

崔恩卿 著

报业经营论

Press Administration

- 北京青年报发展的轨迹
- 报业大经营观理论实证
- 中国报业改革转型期基本特征扫描

Press Administration



中国经济出版社

Press Administration

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

本书策划: 宋建武

责任编辑: 李阿红

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 400 千字

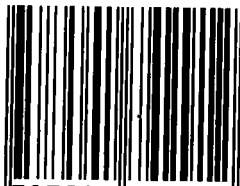
2002 年 11 月第 2 版 2002 年 11 月第 3 次印刷

ISBN 7-5017-4291-X/F · 3276

定价: (精装) 50.00 元

(平装) 30.00 元

ISBN 7-5017-4291-X



9 787501 742912 >

再版自序

——兼谈中国报业改革转型期的基本特征

《报业经营论》其实难以称论，因为多是工作记录，其中一些思考性的文字不过是报海拾贝，充其量只能算是报业实践的一个实证。但是，从这些零散的叙述中也可以看到一个轮廓，那就是 20 世纪 90 年代中国报业改革转型期的几个基本特征，以及它带给中国报业的方向性的启示。

所谓中国报业改革转型期是我对 20 世纪 90 年代中国报业发展状态的概括。

中国报业自 1949 年以来，大体可划分为三个阶段。如果把 80 年代以前作为一个大的阶段，那个时期的中国报业完全是传统计划经济形态，基本指导思想是单一的“宣传工具论”。这种单一宣传工具论在“文革”时期走向极端，成了控制舆论乃至扼杀民意的刀

和枪。到了 80 年代，国家发出了改革开放的号令，作为宣传工具的中国报业理所当然的走在前头，其表现是“改革开放”的字眼充斥报端。随之，中国报业进入了改革孕育期。这个时期，中国的经济改革在大力推进，而积极为改革鼓与呼的报业在改革的路上实际是止步不前。不过，正如十月怀胎一样，伴随着中国经济改革的进程，中国报业也在孕育着新的婴儿。我是 1983 年秋进入报界的，基本上经历了这个孕育新生的过程。

进入 90 年代，伴随邓小平南巡的旋风和党的十四大的东风，中国的一批报业新婴儿呱呱坠地，像雨后的春笋破土而出。例如，党报系列以广州日报为代表，团报系列以北京青年报作先锋，此后是一批以都市报命名的非主流报纸，相继自觉和不自觉地争先闯入市场，由此形成了中国报业的繁荣景象，对于这种景象有人称之为新闻冲击波、新闻启示录；有人称之为北京青年报现象、钱江晚报现象或都市报现象；也有人判断中国报业出现了“报业春秋战国”的竞争局面，等等。总之，90 年代是一个让报界喜悦的时代，这个时代让报人心花怒放，让读者眼花缭乱。

我十分赞赏 90 年代中国的报业发展，我认定这大约 10 年的时间应当算作中国报业的改革转型期，因为正是 90 年代的这个报业转型期才构成了中国新闻业改革的基本内容。在业界也有这样的判断，说时下盛行的报业集团化是 90 年代报业改革的成就或标志，对此，我在 1998 年出版的这本《报业经营论》中，讲到这个话题时，做了如下表述：

“在新闻界，报业集团化、资本股份制的呼声很高；新闻大众化、信息服务化的要求强烈；新闻界以外的一些国有资本和民营资本也开始涉足报刊界，而且已经有了许多五花八门的想法和做法；当新闻界的一些朋友还在‘产品经济’的旧梦中自得其乐时，‘商品生产’和‘资本运营’已经闯进了报业经济，1998 年以后的报业将出现空前的竞争，也包括兼并。这大概不应算是个别现象，而

是社会现实的变化；这也不应算是人为的变化，而是在社会经济发展的驱动下，中国报业向着新闻化、市场化、经营化和产业化的方向自然转化。这是一个可喜变化，它标志着中国报业将开始真正的改革。报业呼唤市场，报业呼唤法制，报业要从计划经济构建的上层建筑的凌云宝座上走下来，走向市场经济的汪洋大海。

不过，我以为中国报业改革的关键并不完全在于集团化和股份制。因为集团化和股份制作为有效的现代企业制度的组织和管理方式，主要是解决生产能力和运营机制的，从长远看是必要的，也是必然的，而当前中国报业生存与发展的核心问题还是‘产品’不完善。当务之急是完善‘产品’，是完善‘产品’的质量即使用价值。以市场为导向完善‘产品’质量，以产业化思路和观念完善‘产品’质量，这才是关键。报业要使自己赖以生存和发展的‘产品’——报纸及其相关的新闻产品真正适应读者需求，进入买方市场，形成影响力，构成竞争力，从而使报业真正产业化（而不是‘企业化管理’），继而部分报业在竞争中走向集团化和股份制，这就是中国报业健康发展的必由之路。”（《报业经营论》483页）

