

老实交代

一个不可拷贝的新闻奇迹



台海出版社



老实交代

一个不可拷贝的新闻奇迹

主 编 崔恩卿

副主编 陈炼一

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

老实交代:一个不可拷贝的新闻奇迹/崔恩卿,陈炼一 主编.

—北京:台海出版社,2002.4

ISBN 7-80141-196-X

I.老… II.①崔… ②陈… III.纪实文学—中国—
当代 IV.125

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 019189 号

书 名	老实交代——一个不可拷贝的新闻奇迹
主 编	崔恩卿
副主编	陈炼一
印 刷	中国农业出版社印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	10.25
字 数	230 千
印 数	10000 册
版 次	2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷
定 价	20.00 元
经 销	全国新华书店
出版发行	台海出版社

台海出版社(北京景山东街 20 号 邮编 100009 电话 64041652)

版板所有 违者必究

凡我社图书,如有印装质量问题,请与我社发行部联系调换。

绝处求胜 500 天

——写在《老实交代》付印前的话

●崔恩卿

一本新书——《老实交代》。

“交代”什么？

它不是当年的《北京青年报》。《北京青年报》“交代”的是《新闻冲击波》。

它也不是当年的《中华工商时报》。《中华工商时报》“交代”的是《新闻启示录》。

它是新生的《北京娱乐信报》，“交代”的是信报编辑记者们在创业过程中平常而又卓尔不凡的故事。

信报的编辑记者——一群平平常常的年轻人做出了非凡的事业。《信报》的起步过于艰险。以 690 万元的启动资金开办一个需要 5000 万元资金才能驾驭的报业工程，资金实力大约是所需数量的十分之一，这样的强启动风险可想而知。有人笑说是“天方夜谭”，有人警示随时有“倾覆”之灾。外部环境也不容乐观，京报市场强手如林，《北京晚报》、《北京青年报》和《北

《京晨报》已成参天大树，且形成鼎立之势，《信报》只不过是一棵刚出土的小草，欲占一席之地真乃似一无畏顽童挑战拳王。

信报人就是在这样的条件下踏上创业之路。

转眼，500天过去了。对信报人而言，这500天是惊心动魄的500天，是险象环生的500天，是绝处求胜的500天……

这500天，信报人聚人气背水奋战，出奇兵市场争先，立诚信“空城”化险，唤东风报海扬帆。

这500天，信报人奋力开拓，步步为营，招招寸进，以至洋洋万里，高速发展。

奇迹出现了。拔地而起，茁壮成长，《信报》以她可亲可爱的面孔天天与北京的读者见面。

奇迹中渗透着信报人的精神与信念，这些精神与信念支持着《信报》快速发展。

于是有了这本书——《老实交代》。

这本书于3月20日开始约稿，26日截稿，进入出版程序，将于4月9日成书于市。前后总计20天，实属急就章。在此顺便“交代”。

2002年3月30日

(崔恩卿，北京市文联党组副书记，北京娱乐信报社社长)

不可拷贝的新闻奇迹

●黄 英

其实他不是第一次讲述这段经历了，我也不是第一次听到他的讲述，但这一次仍然同任何一次一样，感觉惊心动魄。正如他所说：“也许别人看不出什么惊险来，但毫不夸张地说，我们的确是绝处求生。”他就是北京娱乐信报社长崔恩卿，而他讲述的这段经历就是信报在过去的500天中所创造的报业奇迹。

“有一阵子真是在唱空城计”

500天过去，崔恩卿终于可以轻松地说出这个数字——690万，而且是半年时间才完全到位的690万。一家综合性日报一年的成本费用至少要在5000万元人民币，与之相比，690万能干些什么？

其实也真没干什么，只不过是让北京老百姓早晨出门上班的时候会掏出5毛钱，说“来份信报”。为了这四个字，没有人能真正明白崔恩卿所承受的压力，“每天晚上一沾枕头，就感觉所有的事情都压了下来。而且，这些压力只能我一个人承受，许多话在当时不能跟任何人说……确确实实

夜不能寐。”

从《戏剧电影报》这么一个没有什么“家底儿”的周报转型为《北京娱乐信报》，没有积累再加上资金短缺，创办初期的信报很难吸引社会投资，而同业以及广告界对信报的发展也持相当的怀疑态度。而且，信报还没有能力去进行自我宣传，只能低调进入市场。“实际上有一阵子真是在唱空城计。”崔恩卿数次提到。

