

International Cases of Cultural Industry

国际文化产业 典型案例选编

文化部文化产业司
文化部对外文化联络局
主 编 王永章 李冬文

组织编写

Cultural Industry

2008



北京出版社

International Cases of Cultural Industry

国际文化产业 典型案例选编

文化部文化产业司
文化部对外文化联络局
主 编 王永章 李冬文

组织编写

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际文化产业典型案例选编/王永章, 李冬文主编; 文化部文化产业司, 文化部对外文化联络局组织编写. —北京: 北京出版社, 2008. 9

ISBN 978-7-200-07496-3

I. 国… II. ①王…②李…③文…④文… III. 文化—产业—案例—世界 IV. G114

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 142509 号

国际文化产业典型案例选编

GUOJI WENHUA CHANYE DIANXING ANLI XUANBIAN

文化部文化产业司 文化部对外文化联络局 组织编写

主编 王永章 李冬文

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100120

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

787×1092 16 开本 17.25 印张 224 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—5 000

ISBN 978-7-200-07496-3

G·3759 定价: 30.00 元

质量监督电话: 010-58572393

《国际文化产业典型案例选编》编委会名单

主 任：丁 伟

副 主 任：王永章 李冬文 李怀亮

委 员：高 政 张中华 许 蓉 闫玉刚
蒋 多 萧盈盈 张 晶 马晓琛

点 评 专 家：（按姓氏笔画为序）

王 佳	王 晨	闫玉刚	刘中国
李 炎	李怀亮	李康化	何 静
宋 阳	张 铮	张胜冰	陈 杰
陈少峰	林 艺	周城雄	赵 凌
咎胜锋	姚伟钧	顾 江	钱志中
凌金铸	萧盈盈	梁 君	蒋 多
廖 飞	薛永武		

近年来，在党和国家的高度重视下，在文化产业政策的积极引导和文化体制改革的大力推动下，我国文化产业从探索、起步、培育的初级阶段，开始步入加速发展的新时期。大量的事实证明，发展文化产业不仅可以满足人们精神文化需求，繁荣社会文化生活，促进人的全面发展，而且能够优化产业结构，创造就业机会，带动现代服务业发展，拉动对外文化贸易，促进国民经济增长和提高国家软实力。

应当说，在促进我国文化产业快速发展的过程中，一大批具有较强实力、竞争力、影响力和自主创新能力的文化企业 and 企业集团功不可没。而 2003 年以来，为培育市场主体，增强微观活力，文化部所采取的命名国家文化产业示范基地、国家级文化产业示范园区、以典型案例引导产业发展等重大举措也发挥了十分重要的作用。尤其是 2003 年和 2006 年，文化部文化产业司所编写的两辑《中国文化产业典型案例选编》，出版后在业内产生了非常积极的影响。按照党的十七大关于“加强对外文化交流，吸收各国优秀文明成果，增强中华文化国际影响力”的要求，在 2008 年，为借鉴其他国家发展文化产业的成熟经验，以及中国一些文化机构在国际上的有效做法，文化部文化产业司与文化部对外文化联络局共同编写了这部《国际文化产业典型案例选编》。

本书的作者大多是我国驻外使（领）馆文化处（组）的工作人员，有着丰富的对外文化工作经验，对驻在国政治、经济、社会、文化发展情况比较熟悉，许多人还亲历了中国文化产品和服务进入国际市场的全过程，掌握了很多第一手资料。本节所选编

的 34 个典型案例，内容涵盖了有关国家文化产业政策、文化市场状况、知名文化企业的发展模式以及中国文化企业参与国际竞争的深刻体验，具有可读性、实用性和可操作性，对我国主管文化产业工作的各级政府职能部门、生产文化产品和提供文化服务的文化企业以及从事文化产业研究的专门机构，都有一定的借鉴意义和参考价值。

