

赵俊宏◎著

崔恩卿的报业实践在中国报业发展中非常具有代表性：在中国报业走向市场的起步阶段，《北京青年报》的崛起是一个典型的成功案例；到了2000年，国内纷纷兴起创办都市报热潮时，崔恩卿又成功创办了一张新的综合性报纸《北京娱乐信报》。从崔恩卿的两次报业之旅，可以看出在报业市场化过程中中国报人的成长和成熟，中国传媒管理经验的积累与突破。

透视崔恩卿

崔恩卿报业实践探秘

台海出版社

透视崔恩卿

——崔恩卿报业实践探秘

赵俊宏 著

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

透视崔恩卿—崔恩卿报业实践探秘/赵俊宏 著.—北京:台海出版社, 2005.1

ISBN 7-80141-388-1

I.透... II.赵... III.报社—经济管理—经验—中国
IV.G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 139954 号

书 名 / 透视崔恩卿—崔恩卿报业实践探秘

著 者 / 赵俊宏

责任编辑 / 谢 香

装帧设计 / 大象工作室

出版发行 / 台海出版社

经 销 / 新华书店

印 制 / 中国农业出版社印刷厂

开 本 / 880×1230 毫米 1/32 印张/8 字数/150 千字

版 次 / 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-80141-388-1

定价:22.00 元

台海出版社

北京景山东街 20 号 邮编:100009

版权所有 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。



2004年12月崔恩卿在北京国际艺苑美术馆《崔恩卿心画展》上



2003 报

Tsinghua Summit Fo



—— 中

清华大学新闻与传播
：京报集团、北京青年
南方日报报业集团
清华学 份

报业经营国际峰会

Forum On Global Newspaper Operation

国·北京·2003 —

学院、中国报业协会发行工作委员会

报、北京娱乐信报、京华时报、扬子晚报、羊城晚报

广州日报报业集团、深圳日报报业集团、新民晚报

司、中国天狮集团股份有限

2003年10月22日崔恩卿在清华大学报业经营国际峰会上

老实交代

1 贝的新闻奇迹



左图

“老实交代：你在《信报》都干了些什么？”

2002年8月崔恩卿接受香港时代传媒杂志采访

下图

1993年与北京青年报社委会成员在一起（前排居中者为崔恩卿）



序

宋建武

一向自揣浅薄,从来不敢为人作序。但本书的序,是我不能不遵命而作的。本书的主人公崔恩卿之与我,是亦师亦友;我之与本书作者赵俊宏,也是亦师亦友。这双重的师友关系,教我无法推托为这本书写序的责任,只好勉强为文了。

算来认识恩卿先生已经八年。他的人品,他的胆识,一直使我心甘情愿地以师事之;而他却不恃年长、位尊与名高,一向平等相待,且经常向报业同仁推荐我的“学问”。共同的旨趣,多年的切磋,使我们成了忘年交的朋友,成就了恩卿先生与我亦师亦友的缘分。

恩卿先生胸怀坦荡,人品高贵。八年前导致他“肝胆欲裂”地离开北京青年报社的那个事件里,他是替人受过的。从来不过问编务的他,在一番台面之下的运作之后,被免去了北京青年报社社长的职务,以承担责任。有人说,那些具体的错误,都是在崔恩卿的“资产阶级办报观念”的影响下发生

