

中国年度最佳文学作品精选

追随太阳升腾

——广州日报报业集团创业传奇

报告文学

中国年度最佳作品精选 青苹果电子图书系列

追随太阳升腾

——广州日报报业集团创业传奇

饶原生 曾应枫

追随太阳升腾

——广州日报报业集团创业传奇

饶原生 曾应枫*

太阳每天都是新的

一个美好的早晨，离 2000 年中华人民共和国国庆节还有两天。人们打开散发着油墨芬香的《广州日报》，好家伙，《广州日报》又有新招，国庆前夕将出 212 版，特发预告。

广州市轰动了，珠江三角洲人也将 212 版的《广州日报》作为热门话题。连续两天，广州街头出现了排队购买的火爆场面。结果《广州日报》连续两日印刷量 250 万份，还是满足不了读者的需求。起不了早床赶不上趟的，大叫遗憾，只好把电话打到报社，看看还有没有存货。

自进入 20 世纪 90 年代以来，广州日报人以创新为灵魂，超越过去，超越自我，为广东珠江三角洲地区的改革开放和

* 饶原生，任职于广东《共鸣》杂志社。曾应枫，任职于广州市文联。本文原载《广州文艺》2001 年第 5 期。

经济建设创造着良好的舆论环境，不断地推出新招，让越来越多的读者着迷，创造出中国报业的多项奇迹：

——从在广州报业市场排名第三，在全国默默无闻的地方党报，一跃成为每日发行 160 万份，发行量居全国党报第二位（仅次于《人民日报》）的报纸；

——有亚洲第一流的印报厂和技术水平处于世界领先地位的中文电脑采编系统；

——旗下有着 15 家子报子刊和一家出版社；

——创办了一家在资讯传播与电子商务方面都同样出色的网站；

——创办了全国规模最大的自办发行公司；

——广州市排行第二位的纳税大户，每年上缴税款 1 亿多元；

——年广告营业额达 10 亿元，连续 6 年雄踞全国报业同行第一。

这就是中国组建的第一家报业集团——广州日报报业集团令人自豪、令人神往的现状。

“报纸也是商品”

伟大的创造来自一个能够解放生产力的伟大时代。当人们拥抱新的朝阳，自然也会回顾一下流逝的时光。

第一任中华人民共和国主席毛泽东接受建国第一任广州市市长叶剑英的请求，欣然写下了“广州日报”四个苍劲有力的大字，有着 100 多员工和一台转轮印报机的中共广州市

委机关报——《广州日报》问世了，时为1952年12月1日。

后来事情发展的进程，真让人一蹶三叹！1955年1月，创办才两年一个月的这一份地方党报便悄然停刊，原因是：没钱。到1958年复刊的《广州日报》，却又在1961年停办，原因相同——没钱。

后来，《广州日报》在“文化大革命”中几起几落，直到1972年才复刊，为对开4版大报。

黎元江，广州日报报业集团的首任董事长，回想起企业往事，对“经济制约”四个字有着切肤感受。

按照一般人的惯性思维，党报嘛，是党的宣传工具，不靠党和国家给钱又靠什么？黎元江，这个20世纪50年代中期出生的广州人，从撰写响彻全国理论界的专著《社会主义四百年》，到接任《广州日报》的总编辑、社长，脑子里一直转动着一个理念：要按社会主义的市场经济规律办事。办好《广州日报》，必须始终坚持正确的舆论导向，这是大前提。同时，在社会主义市场经济的今天，报纸也是一件商品，要将《广州日报》当作商品经营，接受市场的检验。黎元江认为，如果办一张没有众多读者的报纸，没有生存的资源，谈何完成党和人民交给的宣传任务？！所以，报纸的社会功能和经济功能都不能忽略，要将《广州日报》作为一个企业去经营，就必须进行改革，严格按照市场规律办事。

改革随着每天早晨的太阳升腾悄然开始。

1988年的一个早晨，读者们突然发现，平日看惯的《广州日报》增加了4个版面，每天出报对开8版，这在全国地方党报中是首创。霎时间，《广州日报》在中国报业带起一阵

强劲的冲击波，发行量也由不到 10 万份猛然上升至 33.7 万份。稳坐广州报业市场的“老三”交椅。

1996 年 1 月 15 日，人们再度惊讶地注意到这一条新闻：国家新闻出版署正式批准《广州日报》组建中国的第一家报业集团。全国公开发行的报纸有两千多种，报业改革的重任何以落在南方的一家地方党报身上？人们对此有着种种猜测，用一位国家新闻官员的话解释：“这是一份已完全在走市场化路子的报纸，该让他们来大胆探索，锐意进取！”

哦，让广州日报报业集团第一个吃螃蟹。

报业集团，这一概念的呈现等同于巨大的传播力和经济力，世界上有影响的大报，几乎无一例外地均为报业集团所拥有。譬如美国的纽约时报报业集团，旗下便有着七八十家报纸、杂志，有着五家电视台和两家电台，还涉及着其他产业的一些经营。那么，广州日报社同时又拓展为广州日报报业集团之后，会在中国报业改革中产生怎样的一种冲击波？这一下子，欢欣的，憧憬的，期待的，嫉妒的……人们什么样的想法都有。

