



## 学科导航4.0暨统一检索解决方案研讨会

### 报业集团的治理结构与管理控制

<http://www.fristlight.cn> 2006-08-04

[作者] 林忠礼

[单位] 大众报业集团

[摘要] 中国报业从1978年开始实行“事业单位企业化管理”，力图在保证舆论导向的前提下，实现报业的自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展，以减轻国家财政负担。报业在产业发展的初期是以“双重角色”的身份进入市场的。双重职责的承担，使中国报业的产业发展道路走得尤为艰难。在事业单位性质制约下，依靠报业集团自身的内部力量，难以进行彻底的体制机制创新；国有单一资本的产权体制，更使报业很难实现集团化的真正意义，即完成现代企业制度的创建。而且随着媒体市场的变化，尤其是互联网以及新型报种的出现，现有事业单位企业化的二元管理机制已经不能完全解决报纸市场化运作的需求，呼唤更具市场活力的经营机制的引入。

[关键词] 报业集团;治理结构;管理控制

中国报业从1978年开始实行“事业单位企业化管理”，力图在保证舆论导向的前提下，实现报业的自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展，以减轻国家财政负担。报业在产业发展的初期是以“双重角色”的身份进入市场的。双重职责的承担，使中国报业的产业发展道路走得尤为艰难。在事业单位性质制约下，依靠报业集团自身的内部力量，难以进行彻底的体制机制创新；国有单一资本的产权体制，更使报业很难实现集团化的真正意义，即完成现代企业制度的创建。而且随着媒体市场的变化，尤其是互联网以及新型报种的出现，现有事业单位企业化的二元管理机制已经不能完全解决报纸市场化运作的需求，呼唤更具市场活力的经营机制的引入。2004年10月2日，李长春在视察辽宁出版集团讲话时指出，“发展文化产业最大的障碍就是体制弊端，再具体说就是事业单位性质是文化产业发展的最大体制弊端。这种事业体制没有办法市场化运作，只能靠国家；需要的人才进不来，不用的人出不去，大锅饭、铁饭碗；没办法融资，不是经济法人，不是企业法人，无论是直接融资还是间接融资都实现不了。”<sup>①</sup>为彻底激发报业作为产业的活力，2003年底中央开始试行文化体制改革，8家新闻单位进入了试点。这一改制，核心是“采编与经营的剥离，事业与企业两分开”，通过“两分开”，逐步实现面向市场的报纸和业务的企业化、公司化治理，建立起既能够保证党的领导，又符合现代企业制度本质要求的报业集团治理结构。报业集团的治理结构（一）治理结构的决定因素——明晰产权，实现国有资产的委托经营目前，报业已经具备了明显的产业特征，从尊重市场规律的角度来看，最终应该走向转制——由事业转化为企业。而转制的核心是在“两分开”的基础上，进一步明晰产权关系，实现国有资产的委托经营，以确保国有资产的保值、增值。明晰产权关系分两个层面进行：一是国有文化资产监管机构（国资委）与报业集团产权关系的明晰，以解决报业集团所有者缺位的问题；二是报业集团与集团各媒体、各经营实体之间产权关系的明晰，通过建立委托——代理关系，明确集团各媒体、各经营实体经营任务。前者是国有文化资产监管机构（国资委）与资产经营机构之间的委托经营，即由政府或国有文化资产监管机构（国资委）在清产核资、资产评估的基础上，进行产权界定，将国有资产的经营权、代表权等授予报业集团并监督集团投资经营，报业集团承担集团国有资产管理和保值、增值责任，负责产业经营、资本运作；后者则是作为国有资产经营机构的报业集团与内部各媒体、各经营实体之间的投资经营与资产使用关系。集团以出资人身份向各媒体、各经营实体投资，履行出资人职责，享受出资人权益。同时，报业集团与各媒体、各经营实体，改变过去行政隶属关系的管理模式，而以产权为纽带建立起母子制度。两级委托——代理关系建立后，报业集团可以在国有绝对控股的情况下，以资产和业务为纽带，实施规模化、集约化、跨地区、跨行业、跨媒体经营，集团从中获得出资人收益，从而促进媒体发展，做大做强报业集团。现在问题的关键是授权给谁？能否授权给事业集团？按《公司法》和国家资产管理有关规定，只能授权给企业法人单位——集团公司，并进行工商登记。这个规定意味着：第一，不能授给集团。因为集团只是一个多法人的联合体，其本身不是市场主体，不是企业法人，不能进行工商登记；第二，不能授给事业集团。我国报业集团现阶段仍定性为事业集团，而事业集团不是企业法人，不能授权经营。于是，产权的明晰、国有资产的授权经营遇到了体制上的障碍，如何破解？中央文化体制改革要求报业集团经营部分的资产和业务都要剥离出来转制为企业，这一要求为报业集团提供了排除体制障碍的途径：在保证“编辑独立”的前提下，把经营性资产和业务剥离出来组建为企业，以企业法人、经营主体的身份走向市场，承担国有资产的委托经营。（二）