2008 年 9 月

歌剧《秦始皇》：中国歌剧登上世界舞台	舒 晓/1
美国国家地理学会：建设世界级文化品牌	吴 强/8
美国数字音乐产业：从苹果 iPod 的成功说起	李新杰/16
征服与融入：好莱坞拜师宝莱坞	吴 强/23
EA Canada：世界游戏研发巨头的成功之路	张黎聪/28
“民本”与“自觉”：美国娱乐业分级制度	张 玲/40
当代视觉艺术作品“大管家”	
——独具特色的澳大利亚“艺术银行”	丁 青/53
百老汇的“幕后玩家”	王 璐/57
华人艺术团在美国：陈乃霓舞蹈团的成功之路	林 曦/68
从 Discovery 公司的成长看美国文化企业的全球化探索	
.....	吴 强/75
传统与创意的完美结合	
——韩国舞台剧《乱打》给我们的启示	马 蕾/86
推动德国社会可持续发展的“马达”	
——贝塔斯曼基金会经营管理模式探讨	张 晓/92
太阳马戏团精神与中国演艺产品走向国际	
.....	曹晓宁 高雳霆/100
北极圈的圣诞之梦：芬兰有个“圣诞老人村”	吴世广/111
艺术节王国的“新生代”	
——首届曼彻斯特国际艺术节成功秘诀	
.....	常禹萌 姜丽花/116
举办 MTV 欧洲音乐奖对一个城市的影响力	任晓宇/123
小城镇 大舞台	
——芬兰高斯蒂宁国际民间音乐节	蔡凌云/138
荷兰“对比中国”音乐会的启示	胡书国/144
从京剧《王子复仇记》看我国文化产品走出去	陶 晨/150
在海外打造中国文化符号——京剧	舒建平/156

从《剑侠情缘》网络版热销越南看中国网游产品“走出去”	张 彬/165
中国京剧院二团访英商演经验谈	徐 彤 常禹萌/171
中国演艺产品走向拉美市场的可行性分析	舒建平/180
美国高雅艺术团体逆境中求生存	吴 强/187
英国戏剧演出的经济价值	柯亚沙/196
印度演艺业 20 年巨变：从“免费午餐”到走向市场	杨林海/203
国王家族推动的支柱性产业	
——泰国北部地区传统手工艺实录	李 炎 王庆馨/214
搭建新西兰演展产品国际推广平台	
——新西兰艺术委员会的“国际来访者计划”	关 昕/223
日本三大内容产业：漫画、动画、游戏	赵 瑾/227
日本电影如何走出“名至实不归”怪圈	蔡山帝/234
美国新时期演艺业现状及发展趋势	赵海生/242
德国传统音乐市场下滑原因及其应对之道	德 文/253
巴西对外文化战略	舒建平/257
创意产业：新加坡的举国战略	刘 东 王雅梅/263

歌剧《秦始皇》：中国歌剧登上世界舞台

舒 晓

2006年12月21日，美国纽约大都会歌剧院首次上演歌剧《秦始皇》。开幕当天的贵宾票虽然每张高达1000美元，却早在两个月前就一抢而空。演出后，红地毯的欢宴一直进行到深夜。主办单位——大都会歌剧院董事会主席克里斯蒂·亨特女士兴奋地当众宣告，这部歌剧的第一轮演出共有9场，全部座位已提前数月售罄，票房收入达360万美元，冲抵300万美元支出后尚有剩余，且企业赞助的2400万美元款项也已到位，足以补充大都会歌剧院半年的运营开支。对于从来都是入不敷出的高雅艺术剧目来说，这样辉煌的商演成功，大都会歌剧院还是第一次享受到。

纽约大都会歌剧院是当今世界最著名的歌剧院之一，始建于1881年，1965年迁入位于林肯中心正中央的剧场内，有3800个座位，为世界上最大的室内歌剧场。20世纪最著名的歌剧演员，如男高音卡鲁索、帕瓦洛蒂、多明戈等均以该剧院为主要舞台。大都会歌剧院严格谨守传统，追求艺术境界，从来只上演经得起历史检验与沉淀的经典歌剧作品，如莫扎特、威尔第、普契尼、瓦格纳、施特劳斯、比才等欧洲大师以及少量美国本国作曲家的高水平作品，而对于新人新作，歌剧院决不轻易搬上舞台。歌剧圈内的人都知道，做大歌剧要大投资，即便资金不成问题，要让一部新作品登上大都会歌剧院舞台也绝非易事。美国本国的歌剧作品能在大都会舞台上亮相者屈指可数，近年来几乎没有。这是一个欧洲经典作品垄断的名利场，在此之前，中国的歌剧还没有出现过。

一、歌剧《秦始皇》的出场和反响

歌剧《秦始皇》由中国旅美作曲家谭盾作曲，谭盾与另一位旅美文学家哈金共同编剧和作词，由张艺谋主导演，王潮歌副导演，樊跃舞美设计，Emi Wada 服装设计，Duane Schuler 灯光设计。主角由男高音多明戈、京剧演员吴兴国、女中音 Michelle DeYoung、男高音傅海静、男低音田浩江、女高音 Elizabeth Futral、女中音 Susanne Mentzer、舞蹈演员黄豆豆等担纲。大都会歌剧院进行总体制作与筹资，并组织全球巡演。歌剧故事讲述的是秦始皇统一六国之后，邀请童年好友高渐离作国歌，高渐离与秦始皇、秦国将军以及秦王女儿之间的爱恨情仇。全剧以英语演唱，由大都会歌剧院合唱团担任伴唱，大都会歌剧院乐队伴奏，谭盾指挥。

