



中国传媒大学  
传媒经济研究所

EMBA

# 媒介产业

周鸿铎 主编

案例分析

*Meijiechanye  
anlifenxi*

2  
2



中国纺织出版社

# 媒介产业案例分析

周鸿铎 主编



中国纺织出版社

## 内 容 提 要

目前我国的媒介行业正由传统的事业单位向产业化转变,迫切需要同行间经验的学习和借鉴。本书汇集了中国传媒大学传媒经济研究所多年来重大课题的研究成果,以我国报业、广播电视业的成功产业单位为案例,全面分析了它们的成功经验和面临的问题,为广大传媒界经营管理人员提供了可资借鉴的范本,也为广大传媒界师生提供了案例教材。

### 图书在版编目(CIP)数据

媒介产业案例分析/周鸿铎主编. —北京:中国纺织出版社, 2005.8

ISBN 7-5064-3423-7/G·0170

I. 媒… II. 周… III. 传播媒介—产业经济学—案例—分析—中国 IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 050663 号

---

策划编辑:姜 冰 责任编辑:林海青 责任印刷:初全贵

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年8月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:17

字数:262千字 印数:1—5000 定价:29.80元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 前言

对媒介产业进行案例分析目前在我国还很少涉及,即使有案例分析,也往往是针对某一个问题的某一个方面,对于一个完整的媒介产业实体的案例分析还比较少。中国传媒大学传媒经济研究所是我国研究传媒经济最早的研究机构之一,在承担一些重大课题研究的过程中,曾做过许多个案研究,本书收集的十个案例都具有一定的现实意义。

自十一届三中全会以来,我国的报业产业、广播电视产业以及其他媒介产业都在不同程度上实施了产业化经营与管理,也积累了不少的经验。同这种现实相适应,全国各研究机构和个人也都出版了许多很有价值的研究成果。可是,由于媒介管理体制和指导思想上的原因,直到1999年,主管部门才同意使用传媒产业这个概念,但不允许使用“产业化”这个概念。在这种思想指导下,我国媒介产业的经营活动基本上都是在“地下”进行的,不要说还没有形成完整的经验体系,就是比较成功的媒介产业经营与管理办法也不允许公开,经营者也不敢公开。现在在我国,发展文化产业的大环境已基本形成,而且在2004年国家已明确规定:从今以后不再审批事业性媒介集团。这也就是说,媒介产业化的经营与管理理念不仅已经形成共识,而且从宏观的角度已开始全面展开。在这种宏观环境下,为了促进我国媒介产业的发展,不仅需要在理论上弄清楚媒介产业及其发展规律,而且在实践上还应该弄清楚如何发展媒介产业。不然的话,所谓发展媒介产业很可能就是一句空话。就现行的广播电视集团来说,一方面存在定性的失误,另一方面是广播电视集团组建以后不知道如何运作,出现了许多人为的问题。比如主管部门利用行政手段把传统的电台、电视台、电视节目制作公司以及其他广播电视媒介机构捏合在一起,不管这些机构的性质和功能是怎样的,也不管这些媒介机构是否是独立的法人,统统“合并”在一起,用事业性集团把原有的所有机构都纳入了“事业性”机构的运行轨道。现在,我国媒介系统已经有了真正的产业化集团,不仅取得了理想的经济效益,而且社会效益也达到了相当高的水平。对于这类真

正“双赢”的媒介集团，本书本着实事求是的态度，对于这些媒介产业集团的经验进行了客观性总结，以便供其他媒介实体借鉴，促进我国媒介产业的发展。

在本书中还收集了已走向市场、实施产业化经营并取得了较好效益的媒介实体，分析一种媒介实体采用两种不同性质的运作方式而产生的不同结果。由于媒介内部的“变数”较大，很多问题往往在短时间内难以判断其行为所产生的结果是正确的，还是不正确的。再加上，许多事物的发展都存在一定的“惯性”力，这样，当把媒介产业变成媒介事业之后，常常也会出现快速发展的现象，因为原来的产业化决策还在起作用；有一些媒介实体由于长期实施事业化经营，在实施产业化经营后的一段时间内，也会出现迟缓或其他不适应产业化要求的现象，这是因为由于事业化决策还在起作用，人们适应事业运行机制的观念还没有得到转变。对于这些现象，应该采用一种正确的态度，既要注意到现状，又要注意到产生现状的原因，同时还应注意其发展前途。