内行看门道，外行看的则是热闹。这以后一年的时间里，有相当多的人认为《广州日报》没有什么大的变化，“不就是追追时髦，换一个称呼而已”。新闻界中不少人则以为挂了报业集团的牌子可以享受点优惠政策，“有条件吃偏饭，何乐而不为”？

哪里有什么优惠政策！黎元江坦言，成立第一个报业集团，新闻出版法规对我们不是更松，而是要求更严了，因为第一个报业集团要起模范表率作用。其实建立报业集团给我

们带来的第一大好处是，鼓舞了士气，振奋了精神。广州日报报业集团成了“第一”了，好呀，只要一提建设社会主义报业集团的响亮口号，大家就来劲了，同心协力，非要把《广州日报》办成全国一流的报纸。

进入 1996 年夏季，读者们惊喜地发现，《广州日报》竟多了一个彩色版面“珠江三角洲新闻”。是年秋天，又逢一年一度的报刊征订旺季，顺德、南海、中山、东莞等珠江三角洲的城镇，来了好些个穿着印有“广州日报”字样的绿衣使者，他们微笑着向人们问好：“你好，我是《广州日报》的，看过我们的报纸吗？没看过？不要紧，你可以先瞧瞧报纸，回头我们再联系。”这一瞧，不得了，人们就放不下了，既然有那么多东西可看，价钱便宜，何不订份看看，当请人饮餐茶而已。这下好了，蚂蚁扛大象，扛出成果了。当广东其他报业的同行们有一天惊觉，珠三角地区这一块改革开放的资讯富矿也可属于他们进军的新领地时，不拘一格的《广州日报》已抢先一步，占有了偌大的珠江三角洲市场的份额。

正应了“不鸣则已，一鸣惊人”这句老话，1997 年 7 月 1 日，在香港回归祖国这举世瞩目的一天，《广州日报》造成了“满城争说、争购、争抢”的巨大轰动效应。是日的《广州日报》“香港回归，97 版特刊”，上午、中午、下午滚动发行，广州街头 2000 多个报摊遂成熙熙攘攘的购报“人龙”。“买了《广州日报》‘香港回归，97 版特刊’没有？”是当天广州人使用频率最高的见面语。有的地方，公安干警也不得不紧急出动以维持当天的“买报秩序”。在报社，一位编辑却惊闻有亲戚失踪的消息，赶紧拨“110”电话报警吧。不曾料想，

深夜 11 时多，这位亲戚回家来了，一问缘故，说是“排队买《广州日报》去了”，气你不死。

《广州日报》火起来了！这以后，报纸在版头上醒目地打出“追求最出色的新闻”的口号；接着，有 80 版的“纪念五四运动 80 周年特刊”，60 版的“澳门回归特刊”接踵问世；迈入 2000 年，推出了 200 版的“新千年纪念特刊”。一份 200 版“新千年纪念特刊”，已加印至 200 万份，还是供不应求，有关部门还要出动人力制止报贩高价爆炒的行为。新千年国庆前夕，又推出个 212 版（含 160 版“国庆黄金周超级指南”），再次刷新该报保持的中国报业发展史上的多项纪录！

事实上，“报纸越来越厚”一语，已成社会上对《广州日报》挂了集团牌子后的最有印象的一致评价。用不着一块钱，便可享受几十版的信息消费了，好便宜啊！而《广州日报》人则说：“这算什么，《纽约时报》一天出上百版甚至好几百版呢！”

内行还是看得出门道的：40 多版以上的新闻纸四色、双色印刷，如今每天印数已达 160 万份，并且有 20 多个即拼新闻版，半夜两点开印，早上 8 点以前已全部送到各地读者手上，其间的技术含量实在不可小觑！

就说 200 版“新千年纪念特刊”的出版吧，所扫描图片超过 4000 张，录入文字 176 万，用纸 2200 吨，油墨 39 吨，PS 版 3328 张，电脑上多个文件一起存盘却不会“塞车”——你说那工作会有多庞大、多复杂？再看今年 212 版的“国庆黄金周超级指南”，一天内印出的报纸数量达 250 万份，印刷版面多达 3.3 亿对开张，印刷总面积达 680 平方千米，《广

州日报》一天的印刷量比一些同类型报纸一年的印刷量还要多。

内行们在想，这，是否有门道……？

造了一个邮局

1999年12月的一天，香港新闻工作者协会一行人来到位于107国道的新落成的广州日报印务中心，那壮观的印报“一条龙”场面使香港同行们瞪大了惊喜的双眸，感叹道：“这是在印报纸吗？简直是在印钞票，印速奇快！”《广州日报》有如此规模的印刷设备，香港报业同行根本没想到呢。

作为今日“广州一日游”的新景点，作为广州市青少年教育基地，总投资达10亿元的这一亚洲印力最强的印务中心，占地4万平方米，建筑面积5万多平方米，它同时又把美轮美奂的印刷博物馆巧妙地融为一体。四条引自德国和瑞士的目前处于世界印刷技术最前列的生产线，使照排、晒版、输纸、供墨、印报、检测、打包、装车等工序全在自动化状态下快速进行，绝了！

如果说，印务中心的最终投入使用，为《广州日报》的“越来越厚”和印数上的年年飙升提供了最有力的技术支持，那么，其自办的“第二邮局”则撑起了一张畅通且快捷的销售网络。

