



都市报之魂

曹建 陈明 著



COLLECTION OF RESEARCHES ON
METROPOLITAN NEWSPAPER IN CHINA

中国社会科学出版社

中国都市报研究文丛

都市报魂

曹建 陈明 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国都市报研究文丛/中国社会科学院新闻与传播研究所编.
—北京: 中国社会科学出版社, 2000. 9

ISBN 7-5004-2773-5

I. 中… II. 中… III. 城市-报纸-研究-中国-文丛
IV. G216-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61104 号

出版发行	中国社会科学出版社		
社 址	北京鼓楼西大街甲 158 号	邮 编	100720
电 话	010-84029453	传 真	010-64030272
网 址	http://www.cass.net.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	四川成都拓宇印务有限公司印刷		
版 次	2000 年 9 月第 1 版	印 次	2000 年 10 月第 1 次印刷
开 本	850×1168 毫米 1/32		
印 张	62.75	插 页	32
字 数	1546 千字	印 数	1—3000 套
定 价	120.00 元		

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

(全五册)

中国都市报研究文丛

总 序

邵华泽

1997年12月，中国记协国内部在北京召开了一次“市场经济与都市报发展”研讨会，研讨会的论文随后汇编成《都市报现象研究》一书准备交新华出版社出版，《华西都市报》的一位同志找我为这本书题写了书名。于是，我与都市报结下了不解之缘，陆陆续续对都市报有了比较多的了解。

《华西都市报》是我国第一张以“都市报”命名、公开发行的日报。它不仅在时间上、形式上是第一，在办报艺术的探索、面向市场的经营以及带动全国都市报的发展与兴盛等方面，也起到了很好的作用。

从办报理论来说，《华西都市报》恪守新闻的党性原则，并把它作为报纸的生存之本，提出了办一张“党和人民都喜欢的报纸”这一最高理想。他们从社会主义市场经济这个新的历史条件出发，率先提出了“市民生活报”的定位，并对“市民生活报”的办报方针、办报思路、报纸特点和风格等等进行了系统的规定，倡导新闻要“源于大众、面向大众、服务大众”，使报纸充分发挥了大众传媒的作用。

在办报实践中，《华西都市报》把策划当作报纸发展的助推器。他们从报纸定位、营销艺术、版面结构、报道常规、公共关系等方面进行了全方位、立体化的策划，并探索和总结出了一套报纸

策划的思路，创造了像一天讲一个故事的“特别报道”版、以广大在校学生为读者对象的“校园内外”版、“市民写、写市民”的大众化副刊“街坊”版，以及把“新闻追踪”作为常规武器进行“规模经营”的一系列吸引读者、满足读者需要的新闻服务艺术和服务方式，许多策划在全国新闻界产生了影响，受到人们的称赞。

同时，《华西都市报》适应社会主义市场经济的要求，把新闻规律和市场规律结合起来，创立了一套具有指导性和操作性的报业经营思路。他们提出了“区域组合城市报”的发展战略，首倡“敲门发行”的营销方式，创立“敲门发行学”，创造了创刊3年，发行量超过50万份，广告收入过亿元的业绩，为报纸的经营管理提供了有益的新鲜经验。

在管理机制上，《华西都市报》实行全员聘任合同制和岗位效益工资制，改革保险福利制度，建立和完善了激励机制、约束机制和发展机制，充分调动全体员工的积极性和创造性，确保了报社的稳步发展。

《华西都市报》的成功吸引了全国许多报界同仁，很多人纷纷跑到《华西都市报》去学习，回去以后结合自己的实际运用《华西都市报》的经验，都取得了成效，有的还用自己的实践丰富和发展了《华西都市报》的经验。短短几年，城市报纸就异军突起，刮起了一场“都市报旋风”，给社会主义市场经济条件下的新闻事业注入了新的活力，进一步推动了报业市场的繁荣。

总的来说，以《华西都市报》为代表的中国都市报的勃兴，标志着中国新闻媒介在更好地宣传党的方针、政策，更好地服务大众、服务社会、服务经济建设，更好地适应市场、搞好经营等方面迈出了一大步，符合广大人民群众的利益，符合中国新闻文化的发展方向。中国都市报的同仁们为此而进行的辛勤探索和大胆实践值得赞扬和肯定。作为中国都市报的创始者，《华西都市报》总编辑席文举同志在中国都市报的形成、发展和繁荣过程中所作

