿。

在产品本源问题上，人们还常有一种错觉，以为产品，包括报纸在内的产品，其生存与发展决定于投资者和生产者。这是一种生产决定论。殊不知，任何产品都是社会需求的物化反映。投资者和生产者不过是为完成这种社会需求的物化结晶提供了必要的条件，即资金和技术；一旦产品的社会需求消失了，该产品的社会使用价值也就随之消失，或转化为文物进入历史博物馆，或转化为垃圾被社会淘汰。这是社会需求使然，这就是社会需求决定论。社会需求以无形的巨手引导着社会生产的发展，形成生产和消费不间断地由低级向高级发展，这就是社会生产的规律。

在现实生活中，这种生产和消费过程受到市场的优胜劣汰法则和各种体现时代需求的行业法规所制约。市场法则和行业法规在相对意义上，体现着生产和消费规律，规范着社会生产和消费方式，从而打下社会生产和消费的时代烙印。报业经营与发展自然也不例外。

(四)

《北京青年报》的发展非我一己之力。我是报界的门外汉，我一直认为自己是误入报门。也可能是属猴的缘故吧，生性好动，一入报门就为之动情，“班门弄斧不惜力，报海冲浪频扬帆”，认准了干报业也是一件对社会有益的事，往往就自不量力。

《北京青年报》在成功的道路上，以裂变的速度前进，靠的是“北京青年报人”的群体奋斗精神。有朋友问：办报难，难于上青天，何以为乐？我将关于《北京青年报·青年周末》的几句心得抄送给这位朋友：

异军突起起纷争，
一报惊人报业兴。
太上老君炉内容，
闲暇“周末”闹天宫。

聚集在北京青年报社的“北京青年报人”正是这样一群以奋进为乐的人，他们把情趣寓于奋斗之中，勇于实践，乐于开拓，任劳任怨，奋力拼搏，志在事业，心系读者。《北京青年报》就是这样一个群体的智慧结晶。

1993年3月中旬，在海南三亚召开第三届全国青年报刊经营发展研讨会，休息时，大家畅游大海，搏流击浪。情景所致，我即兴作“潮头歌”：

天涯海角聚群英，
下海遨游竞争雄。
奇影英姿搏浪舞，
志在潮头伴腾龙。

这几句三亚剪影，藏头掩尾，确属戏言，但道的是“北京青年报人”的壮志与豪情。

(五)

去年9月11日,我卸任北京青年报社长之职。告别服务13载的报社似有撕心裂肺之感。回首人生路,1983年9月22日应召入报门,1996年9月11日听命别报社,来亦逢秋,去亦逢秋。当时的我,年过半百,已“知天命”,真是“业未竟,鬓已秋”。

值得欣慰的是,又有两本关于《北京青年报》的“自我”研究性的专著,由文化艺术出版社出版了。一本是《新闻周刊三级跳跃》,张延平主编,50万字;另一本是《我们尝试了什么》,方旭主编并参与著述,110万字。此外,还有两本当时正在编辑中的书,《产业化:青年报刊业的前景与挑战》,这是第四届全国青年报刊经营管理研讨会的结晶,由我和何梓华教授(中国人民大学新闻学院院长)共同主编,30万字(此书已于1997年5月由中国人民大学出版社出版),以及《蓄意性操作》,方旭著。加上此前已出版的《新闻冲击波——北京青年报现象扫描》(郑兴东教授主编),《北京青年报现象研究文集》(许文主编)和《跋涉新闻路——陈冀论文作品选》,可以说1994—1997四年期间已有七部有关“北京青年报现象”的专著问世,初步形成了“北京青年报现象研究丛书”。闲暇之时翻翻这些书,也可以聊慰别绪。

离别的心情还是难以言表,但我对北京青年报社的寄望不改初衷。作为离别纪念,我把刚出版的《我们尝试了什么》这本书寄送给一直关心北京青年报社发展的中共北京市委副书记李志坚同志,并在扉页上留下了我的“北京青年报情结”:

甲子丙子十三秋,
一瞬年轮似有无。
月圆月缺天之道,
寄望重阳登高图。

所谓“重阳登高图”系指北京青年报社的发展蓝图:九七至

九九，一步一层楼；广告过三亿，报纸入主流。

(六)

转眼又是重阳。告别一年的北京青年报社传来了好消息：金秋十月，广告已过亿；年终可望 1.5 亿……。我的这本名为《报业经营论》的书稿也整理完毕，将作为第八部有关“北京青年报现象”研究的书出版。

又有了暇想：

激情澎湃人生路，
流金岁月似浪花。
勇立潮头何以乐，
进腾飞跃向朝霞。

是为对北京青年报人的祝贺和祝愿。

崔恩卿

于北京潘家园寓所

1997 年 10 月 10 日（农历重阳节）

目 录

我的心路·····	1
-----------	---

上篇 观念与战略

关于地方青年报刊当前发展的思考·····	3
报业产业化运作提上了日程·····	16
关于筹办青年报刊经营管理研讨会的有关问题·····	19
新闻改革 贵在行动·····	21
关于报业股份化问题·····	29
立足报业经营 研究市场观念·····	32
报业发展必须确立市场观念·····	39
《北京青年报》发展的历史必然性·····	64
逐利求义立三观·····	67
我的报业经营观（提纲）·····	70
关于报业企业化与集团化发展的一点思考·····	79
传统办报观念是报业发展的杀手·····	86
附：新闻研究人员评论涉及本报的两篇文章·····	88
关于报业发展的总思路·····	90
浅议地方青年报业的经营之道·····	91
办报纸一定要认准商品性，突出可读性·····	106
要奋进，就要确立报纸的商品观念·····	110
变革观念，在市场竞争中追求自立·····	112