治理结构实现的路径——“一媒体一公司” 报业作为特殊的文化产业，要同时在两个领域内运行：一是意识形态领域；一是市场领域。

意识形态领域要求报业把社会效益放在第一位，而市场领域又要求报业按市场规律运行，在市场竞争中实现报业的经济效益。实现两个效益的根本途径是通过“两分开”，完成“双法人”体制的构建，事业性质与企业性质并存，事业法人面向意识形态领域，追求报业的社会效益，企业法人面向市场领域，实现报社的经济效益。目前，事业集团与集团公司“两块牌子、一套班子”的运行机制已经得到越来越多报业集团的认同。“两块牌子”是在原事业集团基础上成立集团公司，政府将资产整体授权给集团有限责任公司经营，这样解决了法律上事业集团不能授权经营问题。“一套班子”是报业集团与集团有限责任公司作为一个整体，统一配置资源，共同承担资产保值、增值的任务。集团内部实行编辑与经营相对分开，分别运营。这样做不仅有利于调动经营主体的积极性，而且干部的任免权、重大事项决策权、资产配置权和宣传内容终审权仍由集团党委掌握，利于统一管理，提高国有资产的利用率和集团整体效益。这种模式可作为现阶段一个过渡形态，初级目标模式。作为全国报业集团领头羊的南方日报报业集团走得更彻底。据南方网报道，经广东省委决定，南方报业治理结构进行机制创新，南方日报报业集团更名为南方报业传媒集团，同时组建南方报业传媒集团公司，列为省管企业。传媒集团公司已于2005年10月18日挂牌运行。南方日报报业集团更名为南方报业传媒集团后，保留省委机关报原有的南方日报社社委会，并新组建南方报业传媒集团党委会、管委会、编辑委员会；新组建南方报业传媒集团公司，设董事会及经理班子。集团党委会和管委会作为集团的最高领导机构，总体把握集团报刊的舆论导向和集团资产的保值、增值。南方日报社社委会和新组建的编辑委员会负责新闻采编业务，具体把握集团报刊的舆论导向。南方报业传媒集团公司按照《公司法》的要求，通过建立规范的母子公司体制，形成以产权为纽带的企业集团。这样做，坚持了经营和采编两分开的原则，体现了党委领导与法人治理结构相结合的领导体制，预示着南方报业实现了从办报集团到集团办报的转变。