出的探索和努力，也值得人们给予积极而恰当的评价。

中国社会科学院新闻与传播研究所编辑出版的这套“中国都市报研究文丛”，第一次对都市报进行了深入系统的研究，蕴藏着相当广泛而丰富的内容。我相信，这套丛书会引起更多同志对都市报的关注，推动新闻界对都市报的研究，这对进一步丰富、完善社会主义大众报纸的新闻传播理论，推动有中国特色社会主义新闻事业的发展，也是有益的。

（作者系中华全国新闻工作者协会主席）

看得见的辉煌与看不见的因素

——《都市报魂》序

尹韵公

《华西都市报》的辉煌实在是令人惊羨不已：一张新创办的报纸，由零起步，基本上可以说是“手无寸铁”，“赤条条精汉一个”，竟然在短短的二三年时间内，以超常规、跳跃式的速度发展，发行量一举突破 50 万份以上。这个当代中国报业史上罕见的业绩，使《华西都市报》一举成为西南地区响当当的影响最大的城市报纸，成为令全国新闻界刮目相视的新冒出的长啸扬天的“黑马”。审视这个奇迹，让人感到它颇具不鸣则已、一鸣惊人的大丈夫气概。

很自然地，许多专家学者不约而同地把目光投向成都，从不同的角度、不同的侧面和不同的立场研究和解剖这匹“黑马”在强手如林的报业市场上异军突起的成功秘诀。应该说，他们都仁智各见地提出和发表了很好的看法和有价值的见解，的确值得《华西都市报》和其他欲效仿《华西都市报》路子的报社以及其他晚报认真地进行思考和借鉴，从而达到“一花引来百花开”的社会效果，使城市报纸的综合实力再往上提升一步，进而繁荣整个社会主义新闻事业。

在这些善意的品头论足的议论中，我注意到，有一个因素被忽视了，非不存也，是不见也。这就是：任何一张报纸的兴衰和

成败，跟这张报纸的总编辑都有着直接的甚至是决定性的关联。换句话说，作为总编辑的个人魅力和个人品格，对报纸的成长过程和发展快慢，有着重大的甚或是至为重要的影响。

固然，对一张报纸的命运来说，正如众多专家学者所指出的那样，它离不开周围的环境，离不开基本的生存条件，离不开发行网络，离不开经营管理体制，离不开广告，离不开成本核算等等；然而，我以为这些因素相对于总编辑的个人魅力和个人品格来说，其分量和作用还是要小一些，要弱一些。试想，《华西都市报》若非席文举当总编，而是其他什么人当总编，它能有今日这般的辉煌业绩吗？

谈到这里，我不禁想起中共中央政治局常委朱镕基同志说过的发人深思的一段话。在谈到国有企业改革难题时，他曾经一针见血地指出：国有企业改革的难度之大，固然有外部因素，诸如市场销售、资金周转、产品质量等等，也有内部因素，诸如成本能耗、科技含量、管理机制等等；但是，作为国有企业的总经理和厂长的能力和人品如何，也是国有企业改革能否成功的重要保证。有的国有企业外部环境和内部条件都不错，但还是上不去，而有的国有企业外部环境和内部条件都不好，反而却走出了困境，根本原因就在于国有企业是否有一个好的领头羊，一个好的厂长或经理。实践证明，同样一个国有企业，拥有一个人品、素质和能力俱佳的厂长或经理，同缺乏这样一位厂长或经理，其效果和前景是大不一样的。

我们这些以生产精神产品为己任的各家报社也可以算是或近似于国有企业吧，比照朱镕基同志这一论断，我们可以更加清楚地看出，作为总编辑的个人魅力和个人品格，对于报纸的存在和发展确实起着不可低估的作用和力量。可惜，对于这一点，我们向来是视而不见的，即使有时“见”到，也是轻而谈之，淡而化之。