的。这使我不禁想起了“反右”时期,发生在徐铸成先生身上的一起公案。当年,徐老先生在“文汇报一个时间的资产阶级方向”的那个时间,正率领中国新闻代表团访问苏联,未曾主持“笔政”,但这笔账仍算在了他头上。当时主持笔政者(也是一位著名报人,在此我就且为这位长者讳一次吧)为推诿责任,拿出的理由有以下诸种:一是排斥了主持笔政者,使他有职无权;二是徐授意不得擅自改浦熙修发来的文章,一律照浦要求刊登,致使徐虽在国外,浦仍能左右报纸方向;三是徐、浦二人平素以其错误思想影响了报社中许多人员,以致正确思想在文汇报受到排斥。两案说辞,何其相似!所不同的是,几十年后,这件事仍然叫徐铸成老先生无法释然,依然耿耿于怀,而恩卿先生却十分体谅年轻后进者不敢在仕途上行差走错跌下马来的心情,对年轻后进者并无怨言。真正使恩卿先生“肝胆欲裂”的,是他无法割舍北京青年报这份倾注了他全部心血的事业。在朋友们中间,他的“北青情结”是尽人皆知的。

其实,恩卿先生当年的所谓“资产阶级办报观念”,无非是这样一些认识:

1、报纸的社会效益和经济效益,是统一体的两个表现方面,是互为因果的。没有好的使用价值,就没有好的社会效益,经济效益也就没有保证;反之,有了好的使用价值,产生好的社会效益,才可能有好的经济效益。

2、报刊作为大众传媒,不管是哪一类,在市场经济条件下,多数都要进入市场,为受众服务。不能满足受众需要的报刊,受众当然不接受,不欢迎,这样的报刊很难实现其社会效益和经济效益。

这样的观点,无非是主张社会主义市场经济体制下的媒体,应该走产业化的道路,应该面向市场。恩卿先生写了这些观点的文章,当时刊登在一家业内期刊上,曾引起了一场不大不小的风波,有人还就此作出结论,恩卿先生“不适合在宣传口工作”,最终导致他在赋闲两年后,被分派去了北京市文联做党组副书记。

没有人正式给恩卿先生“平反”这个“资产阶级办报观念”的罪名。只有主管宣传思想工作的中共中央政治局常委李长春同志在文化体制改革试点工作会议上的讲话,使恩卿先生在蒙冤7年后找到了同道。李长春同志说,“在社会主义市场经济条件下,文化产品的生产和传播,绝大部分都要进入市场,遵循市场规则,通过商品交换,转化为群众的消费。也就是说,只有把文化产品变成商品,变为广大群众的消费,才能最大限度地实现文化的宣传教育功能,强化它的意识形态属性,达到以优秀作品鼓舞人的目的。就这个意义讲,文化产品的意识形态属性与产业属性是紧密相联的,占领市场和占领意识形态阵地是统一的,社会效益和经济效益是一致的。”

如果说,坚持实事求是,勇于探索,敢为天下先,反映了恩卿先生有大胆识的话,在他为《北京娱乐信报》融资而进行的一系列谈判中,他的胆识的另一侧面也得到了展现。

总是与报业有缘,被分派去了北京文联的恩卿先生,在文联党组中分管报刊。经过艰难运作,一份周报《戏剧电影报》被改造成为大众化日报《北京娱乐信报》。这份用690万元启动的日报先天不足,创办不久,恩卿先生就不得不为给这张报纸融资而四处奔波。有幸“陪谈”的我,看着已经唱了

“空城计”的恩卿先生，在谈判桌上依然镇静自若地固守底线并不时出击，真是自愧弗如。回来后，我告诉我的研究生，“我这个老师今天学了一课。”

恩卿先生率领《北京娱乐信报》同仁奋斗四年，已经使报纸跻身京城报业五强之列，正是面临突破的时候，却又一次身不由己，抱憾离任。作为朋友，我却为他高兴，他终于可以解脱了！在此之前，在他临近退休年龄之时，我曾建议他趁《信报》各方面态势尚好，顺势而收，“急流勇退”，他却因为报纸尚未实现全面盈利，“还不能向投资方交卷”，而要“再拼一把老命”。朋友们都说，“老崔好名”，的确，他是把责任，把承诺，把“名”，看得比自己的“命”还重要。