综合各方面的因素，歌剧《秦始皇》被普遍认为是一部原创性强，中国元素丰富，中美文化合作的大歌剧。其发展过程本身，亦可被看做一个中国文化走入美国主流社会并取得相当影响的案例。尽管美国舞台上有着各种各样的现代歌剧、实验性探索剧及外来的民族民俗演唱剧，但歌剧《秦始皇》似乎与它们都有所不同——它是一部以西方经典歌剧形式表现中国传统历史文化题材的结合体。

歌剧《秦始皇》虽然取材于中国历史，但它本身并非历史。秦始皇作为一代帝王的功过是非，中国两千多年的历史自有公评，而谭盾、哈金等人对这个人物形象进行艺术化的再创作，从某种程度上说是一种戏说和演绎。从剧情的编排和展开铺陈、歌词的调配有对应，歌剧《秦始皇》都具备了戏剧所需要的各种元素。实际上，大多数主流观众和不少华人观众也并未把它当成历史教科书，吸引他们去观看的是一部以中国人为主编排创作，中外艺术家和演员合作演出，在美国主流社会展现的现代歌唱戏

剧。大多数人更关注这部歌剧的艺术水准如何，是否被主流观众接受，能否打动华人观众，从而避免经济上遭遇“滑铁卢”等等。第一轮9场演出后，观众和媒体的反应相当热烈。绝大多数观众评头品足的是剧本的跌宕起伏、音乐的动人旋律和演员的表演水平，而各类媒体从歌剧审美的角度给予了广泛评价。

反馈的意见不外乎两类：一类是高度肯定和赞扬该剧的创新精神和中西文化的结合探索。歌剧中有中国传统的京剧表演，而且歌词用的是英语而不是最常用的意大利语，普通美国人都能欣赏接受；音乐及咏叹调、宣叙调是谭盾式独有的旋律节奏处理手法，富有新意；舞台设计和编导体现了张艺谋式的磅礴气势和中国气派，等等。另一类则给予了严厉批评，认为该剧背离歌剧传统，音乐怪异杂糅，舞美刻板、机械、缺少变化，尤其是把中国古代和东方的旋律成分硬塞到歌剧抒情的段落中，先天不良，失去了歌剧最需要发展的抒情性，忽高忽低大跳滑行的旋律走向使歌唱演员的嗓音难以适应，等等。也有一些观众抱着很大的期待来观看，看后却不知该如何表达自己的感受。用《纽约时报》剧评家 Anthony Tommasini 的话说，看这部戏的很多人只是寻求新奇体验和大歌剧刺激的歌剧欣赏入门者。当然，也有不少人是追星族，他们更关心的是多明戈怎样演秦始皇、吴兴国怎样在歌剧中演京剧。

二、中国歌剧登上世界舞台的成功原因

撇开对歌剧《秦始皇》思想深度、艺术风格和语言技巧的争议不谈，从整体影响来看，歌剧《秦始皇》仍获得了巨大成功。因为这是中国歌剧第一次登上世界最高水平的歌剧院，不仅题材是中国的，作曲、编导等主创人员几乎都是中国人或华人，而且首演的主角一半是中国人和华人，这在西方主流社会引起了很大的轰动。在大都会歌剧院的演出史上，也只有意大利人普契尼作

曲的《图兰朵》选用了中国题材，但那还算不上是中国人创作表演的歌剧。探讨歌剧《秦始皇》成功的原因，主要有以下几个方面：

（一）大批中国艺术人才为该剧创演奠定了坚实基础

改革开放以来中国综合国力持续上升，文化发展引人注目，大批艺术人才出国学习，融入西方主流艺术领域并开始发挥作用，为歌剧《秦始皇》的创演奠定了基础。

中美建交 28 年来，美国很多文化团体、机构和艺术家与中国进行了多方面的文化交流与合作，中国演艺团体也多次登上美国的许多著名剧院。但纽约大都会歌剧院是美国为数不多的几个直至近年来才与中国交流的有影响的文化机构之一。北京举办 2008 年奥运会，上海举办 2010 年世博会，国家大剧院的落成，张艺谋、谭盾等艺术家在美国影视、音乐领域走红等因素，都对大都会歌剧院下决心制作歌剧《秦始皇》起到了重要影响。大都会歌剧院总经理 Peter Gelb 在首演前表示，大都会就是希望能在 2008 年北京奥运会期间把歌剧《秦始皇》带到中国。