为此，我以为我们有理由为《华西都市报》的总编辑席文举同志唱几句赞歌，以便把那些躲藏在辉煌后面的通常人们不注意或看不见、而实际上却又存在，并发挥着重大作用的因素提示出来，从而让人们能够更加深切地品味出辉煌的意义。

我与席总相识很早，大约在1981年上半年。起因是我在《光明日报》上发表了篇论文，引起了他的关注，于是我们便开始了通信和“神交”。二年后，凭借沿着范长江三十年代采访西北路线的重走之际，我与席总在成都终于谋面。当时席总还是一个普通的记者，没有任何职务，但他给我的印象一如信中所获得的判断那样，聪明能干，求知欲强，反应敏捷，办事利索，只要有合适的机会，他定能成为一名杰出的记者。不过，需要说明的是，我那时完全没有料到席总能干出今天这样的出色的局面。

现在想起来，席总当时也没有、也不可能有“老板”意识，他与我谈得最多的是新闻业务方面的话题，他说他想出杂文集子，还想写报告文学、写电影剧本等等。他的许多想法，几年以后差不多都一一实现了。我强烈地感到，他是一个很有主意的人，一个主意很多的人，一个懂得如何把那些美妙的主意编织成花篮般现实的人；他只要认准了方向，不干则罢，要干就干成功；他有理想，有抱负，有志向，决非平庸之辈、等闲之人！我相信，席总的这一优点，也为他以后的办报成功不容置疑地烙上了鲜明的个人印记。

席总在性格上还有一个特点，就是柔中见刚，刚柔并济。说他柔，是指他广交朋友，善待朋友；说他刚，是指他坚持原则，固守理性，不徇私情。我与他交往多年，互相之间应该是相当知晓的了，可在他主持《四川日报》头版的“巴蜀小议”栏目时，对我的稿子，只要他认为不行的，照样过不了关，照毙不误。有时他还讲缘由，有时竟理都不理，但只要我去成都找他或他来北京约我，他还是照样请我吃饭，热情备加，让你干脆忘了那码事。

《华西都市报》的同志跟我说：当初报社向社会招聘编采人员时，席总总是亲自出马，一个一个面试，能干的就聘，不行的坚决不要，任何人说情也没用，结果他们最后选定的87人，个个都是干将、人精。这也反映出席总良好的成就事业心态：只要于干事业有利的，他什么都可以放行，反之，他什么也不会同意，不管你是哪路菩萨，何方神圣！

记得几年前的一天，席总又来到京城，如同往常大多数情况下一样，我们又相约见面。商谈中，我才知道他这次进京是专为筹办和催生《华西都市报》而来的。听着席总津津乐道地“神侃”，我忍不住问道：成都有《成都晚报》，重庆有《重庆晚报》，你这一脚插进去能站得住吗？不料这一问，席总谈兴更浓，他分析了这两家晚报的长处和短处，又讲了他率队考察全国十几家晚报后的综合印象以及自己冥思苦想出来的落脚定位和出击方向，坚信有把握战而胜之。虽说他的一番讲述雄辩有力，但我还是满肚狐疑，不全相信，又不全不相信，且让他走走看再说吧。尽管如此，席总的自信心还是给我留下了深刻的印象。显然，一个追求胜利者若是没有强烈的自信心，他是干不成大事的。干大事的首要条件，便是自信。有了自信，配之以他一贯具备的如临深渊、如履薄冰的敬业精神，再加上不达目的誓不罢休的狂热干劲，还有什么事情可以难倒他呢？

过了一阵子，我不断地听到来自成都方面的报喜声，说《华西都市报》初战告捷，好评如潮，受到明星式的注目；说首都新闻界一些单位联袂南下，开始研究它、解剖它、追踪它。闻此，我甚为一心要采天地之精、夺日月之秀的席总及其报纸的成功崛起而感到由衷的高兴，同时也特别地钦佩。

1996年春，我出差成都，顺道拜访了席总。一脸喜气的席总约我同他的领导班子和中层干部在岷山饭店见面。在较为深入的交流中，有两点引起了我的格外注意。第一，我发现《华西都市

