

中国信息化研究丛书

张家麟 周嘉玲 等著

信息化媒体产业 经营管理研究

——北京 11 家著名媒体个案研究

 中国农业出版社

中国信息化研究丛书

张家麟 周嘉玲 等 著

信息化媒体产业 经营管理研究

——北京 11 家著名媒体个案研究

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

信息化媒体产业经营管理研究: 北京 11 家著名媒体
个案研究/张家麟等著. —北京: 中国农业出版社,
2005. 6

(中国信息化研究丛书)

ISBN 7-109-09873-7

I. 信... II. 张... III. 传播媒介—产业经济学—
个案研究—北京市 IV. G219.271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052454 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 傅玉祥

责任编辑 卫 洁

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月北京第 1 次印刷

开本: 850mm×1168mm 1/32 印张: 9.25

字数: 228 千字 印数: 1~1 200 册

定价: 25.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)



依据人类社会发展与进程，在农业前期至农业时代，谁拥有土地、劳动力，谁就可以控制局部发展优势。随着科学技术的进步，人类进入了工业时代，谁拥有资本与机器，谁就可以控制环境发展优势。目前，人类进入知识经济（信息）时代，最大的改变是，知识（信息）已经取代了土地、劳动力、机器、资本，而成为时代发展的主流因素，谁拥有知识（信息），谁就将创造这个时代与人类的价值。而现阶段媒体产业信息化的建设与发展，正是运用信息，协助人类大步迈向可持续发展的最高丰碑。



前言

2003年5月，我有幸受到中国农业大学人文与发展学院媒体传播系主任谢咏才教授的邀请，任教于该系，并开设2001级学生的（媒体经营与管理）课程，这是一门跨学科接口结合的新课程，如果说信息化传媒产业的发展是一只雄昂的老鹰，那么，左边的翅膀是传播学，右边的翅膀是管理学，两只翅膀必须成为一对，必须协调挥舞，才能使这只雄鹰飞翔九天遨游。而如何将这两门学科相结合，又能针对现代媒体产业的需求与实用，这对教学者与受学者而言，均是一种新的契机与尝试，也是十分具有挑战的教学工作。当时，我的第一个念头，是问自己：当一个学期结束以后，我能给学生留下些什么学习成果？而学生又将如何实用这一门学科？

2003年7月，我和台湾前中国报系总编辑周嘉玲博士探讨课程设计与发展的议题，当时，周嘉玲博士在上海大学影视艺术工程学院研究信息化政府与媒体公共关系课题，并且参与上海市政府2010年世界博览会政府公关的主题研究，在结合美国、我国台湾省媒体在信息化环境下的经营管理实务，研究出一个学期16周具体

的课程大纲。课程采用了两本教材：第一本是从事传播的三位美国学者 Stephen Lacy、Ardyth B. Sohn、Jin LeBlanc Wicks 合著的《Media Management——A Case-book Approach》，第二本书是我国台湾世界新闻大学蔡念中、张宏源、庄克仁三位教授合著的《传播媒介经营与管理》。其他每周的文献资料，则引用祖国大陆的期刊资料，其中以上海复旦大学新闻传播学院张国梁教授的居多。

在国内大学为传播学院的本科生开设本课程，势必遇到两个学科接口不均衡的现象，在大学三年级就读的本科生，所学习的多为新闻与传播的基础与操作课程，能够选修经济管理类课程的学生并不多，在缺乏管理基础知识，又缺乏媒体具体操作实习的情形下，这门课程的发展有着先天性、结构性的不足。

在与周嘉玲博士的研讨后，我制定了一学期 16 周的教学纲目，分别是：

- 第 1 周：信息化媒体产业现阶段的生态环境演变；
- 第 2 周：信息化媒体产业的战略设计与规划；
- 第 3 周：信息化媒体产业的目标市场与客户；
- 第 4 周：信息化媒体产业的组织设计与功能；
- 第 5 周：信息化媒体产业的领导艺术与应对；
- 第 6 周：信息化媒体产业的团队建设与管理；
- 第 7 周：信息化媒体产业的人力资源运用；
- 第 8 周：信息化媒体产业的财务管理与法规；
- 第 9 周：信息化媒体产业的生产与制作管理；