五年过去了，我还是这样的判断，中国报业的改革本质上不是资本的“组合”，而是“产品”的改造，进而到运营机制的改造。

我之所以看重90年代的报业转型期，是因为这10年来，中国报业的一批新生力量自发的雨后春笋般的生长态势，他们在标新立异的发展实践中自立门户，同时创立了适应市场经济环境的报业经营理论。对此仁者见仁，智者见智。笔者作为报业第一线的实践者和见证人，自然也有自己的一些认知，我的这些认知已经包含在这本《报业经营论》中，概括起来，可称作“两论”“三化”。

“两论”，系指报业“媒介论”和“经营论”。

关于报业“媒介论”。这是报业经营之本，是报业经营的社会功能定位。简言之，报业经营的传媒产品——报纸或称之为媒体，本质是媒介，即信息载体；其功能是传递社会发展的实用信息，服

务于目标读者；在这种信息传递中完成着教化功能、舆论功能。换句话说，对于生产和生活有用的信息传递才是现代传媒的本质功能。

关于报业“经营论”。这是报业发展之本，是报业的经济实体和运营方式的定位。媒介是产品，它要以商品形态进入社会，实现其使用价值和交换价值，这就是报业的经营理念。报业经营有三大基本环节，第一环节是产品制作，即报纸的编辑。没有报纸的编辑，报业经营就成了无源之水无本之木；第二环节是销售，即发行，也就是卖报，“编”是为了“卖”，在买方市场条件下，推销报纸十分重要，报纸发行是报业经营的中心环节，是实现其社会影响力的关键环节，我曾说过“三分编七分发”的话，无非是强调发行销售环节的现实重要性；第三环节是广告经营，其实这也是销售，是通过向广告业主销售读者群来销售报纸的广告版面，这种销售是在完成向读者销售报纸的基础上进行的，故有人称之为二次销售。我在北京青年报工作期间，用了很长的时间宣传广告对于报业的重要性，1993—1995年，我一直以“广告是报业发展的牵动力”为主题推动工作。

以上所说的是经营的基本环节，尚属于“产品经营”阶段，此外还有“资本运营”和“机制运作”，后者是报业经营的高级阶段，现在正在兴起的融资热潮、集团化运作以及股份化的呼声，都属于“资本运营”和“机制运作”。

所谓“三化”，是指大众化、市场化和地域化。

关于“大众化”。这是服务对象的定位。大众传媒要面向大众，大众即社会。我们不能把传媒高雅化，更不能束之高阁。大众化决定了报纸的服务性、贴近性的制作要求。

关于“市场化”。这是营销方式的定位。传媒作为商品是通过市场途径进入社会，进入人群的，这个市场是买方市场，报纸在市场需求和优胜劣汰法则下形成的竞争中得以提升和发展。

关于“地域化”。这是目标市场的定位，也是经营的策略选择。

物理学有压强原理，军事学有集中兵力打歼灭战的战术，把上述原理和战术运用到营销领域里，我谓之“小市场大影响”原则。报纸经营的特殊性，即价格低于成本的这一普遍现象导致报纸必须把经营创收的落脚点定位在广告经营上，办好报纸赢得读者，形成影响，从而成为广告载体，从而形成经济收入，这是报业经营的基本规律。广告业主选择媒体的规律是要在相对集中的目标市场中寻找消费者。因此，“小市场大影响”就成了报纸经营的一个重要的原则，这个原则就是地域化原则，也可以称作有效发行原则。所谓国字头报纸的广告经营难度大于地域性很强的城市报，其根本原因是地域化原则在起作用。

上述“两论”、“三化”，不过是报业经营理念中的几个粗线条，既不是“纲”，也不是“目”，但我以为它是已经走上市场化之路的中国报业转型期诸多成功报业的共性所在。所欣慰的是，这些共性对于 21 世纪即将兴起的中国报业的大发展，或者说是对于中国的准主流报业的大改革会有所启示，甚至是方向性的启示。

崔恩卿

2002 年 11 月 8 日

自序：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枢下来的，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。
太上老君炉内客，
闲眠“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

再版自序——兼谈中国报业改革转型期的基本特征·····	1
自序 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