报》的中层干部个个年轻精明，人人能编能采，并且报社的核心领导相当团结，不搞内耗，大家一心为事业，一切为事业。我因之有所感矣：不少单位领导班子闹不团结倒是屡屡闻于耳。一闹不团结，大家把主要精力都用于内耗上，哪里还有心思干事业？所干的事业又怎能稳步地向前发展？许多国有企业改革艰难不正是源于此吗？许多单位工作搞不好不也是源于此吗？更有甚者，有的单位的一、二把手干工作是外行，而搞内耗却是行家。他们这种人到哪个单位，往往就搞垮哪个单位，虽说是过街老鼠，人人喊打，但在目前的体制下，似乎除了调走之外，还没有更好的解决办法。所以，领导层团结的首要前提是一把手要综合素质好，要正派，要廉洁，要一心为公，把主要精力扑在事业上，否则是干不出名堂的。如果发现精于内耗的领导成员，必须毫不客气、毫不手软地把他请出领导层，使之无用武之地，成不了气候，这样才能保证领导层心往一处想，劲往一处使，上下齐心，拧成一股绳，干出轰轰烈烈的一流事业来。第二，我发现《华西都市报》的编采人员对席总都很服气，对他的敢于用人、善于吸纳众人之所长尤表称道。我因之又有所感矣：作为一个普通的编采人员，只要他能抓到独家线索，并能写出像样的文字，这就足够了。但是，作为一个报社的领导干部、特别是一把手，这就显得不够了。由于职责所在，他必须在用人识人、经营管理等方面，拿出自己的一整套办法和新招。正是在《华西都市报》，席总才真正完成了从一个普通编采人员到一个优秀报人的飞跃。全方位的磨练，使他变得更加稳重、成熟、老练，处事更加周到、细致、圆满。同样，还是由于职责所在，驱使他不仅要想方设法地把每一个编采人员的“油水榨干”，而且还要不断地总结和发现实践中出现的新经验、新方法。比如，《华西都市报》著名的“敲门发行学”，起因就源于一个普通的敲门推销报纸的实例。敏锐的席总偶然发现后，他凭直觉认定一种全新的发行模式即将诞生。于是，他紧紧抓住这

一事例不放，又是举办现场会，又是召开总结会，又是完善和提高，终于拿出了独具《华西都市报》特色的“敲门发行，全方位服务”的鲜活而可行的方案。随着全新的发行网络的实践，《华西都市报》果然发行量高速增长。需要强调指出的是，席氏报纸发行学在现代报业史上应当占一席之地，具有革命性意义。它的重大突破和独特思路在于，它改变了传统的发行方式。过去自办发行的报纸都是读者到邮局去订阅，而现在则是报纸发行者上门寻找读者订阅，前者是被动式，后者是主动型。或许有人说，这一套也不是什么新玩意儿，国外早就有了，例如日本。此言虽有道理，但我断定席总本人绝对没有“抄袭”意识，因为要抄袭的话，刚创办时就可以，何必半途才搞呢？我甚至推测席总当时可能根本就不知道国外还有这种类似的发行方式。所以，“敲门发行学”的确深深地印着席氏的创造痕迹，是在中国、在四川这块土地上独创出来的，与国外同类“产品”有着异曲同工之妙。而今，“敲门发行学”不仅在四川和重庆开花结果，而且还冲出盆地，为省外许多家报社所效法和模仿，并且无一不大获成功。

席总出身贫苦，是党和人民把他从一个农村娃培养成了一名大学生。他对党和政府的深厚感情，不仅一以贯之地表现在他过去的新闻生涯中，而且还一以贯之地表现在《华西都市报》的操办和主持中。《华西都市报》创办初期，有人劝席总最好把办报方针定得离机关报远点，离生活化近点。换句话说，就是离党性原则远点为好。席总认为，党性原则并不意味着生硬、死板，它也可以做到生动、活泼，为此，他鲜明地提出了“使党和人民都满意”的办报宗旨。一些内行人不以为然，觉得难以做到。然而，二年的实践证明，席总提出的“双满意”的办报宗旨，不仅切切实实地做到了，而且还做得很好，上上下下都很满意，一致称誉。铁铸一般的事实回答了这样一个问题：席总既懂得新闻工作者必须始终不渝地坚持党性原则，又知晓如何遵循新闻工作规律，把党