第 10 周：信息化媒体产业的营销技巧与管理；

第 11 周：信息化媒体产业的广告发展与互文性管理；

第 12 周：信息化媒体产业的公共关系管理；

第 13 周：信息化媒体产业的国际合作管理；

第 14 周：信息化媒体产业面对文化冲击的管理；

第 15 周：信息化媒体产业的电子商务建立与管理；

第 16 周：个案研究与写作。

我为什么要在媒体经营管理的课程中特别强调信息化呢？我在一篇报告中曾指出：在 20 世纪科学中如果有一个代表图标的话，那一定会是一个（原子），原子无所不在，它象征着单一性，它代表着力量、知识和确定无疑，它代表了单纯真理的力量。原子图像的朝代已经过去了，本世纪科学的象征将是一个动态的（网），（网）相对于原子，是没有中心的，它是一群和其他节点相连的（节点集合），网的原型代表所有路线，是智能与相互依赖的，网的逻辑既存在于计算器，也存在于自然之中。

在自然界中，网的最佳体现之一就是蜂巢，在蜂巢里有无数的独立心智，但是它们合力决定整个族群的行止动向，整个蜂巢的智能，是任何单一组成分子所无法比拟的。在网中，充满着分工与整合，然后造就一个可以持续永恒的发展路线与空间。

在此认知下，现代媒体产业信息化的建设与可持续发展，正是构建这一个蜂巢中的单一独立心智的奉献，

它是网的一部分，是一个成功集合体。

网的世界里，必须有精准的经营与管理，所以，我们强调信息化媒体产业必须重视经营与管理，不管是任何形式的媒体，没有网的观念将无法存活。

在信息化媒体产业的分类中，我和周嘉玲博士律定了分类，其中包含平面媒体，因为在信息整合的媒体产业中，是不分类型的。我们把媒体分成了：平面（报纸、杂志、书籍），电子（有线、无线、卫星电视、电影、广播、有声），网络（网络、手机），其他（公关、广告）四大类型，在每周课程进行当中，都尽可能地以实体案例说明经营与管理的认知与操作化，提供学生理论与实证的可行性。

中国农业大学媒体传播系 2001 级的同学，是本系第一届的学生，也是在 2005 年的首届毕业生，他们是在大学本科一年级时，由资讯工程学院转系过来的优秀同学，基本对信息产业十分熟悉，也曾经研修过经济、统计相关学程，因此在课程进行中十分顺畅。在我与同学的交流中，我们进行了一项媒体经营管理的个案研究实习志向，期盼着由实际的学习、理论的验证，去观察与记录媒体产业的现况与操作。

我国的媒体产业，在具有社会主义的属性下，经营权与所有权是可以分离的。在作为公器喉舌之下，许多观念是封闭与高傲的，同学们在设定的主题媒体产业单位进行个案调查时，吃尽了苦头，不时碰壁被拒绝，遭受冷漠，这成为他们在课程之外成长的一段宝贵经历。

过程是珍贵的，学习的结果虽然重要，但是从过程中寻求了解与谅解更为珍贵！同学们体验了这句话，于是，他们取得了收获。

2001 级的同学共计有 31 位，他们全部参加了本次个案研究的工作，我们共计实施了北京市 11 个媒体的经营管理研究，由同学们分组采访，实地观察，进行真实性调研，然后由我与周嘉玲博士进行最终结构性的调整与写作。为了保持同学们第一手的观感，我们不变动同学们的原创性，使每一篇个案都充满了真实性。

这是我国第一本由老师率领大学本科同学，针对信息化环境下，不同媒体产业经营管理的个案研究书籍。它所存在的不足与缺点当然难免，在理论与实务上可能无法通过高标准的检验。但是，我认为学习本来就是没有止境的，我们勇敢地走出了第一步，这种勇气与豪情，谁又能与我们争锋呢？本书安排的顺序与负责同学如下：

