



中国媒介发展研究系列

EDIA DEVELOPMENT RESEARCH OF CHINA

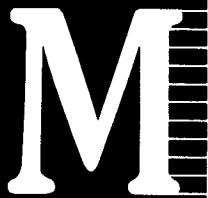
牡丹江新闻传媒集团 发展报告

THE DEVELOPMENT OF
MDJ NEWS
MEDIA GROUP CO.LTD

主编/周鸿铎



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



中国媒介发展研究系列

EDIA DEVELOPMENT RESEARCH OF CHINA

牡丹江新闻传媒集团 发展报告

**THE DEVELOPMENT OF
MDJ NEWS
MEDIA GROUP CO.LTD**

主编/周鸿铎



社会科学文献出版社

SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

· 中国媒介发展研究系列 ·
牡丹江新闻传媒集团发展报告

主 编 / 周鸿铎

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 65269967

责任部门 / 编辑中心 (010) 65232637

电子信箱 / bianjibu@ssap.cn

项目经理 / 宋月华

责任编辑 / 柯 舟

责任校对 / 边 申

责任印制 / 盖永东

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部
(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 市场部 (010) 65285539

法律顾问 / 北京建元律师事务所

排 版 / 北京亿方合创科技发展有限公司

印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787 × 1092 毫米 1/16 开

印 张 / 20.75

字 数 / 331 千字

版 次 / 2006 年 9 月第 1 版

印 次 / 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7 - 80230 - 279 - X/F · 060

定 价 / 45.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社市场部联系更换



版权所有 翻印必究



周鸿铎 河南濮阳人。1964年毕业于郑州大学政治系，先后在国家对外文化联络委员会、北京日报社工作，1982年调入中国传媒大学（原北京广播学院）。现任中国传媒大学教授、博士生导师、传媒经济研究所所长、网络经济研究所所长，第七届世界传媒经济学术会议顾问、学术指导。曾先后获北京市优秀教师和北京市社会科学先进工作者称号、中央三台奖教金，享受政府特殊津贴。主要著作有《广播电视经济学》、《中国广播电视经济管理概论》、《市场营销策略》、《中国实用广告知识手册》、《电视节目经营策略》、《广告策划》、《广告实务》、《传媒产业经营实务》、《信息资源开发利用策略》、《网络经济》、《网络媒体管理》、《网络传播与知识经济》、《媒介产业制度论——周鸿铎自选集》、《传媒经济丛书》（1~8卷）和《媒介经营与管理》（上、中、下辑，共12卷）、《应用传播学》丛书（1~6卷）、《中国传媒大学传媒经济研究所EMBA——媒介产业案例分析》以及其他相关著作七十多部。现在研究的主要课题是传媒经济运营管理体制和测评体系，同时正在编撰《应用传播学大辞典》。

传媒经济“三论说” 周鸿铎 著

洞析媒介——回应传媒变革 周鸿铎 著

传媒经济学——市场、产业与观念
〔美〕安 兰 著

传媒经济概论
——公司的经济、财务与管理要素
〔瑞典〕罗伯特·G.皮卡德 著

全球传媒格局 明安香 主编

重庆电视媒介发展报告 周鸿铎 主编

牡丹江新闻传媒集团发展报告 周鸿铎 主编

美国：超级传媒帝国 明安香 著

主 编：周鸿铎

编 委：肖钦心 王天铮
胡 伟 陈 鹏
刘江红 王文杰

在1998年，我曾写过一篇文章，即《产业化、集团化是我国广播电视业发展的总趋势》^①。1999年，在我国曾出现过两种“集团化”现象：一是黑龙江省的牡丹江广播电视集团（产业型），简称“牡丹江模式”；一是江苏省的无锡广播电视集团（事业型），简称“无锡模式”。当时的广播电视系统的决策者承认并支持了“无锡模式”，否定了“牡丹江模式”，个别人还把“牡丹江模式”列入了“另类”。由于广播电视系统决策者的支持，事业性广播电视集团继无锡广播电视集团以后纷纷成立。到2004年底，全国已成立的广播电视集团共25个，其中“国家级”的1家，现在已经解体；“省市级”的15家，其中1家尚未得到广电总局的批准；计划单列的3家；“地市级”的6家，其中1家尚未得到广电总局的批准。在这25家广电集团中，除牡丹江广电集团（现已改名为“牡丹江新闻传媒集团”）是产业型媒介集团外，其他全部是事业性广电集团。由于决策和对广电集团定性的失误，人为地造成了广电系统内部的许多矛盾，特别是人与人之间的矛盾。这些人际之间矛盾的严重存在，在职务安排上明争暗斗，不仅严重地影响了广电媒介的发展，而且造成了人们思想的混乱，许多人不明白广电媒介应如何发展，于是在广电系统产生了许多不应该产生的问题，最为突出的是媒介的社会责任感下降，记者队伍素质下降。面对这种现象，2005年1月，广电总局明确指出：从现在起不再组建广播电视事业集团，对已组建的广播电视事业集团进行改革。同时，恢复了建立