② 在集团层面完成改制以后，报业集团下属各媒体、各经营实体也应采取以上同样的政策，逐步建立起“一媒体一公司”的治理框架。

（三）治理结构的基本模式——党委领导与法人治理结构相结合报业“两分开”、企业化经营以后，存有两大担心：一是报纸的编辑出版会屈从于资本的压力，形成报纸经营决定办报方针，社会效益屈从于经济效益的倾向；二是由于下属各媒体、各经营实体企业法人地位的确立，集团会形成“两难”的局面，控得太死，企业会失去活力，控得太松，企业会形成“内部人控制”损及集团的整体利益。如何在既保证“四个不能变”——党和人民喉舌的性质不能变，党管媒体不能变，党管干部不能变，正确舆论导向不能变，又确保报业的持续繁荣。根本的问题是实现对报业的绝对领导，同时不过分干预其作为企业正常的经营活动。其实，并不是作为事业就不会偏离方向，而作为企业就一定偏离方向，事业和企业并不是报纸会否偏离方向的根本原因，关键看这个报纸是谁出资，谁主办，谁控股，谁委派干部，谁监管。在社会主义市场经济环境下，只有真正建立起党委领导与法人治理结构相结合的领导体制，才能保证报业健康的发展方向。党委领导与法人治理结构相结合的领导体制应当采取“一元领导二元决策”的模式。“一元领导”就是集团的最高权力机构是集团党委，由上级党委任命，对上级党委负责。集团党委始终是集团的政治领导核心，承担着正确舆论导向，保证报业集团发展方向的重要职责。在涉及重大宣传报道、集团机构设置、人事任免、投资重大决策、战略规划、改革发展等重大事项方面，要做出正确决策，发挥重要作用。“二元决策”的含义是：集团各媒体新闻宣传工作的决策权在编委会，集团经营管理工作的决策权在集团公司董事会。集团党委的绝大多数成员应是宣传机构的领导，党委书记兼任报社社长或总编辑。编委会对各媒体采编部门实行行政领导，具有机构设置权、干部任免权、业务指导权和收入分配权等重要权力。在经营领域，集团公司（母公司）是核心，集团公司要按照《公司法》建立法人治理结构，董事会由集团党委任命，党委书记可兼任董事长，也可由一名党委成员任董事长。总理由董事会聘任。集团董事会是国有资产的责任主体，按照党委意图，制定发展规划、确定投资方向，依法履行出资人职责，遵循市场经济规律和传媒产业规律，通过资本运营和监管，担负起国有文化资产保值、增值的责任，以实现效益的最大化，为集团发展提供经济支撑和物质保证。董事会及总经理行使《公司法》规定的各项权利，集团党委行使《公司法》规定的股东大会的各项权利。这种新型领导体制，由此带来党委领导原则、方式的变化。在领导原则上，既强调“四个不变”，又强调管人、管事与管资产相结合的原则；既强调牢牢掌握重要干部的任免权、重大事项的决策权、资产的配置权以及内容的终审权，又强调“党管干部”与《公司法》相衔接的原则；既强调独立责任原则，又强调有统有分的协同原则等。在领导方式上，既坚持党委的集中统一领导，又充分发挥董事会和经营者的作用，变机关行政方式的领导，为以产权为纽带的管理。而最根本的是在保证舆论导向的前提下，通过适当的放权，激活了集团各媒体、各经营实体的经营积极性，同时使集团党委从具体的事务中摆脱出来，集中精力搞好集团的战略经营。报业集团的管理控制模式前文提及，报业集团是以资本、契约为纽带相互联系起来的企业联合体，核心企业、紧密层企业、松散企业之间关系有紧有松，构成一个庞大的关系网络。子公司在法律上是与母公司平等的企业法人，因此母公司在很多问题上并不能直接插手管理子公司的事务，子公司的业务是相对独立的。正如现代公司中的委托——代理问题一样，由于信息的不对称，母公司无法有效地防止子公司经理人员的道德风险以及过高的职务消费，母子公司之间的这样一种相对独立的关系可能引发子公司不按母公司的