一、新媒体类：

1. 网站内容制作商——闪客帝国网站（由梁金凤、张玉、程杰三位同学负责）；

2. 网站技术营运商——港湾网络公司（由田霖、牟修锐、林宝华三位同学负责）；

二、电子媒体类：

3. 无线电视台——中国教育电视台（由刘俊杰、马文浩、闫凯三位同学负责）；

4. 电视内容供货商——光线传播公司（由赵荣、思

伽、陈皓三位同学负责);

5. 数字化商业电台——北京交通广播网 (由赵晓菲、段德俊、侯博三位同学负责);

三、平面媒体类:

6. 分众类报纸——《经济观察报》(由牛松、刘杰两位同学负责);

7. 分众类报纸——《北京青年报》(由何灿刚、张伟亮、向筠三位同学负责);

8. 商业类杂志——《瑞丽》杂志 (由葛林于、周杨、寿文萍三位同学负责);

9. 政论类杂志——《中国台湾》(由张继懿、沈琳、何程三位同学负责);

10. 综合出版社——中国农业大学出版社 (由郑迦霖、潘芳远二位同学负责);

四、其他媒体类:

11. 综合广告公司——格威特广告公司 (由杨少莎、危贵川、刘辉三位同学负责)。

本书能够出版,首先要感谢周嘉玲博士的协助,她细致的媒体发展思绪,为本书提供了极大的帮助。其次,段德俊、赵晓菲两位同学的联系工作功不可没,2002 级的凌莲莲、蒋金富两位同学,为本书的整理与校稿付出了极大的努力,同学们的付出正是中国农业大学媒体传播系最佳同学的团队表现,教育与学习的薪火,就是这样一棒传一棒,永不熄灭的。

我从台湾回到祖国大陆已有三年,一直充满感激与

喜悦的心情，在学术与教育的平台上工作，并且把这种智能和企业经营管理结合，希望提升祖国产业的核心竞争力。媒体传播、管理、教学与实务，是我终身热爱的选择。能为国家信息化的建设与可持续发展效力，更是我永恒的最爱。希望本书能对面向市场化、国际化、商品化的我国媒体产业有所帮助，愿为祖国的农民奉献心力，愿天道酬勤，我的学生都能在祖国发展的大道上展露才华，奉献于最伟大的土地与人民——爱我们的母亲：中国！

张家麟

2005年3月写于北京亚运村

目 录

前言

◆ 新媒体类	1
1 网站内容制作商——闪客帝国网站	1
2 网站技术营运商——港湾网络公司	24
◆ 电子媒体类	50
3 无线卫星电视台——中国教育电视台	50
4 电视内容提供商——光线传媒公司	85
5 数字化商业电台——北京交通广播网 (FM103.9)	102
◆ 平面媒体类	135
6 分众类报纸——《经济观察报》	135
7 分众类报纸——《北京青年报》	161
8 商业类杂志——《瑞丽》杂志	188
9 政论类杂志——《中国台湾》	216
10 大学出版社——中国农业大学出版社	237
◆ 其他媒体类	258
11 综合广告公司——格威特广告公司	258
后记	278

新媒体类

1 网站内容制作商——闪客帝国网站

1.1 公司简介

北京闪客互动文化传播有限责任公司是一家专门为各类企业提供在线广告、网站设计、互动营销和市场活动的文化传播公司。公司充分利用互联网、无线通讯、Flash 技术以及自身所拥有的国内知名 Flash 网站闪客帝国（www.flashempire.com）的品牌优势与传媒资源，为企业作专案策划，互动营销，市场推广与品牌建设，是专注于动画产业领域，优先服务于我国及全球华人社群，具有领导地位的大型新动画网络媒体及动画娱乐产品的增值服务供应商。

1.2 历史及发展过程

现如今媒体越来越趋于向专业垂直方向发展，网络也不例外。市场需要更专业、更具优势的专业网站，从而提高网民的忠诚度。不仅如此，中国的动画业处于复苏阶段，但却没有一个叫得响的动画市场，在动画领域依然存在制约其发展的因素：播放平台稀缺等。在这种情况下，闪客帝国认清市场需求、把握时机，开通了以 Flash 为技术核心的网络动画网（www.flashempire.com）。

Flash 是在网络时代这样的背景下应运而生的产物，这种新兴的传媒工具，在互联网的竞争中以下载速度快，播放效果流畅等特点深受网民的推崇和热爱。Flash 原创网络动画在中国