（二）大都会歌剧院的品牌和实力为该剧创演提供了高起点和强有力支持

这部歌剧从一开始写作，就瞄准大都会歌剧院的舞台艺术水准。大都会音乐总监詹姆斯·拉文对作曲家谭盾的艺术才华十分欣赏，1996 年曾委托谭盾为大都会歌剧院写过一部原创歌剧，而且创作经费都是预先支付的。这期间，谭盾先后获得了奥斯卡原创音乐奖、美国年度最佳作曲家奖，更坚定了拉文的信心。大都会歌剧院对创作过程把关很严，谭盾每完成一部分作品，都要经由大都会歌剧院资历深厚、经验丰富的艺术班子的审听检验，不行就重新修改谱写。歌剧《秦始皇》按照大都会歌剧院的标准量体裁衣，步步把关，大都会歌剧院为歌剧的制作筹款，并负责组织演出班底，历经十年磨炼，大都会歌剧院所积累的品牌资源都浇灌在其中。大都会歌剧院建院 128 年来，上演世界名歌剧近千

部，无一不是经过在其他剧院演出考验的成熟产品，只有4位作曲家的作品是它委托创作的，歌剧《秦始皇》名列其中，难能可贵。

（三）主创班底的知名度和创新意识使该剧还未上演已获轰动效应

谭盾在歌剧创作上已尝试了《茶》、《马可·波罗》以及其他为美国主流所熟悉的作品，获奥斯卡奖的《卧虎藏龙》的电影配乐更让他的名字为美国人所知。他音乐风格的创新和前卫虽有争议，却让他在美国得到了不少奖项。真正进入大都会歌剧院这样保守的演出领域会出现什么样的效果？中国歌剧多少年来试图入登大都会歌剧院都不很成功，谭盾行吗？这些疑问使人们对他的作品既充满好奇，又满怀期待。

1998年，张艺谋曾在北京太庙导演了意大利佛罗伦萨歌剧院演出的普契尼歌剧《图兰朵》，产生了深远影响，该版本的唱片和DVD至今仍摆在大都会歌剧院卖品部的货架上。他导演的影片连续多年在美国受到瞩目，又被聘为2008年北京奥运开幕式演出的总导演，对他的大都会之行，人们同样充满期待。

编剧和词作者哈金是改革开放后出国留学的中国人。他的英语文学造诣已得到美国人的肯定，他出版的用英语写作的长篇小说曾上过美国畅销小说的排行榜，获得美国主流社会的重要文学奖项，也为美国人所了解。

扮演秦始皇的著名男高音多明戈，可以说是世界歌剧领域里的泰斗和权威。他在排练本剧的过程中多次提出修改意见，进行二度创作，许多细微之处使歌剧《秦始皇》更流畅、更到位，保证了演出水准。当然，他的名字本身也具有很高的感召力。其他主创人员和主要演员大多是经验丰富或有相当名声和地位的人士，如田浩江、傅海静等。他们常年在歌剧院演出，积累了丰富的经验。

所以总的来说，尽管存在一些争议，《秦始皇》这部歌剧仍

然引起了人们浓厚的兴趣，良好的市场前景也随之而来。随着第一轮在纽约演出9场共计3.6万张票一售而空，大都会歌剧院应观众要求，在演出第一轮的最后一场时，安排在纽约、华盛顿、洛杉矶、芝加哥、波士顿、迈阿密等大城市的电影厅进行了电视连线实况转播（也售票）。第二轮演出还将安排到洛杉矶的歌剧院。由于该剧广受关注，愿意赞助的基金会也多，筹资比其他剧目更容易，整个运作过程在财务收入方面的成功，让其他非营利文艺演出单位羡慕不已。

（作者现任中国驻美国大使馆公使衔文化参赞）

【专家点评】

歌剧《秦始皇》是纽约大都会歌剧院成立以来，首次上演由中国人担纲主创且讲述中国故事的舞台艺术作品，是中国文化产品“走出去”并在美国主流社会取得良好反响的成功范例之一。