作为成名人物，恩卿先生没有对过去“经验”和“模式”的“坚守”，不怕由于失败而“损了自己的威信”。早在“与时俱进”一词流行以前，我就对我的学生说过，恩卿先生是一个注重学习，力图与时俱进的人。在运作《北京娱乐信报》的过程中，他扬弃了许多“北青报”时期的观念和做法，同时也就发展了他的办报思想。以他两度领军成功创业的经历，他是无愧于“报业改革的旗帜”这一称号的。

业内的朋友们，半是赞誉，半是感叹，说“老崔是报业英雄时代的最后一个英雄”。的确，恩卿先生是有英雄气质和英雄情结的。常言道，“识时务者为英雄”。恩卿先生这个英雄虽识得“市场经济”的“时务”，却不识“仕途经纪”这个“时务”。他自号“三不（不抽烟、不喝酒、不吃肉）闲人”，不肯官场攀附。他没有自己的“股份”在他所领导创业的报纸，仅仅是为了“英雄的证明”去倾尽心血。

关于恩卿先生，我想要说的还有很多。其中一大部分，就

在这本书中。书的作者赵俊宏,是我最出色的研究生中的一个。他勇敢地选择这个以活人(且不说恩卿先生还是一个颇具争议的人物)为研究对象的题目,写作自己的硕士论文,是打破了我们传统的禁忌的。这表现了这个优秀的青年人的胆识,而他能够在较短的时间里较好地完成,更证明了他的才干。他是和我一起尝试“实验室式的社会科学研究培养模式”的研究生中的一员。我在我的新书《中国媒介经济与媒介运作》的前言中写过,也愿意在这里再度述说,“他们对真知的渴求,他们的敏感、聪颖和天分,以及他们的勤奋,都使我受益匪浅。几年来,他们和我一起工作,探求真知,切磋学问,分享成功的喜悦,共同面对失败和挑战。他们的成就激励着我,他们的进步推动着我,他们天才的生命使“不敢误人子弟”的念头时刻鞭策着我,可以说,他们是我前进的第二发动机。在此,我要对他们说一声谢谢。感谢他们对我的信任、帮助和支持,感谢他们用生命中最嘹亮的歌声和我一起唱”。

作于 2004 年耶诞日

目 录

引 言	001
第一章 北方鼙鼓	007
——《北京青年报》的崛起	
第二章 王者归来	025
——崔恩卿重新出山创办《北京娱乐信报》	
第三章 运筹千里	073
——崔恩卿的报业经营管理观	
第四章 英雄本色	107
——崔恩卿的个性特征与其成功原因	

总附录：

一、崔恩卿部分论著

《报业经营论》再版自序.....	149
------------------	-----

——兼谈中国报业改革转型期的基本特征

我的报业经营观(提纲).....	155
------------------	-----

怎样当社长.....	165
------------	-----

关于地方青年报刊当前发展的思考.....	173
----------------------	-----

报业经营漫谈.....	187
-------------	-----

——1999年11月与戏剧电影报编辑部座谈纪要

文联与《戏剧电影报》.....	193
-----------------	-----

——写给市文联党组的报告

绝处求胜 500 天.....	201
-----------------	-----

——写在《老实交代》付印前的话

二、崔恩卿接受的部分访谈(演讲)

兼谈中国传媒走势(答网友问).....	203
---------------------	-----

崔恩卿：志在潮头伴腾龙——李晓晔.....	209
-----------------------	-----

崔恩卿：报海无边，回头没岸——秋子.....	219
------------------------	-----

崔恩卿小传	231
-------------	-----

后记.....	233
---------	-----

引 言

中国报业在近二十年改革中取得了长足发展,涌现出一批实力雄厚、广告收入达几亿元的市场化报纸。这些广告收入名列前茅的报纸多数并非党报,更多的是“资历不深”的都市报纸。这些都市报纸的崛起,离不开一代中国报人的艰辛探索。