的发展,已经悄然进入了第五个年头。Flash无论在技术方面、创意方面、美工方面,还是商业化方面都有了显著的提高。几年来,从雪村、阿贵再到流氓兔,Flash创造了一个又一个商业奇迹,引起国内外各行各业专家、学者的重视。而且Flash动画也成了年轻一代的新宠。闪客帝国看准了中国动画市场存在的商机以及网络时代的来临,新技术、新思维的出现必将突破中国动画片的诸多瓶颈,闯出一条建设具有中国特色的卡通商业之路。

1999年9月15日,闪客帝国(www.flashempire.com)呱呱坠地。它将“闪客”这个新名词带到网络上。网站的创建者高大勇是中国第一批成长起来的玩网高手,个人主页“东方回声”(www.eastecho.net)在1997年就入选中国十大个人主页。1998年,他获得了个人主页十大头衔中的三项桂冠——元老级网页制作奖、最具创意奖和最佳男性站长奖。他还是当年的中国十大网民之一。在1999年,高大勇又成功创立了闪客帝国网站,并在这期间,开通了“回声资讯网友论坛”,国内的闪客们开始有机会聚集在一起讨论问题,并使其成为最热门的论坛。直到现在,这个论坛每天还在接受大量的新内容。

同期,国内其他的一些知名Flash站点也都很热闹,国内的闪客越来越多了,水平也越来越高了。闪客的网上家园——闪客帝国便是在这样的大环境下诞生的,边城浪子担任站长,而且注册到Flashempire.com的域名。这是一个虚拟的闪客帝国,闪客们在这里可以相互学习、交流,刚入门的人则可以来了解FLASH,并且逐步变成一个真正的“闪客”。

闪客帝国开通以后,得到大家的响应,人气很快聚集起来,会员的数量也在不断上涨。

1999年11月8日,闪客帝国开始开设“CFR(China Flash Ring)”,集中国内的Flash站点,要求加入的站点很多,渐渐形成比较集中的“闪客网站环”。

1999年11月21日，正式宣布“闪客帝国爬行榜”的建设计划，开通以后，效果显著，好作品层出不穷。

2000年7月，同金山卓越合作，开通多个城市镜像站点，获得更多访问量。

2000年7月21日，SVG中心开通，闪客帝国开始尝试介绍其他方面的新技术给大家。

2000年8月，开始新版本闪客帝国的试用——爬行榜。

2000年9月15日，正式开通闪客帝国第二版，包括所有内容和论坛，采用数据库。

闪客帝国逐渐发展成为一个多媒体信息平台，从1999年到2003年1月闪客帝国还只是以个人网站而存在。

2003年1月28日正式完成了公司的组建，成立北京闪客互动文化传播有限公司。以经营打造品牌网站闪客帝国为主，并以内容为主导进入动画市场的其他领域。在中国，闪客帝国被网民称之为“中国闪客第一站”，被媒体评价为“闪客文化的发源地”，是一家被闪客、业界同行、媒体、企业多方同时认可的处于领先地位的Flash动画（新动画）网络媒体。闪客帝国的出现极大地推动了Flash等多媒体技术以及原创动画在国内的传播与发展。

闪客帝国作为国内第一个垂直的Flash技术交流网站，现拥有1个主站2个合作网站（天津热线、淄博信息港合作）以及1个交流中心。现有100多万活跃的注册用户。8个种类，10000多个Flash动画作品。单个作品点击收视最高达到150万次。掌握祖国大陆90%以上闪客与Flash动画作品资源。每天平均100万浏览量，高峰时突破150万。包含P&G、HP在内的50多家国内外知名企业广告客户。推出国内第一个，也是目前最权威的原创Flash动画排行榜。第一家被专业动画机构认可并合作的Flash动画网络媒体。推出国内第一档Flash动画电视节目《闪客阵线》，第一个实现跨媒体运营。

闪客帝国业务集中于祖国大陆地区。中国拥有 6 800 万互联网用户一个年消费额达到 13 亿元的动画产品与服务消费市场（尚不包括目前无线网络中手机用户对漫画、图片下载服务）。