^① 《南方电视学刊》1998年第5期。



“制播分离”制度的政策。

实践是检验真理的唯一标准。牡丹江新闻传媒集团在牡丹江市委、市政府的大力支持下，经过七年的艰苦奋斗，用自己的实际绩效向世人宣布：牡丹江新闻传媒集团所坚持的道路是正确的，他们所创造的经验是可以借鉴的。

从区域经济的角度分析，区域性广播电视媒介的发达度应该同其经济的发达度成正比。但是，牡丹江地处东北，经济并不发达，那么，就是在这种经济欠发达地区，牡丹江广电人却创造了奇迹。

我关注牡丹江广播电视集团是从1999年开始的，但是我亲自去牡丹江进行调查研究是2004年，后来又带领我的博士生、硕士生常驻牡丹江，进行了认真、全面、细致地调查研究。本书就是我和我的学生共同调研的一份成果汇报。

既然早在1999年就关注牡丹江广播电视集团，为何到2004年我才亲自到牡丹江调研呢？原因有三：一是广电系统的决策者不支持牡丹江广播电视集团，在这种背景下去牡丹江调研只能帮倒忙，不利于牡丹江广播电视集团的发展；二是牡丹江广播电视集团董事长张宝才先生是一位十分务实的人，他有一种指导思想：事业是干出来的，不是说大话、说空话说出来的。所以，在还没有做出成绩之前，他拒绝任何人的调研或采访。也正因为这样，我的几次电话“请求”调研都被他拒绝了；三是对于我国来说，组建广播电视产业集团还是件新事物，牡丹江广播电视产业集团虽然在牡丹江市委、市政府的支持下建立起来了，但是怎么运作？怎样发展？张宝才董事长不明白，其他人也不明白，需要在实践中去探索。牡丹江广电人遵照“摸着石头过河”的原则，一步一个脚印地去干，扎扎实实地去工作，认真真地探究，科学地实践，经过五年（指到2004年）的努力，牡丹江广电人开始走出了困境，可以向世人宣布：广电产业化道路在中国是可行的，而且是大有作为的。

七年来（从1999年到2006年），牡丹江广电人的经验是什么？他们的经验很多，可以这样说，本书所讲述的都是牡丹江广电人的经验。如果把这经验概括起来分析，我认为主要有以下几点。

其一，敢于革自己的命。

牡丹江新闻传媒集团公司的组建者组建集团的目的十分明确，而且措施十分有利、到位。比如广播电视局局长张宝才，他为了组建规范化的广

电产业集团，主动向市政府提出辞去局长职务，只担任广播电视集团的董事长，不再享受公务员待遇。在他的带动下，现在集团公司的所有领导都不再享受公务员待遇，完全按照产业化的要求开展经营活动。集团公司的职工实行全员聘任制。张宝才董事长等人的这一举措，既符合国家有关公务员不得担任产业实体职务的有关规定，同时从集团公司的领导层入手保证媒介产业集团的纯真性。

其二，学会在夹缝中发展。

牡丹江新闻传媒集团公司的组建者们相信“发展才是硬道理”，规律的力量是不可抗拒的，积极而稳步地发展本地的广播电视产业，仅用了五年（指到2004年）的时间，就把一个年收入不到3000万元的“非牛非马”的广播电视部门改造成为一个具有中国特色的广播电视产业部门，年经营收入猛增加到1.3亿元。同时，在新闻宣传上，不仅坚持了正确的舆论导向，而且创造了五年“零事故”的纪录。在此基础上，2005年牡丹江广电集团经牡丹江市委、市政府批准，十分和谐地兼并了牡丹江报业集团，并更名为牡丹江新闻传媒集团。