那为什么偏要唱这么一出“空城计”呢？“2001年的报业市场相对稳定，此后十年，将进入一个大的转型发展期，信报必须抢占先机。所以，2000年8月，信报总编辑到位，9月完成招聘，10月9日，在极其仓促的情况下，信报创刊。”除了抓住机会，崔恩卿还特别提到了造纸厂和印刷厂的支持，报纸运行成本的资金消耗主要在纸张和印刷上，信报先后跟两家造纸厂达成协议，先用纸，后付款。再加上印刷厂的支持，信报初期发展得到了保证。“我个人在业界的信誉是促成合作的一个因素，但更重要的是，这其实也等于一笔风险投资，他们在培育未来的大客户，这是个市场行为。”没人知道在获得这些支持的过程中有哪些艰辛又有多少故事，崔恩卿说起这一切时只是一派云淡风轻。

尊重人的价值 凝聚人的力量

2001年5月，信报刚刚在北京报业市场有了一定影响，《京华时报》创刊了。“后台硬、资金足、声势大”，直接冲击了刚刚站稳脚跟的信报。信报刚刚培育的广告客户又开始彷徨，而信报内部也因为对方的高薪政策而产生了心理浮动，有人毫不迟疑地走了，有人犹豫不决，信报面临的第二个难关更加险峻。

似乎只有崔恩卿波澜不惊,对去意坚定者诚意相送。他在全社大会上表态:“谁要走都可以走,而且,不用担心走后信报会说他什么坏话。人才流动是正常的,我们尊重个人选择。同样,走了的人想回来,我们也举双手欢迎!”

在多重压力下,崔恩卿坚决要求保证采编部门所需要的基本费用,不拖欠员工工资,不为员工施加压力。“信报没钱了吧?还能发出工资来吗?”这可能是每一个信报人在那段日子都曾遇到的问题,而每一个信报人虽然也都感受到了面临的压力,却也都能够理直气壮地回答:“我的工资没少发、没晚给!”

同时,信报给年轻人最大限度的发展机会,“英雄不论出身”,每个人都能得到发挥能力的机会。

一群年轻人就这么在“战斗”中慢慢成长,并且组成了一个优秀的团队。

或许,正是因为这些原因,在那段时期离开信报的人数大大低于许多人的预测。

压力未必一定带来焦虑和彷徨,崔恩卿的镇定还真不是装样子,“第一,开弓没有回头箭,既然做了,就要有信心坚决做下去;第二,其实早有充足的心理准备,只不过又遇到了一些小意外而已;第三,信报的这个队伍给我信心,给我鼓励。”他多次强调“人和”的重要性,强调要尊重人的价值,凝聚人的力量。

在崔恩卿眼中,报纸最珍贵的资源是人,是由一个个充满激情与活力的人所组成的团队。信报人中没有多少所谓的“报业精英”,他们年轻,不成熟,但也有拼劲,敢闯荡。“创业时最容易凝聚人的力量,正如在战争时期,我们的队伍要在战斗中成长。在这个时期,人最能够不计代价地拼搏与付出,信报人正是这么做了。”崔恩卿从来就不赞成“大腕办报,办给

精英”的说法，他坚持要“团队办报，办给大众”。正如他离开北京青年报之后多次拒绝“出山”的原因——“北青报的成功不是我崔恩卿一个人的成功，是一支队伍的成功。同样，信报走到今天也不是我崔恩卿一个人的成功，而是一个团队的成功。”

信报奇迹不可复制

500天，先闯资金关，从低成本启动到广播影视集团注资，如今更赢得了银行的信任，得到贷款；再闯产品关，如今报纸格局已经基本形成，并且得到了目标读者的认可；再闯市场关，从发行来看，信报已经在市场上占据一席之地，广告也已经呈现出良好的发展趋势，并因此决定扩版。

“希望到今年年底广告收入能达到6000万，报纸发展进入良性循环。从2003年开始进入大约为期两年的高速发展期，到那时候就可以说信报成为一张有影响的一流的都市报了。”这是崔恩卿对信报未来的期许，在他看来，这还只是起步，仍然属于创业阶段，“保持5年的持续上升期，再谈守业”。