意图办事，甚至产生违背母公司意愿、损及整个集团利益的行为。为了防止子公司的“内部人控制”问题，并提升其配合集团整体目标的行为意识，应当对子公司采用适当的管理控制机制。（一）报业集团管理控制模式的选择转制后，从企业经营的角度讲，报业集团从整体上应当视同于一般的企业集团，借鉴企业集团的管理控制模式来管控报业集团。而对于企业集团的控制模式，理论界总结有以下三种基本的模式：一是集权管理模式也称U型模式（一元结构）。这是由集团母公司统一经营、统一核算的管理模式。集团的一切生产经营活动都要集中在母公司的统一指挥下进行，整个集团实行统一核算，子公司的供、产、销、人、财、物都由母公司统管，各子公司在财务上没有独立性，在经营管理方面没有自主权，母公司总部设立职能部门协助总经理管理各个子公司的业务工作。从企业的多元化的程度来看，多元化程度越低，越容易采用集权管理模式；从企业规模上看，中小企业由于规模较小，产品相对单一，实行集权管理模式，便于统一指挥，能发挥灵活机动的优势。二是分权管理模式也称H型模式。这是控股公司结构，在集团母公司的统一领导下，实行分级经营、分级核算的管理模式。不仅母公司自主经营、独立核算，各子公司也有经营管理自主权限，也是一级内部独立核算单位，自主经营、自负盈亏。这是一种发散的管理制度，适用于一些产品种类多、经营区域广的特大型企业集团。三是统分结合管理模式也称M型模式。这是一种由集团母公司统一核算，由所属子公司分级经营的管理模式，它是集权管理与分权管理相结合的产物。采用这种管理模式，母公司对整个集团的经营好坏和盈亏负全责；母公司与子公司在经营管理职能方面则各有分工，供、产、销和人、财、物的重要经营管理权力集中在母公司，而生产和销售等具体业务权限下放给下属子公司，子公司拥有一定的相对独立的权力。统分结合管理模式属于半集权型管理模式，它集中了分权和集权两种模式的优点，其特点是相对集权、适度分权。实行这种管理模式的优点是：有利于整个集团人、财、物的统一分配和调度，可以最大限度地集中力量搞好集团的重点发展领域和项目；能更好地确保集团各项方针、政策在子公司的贯彻执行；可以增加集团整体竞争力；有利于提高集团的决策能力和决策速度；有利于培养集团职工的集体和全局观念；有利于调动子公司在经营管理方面的积极性和主动性。当然，这种管理模式也存在缺点，主要是相对集权与适度分权的“度”不好把握。若母公司过于集权，对于子公司的日常经营活动插手太多，会扰乱子公司的正常经营；母公司过于分权，可能又会导致集团管理失控，子公司不顾集团整体利益而各行其是阻碍整个集团的发展。值得注意的是，不同的企业集团在管理控制上有不同的选择，有时一个领导人的处事及领导风格就可以决定。所以，对上述的企业管理控制模式不能简单的肯定或者是否定，不同的企业适合于不同的模式，实际工作中，应结合企业具体情况，确定合理、高效的管理模式。至于所选择的模式能否在企业的发展进程中起到应有的推动作用，关键还是看如何操纵这种管控机制，以达到整个集团控制的目的。（二）报业集团管理控制模式实现的路径 1、基于控股权的管控路径所谓基于控股权的控制，是指母公司在拥有子公司控股权（至少占有51%以上的股份）的基础上形成的一种控制关系。这种控制模式以母公司控股子公司为前提，并通过控制子公司的董事会而将母公司的意愿传递到子公司。基于控股权的控制模式在具体操作上，有赖于形成在股权控制基础上的控制网络，在这一控制网络中，组织控制、人事控制和财务控制是关键。组织控制。主要包括两个方面：治理结构和组织制度。母公司为了强化对子公司的监督管理职能，一般在母公司董事会下设立一些专门的委员会指导、监督和评价子公司的工作。比如成立业务发展（指导）委员会、审计委员会、业绩考核委员会和报酬与提名委员会等等。目前，报业集团物流、资金流和信息流的统一控制是发展主流。在物流的控制上，母公司可能将所有子公司的物流系统进行整合，成立一个专门的全资物流子公司（或者是事业部），负责整个集团内的物资采购、供应、库存和报刊的发送等等。在资金流控制上，母公司一般会成立一个专门的财务公司（部门）统一调配和使用资金，对整个集团内的资金流动情况进行实时的监控。在信息流控制上，母公司既要求传统的信息反馈和汇报制度，同时也会组织建立高速的企业内部网或信息系统，把握母子公司运营全过程的信息。组织控制中的组织制度主要是指子公司定期或不定期就某些重大的事务向母公司申报审批、汇报和报告的制度。组织制度在很多情况下也被理解为组织程序。比如，子公司重大的财务变更和财务预决算、重大的人事任免、重大的研发项目等等都应该向母公司报告和审批。人事控制。是通过母公司首先控制子公司的董事会进而控制子公司重要的人事任免。对于全资子公司可以不设董事会而作为一个分公司来管理。对于非全资控股子公司，母公司按出资比例派相应代表进入子公司董事会，占据多数席位，并占据董事长职位。母公司必须保持对子公司董事会和监事会的绝对控制。子公司总经理、财务总监、营销总监等重要领导人由子公司董事会提名并报母公司审批。母公司派往子公司的代表可以将他们的人事档案和劳资关系仍然挂靠在公司，以便于控制。各派出代表都要接受母公司的指导、监督和考察，这部分工作主要由母公司成立的各专门委员会负责。各专门委员会要定期或不定期地就派往子公司代表的情况向母公司董事会汇报。权限控制。权限控制规定子公司享有何种权限，即规定子公司可以在多大程度和范围内做什么。权限控制主要是针对子公司经营活动中的重大决策行为进行控制。应该控制的权限有：对外投资权；重大资本性支出权；重大资产处置权；开设孙公司权；重大合同、担保的签署；年度预算；重大技术改造和基建。权限控制的大小可以表现为一定的授权额度。最严重的控制可以是不授予这项权限，例如子公司