其三，实现了三个积极性的科学结合。

媒介产业集团的组建是有条件的，最基本的条件是：在宏观的经济社会环境和广播电视产业自身环境条件已基本具备的前提下，它需要有三个方面的积极性，即广播电视产业经营者的积极性、广播电视产业部门职工的积极性和政府的积极性，并能实现这三个积极性的科学结合。

从牡丹江新闻传媒集团领导成员的行为来分析，他们的经营与管理水平以及所取得的成就充分体现了他们对这三个积极性的认知度已达到了相当高的水平，初步具备了理论经营型的媒介产业经营与管理者的基本条件。正是由于有这样强的领导班子，职工的业务素质和思想素质都得到了很快的提高。领导者的积极性是组建广播电视产业集团的保证。领导者的积极性也就是政府的积极性，他们对待组建广播电视产业集团的积极性集中表现在以下三个方面：①政策上积极支持；②对待如何组建广播电视产业集团可以进行方向性、原则上的指导，但是从从不包办代替，更不能用行政手段去“规范”广播电视产业经营者的行为；③对媒介产业化经营有较深刻的认知。牡丹江市委、市政府在这三个方面已做出了表率，正是在市委、市政府的积极支持下，为牡丹江新闻传媒集团的形成和发展创造了宽松的环境条件。



其四，充分发挥市场机制作用。

牡丹江新闻传媒集团虽然得到了市委、市政府的大力支持，但是市委、市政府从来不使用“政令”让集团去干什么，或者不让集团去干什么，充分发挥市场机制对集团行为的调节作用。比较突出的表现在两个方面：第一，在经营方式和经营领域方面，市委、市政府尊重集团根据市场所作的选择，比如牡丹江新闻传媒集团倡议和协调组建东北广播网，对于牡丹江新闻传媒集团来说，实现了跨区域合作；对于已组建的东北广播网的各广播实体来说，增强了市场竞争的实力；对广播产业实体来说，创立了在激烈的媒介市场竞争中生存和发展的新途径。第二，牡丹江市委、市政府从市场的角度尊重广播电视集团按照市场规律办事，充分发挥市场机制的调节作用，使牡丹江的广电人能够创造性地发展本地的广播电视产业，所以，仅仅用了很短的时间，使牡丹江广播电视产业模式得到了长足的发展。

其五，突出个性的发展战略。

现在在我国，已正式挂牌的广播电视集团已分布在全国十几个省市，应该具有鲜明的个性，但是，这些广电集团只有共性，没有个性；只有一般，没有特殊。为什么呢？因为总的领导者和设计者是相同的，又不允许地方创新，如果说允许创新的话，只是把“集团”称为“总台”而已，实质并没有什么变化。理论和实践都证明，在激烈的市场竞争中，只有共性而没有个性的经营实体是没有生命力的。牡丹江广播电视产业集团从它组建那天开始，就十分明白只有能够充分体现个性的事物才是最有生命力的事物这个科学的结论，积极地突出和张扬牡丹江广播电视产业的个性。可以这样说，突出个性的发展战略是牡丹江广播电视产业集团快速发展的一个重要原因。

其六，树立产业化集团没有级别的思想。

在我国，由于受官本位和行政区划的影响，各行各业都以行政级别去衡量。比如广播电视集团，曾区分为“国家级”、“省市级”、“地市级”。其他行业也按照行政级别进行划分，甚至和尚也有行政级别。目前在我国，所谓行政级别论已影响到每一个人，特别是各行各业的在职职工都十分重视级别，因为“级别”同他们的利益分配有着密切的关系。但是，对于牡丹江广电人来说，他们没有级别感，他们最大的感受就是对公司的贡献，就是自己的业绩。就牡丹江新闻传媒集团公司董事长张宝才先生来

说，他看中的是对牡丹江广电的贡献，是牡丹江广电产业的发展，并不是局长的“宝座”。正是有这样的带头人，使牡丹江广播电视产业集团的职工都养成了比贡献、比业绩的优良作风，从不考虑集团公司是什么级别，个人又是什么级别。