闪客帝国为了顺应 Flash 市场的发展，先后进行了四次升级。2003 年 9 月，FlashempireV4.1 让广大网友耳目一新。

1.3 企业文化与组织结构

（1）企业文化

企业文化是企业在长期生产经营过程中形成的经营思想、价值观念、团队意识和行为规范的一种综合体，属于企业的无形资产。它产生于企业自身，得到全体管理者和员工的认同和维护，并随着企业的发展日益强化、丰富，成为企业进步和发展取之不尽，用之不竭的精神源泉。

闪客帝国作为一个网站，它的良好运营靠的是什么？如果仅仅靠技术，是不能维系整个网站发展的。因为技术的发展是一个相对的概念，不具有耐久性，缺乏凝聚力，网站其实就是企业，只不过它是提供给自己的客户以不同的产品，即以网页的形式展现给他们浏览、以交互的方式让他们参与等等，所以网站作为企业就必须要求自己提升到网站文化的高度。

闪客帝国就是 Flash 制作者，实际上代表着对网络技术进行不懈追求的人群；他们不断挑战自我，不断地学习最新的技术；他们有创作的热情，有努力进取的劲头；他们立志要让中国人在互联网上拥有一席之地；他们热衷于钻研技术、不断提高设计水平；他们是互联网上的新新人类，技术和设计上的先锋。

虽然网站赖以竞争的本钱表现出来的并不是靠的自己的文化，而是一些比如机遇、技术、条件等，但是随着社会经济和网络技术的发展，外部条件都不是问题，网站之间的差别将变得很小，这样网站生存的价值就会变小。所以要能够在竞争中立于不败之地，就应该坚持以人为本，挖掘网站人的潜力，让他们发挥

自己的才能,使他们能够不断地超越自我,更好地凸现自己的价值,从而形成一种合力,使网站的发展形成一种良好的机制。

闪客帝国的企业理念就是积集人才,善用能人,树立良好的公司内部形象。

公司的团队意识很强,通过其员工的共同努力能够产生积极协同作用,其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。因此虽然公司很小,处在一个三室一厅的单元房里,总成员也就 18 人,组织结构基本成扁平形,上下相处和谐,互动交流特别方便,组成了一支强的精英团队,效率是非常高的。

公司的组织结构如图 1-1 所示。

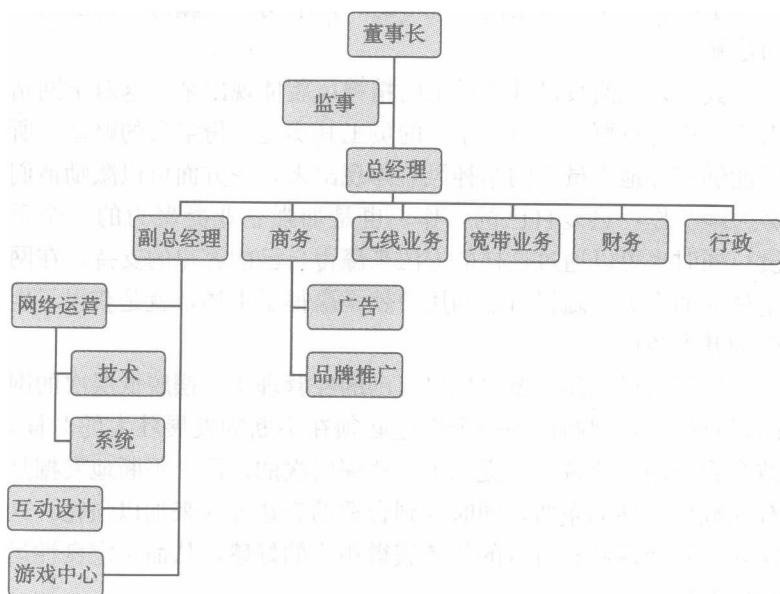


图 1-1 公司的组织结构

作为管理哲学的企业文化,是管理实践的结晶,又是管理科学的发展,其基点是以人为本。它强调管理以人为中心,充分尊重员工的价值,重视人的需求的多样性,运用共同的价值观、信