中篇 经营与管理

关于报业负债经营问题·····	117
管理贵在管活·····	120
必须注重人力资源的开发和管理·····	125
“四借”求发展·····	137
做好行政管理工作的四个原则·····	147
必须尽快实现卫星传版与外埠分印·····	148
《北京青年报》要进入香港报业市场·····	150
谈谈北京青年报社的投资思路·····	152
关于社属企业的管理与发展·····	157
必须严格和统一管理广告和栏目赞助·····	159
为什么要编写“北京青年报现象研究丛书”·····	160
统一行动和行动动力·····	162
《〈扬子晚报〉八年崛起探秘》一文值得一读·····	168
关于筹建报业集团和社属公司进行有限责任制改造的意见·····	170
三足鼎立 稳中求进·····	171
健全党的组织生活 保证中心任务完成·····	175
必须旗帜鲜明地克服分散主义倾向·····	178
办报要有阵地意识和广告意识·····	182
怎样当社长·····	186
关于报纸创收与发展的思路·····	193
为北京青年报社的经济效益奋斗·····	197
要保持《北京青年报》的朝气和锐气·····	202
大发展需要大管理·····	207
报业经营的三大目标和三大原则·····	213
关于报业发展的八点意见·····	218

走向正规化·····	224
· 发行论 ·	
报纸发行方式浅论·····	226
坚定不移地走自办发行之路·····	232
争取在 1997 年实现自办发行 ·····	233
关于“小红帽”发行公司的运作模式·····	235
发行工作要实现战略转移·····	237
立足城市 面向市场	
——谈发行是报业经营的中心环节·····	239
做好北青报 1995 年的发行宣传工作 ·····	249
时刻不放松发行工作·····	251
· 广告论 ·	
报纸要面向广告界和企业界推销自己·····	255
做好广告经营工作 实现二次创业目标·····	257
广告经营是报业发展的基本动力·····	263
《北京青年报》广告与全国报纸广告总体情况比较 ·····	274
强化对栏目赞助的管理·····	276
为什么要调整广告财务管理办法? ·····	277
要确认广告是报业发展的动力	
——推荐《中国报纸月报》的两篇文章·····	279
解放思想 开创报刊社广告工作的新局面·····	281
· 论财务管理 ·	
北京青年报社的财务管理必须规范化和现代化·····	285
关于向二级核算和独立核算过渡的问题·····	289
· 论地方版 ·	
谈谈报纸的地方版·····	291
从《中国青年报》的“北京版”想到的·····	293

下篇 规划与总结

以读者为本位把报纸推向市场

——1996 年述职报告 299

关于北京青年报社的两个五年规划 303

关于北京青年报社集团化的构想 305

为创一流报纸和一流报社而奋斗

——1995 年度社务工作总结及 '96 任务 309

附：北京青年报社 1996 年度 15 件工作 321

坚定信念 立足发展 323

二次创业天地宽

——1994 年度社务工作总结及 '95 工作任务 326

继续发展 志在潮头

——1993 年度工作总结及 '94 的基本任务 343

在市场经济的大海中扬帆远航

——1992 年度工作总结及 1993 年度的基本任务 357

上天入地 两个效益

——在 1991 年 11 月 25 日社委会上的讲话提纲 367

为办成一张完全意义的新闻纸而奋斗

——1991 年的指导思想和 10 项工程 370

确立 (1991—1995) 北京青年报社发展五年规划

——向团市委汇报 1990 年度工作情况 372

1990 年度的四个加强 374

社会影响力是报纸追求的目标

1989 年报社工作的指导思路 377

讲实效 办实事 开创《北京青年报》新局面

——1986 年报社工作要点 379

关于子报子刊

序《我们尝试了什么——〈青年周末〉·陈述与思考》·····	383
《青年周末》的作用与启示·····	387
《青年周末》的历史性贡献·····	392
附：关于召开《青年周末》工作会议的通知及思考题目·····	393
稳步前进 独领风骚·····	395
独立发展 勇创辉煌·····	397
联合办报是扩展报业的好形式 ——谈《中学时事报》的五大特点·····	401
谈谈《北京青年》周刊的发展方针·····	405
《星星火炬报》要按企业经营规律办报·····	406

附录

关于《北京青年报》的语言·····	408
面向市场，走报刊产业化运作之路·····	412
《北京青年报》“火”的背后·····	420
走入经营天地宽·····	431
崔氏恩卿漫像题记·····	436

资料

北京青年报社社委会章程·····	438
北京青年报社编委会章程·····	440
北京青年报社固定资产管理制度·····	443
北京青年报社人事、工资制度总则·····	448
北京青年报社社属企业管理办法·····	454
北京青年报社暨北京青年报业总公司机构图·····	458
北京青年报社暨北京青年报业总公司 1995—1997 年利润 总额·····	459