中华文化“走出去”一般不外乎两种模式：一是各级政府出钱排演节目邀请外国人观赏的文化交流活动；二是各类演艺团体或演出公司通过市场运作节目以获得演出收入。前者更多体现了社会效益，后者更多反映了经济效益。但前者可能会出现因“组织观众”而带来的牵强，后者经常会遇见因渠道不畅而带来的尴尬。而歌剧《秦始皇》是以西方社会对中国文化的自发需求为出发点，借助中国知名艺术家的个人能力，并以西方市场的品位为立足点进行创作，可谓开创了中华文化“走出去”的一种新模式。这种新模式的优势在于其采取的“中国内容（中国传统文化）+西方形式（歌剧）”的方式，可以直接打入西方主流社会。

这种中华文化“走出去”的新模式不一定是最好的，但至少不是最坏的。就目前而言，这种模式还很难成为主流。因为其仍源自于西方社会对于中国文化的好奇心，仍是一种站在西方人的角度看待中国文化的结果。它只是一种单向的文化要求，而不是双向的文化交流。歌剧《秦始皇》事实上已经部分说明了这一

点。这部耗资巨大的歌剧得到大都会歌剧院的高度重视，其首演轰动一时，国内外媒体都给予了很多的关注。然而，在这些关注中，关于剧目本身的讨论少之又少，至于西方观众通过这台剧目对中国文化有何感悟的报道更是凤毛麟角。因此，不管从哪个角度看，这台演出更像是一桩文化事件，它在美国演出的成功只是艺术家个人能力的体现，而非文化传播意义上的胜利。

(点评人：李康化，文学博士，上海交通大学媒体与设计
学院副教授，国家文化产业创新与发展研究基地文化
市场中心主任)

美国国家地理学会：建设世界级文化品牌

吴 强

美国国家地理学会成立于 1888 年 1 月 13 日，其宗旨是“增进和普及地理知识”。美国《国家地理》杂志也于同年 10 月创刊。经过 120 年的发展，目前，美国国家地理学会已成为全球最大的非营利性文化机构之一。学会旗下的《国家地理》杂志仅在美国就拥有 3000 万读者。学会每年还以 32 种语言出版各类图书，并在 70 多个国家行销。学会旗下的国家地理美国频道已成为全美增长最快的有线频道，收视户数超过 4000 万。学会还包括国家地理电影电视公司、国家地理地图公司、国家地理学会网站、国家地理探险委员会、国家地理保护基金等实体和机构。总之，美国国家地理学会已经成为一个名副其实的世界级文化品牌。

我们在与其合作的过程中发现，美国国家地理学会之所以在 100 多年的时间里，能够始终把握时代的脉搏和需求，长期保持强劲的势头，主要动力源泉就是：不断增进和充实品牌建设的理念，并把品牌建设落实到每一件文化产品中。

一、简单而有生命力的发展理念是其品牌之源

研究美国的文化机构就会发现，一个成功的文化机构的发展通常是从一个有创意的理念开始的，美国国家地理学会的成功也不例外。学会旗下的《国家地理》杂志最初只是一本学术性很强的不定期刊物，其定位是“适合在已具有地理知识的人士中间传

播地理知识”，发行量非常有限，读者也仅限于美国国家地理学会的 165 位会员。后来，杂志的创始人贝尔决定，将办刊宗旨确定为“向所有人普及地理知识”，这后来成为学会 100 多年来不变的发展理念。在这一简单理念的指引下，学会从最初为部分精英服务转变成为普通大众提供产品和服务，不但满足了广大地理爱好者及普通读者的需要，也拓展了杂志和学会的生存空间。正是这一发展理念，成为国家地理学会构建其世界级品牌的源泉，引导着学会运用各种渠道，开发代表学会品质和品牌的产品，以达到向普通大众普及地理知识的目标。

二、品牌建设成为发展战略的核心

美国国家地理学会发展战略的第一条明确提出，学会发展的目标首先是在全世界范围内创建统一的品牌形象，其次才是创建一个独特的组织、加强产品在市场的独特地位、提高产品的质量等。该学会的发展进程说明，根据文化产品的特点，确立以品牌建设为核心的发展战略是非常正确的。在这一独特战略的指引下，学会在 100 多年的发展历程中，所有文化产品的开发都力求维持学会在品牌形象上的统一性。统一的品牌使学会的产品不断形成合力，“国家地理”也随之成为世界级的文化品牌。《国家地理》杂志的发展战略也规定：“把《国家地理》杂志的品牌向所有国家地理学会的产品（例如图书、电视等）延伸，维持各产品在品牌形象上的统一性。”可见，美国国家地理学会非常注重品牌的统一性。

三、追求高品质的品牌特征

美国国家地理学会以为消费者提供高品质的文化产品作为自己的发展目标，以追求高品质作为自己的品牌特征。其品牌特征