语言总是显得太轻飘，无法真正体现出这500天的惊涛骇浪，但毫无疑问，“先天不足”的信报正是凭借这群年轻人，凭借着年轻信报人的信心和努力，创造了一个报业奇迹。

“说奇迹，其实就表明是非常规运作，即使成功了，也不可以照搬，不可能复制。”崔恩卿真正希望的是信报从此进入常规的负债经营，逐渐形成良性循环，直至扩展经营规模，这才是有序的媒体运营模式。他认为，2002年以后，还将不断有新媒体进入北京报业市场。资本运作的介入，以及外地媒体集团角逐京

城的可能性，都标志着北京报业竞争逐渐进入白热化阶段。在这个过程中，目前《北京晚报》、《北京青年报》占据绝对优势的格局可能会打破，“北京报业重组的可能性是存在的，不管是信报还是《京华时报》，或者别的报纸，都不是没有可能成为老大的。”

崔恩卿不愿意将信报过多地同北京青年报进行比较，所处的时代不同了，遭遇的挑战也不同，自然需要不同的方法去应对。但是，北京青年报的确是信报学习的对象，可以模仿可以借鉴，但归根结底还是要走自己的路，要继续在实用性和服务性上下功夫，“小报形态，大报风范”，是崔恩卿给信报的定位。他认为一张成功的报纸应该有两个标志，一，真正成为大众媒介，传达大众需要的信息；二，有成熟的经营理念，报业其实也是个产业。

“为报海骄子出本书”

既然信报还在创业初期，既然正在面对以及将要面对许多难关，为什么就开始“著书立说”了呢？

崔恩卿再次提到了“团队”这个概念。“信报这个团队，在最困难的时候能够同舟共济共渡难关，这种精神非常珍贵。这支队伍给我很大的鼓励，这也是我为什么主张为一线的采编人员出这本书的动机。”

一批平凡的年轻人在尽职尽责地努力工作着，也许尚不够成熟，但经历了这500天的磨炼，他们应该称得上是“报海骄子”了。崔恩卿说，“有人建议书名叫《绝处求生》，信报的确曾经陷入绝境。也有人建议叫《老实交代》，信报人真的是这么做的。我们就是要为他们出本书！这本书写的都是些琐事，真不见

得有什么惊天动地的事迹,但我觉得正是从这群年轻人身上看到了一种可贵的精神。”

一群年轻人,背水作战,勇往直前,走了一条非常惊险的路,造就了一张为北京市民青睐的报纸——这是崔恩卿为信报过去的500天作的概括,也是这本书的概括。

附录:崔恩卿“论语”

——我不是一个成功的报人,一不懂办报,二不懂经营,三不懂管理。我只是个还算合格的决策人吧。

——不唯上,不对上级唯命是从;不唯下,不被下属意见左右,分工不同,他们从自身岗位考虑问题,我从全局考虑;不唯书,也就是不教条,理论只是参考,不能照做。

——几流的人办报并不重要,关键是成果,关键是一个一流的团队。

——北京晚报是代表百姓的品牌,北京青年报是代表中国的品牌,他们目前仍占据绝对优势。信报今年内最大的对手还是《京华时报》。

——我在文联分管一报三刊,事业心让我必须考虑这张报纸的发展空间;13年的报界经历让我有了难以割舍的“报业情结”。因此,尽管明知有种种不利因素,但仍然启动了《北京娱乐信报》,并且很快进入状态。我想,未来几年之内都不可能过

得很轻松了。

——“空城计”要唱好，关键的一个字就是“稳”，我的信心，带动决策层的信心，从而带动整个团队的信心。但是，“空城计”不能老唱。

——《水浒》看的是豪气；《红楼》看的是柔情；《西游》看的是幻想；《三国》看的是历史和智慧。我爱看《三国》以及所有讲历史的书和影视作品，还有一些现代企业题材的作品，从中学学习。还爱看武侠片，不过只看武打镜头，遇见言情的情节就按快进，把武打当舞蹈看，纯属休息。

——我常给自己“画像”：竖子无谋，无以高求；心中有数，有所追求；扬长避短，风雨同舟；立而不折，胸有成竹。说“竖子无谋”是事实，说“胸有成竹”则是夸大，好在是一种比喻。