每天早上，晨曦才在东方天际涂出一抹鱼肚白，140多辆1.75吨的运报车便从印务中心出发，向着以广州为中心的方圆300公里的珠江三角洲地区密集穿梭。车子到了目的地，又

见一队队训练有素的绿衣人动作利索地接过报纸，迅速赶在早上7点30分以前抵达千家万户。这些车子，这些身穿绿衣的2800多名专职投递员，再加上150多家的广州日报连锁店，直属于广州日报报业集团的报刊发行公司，便是被外界所戏称的“第二邮局”了。

说起“第二邮局”的来历，说起自己何以置身于发行事业，张穗华——身兼报刊发行公司总经理和广州大洋文化连锁店有限公司总经理等职务的这位《广州日报》副总编辑微微一笑，曰：“都是读书惹的‘祸’！”

1987年，长着一副英俊小生模样的张穗华如愿以偿当上了《广州日报》的《读书》版编辑。酷爱读书的他将《读书》版玩得风生水起，一时发起读书的征文比赛，一时又搞起图书博览会，样样得心应手。有一天他忽然听说报社里正在谋划自办发行——《广州日报》自打破老一套“四大版”格局，要从8版扩为16版，邮发部门则认为不好协调。毕竟，扩版后的报纸重量加大了，这无疑大大加重了邮发中的工作量。更何况邮局做的是传统的独家生意，早一点送报或晚一点送报关系不大，你报社也无权对此监控。事情已迫在眉睫，发行的主动权必须掌握在报社自己手里！听说归听说，张穗华没想到事情最后竟扯到工作性质似乎风马牛不相及的己头上。

一天早晨，报社总编辑何向芹找到张穗华，问他：“能不能找点书源，在广州日报连锁店卖？”张穗华点了点头，他一直搞《读书》版，对出版方面的人面很熟。没想到这一“人面熟”，竟很快成了张穗华一个新的工作调动，报社要委

任他当发行处处长。

多年来只管版面不怎么管人的张穗华，当了管发行的官之后有半年时间都不怎么吭声。老习惯了，他还是一有空就拼命替自己买书（他的藏书已够得上开个小小的图书馆了），然后静静地读书。他深信，书里的知识可以教会自己该怎么应对新问题、该如何开拓新局面。

上任半年，张穗华开始行兵布阵。从“坐商”到“行商”，他要求手下无弱兵，要内强素质外树形象，要善于调动每个人的潜能，等等，他要做的一切书上都写得明明白白。能读书善读书是一种优势，张穗华上任后，《广州日报》率先搞了免费送报上门（订户住几楼就送几楼，而且务必在早上8点以前送到），还给新订户免费送上一个精美的信箱。还有“今日订报明日送报”、“先看报后收费”等立足于服务读者的招数，一时间在读者群中形成好的口碑。

有些事情，做了跟不做就是完全不一样。在1996年，张穗华等一班人参与了由社委会具体组织的面向珠江三角洲的“洗楼”（逐层逐户上门征订大行动以后，《广州日报》的发行量就以年递增30%的幅度在长长长！）难怪黎元江后来拍着张穗华的肩膀，半是嗔怪，半是玩笑地说：“好在集团有先见之明，斥资建造了这个一流的印务中心，做到每2.5小时可印100万份报纸，要不然，发行部门就给我们出难题了。”

有一个关于“第二邮局”效率的见证。2000年7月5日，是《舞台与银幕》并入广州日报报业集团的子报行列后的第一回出报，结果奇迹般地比在这之前的发行量多了1万多！该报新任总编辑黄榆敏连声说不敢想象，因为他接手后，从编

采资源到发行网络一切从零开始，整个筹备期只有短短一个多月，好就好在，发行上全靠“第二邮局”的突出奇兵。

这是广东传媒有别于全国的一种特殊现象，走出广东，都是电视广告赢了报纸广告，惟独广东是报纸而且是作为主流媒体的党报占据了广告资源的大半壁江山。究其原因，有人认为这是香港电视对广东电视冲击的结果，但归根结底，在于我们的党报传播的主流新闻为老百姓所喜闻乐见，在于我们的党报确实实能够让广告客户享受到服务上的极大便利，所以赢得了最大的传播面。就说遍布于广州和珠江三角洲的广州日报连锁店，其服务功能日趋多元化，那里不但提供卖报和售书的服务，而且还承担广告义务。人们如要在《广州日报》登个广告，不必大老远地跑到报社，方圆一二公里内就能找到其连锁店，在那就可以认刊、付款了，多方便啊！

作为“第二邮局”的有机组成，广州日报连锁店如今已进驻北京、上海的繁华闹市。爱书成癖的张穗华还有大的想法，冲着“为营造书香社会而不懈努力”的公司理念，这一两年来，竟接连在广州闹市中心搞起了几个书城。一个大洋环球书城已经够气势了，不到一年，又在北京路步行街建立了一个庞大的大洋银座书城，从签约到开业仅用了20天时间，其速度之快，其图书来源之丰富，其售书方式的新颖，赢来了满堂喝彩，竟使业内人士惊呼为“新书业革命的来临”！

真不知这些门道是怎么想出来的，问张穗华，他微微一笑说：“都是读书帮了我。”