任何行业的长足发展都离不开经验的积累,然而笔者通过两年来的研究观察发现,国内的报业实践经验积累并不够:1.在许多地方已经发生过的报业经营失败案例,在其他地方仍然发生。比如盲目的扩版降价、恶性竞争,比如不顾报业实际情况开展所谓的“多元化经营”,导致投资血本无归。一些成熟、系统的报业经营观并没有被积累,更谈不上进一步的检验与提升。2.很多报业经营管理者没有认识到报业经

济是一门科学,而是盲目相信自己的领导能力、办报风格,一些采编出身的报业管理者,文人气质很浓,迷信自己的“风格”或“感觉”,轻视报业经济的客观规律。这些问题都不利于报业的规范、健康发展。

本书力图通过对报业实践的成功者、报业改革转型时期的代表性人物——崔恩卿的报业实践进行研究,探求其成功的原因;对其经验进行分析和提炼,试图为报业后来的实践者提供一套相对系统的、可供借鉴的报业经营观念与方法。

崔恩卿的实践在中国报界中非常具有代表性:在中国报业走向市场的起步阶段,《北京青年报》的崛起是一个典型的成功案例,今天的《北京青年报》从经济规模上已经成为中国最大的报纸之一。在《北京青年报》的改革和上升阶段,他是《北京青年报》的灵魂人物,是改革的倡导者和实际操作者。到了2000年,国内纷纷兴起创办都市报热潮时,崔恩卿又以北京市文联党组副书记分管《戏剧电影报》的身份,整合办报团队和资本,成功创办了一张新的综合性报纸《北京娱乐信报》。从崔恩卿的两次报业之旅,可以看出在市场化过程中中国一代职业报人的成长和成熟,中国传媒管理经验的积累与突破。

中国人民大学传媒管理研究所所长宋建武认为:中国传媒业正在从跑马圈地的英雄时代过渡到专家办报的专业时代。这种背景呼吁一批优秀传媒专家、职业管理者的出现。近几年来,传媒成了一个投资热点,但投资方往往发现难以找到一个可以托付的职业管理者。“传媒职业经理人”的概念开始受到业界和学界的广泛关注。

但是,崔恩卿的报业实践表明,他和一般意义上的职业

经理人有所不同。崔恩卿的成功之处在于他把报业当作一种事业去经营。他的领导艺术和个人魅力,并非一般职业经理人所具备。这样一种品格和能力,使他能在中国报业刚刚走向市场时就抢占先机,促成了《北京青年报》的转型和飞跃性发展。有人把他们这一代报业改革者称为“报业英雄”。和崔恩卿同时代的“报业英雄”,还有哈尔滨日报报业集团原社长王建男、广州日报社原社长黎元江等。崔恩卿等报业英雄与职业经理人之间,又有着什么样区别?这也是本文所关心的问题之一。

此前,比较全面回顾崔恩卿报业实践的研究其实已由崔恩卿本人完成,他所著作的《报业经营论——北京青年报发展的轨迹》一书^[1]中,已有比较翔实的资料和他本人在报业经营方面的论述。该书以他在《北京青年报》时期(从1986年到1997年)的文章和讲话为主,第一次比较全面地展现了在改革开放时代崔恩卿的报业经营观。

经过崔恩卿及其同事们这一代报人的努力,《北京青年报》从一份原本政治地位并不高的团市委机关报,发展成首都的一份主流大报,在全国都颇有影响力,单张报纸广告收入居全国第二位(仅次于《广州日报》)。可以说,《北京青年报》的崛起在整个近代中国新闻事业史上都占有一席之地。《报业经营论》是改革开放时期第一本由报人自己著述的,比较系统、宏观的报业经营论著,第二本是原哈尔滨日报报业集团社长王建男所著的《党报资本论》^[2]。《报业经营论》一书为我们研究《北京青年报》崛起的历史,了解改革开放时期报人的探索道路留下了一份珍贵资料。但是,《报业经营论》一书也存在着几点遗憾:1.这本书以各时期的论文、工作总