性原则同千百万人民群众的喜怒哀乐有机地结合起来，共同融入到改革开放和现代化建设事业的宏图之中。

总之，席总在人品和性格上的许多优点与长处，都能在《华西都市报》上寻觅到影子。在一定意义上讲，报纸的风格就是总编个人品格在报纸上的体现，报纸的成功就是总编个人魅力为广大群众所欢迎的验证。

我认为席总在《华西都市报》的成功实践中占有相当大的比重，但这并不意味着我崇尚英雄史观。不言而喻，报社的其他编采人员和一般职工也为此献出了自己的一份辛劳。当然，由于不在其位，他们也就不可能像席总那样呕心沥血，事无巨细，都得付出大量的思考和劳累。我想，这里面的压力和负担之重，恐非常人所能承受和理解。好在席总一向才干过剩，精力过人，其从容应付，游刃有余，当不在话下。这就证实了一个强有力的生活哲理：如果一个人的能力有十分，而他的工作只需付出五分，那么这个人工作起来肯定是十分顺利和得手；如果一个人的能力只有五分，而他的工作却需要付出九分，那么这个人工作起来肯定是手忙脚乱，一团死结，最后砸了自己。

毫无疑问，席总的成功显然离不开时代大背景的使然。没有时代的造就，席总的个人魅力便无法展开；没有时代提供舞台，席总的突出才能便无法表现。应该承认，席总撞上了两个时代机遇：其一，撞上了都市报发展的机遇。我们设想，假如席总去省委机关报当总编辑，他会不会有现在这么“火”？我敢断定，作为省委机关报的总编辑，席总可能会比一般老总要办得好一些，但决不可能闯出今天这般的奇迹，因为都市报的创造机缘要比省委机关报大得多。这并不是说，干省委机关报就无所作为或少有作为，而是指在我国当前的体制下，省委机关报的某些功能是不容改变的，任何人当老总都只能如此。正如席总自己说过的：四川省委和川报党组给了他们宽松的办报政策，使他们没有党报那么繁重的政

策宣传任务，因而能够划出较多的版面为城市大众服务，有利于办成可能大受欢迎的报纸。其二，撞上了市场经济大潮的机遇。《华西都市报》诞生于市场经济的大潮初起，受惠于市场经济，得益于市场经济，它在市场经济的海洋中如鱼得水，同时也奋力为市场经济的发展推波助澜，摇旗呐喊。假如在计划经济或计划经济体制下，《华西都市报》别说发展，恐怕连出生证都领不到。此外，在市场经济浪潮的推动下，《华西都市报》按照新的竞赛规则，采取了全新的管理运行机制，报社所有人员（除极少数几人外）一律实行全员聘用合同制，层层聘任，优胜劣汰，使整个队伍始终保持一股蓬勃向上的活力。倘若没有市场经济的历史机遇，席总的一些新招很难付诸实施，《华西都市报》也就很难说能像现在这样如火如荼，锐不可当。所以，是市场经济的大潮，把《华西都市报》推向了一个高起点，使它获得了宝贵而有力的热能。

如果有人问我《华西都市报》最大的财富是什么？我要说：不是它的牌子，不是它的几十万发行量，也不是它那价值上亿元的资产，而是席总本人！一个创造出辉煌的人，难道不该是最大的财富么？！我深感惋惜的是，人们发现席总太晚，而历史给予席总表现机会的命运也来得太晚。当一个人的创造才能正处于巅峰状态，而按照规定的60岁退休年龄却越来越逼近席总了，这就是说历史留给席总的时间不会太多了。假如我们更早些发现席总，赋予他更重的责任，让他在更大的舞台上充分展示其不凡身手，是不是可以减少一些遗憾呢？我多么期望，我们的宣传和记协部门一方面尽可能地提供条件让现存的席总不遗余力地大展才华，另一方面，应当多多地注意、发现和栽培席总式的人物，让更多的席总式的老总辈出，永葆新闻界之春光灿烂！