黎元江却把宽阔的额头一扬，轻轻地说：“哪有什么门道，

谁都知道，创造名牌商品，一是抓制造，二是抓销售。”

说得轻松，要做可真不容易。君不见，有多少报业同行何尝不想“自办邮局”，可到头来，说得上成功的当数广州日报报业集团，这，又是一个第一。

人才优胜录

曾有一个民间传说，当新一轮的太阳在东方升起的时候，谁也说不清《广州日报》会以多少版的面孔亮相，谁也不知道自己的位置会“震”到哪里，果真如此吗？似乎有点根据哟。

回过头去看张穗华，如果集团领导不是把他从《读书》版的编辑岗位“震”到发行中心，他就不会造出“第二邮局”的业绩，成为今天的全国报业先进经营管理者、广东优秀中青年出版工作者、广州市先进劳动者等优秀人才。想当初，他还表示“打死我也不干”呢。领导不打算“打死”他，只把他先“震”到机动记者部去，断其恋栈之心，然后试试他的潜力。

如何创造一种生机勃勃的用人机制，让人才脱颖而出，以确保广州日报报业集团跨世纪事业的延续性，这是集团领导们的脑子里兜兜转转最多的问题之一。黎元江在集团挂牌那一年曾忧心忡忡地谈到，这个困难那个困难，人才缺乏是最大的困难，报社眼下不是缺乏人力而是缺乏优秀人才，不是缺少前来求职的人员而是缺少有效挑选优秀人才的手段。他一再强调，人才问题不仅表现在调进人才上，更体现在现有

人员的挖掘、培养、使用上，要让优秀人才通过鞭策、调整脱颖而出。果然，不到十年，何向芹、李婉芬、黄卓坚、梁汉辉、董宝青、刘亦凡等一批获得全国、广东省、广州市多种荣誉称号的中青年新闻工作者就是这样冒尖、成长起来的。

文静、俊俏的广州姑娘黄卓坚大学毕业后，分配到广州日报社当政文部记者，头次采访时还非常腼腆，不出三五年，她的通讯报道经常刊在头版头条。此后每一年，黄卓坚几乎成了获奖的专业户，不是获得中国的新闻奖，就是广东省、广州市的新闻大奖，而且还荣获“广州市杰出青年”的光荣称号。从一线的记者到幕后的编辑，如今已集总编助理、总编室主任、珠三角新闻中心主任、政文部主任等重任于一身的黄卓坚，时常用这样一句话来激励自己：对于新闻工作者来说，最好的文章总是下一篇。

一个企业，能留住人才，凝聚人才，发挥人才的创造力，这个企业就会生机勃勃。广州日报报业集团在调动人才方面目标明确：用人才的双手托举起蒸蒸日上的社会主义新闻事业！

在这目标的召唤下，不断地涌出一员员大将。广东省记者的最高学术奖“金枪奖”获得者董宝青有着近乎传奇的经历，他曾是“打分制”下的第一个被处罚者。好鼓正需重锤敲，后来的董宝青成了个拼命三郎式的人物，从采访湖南大水灾到深入云南丽江地震现场，报社里的好多突发性采访几乎都活跃着他的身影。他当记者是个打硬仗的好手，轮番调到机动部、经济新闻部、珠三角新闻中心、《广州英文早报》、《羊城科技报》、技术处等部门从事管理工作也干得十分出色，

1999 年底受命主持大洋网站的工作。

北京大学 97 届硕士研究生黎静毕业那一年，见广州日报社在校园里摆了个醒目的招聘摊位，人围得很多，递交个人应聘简历要排好长的队。黎静感到很有趣。没想到，递上自己的简历才过了一个多星期，广州就来了通知，请她立刻参加面试。黎静的工作先是分在总编室，接着又到珠三角新闻中心任编辑，1999 年 6 月间，一下子被提升到了《岭南少年报》当副总编。当时报社里有人议论，她自己也心中没底：“从普通编辑一下就到副老总，我行不行啊？”黎元江用不容置疑的口气告诉她：“你肯定行！”果然，这位北大高材生到了《岭南少年报》，当上了“孩子王”，与原有的老主编、老编辑一起，大胆进行了创新改版。一年功夫，《岭南少年报》的老同事们对黎静的编务和处事能力已刮目相看，却又有一张新调令下来，黎静调任《广州日报》副刊部副主任。

报业集团领导层的思路是明确的，人才总要实现自身的价值，哪里具有使其实现的条件，人才就向哪里流动。

经过几年的试验、调整，报业集团的人才工程这几年已卓有成效，来自全国各著名高等院校的博士、硕士一个个在重要岗位上挑起了大梁。

上海交通大学自动控制理论及应用专业博士研究生梁泉，1996 年 3 月拿到工学博士学位，并取得赴美留学资格，他却认准了自己事业的立足点，同年 4 月就到广州日报社来了。梁泉到报业集团才一个月，时逢斥资 10 亿元的广州日报印务中心项目正在论证、谈判中，他马上被授予重任，负责主持了印务中心项目的电子和自动化系统等技术工作。两年后，梁