在本书中还收集了由国家控制的产业化集团的经营经验，用“实录”的方式讲述了这类产业化集团发展过程中的优势和不足。这类产业化集团尽管在发展过程中还存在着许多行政干预所产生的问题，但是它已经走向了产业化经营的道路，总的效益是好的。这种现象说明了这样一个问题：媒介产业化是必然的，不管是纯市场化的媒介产业集团，还是事业性的媒介产业集团，都有符合媒介产业发展规律的一面，都是可以发展的，但是对于产业化集团运营，如果行政干预过多，是不利于媒介产业发展的。这是因为：由于行政干预太多，市场机制的作用就无法发挥，行政干预又同媒介产业发展规律相悖，其结果是不理想的。

在本书中还收集了政府参与的民营媒介产业集团，这是一个新问题，也是属于实验性质的问题，本书中只分析了政府决定实施实验以前的状况，尚未分析实施实验以后的状况，再加上决定实施实验的时间还比较短，很多问题不能得出结论。所以，对民营媒介产业实验，由于政府参与的举措，今后将会产生什么样的结果，还是让实践来回答吧！

.....

案例分析法既是理论研究的一种方法，也是向社会推广经验的一种方法，具有很强的可操作性。不过，这里需要强调的是：任何成功的经验都具有一定局限性，它不是普遍真理，不能照抄照搬，只能借鉴。所以，不

管什么样的好的经验，都要注意同本地的实际相结合。脱离本地实际，照搬照抄别人的经验不仅是无用的，也是不可取的。

周鸿铎

2005 年 5 月 27 日于北京

# 目 录

|                                                    |       |
|----------------------------------------------------|-------|
| <b>第一章 媒介产业化——中国第一个媒介产业化集团：牡丹江新闻传媒集团有限公司</b> ..... | ( 1 ) |
| 第一节 牡丹江新闻传媒集团有限公司的沿革与发展 .....                      | ( 1 ) |
| 第二节 牡丹江新闻传媒集团有限公司章程 .....                          | ( 6 ) |
| 第三节 牡丹江新闻传媒集团有限公司的基本经验 .....                       | (12)  |
| 第四节 牡丹江新闻传媒集团有限公司模式分析 .....                        | (23)  |
| <b>第二章 媒介市场定位——《华西都市报》的市场化经营实践</b> .....           | (38)  |
| 第一节 分析市场 找准定位 .....                                | (39)  |
| 第二节 强力推广 树立品牌 .....                                | (41)  |
| 第三节 自办发行 开拓市场 .....                                | (44)  |
| 第四节 紧盯市场 经营广告 .....                                | (50)  |
| 第五节 求新求变 策划制胜 .....                                | (53)  |
| 第六节 面对劲敌 革新求变 .....                                | (56)  |
| <b>第三章 媒介市场竞争——《北京娱乐信报》：坎坷市场路</b> .....            | (59)  |
| 第一节 《北京娱乐信报》概况 .....                               | (60)  |
| 第二节 《北京娱乐信报》之路 .....                               | (61)  |
| 第三节 科学地评析《北京娱乐信报》 .....                            | (72)  |
| <b>第四章 媒介资本运营——山东淄博广播电视资本运营艺术</b> .....            | (77)  |
| 第一节 淄博广播电视产业发展概况 .....                             | (78)  |
| 第二节 淄博广播电视产业发展模式的精髓 .....                          | (79)  |
| 第三节 淄博广播电视产业发展模式的运作 .....                          | (82)  |
| 第四节 对淄博广播电视产业发展模式的评析 .....                         | (88)  |
| <b>第五章 媒介独资经营——浙江横店影视文化产业</b> .....                | (90)  |