1997年3月

补记：

最近，我获得出差成都的机会，便一如既往地又去拜望了席总和《华西都市报》。席总的办公室从过去的“高高在上”降到了大楼第五层，办公室内的装修和摆设比过去气派多了，有点“老板”的派头，但同时又透露出儒雅的气味。闻名遐迩的《华西都市报》的管理方式让我又开了一次“洋荤”：编辑记者一律坐班，采访请假，刷卡上班，不准替刷，晚点扣分。我敲着不锈钢做成的刷卡玻璃门，不无感慨地说：“你们管理还真严！”席总道：“不严不行啊，报社三百来人怎么管理？”我过去在中央几家大报都呆过，不能说没有制度，但都执行不好，也没人这样严格。有一家赫赫有名的中央大报，少数记者一年当中没写过一篇稿，而工资却照拿，也没有人去管他，也可能是懒得管或不敢管。至于上下班早退迟到，几天不请假也找不着人，则更是普遍。有位中央大报的老总发牢骚说：报社的官最难当，不是记者求任务，而是部主任求记者写稿，记者“撒娇”，你还得“哄”他，说一大堆好话。我看，这些弊端在《华西都市报》这里恐怕是没有生存环境的。

耳闻目睹的一些新印象，令我忐忑不安的心情终于平衡静宁，因为我在三年前写的那篇东西总算没有过时，基本上经受住了时间的考验，多数结论继续被实践所印证，其中的少数看法虽然不能说是失误，但揭示程度的充分性和准确性尚未达到，则是推卸不掉的事实。为了消减这个遗憾，我不能不再多说几句：

无论古今中外，无论过去还是现在，大凡“首领”的威望建立无非是通过三种途径：或金钱、或权力、或人格魅力。席文举是一位老总，不乏支配权力和金钱的力量。然而，从我接触到的《华西都市报》的报人中所得到的印象，席总的威望更多的是来自于他个人的人格魅力，他们不但钦佩席总的专业水平和领导能力，而且更推崇席总的人品、操守和大度胸怀。最突出的例子是，对于一些改换门庭，另谋高就的《华西都市报》的“叛将”，席总并

没有嫌弃和记怨他们，更没有视之为“另类”，只要这些人回“娘家”造访，席总依然把他们当作朋友看待，依然热情不减当年地招待他们，尽管席总有时也忍不住对他们带走了《华西都市报》的“商业秘密”而略有责言。席总的这些举止，感动了当事人，也感动了旁观者——社内社外的人们，他们真真切切地看清了一般人很难具备的胸襟和肚量。这大概也是成功者必备的素质条件之一吧！所以，在金钱和权力的基础上建立起来的威望是暂时的和短命的，只有依赖于人格力量建立起来的威望才是持久的和长寿的。我相信，席总已经实实在在地烙印在《华西都市报》的报人心中，而这一点，并非所有的报社老总都能办到。谁不知道，口服容易心服难，扎根于心则是难上加难！

四川是出人才的地方。席总就是一个人才，一个难得的人才，一个难遇的奇才。他已经创立的成绩，足以使他感到非常地骄傲和自豪；由《华西都市报》带出的特殊报业群体，足以使他在现代中国新闻事业史上留下不朽美名，必定长久传颂。席总已得陇，不必再望蜀，他的追求已经相当地成功和完美了。

再记于 2000 年 5 月

（作者系中国社会科学院新闻与传播研究所所长兼党委书记、教授、博士）

目 录

总序	邵华泽 (1)
----------	---------

看得见的辉煌与看不见的因素

——《都市报魂》序	尹韵公 (1)
-----------------	---------

开篇 中国报业市场的焦点与焦点人物

聚焦	(3)
显影	(4)
还原	(9)

上部 没有尽头的困境

第一章 童年的愁眼与大跃进的风车

贫困的家境	(15)
爷爷背上获奖书包	(17)
老师是最可爱的人	(20)

第二章 甘蔗窑 刻骨铭心的大锅饭

弟弟被送给了别人	(24)
父亲的死讯	(27)
还能上学吗?	(29)

第三章 打赤脚的大学生

考进西南最高学府	(32)
特困生的“三点一线”	(33)
数学王国在召唤	(35)