泉被破格提拔为集团技术处处长。压在梁泉肩膀上的工作项目更多了，印务中心的事宜还没忙完，梁泉博士又得作为广州日报报业集团派出的项目经理，参与广州交互式图文服务系统（GIVS）这一广州市 1998 年重点建设项目的运作，忙个没完没了。难得的是，这位工学博士还要硬挤出时间去攻读文科硕士学位。他知道，身处这样一个生机勃勃的文化产业里，若不及时作社科知识上的充实，从现代企业管理人员的角色素质上来说，是有欠缺的。书到用时方恨少，始终是真理。

企业的竞争，归根到底是人才的竞争，人才是生产力中最活跃、最核心、最优秀的部分。广州日报报业集团将著名学府的高学历的青年人才一个个引进，进行培养和重用。那么，对那些年龄相对大一些的老员工，将如何受用？“随时准备地震”一说不是空穴来风，据说，老娱乐部副主任董滨明被“踢”去接听电话了。

“每日接听电话是真，不受重用是假。”主任记者董滨明接受了我们的采访。近年来，她的工作确实作了一些调整，从娱乐部到了政文部，如今确实是调到《广州日报》读者报料热线电话“81919191”，负责接听读者来电。董滨明拿出 2000 年 6 月份的值班记录，当月因读者报料电话而由报社派出记者深入采访所发出的 30 篇新闻稿中，有 9 篇源自董滨明的接听。董滨明在新的岗位上的默默奉献受到好多人的称赞。“董主任，今天有什么‘料’？”年轻的记者、跑一线记者一见到她就亲昵地问，使她感受到自己事业的一个新的支点所在。她忘我工作，决意充分挖掘“81919191”这一可观的新闻资

源，捕捉“猛料”。不曾料想到有一天，接到的“报料热线”竟是家里小保姆拨来的，她一听就惊呆了。那天是星期一，老母亲在医院里已抢救三天了，她惦着报社的“报料热线”，便上班了。母亲的心脏恰恰在白天停止了跳动，小保姆急啊，茫然中总算记起了报料热线的号码。

每每忆起在这样一种情境下惊闻母亲噩耗，董滨明心中就泛起一种颇为复杂的情感。自1973年起，她就到广州日报社工作了，那时大家都叫她“小董”。以后，她在报社入党、提干、转岗，她也搞不清楚到底是从哪一天就被转称“老董”了，时间过得越快，她与报社的这份感情就越深。转岗政文部没多久，是五一劳动节的7天假期，她则过了一个真真正正的“劳动节”。每天出去跑新闻的结果，是7天假期里出了8篇稿子，并且有两天报纸的头版头条出自她的手：5日，《广州高雅艺术火爆珠三角》；7日，《文化消费带动假日经济增长》。

“地震”其实就是报业集团用人制度的一项改革，轮岗制度极大地激活了人们的积极性。报社本部800来人至今没有一人下岗，换岗则是平常事，其原因有可能是原来工作平庸也有可能是业绩显著。所谓“人挪活”，不在新岗位上，有时真不知自己还具备如斯潜力。

年龄相对大一点的员工，近年来轮岗者甚多，受重用者其实也不少。为高级行政人员、中产阶级所喜爱的《新现代画报》，是报业集团属下刊物中的一个盈利大户，精力过人的王汉中从广州日报社调来画报主持工作时年已知天命。同样“知天命”的黄榆敏20多年来分别在总编室、文化娱乐部、体

育部和政文部干过，到 2000 年 6 月又被压上《舞台与银幕》总编辑的重担。年过不惑的文化娱乐部主任刘亦凡，在副刊部时编《珠江》、《生活百事》等版编得有声有色，调总编室时又主持策划了《老照片的故事》、《生活闲情》等堪称名牌的版面，如今他又怎会不绞尽脑汁做出新成绩？

事实上，广州日报报业集团的生命力在于自身有着很好的新陈代谢功能，能不断地引进人才，培养人才。广州日报报业集团已经与世界一流的新闻专业高等院校——美国密苏里新闻学院达成合作协议，每年派出员工赴美留学，密苏里新闻学院定期派教授到广州讲学。报业集团中高层干部要参加高级培训班，新来的报人也得先接受培训。这可是笔大投资呀！没敢问黎元江为什么作如此决定，笔者只是猜想，他的大脑袋也许早在十多年前撰写《社会主义四百年》时就思考到这个问题，我们不仅要生产出更多的名牌产品，我们还要生产更科学、更合理的生产关系。

加薪，加薪

如果说，事业上的成就感，是对自身价值的最好认同，那么，有没有一种个人经济收益上的认同标准？换言之，能不能建立一种与市场经济社会相适应的激励机制，让人才与事业更好更快地一道成长？随着广州日报报业集团的发展壮大，黎元江的思维又在转开了。他一转，财务处的人就有账要做了。人们说，报社算账没有人算得过黎元江，黎元江的算账，超过一般人的思维方式。

在广东，广州日报社是在新闻界里最早推出“打分制”的，新闻编辑和新闻采访被“量化”了，达不到工作量要求者要受到“扣分惩罚”。现大洋网总裁董宝青说，自己是报社推出该奖惩制度后的第一个被处分者，扣分扣得一个月的奖金全没了，当月损失六七百元。那时他刚刚当上爸爸，顾得了这头顾不了那头。也许，若没有了奖惩机制上的那一次重重鞭策，也就没有后来他获取的“金枪奖”荣誉，知耻近乎勇。