|            |                                              |              |
|------------|----------------------------------------------|--------------|
| 第一节        | 横店影视城的形成 .....                               | (91)         |
| 第二节        | 横店影视产业实验区 .....                              | (101)        |
| 第三节        | 横店影视产业经营模式 .....                             | (108)        |
| <b>第六章</b> | <b>媒介生产经营——光线传媒有限公司 .....</b>                | <b>(117)</b> |
| 第一节        | “光线”成功的必然 .....                              | (119)        |
| 第二节        | “光线”品牌的塑造 .....                              | (122)        |
| 第三节        | “光线”传媒经营体系 .....                             | (127)        |
| 第四节        | 资源共享机制 .....                                 | (129)        |
| 第五节        | 多元化经营 .....                                  | (131)        |
| 第六节        | 广告和发行 .....                                  | (138)        |
| 第七节        | 产业化经营理念 .....                                | (140)        |
| 第八节        | 栏目的成功与失败 .....                               | (143)        |
| 第九节        | “光线”的资本运作 .....                              | (147)        |
| 第十节        | “光线”未来的发展 .....                              | (150)        |
| <b>第七章</b> | <b>媒介信息经营——华风气象影视信息集团 .....</b>              | <b>(153)</b> |
| 第一节        | 华风集团概况 .....                                 | (155)        |
| 第二节        | 华风集团发展现状 .....                               | (156)        |
| 第三节        | 气象播报焦点分析 .....                               | (164)        |
| 第四节        | 华风集团发展趋势预测 .....                             | (168)        |
| 第五节        | 华风集团的发展战略 .....                              | (178)        |
| <b>第八章</b> | <b>媒介服务经营——北京歌华文化发展集团 .....</b>              | <b>(180)</b> |
| 第一节        | 歌华概况 .....                                   | (182)        |
| 第二节        | “3+2”的发展模式 .....                             | (193)        |
| 第三节        | 歌华存在的问题 .....                                | (199)        |
| 第四节        | 改革方案和策略 .....                                | (202)        |
| 第五节        | 歌华未来的发展趋势 .....                              | (204)        |
| <b>第九章</b> | <b>媒介专业化经营——中国电视剧制作中心的多品种<br/>发展之路 .....</b> | <b>(208)</b> |

|                                         |              |
|-----------------------------------------|--------------|
| 第一节 电视剧中心的发展和机构 .....                   | (209)        |
| 第二节 电视剧中心经验分析 .....                     | (214)        |
| 第三节 电视剧中心问题分析 .....                     | (228)        |
| <b>第十章 媒介品牌经营——《经济观察报》的品牌经营之道 .....</b> | <b>(233)</b> |
| 第一节 《经济观察报》概况 .....                     | (235)        |
| 第二节 《经济观察报》的经营环境 .....                  | (237)        |
| 第三节 《经济观察报》的品牌定位 .....                  | (241)        |
| 第四节 《经济观察报》的品牌管理 .....                  | (246)        |
| 第五节 《经济观察报》的品牌营销 .....                  | (251)        |
| <b>注释 .....</b>                         | <b>(257)</b> |
| <b>参考文献 .....</b>                       | <b>(259)</b> |
| <b>后记 .....</b>                         | <b>(261)</b> |

# 第一章 媒介产业化

## ——中国第一个媒介产业化集团： 牡丹江新闻传媒集团有限公司

在我国，公开提出媒介产业化，是在十六大以后。在十六大之前，媒介系统，特别是广播电视媒介系统的理论界，早在20世纪80年代末90年代初就提出了媒介产业化概念，但是主管部门不准提媒介产业化概念。到1999年，由于媒介产业的快速发展，迫使主管部门作了一定的“让步”，并明确提出：产业化这个概念不能用，但产业经营还是可以的。从此以后，媒介产业经营就成为“合法化”的语言。牡丹江新闻传媒集团有限公司是与江苏无锡广播电视事业集团同时建立的，由于当时的主管部门只承认广播电视的事业集团，不承认广播电视产业集团，所以只批准了无锡广电事业集团，认为牡丹江广电产业集团有限公司是“不合法的”。实践是检验真理的唯一标准。五年后的今天，无锡广电事业集团没有大的发展，牡丹江广电产业集团公司，完全依靠自己的力量，不仅发展壮大，而且还兼并了一家当地比较大的报业集团，并将原来的牡丹江广播电视集团有限公司更名为牡丹江新闻传媒集团有限公司。随着实力的增强，他们不仅向纵深发展，而且出现了横向联合，跨地区经营。