没有开设孙公司的权限；较松的控制可以是授予的权限额度较大，例如给予子公司100万元以下的对外投资权限，即子公司的投资项目(含基本建设)，投资资金在100万元以上的，须报集团母公司审批，100万元以下的，由全资子公司自行决定，只报母公司备案。业绩控制。业绩控制是母公司对子公司实施管理监控的重要手段，对促进母公司更好地行使出资人权利，正确引导子公司经营行为有重要意义。业绩控制通常以指标的形式来考核，可以分为定性指标和定量指标两种。定性指标主要对那些不便于衡量的工作进行控制，用于评价子公司生产经营和管理状况的多方面非计量因素。主要指标有：领导班子基本素质、产品市场占有率、企业战略目标、创新能力、员工素质状况、技术装备更新水平、企业文化建设、长期发展能力评价等。定量指标是易衡量比较，能定量表示的指标。主要有：(1)考核子公司的盈利能力：销售收入、利润总额、净利润、资产收益率、总资产报酬率、成本费用利润率；(2)考核子公司的偿债能力：贷款偿还率、资产负债率、流动比率；(3)考核子公司运营的效率：全员劳动生产率、资产周转率等。财务控制。在母公司对子公司的管理控制中，财务控制居于核心地位，其他各方面的管理控制最终都可以在财务控制中得到体现。③ (1)对子公司财务部门的集中监控。对于全资和控股子公司，可通过委派实现控制。即子公司的财务负责人可由母公司直接委派，列为母公司财务部门的编制，人事、工资关系在母公司，负责子公司的财务管理工作，参与子公司的经营决策，严格执行母公司财务制度，并接受母公司的考评。母公司也可以向子公司派出财务总监或财务监事，负责监督子公司的财务活动。(2)统一财务会计制度。为了分析各子公司的经营情况，比较其经营成果，从而保证集团整体的有序运行，母公司还应根据子公司的实际情况和经营特点，在国家统一会计制度的基础上，制定统一的、操作性强的集团财务会计制度实施细则，规范子公司重要财务决策的审批程序和账务处理程序，提高各子公司财务报表的可靠性与可比性。(3)统一银行账户管理。针对目前我国企业集团出现的子公司私自在银行开户截留资金的问题，母公司应加强对子公司开户的控制，子公司在银行开户须经母公司审批并备案。(4)加强在资金管理、筹资管理、预算管理方面的集权管理。资金管理是财务管理的中心，在我国企业集团实践中，有的集团实行“结算中心制”它以母公司名义在银行开立基本结算户，再分别以各子公司的名义在该总户头上设立分户，由总户控制各子公司分户。筹资管理强调母公司在资金使用预测基础上，要研究整个集团资金来源的构成方式，选择最佳的筹资方式，并与集团的综合偿债能力相适应，不盲目举债而增加筹资风险。因此，可以规定子公司所需资金不得擅自向外筹集，必须在集团内部筹集，由母公司统一对外筹资。在预算管理方面，母公司根据集团发展规划确定的目标，将各项指标分解下达给各子公司，子公司根据母公司下达的各项指标和本单位具体情况编制年度预算，上报母公司审批，母公司对各子公司的预算拥有最终决定权。母公司可以成立专门的预算管理委员会，审查和平衡各子公司的预算，并汇总编制集团预算。经批准后的预算下达给各子公司，据以指导其经营活动。审计控制。审计的目的是确保预决算管理和经济运行成果的真实、合法，促进经营者准确履行职责。这是整个监控体系中非常重要的一环。审计方式有：常规审计，对所有的全资子公司都进行常规审计；定期抽查审计，主要是对反映企业资产及经营状况和过程中的专项事项进行审计监督；调查审计，主要是根据控股公司年度中心任务、重点工作及实际工作需要所确定的事项进行；遵循审计，主要是看工作规范能不能落实，是不是符合控股公司设计的规范的基本思想和原则，程序上是不是符合规定；做了还是没有做；责任机制到位不到位。信息控制。信息生成和传递系统对一个企业集团是非常重要的，因为所有的经营管理决策都是建立在一定的信息基础之上。如果作为基础的信息不真实、不及时，有效的决策就难以形成。信息生成和传递系统不仅包括企业集团内部的财务会计系统，还包括非财务会计系统，如人事部门产生和传递系统。在这一系统中不仅包括价值指标，而且还包括实物指标、时间指标等。信息控制的主要内容是要保证子公司的运营信息能够及时准确地传递到母公司。这些信息包括市场开发、回款情况、重大合同执行情况等市场信息；资产负债表、财务损益表、现金流量表等财务报表；生产计划、实际生产状况等生产经营信息。了解掌握这些信息并不是为了插手子公司的实际运营，而是为了及早发现问题，防范风险。信息控制的技术手段应创造条件实现现代化，即利用网络技术建立集团公司内部信息平台，将各子公司的市场、生产、财务、运营等信息放在内部局域网上，实现集团内信息的高效传输和控制。另外，企业文化对管理控制也十分重要。统一的企业文化作为一种软约束力，使企业集体上下能够按潜规则办事，容易形成统一的指导思想，从而利于集团整体目标的实现。