进入2000年之前，报业集团在激励机制上的重惩轻奖还行吗？光是事业留人、感情留人，而待遇不留人，真的能留住人才吗？报业集团在起步阶段不可能考虑这个问题，那时首先要考虑的是追求最优质的投资回报。如今，当亚洲印力最强的印务中心终于可以为集团的跨世纪事业提供最有力的技术支持，人才工程的更大投入便摆到了集团决策层的桌面上。

人才，广义上的表述应是为集团事业作出过贡献的所有员工。加薪，加薪！进入新千年，广州日报社本部800多员工的工资进行大调整，按岗位套待遇。

守候在“81919191”热线电话前的董滨明，按照她的级别，现在月薪是8000元，好家伙，这就底气十足地证明了她的工作价值。

8000元是部门副主任或是副处长的岗位月工资标准，部门主任或是处长则拿10000元。不过，技术处长梁泉博士的月薪却破例拿到11000元，而博士麾下的技术处员工都比报社里同等级别者每月多拿1000元，这大概表明了“技术”二字在集团事业中的价值所在。难怪黎元江可以神采飞扬地说：

“我们要与一流外企争夺人才！”不是说外企里的待遇一直很能吸纳人才吗？如今国企也能出这个价了，而且出价更高！

那么，作为集团和报社一把手的黎元江自己又是拿多少钱？没人料到，他拿得比报社总编辑、副社长、副总编甚至总编助理都少，月薪 10000 元，享受的是“主任级”、“正处级”待遇。何以如此？黎元江笑答：“够用就行啦。”接着他又补充一句道：“我的收入与部里其他人相比已是天文数字了。”他所指的“部里”，是中共广州市委宣传部，黎元江同时担当着广州市委宣传部部长的重任。一身兼两角，这位广东省五一劳动奖章获得者每天的劳动量都是超负荷的，白天忙完市委宣传部的繁重的工作，晚上跑回报社看大样，经常工作到凌晨两三点钟，就连出差，别人都休息了，他还得拿着手提电脑工作。

可是，黎元江是集团决策的最终裁定者，他拍板自己拿“正处级”，别人又能再怎么样？

黎元江的月薪比副手们都拿得少，那是他个人权力左右企业分配制度的结果，但其他位高者未必就比下属的酬劳多，这在报社又是千真万确的事情。这到底怎么回事？

没错，2000 年 5 月产生的报社“分王”，领到 19000 元月工资，远远超过了其所有上级领导当月的收入。所谓“分王”，即广州日报当月发稿量的得分最多者，竟是一个工作才两年的政文部记者刘海健。两年前毕业于北京大学行政管理系的刘海健绝对不会想到，自己会在两年后的一个早晨，拿到 19000 元的月收入。一脸憨厚的刘海健一再申明，报社同仁一个个都很出色，他这个月之所以成为“分王”，只是“机

遇”。他就此评论道，参加工作就遇上了广州日报报业集团这样充分给人以成长、学习机会的单位，这是人生路上最重要的事情，钱多钱少反倒是次要的。

作为机动评论部记者，刘旦就今年分配制度的改革发表的评论就有意思多了。他认为，好处之一是广州日报社不讲论资排辈啦，奖勤罚懒，大家都站同一起跑线上；好处之二是对治理新闻腐败极有针对性。一直以来，为数不少的报业同行爱去“跑场”——冠冕堂皇一点地还美其名曰参加“新闻发布会”，说是会议准备了“资料”，那“资料”有人爱称为“信封”，说白一点就是里面装了那么一两百元。你以为拿了那“信封”心里会轻松吗？事后人家还催着要稿子见报。

刘旦算了一笔账：认认真真采写一篇 600 字的有新闻价值的稿子，可得 10 分，计入当月工资就是 250 元了，多合算！刘旦在 2000 年 5 月份的收入也超过 10000 元。他跑起新闻来，就是个拼命三郎的角色，专写针贬时弊的报道，引起某些部门的关注，说不再欢迎他来。何故？话说有一回，某区机关邀请刘旦参加一个敬老大会，刘旦去了，他佩戴了一个“嘉宾”标签，跟在一些领导后头，夹在被热烈欢迎的行列里。他一看，老天，站在两旁的欢迎人群竟是些七八十岁的老公公老婆婆，这不是喧宾夺主吗？刘旦顿时感到脸红耳赤很不自在。一篇《敬老，还是损老》为标题的批评文章在《广州日报》刊登了，某区机关引起了轩然大波。刘旦心中无愧，既然干上这一行，就应放手行使新闻工作者的舆论监督权力，天不会塌下来。刘旦珍藏着集团领导在他一份报告上的批语：“刘旦同志，你的工作积极认真，报社是知道的。希望你放心

大胆地工作，不要有什么顾虑。”

刘旦有一个愿望，要成为有公众影响力的名牌记者。他认为，广州日报报业集团实施的激励机制是我们年轻记者的良好成长环境。记得以前出去采访，人家往往先礼敬中央驻穗新闻单位、省里的党报和电视台的记者。现在不同了，一听说是《广州日报》的，对方马上会钦佩地感叹“发行量很大啊”，接着还会羡慕地补充一句：“个人收入听说也相当高，啧啧……”