牡丹江是我国经济不发达地区，无锡是我国经济发达地区。媒介产业的发展一般是同当地的经济状况紧密联系的。可是，一个是“产业”，一个是“事业”，就这一字之差，实行产业化的牡丹江媒介行业不断兴旺发达，而无锡媒介行业的“典型经验”早已被人们忘掉了。这种事实的比较是十分有意义的。

牡丹江媒介产业化的经验值得注意，应该认真研究。

### 第一节 牡丹江新闻传媒集团有限公司的 沿革与发展

牡丹江新闻传媒集团公司由原牡丹江广播电视集团公司与牡丹江报业

集团重组而来。这两家媒介实体先后诞生在解放战争的炮火硝烟之中，伴随着共和国的成长，经历了近六十年的风雨历程。

《牡丹江日报》始刊于1945年12月，1949年3月因支援创办《长春日报》、《吉林日报》而停刊。9年后，1958年5月1日复刊至今。1990年5月，牡丹江日报社开始使用激光照排胶版印刷。1994年1月，《牡丹江日报》由对开四版小报改版为八版大报。1999年7月，《镜泊晚报》更名为《牡丹江晨报》，并与《牡丹江日报》一起扩版。日报每日八版（周六为十二版），晨报每日十六版（周六为三十二版），全部实现彩色印刷。2001年8月，创办《牡丹江晨报》周末版《新闻周刊》，每期三十二版。

1947年8月15日，牡丹江广播电台成立。1958年6月，成立牡丹江人民广播电台。1993年3月，成立牡丹江人民广播电台经济台，节目全部采用直播形式。1998年11月交通广播开播。1999年广播节目调整为新闻、经济、交通三套节目，平均每天播出45小时，每日自办节目播出38小时。

1984年7月25日，国家广播电影电视部正式批准成立牡丹江电视台，1988年首次为中央电视台录制了一组《地方台50分钟》专题节目。1989年，电视新闻节目下传市属六县二市。

1993年10月28日，牡丹江有线电视台正式开播。成立仅半年开通4万用户，完成全市主干线的架设。1996年获全国广播电影电视系统“先进集体”。1964年9月，牡丹江广播事业管理局成立，实行局、台合一体制。1984年2月，更名为牡丹江市广播电视局。至1999年9月，牡丹江市广播电视局下设广播电台、电视台、有线电视台等10个台站和7个职能部门。同时管理4县2市广播电视局及917代号台。

1999年沐浴着全国改革开放的春风，一篇题为《面向新世纪，在改革中再创广播电视新优势》的主题报告拉开了牡丹江广播电视改革的序幕。2000年，牡丹江日报社集团化改革也率先于省内地市启动。改革启动以来，牡丹江市广播电视局和牡丹江日报社按照有利于坚持新闻宣传的正确导向，更好地发挥媒介的喉舌功能；有利于满足受众文化需求，不断提高资讯质量；有利于合理配置和利用现有媒介资源，促进传媒产业开发；有利于形成与市场经济相适应，符合新闻规律的工作机制、用人机制和分配机制等原则，经历了整合媒介内部资源，组建牡丹江广播电视集团公司和牡丹江报业集团；深化内部配套改革，完善运行机制；实行政产、政事分开，强化媒介法人主体地位；跨行业、跨媒介重组，做强做大媒介产业四