## 2、基于非控股权的管控路径

非控股权控制是指母公司对子公司不拥有控股权，而是通过参股的方式进入子公司，通过对子公司某些重要岗位、财务、资源和环境的控制来达到对子公司一定程度的控制模式。非控股权控制主要从重要岗位、财物、资源和环境四个角度来控制子公司。④ 重要岗位控制是母公司在投资子公司时要求的对控股方控制的关键岗位之外的某些重要岗位享有人事任免权。参股型母公司不太可能控制子公司的财务部门和人事部门，但可以通过谈判要求取得对营销部门等重要部门的控制。企业是一个有机的完整的体系，它的有效运转需要各个部门的协调配合，因此，重要岗位的控制仍然从某种程度上实现了母公司对子公司的控制。财务控制是通过监督制实现的。即参股公司的财务负责人可以由该公司总经理提名，由公司董事会聘任或解聘。母公司只能通过参股公司股东会、董事会影响财务负责人的产生。参股公司在决定自身财务部门的设置上有很大的自主权，母公司基本不干预。但母公司应向参股公司派出财务监事，负责监督参股公司的财务活动。资源控制是指母公司凭借

自身强大的资源优势来实现子公司对母公司的资源依赖，从而达到控制子公司的目的。比如对资金资源的控制，在母公司无法增加其对子公司所持股份的情况下，母公司可以凭借其资金优势成为子公司的重要债权人。这样，母公司不仅是子公司的股东，而且是子公司的重要债权人。比如对品牌资源的控制，母公司凭借其多年形成的品牌优势，要求子公司租用或获得特许使用母公司的品牌，从而使子公司从技术、质量体系、原材料采购等多方面受制于母公司。环境控制是指母公司通过控制子公司所处的市场环境而达到控制子公司的控制方式。市场环境包括市场体制环境、政策法律环境和竞合环境。母公司对市场体制环境和政策法律环境一般无能为力，但母公司可以通过影响子公司的竞合环境（利益相关者）而影响子公司的行为。这些利益相关者主要有原材料供应商、生产协作商、竞争者、潜在竞争者和客户。在正常情况下，母公司可能和子公司的供应商和协作商保持良好的关系，从而在一定程度上控制子公司的行为。当母公司对子公司的行为表示强烈不满时，母公司首先会考虑增加对子公司的股份，通过控股权来取代对子公司的控制；如果没有可能增加股份时，母公司会考虑“用脚投票”，撤出资金，或将股份卖给恶意收购者，或转而与子公司的战略竞争者合作，这样就会与子公司争夺客户、供应商和协作商。注释：①中国人民大学报业管理研究所编《报业经济参考》，2004年第30期。②南方网，2005-07-19③《企业集团母子公司管理模式和管理控制》，左庆乐，云南财经大学学报，2003年第5期。④《集团公司的管理和控制模式研究》，申元月 王长峰，《山东纺织经济》，2004年第1期。

---

[我要入编](#) | [本站介绍](#) | [网站地图](#) | [京ICP证030426号](#) | [公司介绍](#) | [联系方式](#) | [我要投稿](#)

北京雷速科技有限公司 Copyright © 2003-2008 Email: [leisun@firstlight.cn](mailto:leisun@firstlight.cn)