《广州日报》牛得很！

高薪，能养廉，能激发人的极大工作热情，还树立了纳税人的莫大自豪感。

如今的广州日报人，每个月都明明白白地根据实际收入情况上千元地缴纳着个人所得税。他们可以底气十足地喊“我是纳税人”了。从一直以来基本上由工作单位完成向国家纳税，到个人纳税意识的成熟，这是与国际社会的接轨，人的素质的一种进步。

有意思的是，今年又有一批朝气蓬勃的新员工加盟报业集团事业，安排工作前，集团领导特意安排了一次意味深长的行程：白云山顶——白云堡豪苑——二沙岛——中信大厦——丽江花园——丫髻沙大桥——报社办公楼。参观完毕，年轻的员工兴奋地议论开了。俯瞰广州市容市貌，近观广州建设成就，感受到广州现代化发展的脉搏，见证到高尚住宅区内的豪华生活，看到打工一族的理想家居，心中便明白了理想的所在，一切又与自己明天的一份工作息息相关——相信自己不懈的努力可以达到理想的彼岸。

“我的未来不是梦！”广州日报人的收入现状与前景其实已是可触可摸，新来的员工明白，一切一切，须从每天早晨做起，从每天的编采、广告、印刷、发行流程起步。不爱祖国谈何爱我广州？不爱广州谈何爱我《广州日报》？那么，工作吧，纳税吧。

广州日报报业集团的工资改革是对人的解放和肯定。尤内斯库的《椅子》，在世界舞台上摆满了无数椅子而把人挤到角落去，最后挤下台去的社会，不是理想社会。亚当和夏娃来到世界之后，世界才充满了生机。没有人，哪怕这世界铺满黄金，也是一片荒芜。

优哉，大洋网

1999年初，中央电视台的《新闻调查》、《商界名家》等节目对广东的新闻改革表现了极度的关注，《南方日报》、《羊城晚报》、《广州日报》三大报业集团的第一把手被请到直播室。而节目的最引人瞩目处，就是谈到了日趋白热化的报业竞争话题，《新闻调查》节目干脆命题为《广州报业竞争，上演“三国演义”》。从节目给观众的印象看，是广州日报报业集团处处咄咄逼人，总是挑起战火，譬如自办发行，又搞连锁店又先搞报纸增张，往往先发制人。从竞争的最终效果来看，广东三大报业集团旗下的报刊越办越活，为老百姓所喜闻乐见。竞争，毫无疑问是企业发展的原动力，但在黎元江心目中深藏的真正对手，又怎么会是同处一地的兄弟报刊呢？

当中国加入WTO还在进行拉锯式的谈判阶段，黎元江

宽阔的额门上，经常浮起几道皱纹，他不担心中国能否加入WTO，他早预见未来的前景。他想得更多的是，在全球经济一体化的格局中，优胜劣汰，赢家通食，那么，社会主义的新闻事业在市场经济条件下还能不能长盛不衰？作为锐意改革的中国报业集团，怎么继续扩大社会主义的舆论阵地？面对中国这个泱泱人口大国潜在的文化消费市场，跨国传媒迫不及待地跃跃欲试。就说时代华纳吧，目前坐拥840亿美元的资本、200多亿美元的年营业收入，进了国门就是一种来势汹汹的冲击！时不我待，中国传媒业必须发展强大，才能有自己的立足之地。那么，资本市场的开拓会不会造就一个重要舞台？如果说，广州日报社靠着自我积累在20世纪80年代初摆脱了财政拨款的包袱，到20世纪90年代凭着机制创新又使国有资产增值再增值。说到底那不过是算术级数的增长。以后再发展呢，21世纪又将如何？黎元江在思考，能不能通过资本市场的运作来赢取资本增长的几何级数的放大效应？

黎元江是智者，用眼下通俗的说法，是“超人”，他想得有多远有多深，一般平民百姓不可能知道，百姓多是关心眼下的事。1999年春夏之交的一早上，火辣辣的太阳已经高照，一个寻常的读书人家里响起门铃，原来是《广州日报》的绿衣人披一身汗水，送书来了。

“没有呀，我从来没有要广州日报社给我送书。”读书人疑惑地接过书单子，哦，原来是一个熟人，得知她急需这本书，到处买不到，通过大洋网书城找到此书，帮她下订，网上书城就将书送上门，不但不收手续费，书价只算原书价的

七五折。

太妙了，读书人捧着书，高兴得几乎跳起来。从此她开始上网，她的主页就是大洋网，点击最多的是大洋书城。她尝到甜头了，逢人就说，“《广州日报》还有这绝招，不光可以网上看书，可以网上购书，送货上门，收费还是七五折，全国第一家！”

网上售书，只是广州日报大洋网的一大窗口，是大拼盘中一碟小菜，大洋网同时为网民提供着多样的资讯和快捷的电子商务服务。广州市民、珠江三角洲人、全国各地和世界上的网民，从此认识了广州日报报业集团的大洋网。

黎元江脑袋里的思维，透过 [www. dayoo. com](http://www.dayoo.com)，亮相在国际互联网。前面提到的那个董宝青，在 2000 年 2 月 4 日，出任大洋网总裁。4 月，大洋网独家传播了国际象棋棋王卡尔波夫和棋后谢军的性别大战，让全球人类共享了一次精彩绝伦的比赛。