个发展阶段，创造了组建媒介集团公司，区域内媒介重组三个国内第一。

### 一、优化资源配置，深化媒介体制改革

同处一市的两家不同媒介，在推进改革过程中有着相近的经历。一是从体制改革入手，实行集团化、公司化改造。1999年9月，组建了牡丹江广播电视集团公司，将原电视台、有线电视台、广播电台、经济广播电台等相对独立的媒介资源重新进行整合配置，形成了节目制作播出、网络传输和其他产业“三大系统”。2000年10月，牡丹江日报组建报业集团，构建了社委会领导下的编辑出版委员会、经营管理委员会、行政管理委员会等专业化管理和推进体制。二是按新闻规律和市场化要求，优化资讯资源配置。新组建的广播电视集团公司将节目制作和播出相对分离，组建了节目制作中心和编审播出中心，对所辖资讯资源实行统一管理、科学规划、专业生产，改变了过去相对分散、重复运作等弊端，提高了节目生产效率和质量。牡丹江报业集团在坚持媒介资讯统一管理、专业生产的同时，按照市场化配置和需求，创办了《牡丹江晨报》、《新闻周刊》等新的资讯载体，并在之后的几年里得到迅速发展，成为报业收入的主体。三是按照市场化发展方向，构建媒介产业框架。无论是广电还是报业，都把媒介产业属性的开发和建设作为媒介改革的重要目标，坚持对所辖广告和网络资源实行统一经营，对财务、人力资源实行统一管理，做强本源产业，开发延伸产业，拓展关联产业。广电集团公司构建了以广播电视节目生产、广告、网络为主体，以影视文化服务、印务、宽带数据业务、旅游为补充的产业体系。报业集团构建了广告、印务、出版发行为主体的产业框架。四是坚持公司化管理和运作，明晰法人主体。广电集团改革从一开始就不搞“翻牌运作”，坚持集团公司拥有资产管理权、经营权、收益权、处置权和用人分配自主权，内部建立现代企业经营管理机制，外部塑造市场竞争主体，真正实现由行政事业型向产业经营型转变，由依靠政府向依托市场转变，由粗放型经营向集约化经营转变。

### 二、按照现代企业制度要求，深化内部机制改革

按照现代企业制度，健全和完善内部运行机制是推进媒介改革的应有之义和重要内容。过去的五年也是不断深化媒介产业内部配套改革的五

年。一是深化资讯生产机制改革,实行专业化管理和运营。为优化节目生产制作机制,全面提升广播电视节目制作、播出各环节质量,2001年,广电集团公司全面实行了频道(率)专业化管理和运营。赋予频道(率)较大的节目设置权、用人分配权,制作人员收入与节目收视率、创收率挂钩。建立较为科学有效的节目评审机制,实行制片人、频道(率)监制、总监制三级审片制度,终审相对独立。建立节目制作和播出协调机构,加强节目策划、包装、评议、协调、编排的管理,成立节目评议和收视率调查机构,实行节目评议多元化。与此同时,节目制作公司化、市场化改革试点开始启动。广电集团公司下属的广播影视发展公司在广播节目、广播剧生产方面取得成果,在国内市场占有一席之地,在运作电视剧生产和大型晚会方面也积累了一些经验。2004年开始,广播电视节目制作与播出正式分离,将广播电视节目公司整体推向市场,探索节目生产公司化操作、市场化制作的新路子。二是深化用人分配制度改革,加大人力资源管理和开发的力度。在坚持正确选人用人的同时,广电集团公司和报业集团都建立了以全员聘用合同制、人事代理制和末位下岗制为核心的用人制度和按岗计效付酬的分配制度。2003年开始,广电集团在多数频道(率)和产业公司实行“零工资”制。报业集团实行绩效挂钩、二元工资制,员工除按岗计酬外,还按报纸出版发行效益确定员工效益工资,调动了员工的积极性。三是建立以成本核算为主要内容的经营管理制度,提高集团公司经营运行质量。广电集团公司与所属各单位、各公司之间模拟市场运作,实行成本核算,大幅度降低了管理成本。仅此一项每年节约支出近160万元。

### 三、推进政产、政事分开,规范广播电视管理职能和明晰集团公司法人主体地位

为了解决广播电视局和集团公司双轨运行带来的监督管理弱化和法人主体地位不突出的问题,2003年6月,经牡丹江市政府批准,牡丹江市广播电视局与广播电视集团公司分离,在规范行政管理职能的同时,进一步明确了广播电视局与广播电视集团公司的关系。广播电视局按照国家相关法律、政策和规定,对广播电视集团公司实行宣传导向管理、行业管理和事业发展规划管理。同时,指导县(市)广播电视局、广播电视站和省局委托地方管理技术台(站)的工作。广播电视集团公司作为具有法人地位的广电工作主体,统一管理广播电视系统全部资产和人力资源;制定相关

产业政策和经营战略，组织各子公司、分公司的产业经营和资本经营活动；负责广播电视节目的采编、制作、播出和对外宣传；组织事业发展项目建设。广播电视集团公司按市直属产业管理，实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展。法人代表和主要高管人员由市委管理。新闻宣传重要岗位负责人由市委宣传部和市广播电视局考核管理。