从理论的角度分析，衡量媒介产业集团实力的不是集团公司的级别，而是媒介产业集团在本行业内应占的份额。比如默多克是什么级别？比尔·盖茨是什么级别？李嘉诚是什么级别？这些世界上的名士是没有行政级别的，但是他们对人类的贡献、业绩是一些具有高位的行政官员无法比拟的。所以，在广播电视产业集团组建过程中，应该学习牡丹江广电人的做法，取消级别意识，树立比贡献、比业绩的思想，这是把我国广播电视产业做强做大的根本。

其七，重视“一把手”工程建设。

在广播电视产业系统内部，许多地方的广播电视产业的发展状况都是同“一把手”的能力相联系的。如果“一把手”的市场意识较强，经营手段得力，其社会效益和经济效益都比较好；相反，如果“一把手”的能力较弱，其社会效益和经济效益都不会理想。不管是“一把手”能力强的广播电视产业部门，还是“一把手”能力较弱的广播电视产业部门，都有一个共性的问题，即对人才的培养都不够重视，常常出现“一把手独立作战”的现象。牡丹江新闻传媒集团公司的“一把手”工程，其实质就是以“一把手”为核心造就一批具有“一把手”水平的领导集体，既保证了“一把手”意图的实现，又能使“副手”创造性实现“一把手”意图的人才环境条件。

牡丹江广播电视产业集团的“一把手”工程充分体现了“以人为本”的思想，把核心人才的作用同发挥人才群体作用紧密地结合起来，既体现了“一把手”的作用，又体现了人才群体的作用。

其八，学会自己走路。

牡丹江广电人立足于本地，放眼全省和全国的广电资源，坚持走自己的路，科学借鉴他人的经验和技巧，创造性地提出了“以本源产业为核心，实行延伸产业、关联产业环状开发”的本地媒介产业开发和经营模式，并在此基础上实施逐步向外扩张战略。

牡丹江广电人的“学会自己走路”的实质就是学会运用市场机制，学会媒介资本运作，学会跨行业、跨区域的合作，学会本土化运作与跨区域



运作的科学结合。

.....

对于牡丹江新闻传媒集团的研究现在才刚刚起步，为了深化对我国第一个媒介产业集团的研究，我们已在牡丹江新闻传媒集团的支持下，于2005年8月在牡丹江新闻传媒集团成立了中国传媒大学传媒经济研究基地，相信在不久的将来，将会有新的研究成果问世。

周鸿铎

2005年12月25日

目 录



序	1
沿革与发展	肖钦心 1
牡丹江新闻传媒集团历史沿革	2
牡丹江新闻传媒集团改革之路	12
牡丹江新闻传媒集团改革举措	25
体制、机制创新	王天铮 40
体制创新	40
机制创新	63
体制、机制创新的成果	81
产业运营实践	胡 伟 83
我国传媒产业框架及产业实践	83
牡丹江新闻传媒集团产业扩张战略	96
产业运营的途径和框架	100
产业经营与舆论导向	104
重组扩张战略	陈 鹏 107
重组背景	107



重组过程	122
资源整合	134
重组策略与成效	149
发展的基石	刘江红 159
法人治理结构	159
集团公司文化战略	173
人才发展战略	182
品牌发展战略	197
全员成本核算	209
启示和经验	王文杰 219
发展是硬道理	224
改革要配套进行、循序渐进	227
产业经营要始终坚持以市场为导向	231
坚持正确的舆论导向	235
坚持可持续发展的原则	237
附录	245
之一：在中国传媒产业化改革的实践舞台上孤独领跑	
——对张宝才董事长的专访	245
之二：再造体制、机制和资源优势 实现牡丹江传媒业的可持续发展	
——张宝才在纪念报业改革四周年、广电改革五周年大会上的讲话	258
之三：面向新世纪 在改革中再创广播电视发展新优势	
——在牡丹江市广播电视局党员大会上的讲话	张宝才 278
之四：牡丹江新闻传媒集团公司章程	288
之五：董事会议事规则	295
之六：监事会议事规则	297
之七：党委会议事规则	298

之八：总经理办公会议议事规则	300
之九：关于宣传管理委员会工作规则	302
之十：集团公司员工代表大会职权及履行职权规则	304
之十一：关于加强宣传导向管理的若干规定	306
之十二：关于全员考核实施方案	309
参考文献	314
编 后	316