面对一个新办的网站，董宝青投入的精力无人可以料想，总之，绞尽脑汁，利用报业集团自身独特的优势，办出最有特色，最为准确、快速的网页。工作不易呀，董宝青的体力在透支，精瘦的脸上好像只剩两只神采奕奕的眼睛，他伸着长长的脖子，舞动细长的手指，在键盘上发出有节奏的冲击波，似乎要让游进大洋网的人感受到大洋网上那充满生机的强大气息。

如今，连美国驻广州文化领事康凯牧也承认，大洋网是“美国主流媒体引用中国新闻最多的网站之一”。

也有人等着看它的笑话。君不见，国际上有许多从事电

子商务的网络，发达容易，破产也容易。为什么？大多出在配送上，这是困扰着电子商务发展的头号问题。当订单如雪花般在网上飞来，你往往没有办法把货飞快送到顾客手中——虚拟与现实之间，总需要一个由大量人力和运输能力去组成的配送系统啊！

大洋网好就好在站在报业集团的坚实平台上，有“第二邮局”的日臻成熟的配送系统作支撑，去进行电子商务的运作，有什么难呢！这些年来，广州日报报业集团逐步建立的“四大网络”发挥作用了：150多家遍布于广东珠三角的广州日报连锁店形成了铺面网络；140多辆穿梭全省的送报车形成了运输网络；2800多名训练有素的投递员形成了投递网络；还有30万常年订户形成了订户资料网络。

大洋网网上书城在广州开通只是小试牛刀，接着便向北京，向深圳，向全国各地进发。他们之所以有这胆子，靠的就是报业集团这些配送能力极强的网络。人们这才理解，站在信息时代潮头的黎元江，似乎早在发展这四大网络时就想到今天这一步。

不够，还不够。黎元江在轻轻地摇头，他还要把电子商务这块蛋糕做大，要拓展牵涉千家万户的“柴米油盐在线”。想想看，可以充分利用每天穿梭于珠江三角洲的送报车这一资源，返程途中捎上米呀油呀水产品呀山货呀什么的，不就可以使之“在线”吗？优化整合，路一步一步地就拓宽了。配送系统完善，脚踏实地了，下一步，又能扑腾起经济增长的翅膀。

对发展势头异乎寻常的大洋网，现在谁都得刮目相看了。

从全球性网络企业的合并狂潮，广州日报报业集团的当家人应是有预见性的，在未来时空的坐标先想了一步棋。当美国在线（AOL）这一世界上最大的因特网服务提供商与最大的传媒集团时代华纳正式宣布以换股的方式合并，实现了传统媒体与“未来媒体”的历史性联姻，中国传媒应不至于无动于衷吧。对于大洋网与《广州日报》的明天，现在还真的不好说，但其作为社会主义强势媒体的发展脉搏，又是那么可触可摸。

说起来这是颇有意思的一种世界性媒体现象，在发达国家，最具影响力的报纸往往都属于区域性报纸，诸如美国的《纽约时报》、英国的《泰晤士报》、日本的《读卖新闻》之类，遵循着市场规律的办报路线最终得到了市场的承认。那么，受到越来越多读者喜爱的《广州日报》会不会取得更大的突破？中国的第一家报业集团有理由创造更多的“第一”！

黎元江缓缓走进夜编室。那里亮着一盏连接每一天和每一年的灯，他将从午夜一直工作到凌晨两三点。总算看完几十板大样，闭目养神之际，他的大脑袋又运转开了，一个一个奇想开始在他的宽脑门上滑行，他不禁像小孩般地笑了起来。难怪报业集团的人都说，几个人的脑袋加起来，比不上黎元江的一个大脑袋。黎元江喜欢把贮藏的知识与数据在大脑运转，重新进行配置、组合，然后像魔术师般冒出一个一个念头。他想得兴奋了，需要马上找同道中人进行论证。于是，部门领导、版面主编们的电话就“铃铃”地响了起来，十来分钟后，广州日报报业集团的一班得力的干将排排坐在他面前。黎元江盯着手下这一班训练成夜游鹤的人，微笑着。很

好，一个个神采奕奕的，不管是从床上叫来，还是在梦中被唤醒，如今坐在眼前的他们已经进入临战状态。黎元江来劲了，开始讲述他的思维，他的设想和计划……总之，要比往年更好。

“凌晨半夜接到黎总电话，回报社开会已是很平常的事。比如说，决定做新千年的 200 版，一个凌晨的会议就决定，并且布置下去，第二天早晨，人们就得如上足了的发条，高速运转起来。确实干得很累很累，有时几乎要趴下了，可是我们都有成就感，还有那份相当不错的收入，再苦心也甜。”广州日报的中高层管理人员几乎都有这样的体会。

比太阳更早，广州日报人记不清自己迎接过多少次朝霞。当忙碌了一整天的广州日报人，终于可以放下工作，站在缓缓下降的电梯上，四周黑暗而宁静，出现在眼前的仿佛是梦中的城市。广州沉睡着，静静地呼吸着，它的上空是厚厚的浮云，浮云上空酝酿着新一轮的朝阳升腾。

清晨，和朝阳一起迎接他们的，又是一摞摞分量厚实的《广州日报》。