#### 四、实行跨行业、跨媒介重组，做大做强媒介产业

2001年，与原中国网通实行跨行业合作，组建了牡丹江网通信息港有限公司。涉足互联网业务；IP电话业务；宽带、专线出租业务（国内）；国内数据传输业务；电子商务；视频服务；计算机软件开发业务。之后，又成功与牡丹江国际经济技术公司合作，取得了国际贸易、经济技术项目合作和劳务输出的经营权。跨媒介兼营，先后同黑龙江文化音像出版社达成共同经营音像出版业务的协议，同北京一家杂志社和黑龙江美术出版社达成了经营两本杂志的协议，同《大庆日报》达成了全权经营《科学生活报》的协议，进一步丰富了媒介资源。跨媒介重组，组建了牡丹江新闻传媒集团公司。在不断改革中，广电集团公司产业开发经营效益不断提高，扩张速度逐步加快，整体实力和市场竞争力日益增强，同处一市的牡丹江报业集团为谋求更大的发展，主动提出合并重组要求，全国第一家地市级跨媒介重组产业由此诞生。

新组建的牡丹江新闻传媒集团公司是一家拥有广播、电视、报纸、杂志、网站、音像出版等多种媒介资源，涵盖广告、网络、印务、出版发行、传媒教育、旅游、国际贸易等多种产业结构的综合性媒介企业。在法人治理结构上坚持规范运作，企业经营管理方式以公司化运作为主体，同时兼顾新闻媒介的特殊性。在整体工作思路设计定位上，坚持广电报业重组不是简单相加，而是一次体制创新、制度创新和机制创新的过程，要抓住这一契机，科学整合资源，打造全新媒介。

1999年至2004年的五年，是报业、广播电视发展史上最重要的五年，是体制改革、机制创新的五年，是媒介资讯质量大幅度提高的五年，是员工收入成倍增长的五年，是媒介产业跨越式发展的五年。五年改革的循序推进和审慎实施，顺应了在市场经济条件下新闻媒介事业发展的走势，也极大地焕发了媒介产业应有的属性和活力，使牡丹江新闻媒介事业在五年的历程中呈现出跨越式发展势头。五年来，牡丹江广播电视节目收视率平

均提高 6 个百分点。连续五年位居“黑龙江省广播电视新闻奖”一等奖市级台榜首。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,一些大型专题节目曾多次在中央电视台、中央人民广播电台播出,多者连续播出 7 次。报业集团五年里获中国新闻奖 1 个,省级新闻奖项 50 多个。广电产业经营收入由五年前的 3000 万元,增加到过亿元,增长 2.3 倍,报业产业经营收入由五年前 1000 万元,增加到 2100 万元,增长 1.1 倍;广电职工收入增长 1.5 倍,报业职工收入增长 63%;广电五年总投资 1.3 亿元用于事业发展,超过过去 50 年的总和,报业五年累计固定资产投入 3600 万元;广电总资产由五年前的 7800 万元,增加到 2 亿元,增长 1.6 倍,报业总资产由五年前的 1100 万元,增加到 3400 万元,增长 2.1 倍。

## 第二节 牡丹江新闻传媒集团有限公司章程

### 第一章 总则

第一条 为规范牡丹江新闻传媒集团有限公司(以下简称集团公司)的组织和行为,保证集团公司的健康发展,根据《中华人民共和国公司法》(以下简称公司法)、《中华人民共和国公司登记管理条例》和国家对新闻传媒管理的有关法律、行政法规,制定本章程。

第二条 集团在牡丹江市工商行政管理局注册

中文名称:牡丹江新闻传媒集团有限公司

英文名称:Mudanjiang news media Group CO. LTD

住所:牡丹江市西安区太平路 138 号

第三条 集团公司为国有独资公司,具有独立的法人地位,以牡丹江市国有资产管理委员会(以下简称牡丹江市国资委)授权经营的全部资产独立享有民事权利和承担民事责任。

第四条 集团公司设新闻总社、广播电视台、报业公司、广播电视节目公司、广告公司、网络公司、大鹏新闻网、出版发行公司、教育中心、技术设备公司、北京公司十一个分公司。

第五条 集团公司设广播影视发展公司、网络开发公司、大鹏文化发展公司、旅游公司、对外经济技术合作公司、北京大鹏宏业影视文化发展公司六个子公司,是集团公司的紧密层产业。