——我希望自己的孩子做记者，从某种意义上讲，记者比作家更值得敬重，因为他在真实地记录历史。可惜我的两个孩子都没有这个天分。

——最想对信报人说：事业是靠大家去做的。做任何一件事情都要有信心，然后只要坚定不移地做下去就可以了。

——对信报这500天的“备忘”：今后办报一定要有充分准备。

-
- ▶ 一群年轻新闻人的倾情告白
 - ▶ 一个绝处求胜的创业传奇
 - ▶ 辛酸、尴尬、绝望、挣扎
惊心动魄、荡气回肠
 - ▶ 如火中之凤凰乘风而起
 - ▶ 《北京娱乐信报》为何风靡京城？
 - ▶ 本书为你一一展示鲜为人知的
运作奥秘
-

责任编辑:谢 香

特约编辑:骆 爽

版式制作:张 斌

封面设计:信报设计部

责任校对:信报审校室



目录

序：绝处求胜 500 天

●崔恩卿 01

专访：不可复制的新闻奇迹

●黄 英 03

part I 振翅

我是女生，我是“童工”

●王 萌 003

说实话我也想美，也想穿着高跟鞋去采访，可公安口里多是突发事件，有时蹲点儿一蹲就一夜，细想想打扮那么淑女，成天跟杀人的、抢劫的、违章的打交道，给谁瞧啊！

奋力和前辈们抢饭碗

●王吉琰 007

和这些前辈抢饭碗，我会连粥都喝不到，我夹着相机、低着脑袋准备返回报社，可是向上的心态在鞭策我，告诉我可以找一些别人注意不到的点。

“9·11”那夜，我 25 岁

●高 蕾 011

存好最后一张照片时，电脑上的时钟跳过了9月11日的最后一秒。第一次，有这么多人陪着我度过了一个以工作为开场白的生日。我真的很难忘，这一天，美国这么多生命在袭击中化为灰烬，想想是多么令人痛心的事；而我们活着，活着的人应该更加珍惜生命，为世界和平祈祷。

仅次于总统的职业

●王 佳 015

有人说记者高贵，因为他们总能得到第一手信息，能采访到当今风流人物，也有人说记者下贱，因为不论是谁都要“低声下气”地说：“您能回答我一个问题吗？”……

但求文章不辱我的名字

●李谱春 019

那一次使我痛心疾首地明白了，一个记者的责任是什么。记者与其它职业相比最大的区别就在于，记者拥有话语权。

文字记者？“蚊子记者”！

●张 煦 023

在泰方没有安排任何实质采访的情况下，我问导游、暗访村民、问随行专家，每到一地，我会先找蚊子，在有点水的地方，我就问专家，有蚊子幼虫吗？所以当我想在“疫区”做“战地记者”的梦想破灭时，随团人员也给我起了个“蚊子记者”的称号。

part II 打磨

头版新闻“愈夜愈美丽”

●马莉彬 029

我强装镇定，凭着那点可怜的新闻感觉做着筛选、梳理，似乎胸有成竹的样子，其实心里怕死了。就是这么一天熬过的，这是个非常残忍但同时非常有效的学习过程。真的，那种累到痛快淋漓、智力付出至大脑空白的感觉，其实也不错。

主任把我骂得狗血喷头 ●张晓娟 033

在外面受到如此不公平待遇，一回报社，甭管见着谁，都跟我亲人似的，抱着就哭。有一次又想不开，自己偷偷抹眼泪，没成想被邵主任看到了，一向火爆脾气的邵主任这次再也没饶过我，把我从里到外、从上到下骂了个狗血喷头。临了，还扔下一句话：“我不问过程，只要结果。记住了，胳膊折了折在袖子里，打落了牙齿往肚里咽。”

在“被投诉”中拼抢 ●张颖 037

可我从那时起就落下了一个毛病：一听说有降价的新闻，就全力以赴——不向采访对象问个底掉就不罢休。

九运现场敢死队 ●刘静 041

那些天，李昊像一条疯狗似的在采访、写稿，很多极有价值的“内幕”颇有见地的评论都是出自李昊之手的。

陌生人在黑夜跟着我 ●岳清秀 049

夜里12点，一个身高一米八左右、十八九岁的男孩挎着一个大包从前门上车，在我旁边坐了下来。看他文文静静的，不会是坏人吧？

不停地“折腾”他们 ●董玫 051

记者为了证实易拉罐真伪，竟然跑了趟怀柔。为了版面可读，我经常要“得罪”这些记者。改这改那不停地“折腾”他们……

亲身夜走山沟沟 ●吴焕 055

我一向胆怯，绝少冒险的念头与行动。那次去燕家台，决不是抱着探险的目的，更不是以采访名义游山玩水，纯是为信报做一条独家新闻，也纯属自讨苦吃。