沿革与发展



“1999年9月开始，在大多数媒介同行尚蒙行业垄断的眷顾而养尊处优时，相继诞生的牡丹江广电集团和报业集团，带着几分沉重，踏上了与旧的传媒垄断体制诀别的破冰之旅，在没有现成模式借鉴、没有行业明朗政策扶持、没有地缘优势依托的背景下，我们义无反顾地直面旧体制、旧机制带来的巨大历史惯性，执著、低调、艰辛地在中国媒介发展大势所趋的前端默默地探索，近乎痴迷地苦苦寻找发展求强的光明坦途。按照体制改革‘洗牌’不‘翻牌’，机制转换既‘换汤’又‘换药’，对外扩张既追求量变、更注重质变的指导原则，我们相继完成了集团化、公司化改造、政产分开和跨媒介重组三次重大突破，创造了中国媒介改革史上三个第一，成为传统垄断体制内孤独的先行者。”

上面这段话是牡丹江新闻传媒集团董事长张宝才在纪念报业改革四周年、广电改革五周年大会上讲话中的一段，这段话基本概括了牡丹江新闻传媒集团历经五年改革的艰辛和荣耀，也准确定位了牡丹江新闻传媒集团在我国传媒改革中“孤独的先行者”的地位，正像他所讲的，创造了中国传媒改革史上的三个第一：第一个产业化的传媒集团、第一个政产分开的传媒集团、第一个实现了统一地域跨媒介重组的传媒集团。实现了两次跨越：单一媒介资源优化配置；同一地域多媒介的资源整合和优化配置。

牡丹江新闻传媒集团是2004年5月由牡丹江广电集团合并重组牡丹江报业集团之后成立的，集团拥有广电、报刊、网站、音像出版等多种媒介，涵盖影视节目生产、广告、网络、动漫、系统软件开发、数字图书馆、印务、出版发行、传媒教育、旅游、国际贸易等多种产业的综合性传



媒产业集团。集团按照现代企业模式组建和管理，下设 14 个分公司、子公司或控股公司、3 个非常设机构和 4 个直属部门（具体机构设置见图 1）。

牡丹江新闻传媒集团从 1999 年到 2005 年短短的 6 年时间内取得了引人注目的成效。资产增长了 1.8 倍，资产收益率达到 50%。产业收入 1.3 亿元，比 1998 年增长 3 倍多，在黑龙江省地级市排名第二，仅次于哈尔滨市，纳税额 2005 年突破千万，增长了近 7 倍。在事业发展上，广电、报业连续五年的总投入超过 1.2 亿元，相当于改制前 50 年的总和；员工的收入增加了 1.7 倍，由过去 750 元增至 2050 元左右，各项社会福利待遇明显比过去提高，员工的思想观念、精神面貌都有了明显的改观。同时宣传工作导向正确，播出传输安全，宣传影响力、辐射力大大增强，改制前宣传事故年年有，改制后宣传事故降为零，市委市政府对此给予了高度肯定。广播电视收听、收视率平均提高了 5%~7%，某些栏目的收视率达到 40%。报刊的发行量扩大，影响力增加。获得“黑龙江省广播电视新闻奖”一等奖的数量连续六年位居市级台的榜首。一些自制和合作制作的节目、栏目先后获得中国新闻奖、“五个一”工程奖、中国广播奖，一些大型专题片曾多次在中央两台播出。法官金桂兰事迹推向全国，彰显传媒集团宣传工作的水平。

牡丹江新闻传媒集团历史沿革

一 牡丹江日报

《牡丹江日报》是牡丹江市委机关报，1945 年 12 月 9 日创刊，受中共牡丹江军区委员会和中共牡丹江地方委员会领导。

1946 年 4 月 12 日起，随着绥宁省的成立，《牡丹江日报》成为中共绥宁省委机关报。

1947 年 12 月 25 日，《牡丹江日报》改为隔日刊，逢单日出版。

1948 年 5 月 21 日，《牡丹江日报》改为日刊。

1949 年 3 月因支援创办《长春日报》、《吉林日报》而停刊。

1958 年 5 月 1 日，《牡丹江日报》由中共牡丹江市委主持复刊。

1959 年，根据黑龙江省委决定，《牡丹江日报》扩建为中共牡丹江地