1. 牡丹江广播影视发展有限公司是集团公司的全资子公司，注册资本 60 万元。主要负责广播电视节目和影视剧市场开发。

2. 牡丹江广播电视网络开发有限责任公司是集团公司的全资子公司，注册资本 800 万元。主要负责牡丹江区域外的有线电视开发、利用有线电视网进行相关延伸业务和数据增值业务开发。

3. 牡丹江新闻传媒集团大鹏文化发展有限公司是集团公司的全资子公司，注册资本 200 万元。主要负责音像制品、书报刊出版、发行、营销，科技文化交流，科技产品项目代理、开发、销售等。

4. 广播电视旅游有限责任公司是集团公司的全资子公司，注册资本 50 万元。公司借助于配套的硬件设施和优质的服务，借助于新闻媒介优势，开发旅游产品和旅游市场，开辟旅游路线和景点，承揽国内外旅游团体的旅游活动。

5. 牡丹江对外经济技术合作有限责任公司是集团公司的全资子公司，注册资本 500 万元。主要负责对外经济技术合作项目开发，对外派遣劳务人员（不含海员），自营和代理各类产品和技术的进出口业务。

6. 北京大鹏宏业影视文化发展有限责任公司是集团公司的全资子公司，注册资本 10 万元。主要负责影视信息咨询和组织文化艺术交流活动。

第六条 集团公司经营范围：广播电视节目的制作、交流和营销，有线电视工程设计、安装、维护、经营和延伸业务开发，宽带数字综合业务网的项目开发和经营，计算机软件技术开发，书报刊出版发行，新闻网站经营，印务经营，音像制品出版、发行、营销和影视服务，广告信息经营，信息中介、产品直销，初、高等新闻传媒办学，旅游，商务，进出口贸易，劳务输出，域外有线电视业务和数据业务开发经营。

## 第二章 注册资本及出资方式

第七条 集团公司注册资本为人民币壹亿元（¥100 000 000.00）。以实物和流动资产出资，业经牡丹江星源会计师事务所有限公司审核验证。

## 第三章 组织机构及产生办法、职权、议事规则

第八条 集团公司设董事会。董事会是集团公司的最高权力机构，决定集团公司的重大事项。

第九条 董事会对国资委负责，依法行使下列职权：

- (一) 定期向国资委请示或报告工作，提出建议方案；
- (二) 决定集团公司新闻传媒业务、事业发展重大事项；
- (三) 决定集团公司的经营计划和投资方案；
- (四) 决定集团公司资产重组、资本运作事项；
- (五) 批准集团公司年度财务预、决算方案；
- (六) 批准集团公司利润分配方案或弥补亏损方案；
- (七) 拟订集团公司增加或减少注册资本方案，债券发行方案；
- (八) 拟订集团公司合并、分立、变更、解散方案；
- (九) 决定集团公司内部管理机构设置；
- (十) 决定集团公司子公司或分公司；
- (十一) 决定集团公司重要资产的抵押、出租和转让；
- (十二) 制定集团公司重要规章制度，如：劳动工资、人事管理、财务管理；
- (十三) 制订和修改集团公司章程方案；
- (十四) 聘任或解聘集团公司总经理；根据总经理提名，聘任或解聘副总经理、三总师等集团公司高层管理人员并决定其报酬和奖惩；
- (十五) 其他应由董事会决定的重大事项。

第十条 董事会成员由九（9）人组成，每届任期三年。任期届满可连续委任。董事会成员由国资委按照董事会的任期委派或者更换，在任期内应该保持董事会的相对稳定，无故不得更换董事会成员。

第十一条 董事会设董事长一（1）人，由国资委在董事会成员中指定并经市委常委会同意。董事长是集团公司的法定代表人。

第十二条 董事会行使下列职权：

- (一) 召集、主持董事会会议；
- (二) 检查董事会决议的落实情况并向董事会报告；
- (三) 提名集团公司总经理，提交董事会议定；
- (四) 代表集团公司签署有关文件；
- (五) 董事长因特殊原因不能履行职责时，可授权其他董事负责；
- (六) 董事会决议授予的其他职权。

第十三条 举行董事会会议的法定人数为全体董事的三分之二（2/3）。三分之一（1/3）以上董事可以提议召开董事会会议。董事会应于会