



COLLECTIONS OF CULTURAL CASES

文化建设案例集

(第二辑)

主 编 祁述裕 窦维平
副主编 朱 岚 赵红川



中国社会科学出版社



COLLECTIONS OF CULTURAL CASES

文化建设案例集

(第二辑)

主 编：祁述裕 窦维平
副主编：朱 岚 赵红川



中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

文化建设案例集. 第2辑/祁述裕, 窦维平主编. —北京:
中国社会科学出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-5004-8762-3

I. ①文… II. ①祁…②窦… III. ①文化事业—建设—案例—中国
IV. ①G12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 090603 号

选题策划 胡 靖

责任编辑 门小微

责任校对 李小冰

责任印制 戴 宽

封面设计 李尘工作室

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购) 传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2010 年 6 月第 1 版 印 次 2010 年 6 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 18.5

字 数 330 千字

定 价 32.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与发行部联系调换

版权所有 侵权必究

文化建设案例集编委会

主 编 祁述裕 窦维平

副主任 朱 岚 赵红川

序 言

改革开放以来，我国文化建设蓬勃发展，新的文化业态、文化样式、文化活动层出不穷，这既提出了加强文化建设实证性研究的紧迫任务，也大大拓展了文化建设实证研究的空间。近些年，各地积极探索文化建设的路径，积累了许多宝贵经验，也有不少极具警示性的失误，这些都需要进行总结和研究。编辑出版文化建设案例集的目的，即在于提升我国文化建设实证研究水平，为政府文化建设实践提供借鉴。

案例研究是实证性研究的一种极为重要的方式。它通过对典型个案的深入解读和剖析，揭示特殊事件中所蕴含的普遍意义，达到触类旁通、举一反三的效果。我们认为，案例可分为教学型案例和研究型案例。教学型案例强调客观、生动、准确地描述事件发生发展的背景和过程，让学员在讨论中寻找解决问题的路径。国际上，美国哈佛大学肯尼迪政府管理学院和法国国立行政学院的教学型案例最具代表性。前者注重选择经典案例，强调经验的总结和提升；后者则注重选择现实案例，强调对现实问题进行跟踪式研究。目前，教学型案例作为增强互动性、实效性的一种有效方式，已广泛应用于我国高校和各种培训机构的教学活动中。与教学型案例不同，研究型案例主要是为读者提供阅读的文本，要求在客观、准确地叙述事件来龙去脉的基础上，发掘隐藏在事件背后的问题或难题，进行深入独到的分析，提出解决问题的可行性对策，为读者提供有价值的参考。这是撰写研究型案例的难点所在，也是其特色和价值所在。

《文化建设案例集》以探讨公益性文化事业和经营性文化产业发展为重点，所收案例都是严格按照研究型案例的要求撰写的。本辑共收录了17个案例，包括文化体制改革、产业园区、产业组织、演艺业、文化旅游、节庆，以及文化遗产保护、文博馆和社区文化发展等，涵盖了文化建设的众多领域，旨在通过对文化建设中各类典型案例的解剖，帮助各级公务员从不同侧面了解我国文化建设的状

况，把握文化发展规律，提高文化管理的能力和水平。鉴于本书所收录的案例内容和研究问题的广泛性，本书不仅适合作为各级公务员的阅读文本，也可以作为公务员培训和高校文化管理专业的参考教材，文化企业经营者阅读本书后同样会有所收获。

《文化建设案例集》的编撰工作是由国家行政学院社会和文化教研部与四川省文化厅合作进行的。2008年我们推出第一辑后，在社会上引起广泛反响，呈现在读者面前的是第二辑。《文化建设案例集》的编撰是一项长期的工程，我们诚邀有志于推进我国文化建设实证研究的人士与我们一道从事这项意义重大的工作，不断充实、丰富我国文化建设案例库资源，为探索我国文化建设的多样化路径做出实实在在的努力。

由于编写研究型案例是一种新的尝试，不当和疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者
2010年1月

Contents <<<

001 :: 序言

001 :: 跨省文化产业集团第一案

祁述裕

——海南凤凰新华发行有限责任公司成立的前前后后

019 :: 昆明影业新生与成长的烦恼

宋 洁 周 晶 王亚南

037 :: 文化产业组织:是信息桥更是加油站

高宏存

——以中关村手机动漫产业联盟为例

051 :: 文化产业发展的集团化与集聚化之路

范玉刚

——西安曲江国家级文化产业示范区的启示

071 :: 上海演出市场的拓疆之旅

方 方

087 :: 九寨沟演艺市场的困境与出路

刘 裕 谢 梅

105 :: 雅庐书场:八十九年的评弹历程

方 方 杨 帆

117 :: 一半是火焰,一半是海水

沈秀丽

——青海互助县小庄村民俗旅游村发展的喜与忧

133 :: 中国开渔节:实现文化与经济的共鸣

高宏存

149 :: “风水古城”的坚持与飘摇

——阆中古城形象传播与城市品牌推广

杨效宏 胥昊 陈欢 宋兰 吴威

169 :: 边地腾冲探路县域“人文经济”

王瑞 李可 姚天祥

187 :: 阿诗玛家乡新业态遭遇到旧体制

刘婷 方彧

201 :: 中国鲁尔:沈阳铁西

程萍 周玲璐 李连奎

215 :: 谋求文化遗产保护与文化产业发展的共赢

王华平

——以青海黄南藏族自治州为例

229 :: 公益性与市场化之间:文化馆发展路在何方?

朱岚

——以北京朝阳区文化馆为例

251 :: 道与器:成都许燎源现代设计艺术博物馆

党跃武 王虹予 黄文娟 徐敏

271 :: 文化阳光普照每一扇窗

吴赛锋 赵石羊

——以社会组织运作为主体的深圳桃源居社区文化建设



跨省文化产业集团第一案

——海南凤凰新华发行有限责任公司成立的前前后后

◇ 祁述裕^①

^① 祁述裕，国家行政学院社会和文化部副主任、教授。



引 言

2008年5月9日，海南省新华书店集团公司与江苏省新华书店集团公司合作重组，成立了海南凤凰新华发行有限责任公司，我国第一家跨省发行文化集团由此诞生。这一事件震动了出版发行界，也受到媒体的广泛关注。在这场重组案尘埃落定一年多以后，重新审视事件发生的过程，探讨其中的一些问题，对推动国有文化单位转企改制和重组，无疑具有重要的参考价值。

起因

2006 年春天，北京京西宾馆正在召开全国文化体制改革工作会议。江苏新华发行集团董事长张佩清在会上发言提出要构建“中国现代书业第一网”。江苏新华发行集团公司头上有许多令业界眩晕的光环。该公司连续 16 年主要经济指标领先全国，2007 年年底，有各类销售网点 1701 个，图书总销售超过 86 亿元。其全资控股母公司江苏凤凰出版传媒集团，2007 年年销售收入超过 90 亿元，根据 2007 年国家新闻出版总署公布的数据，六项主要经济指标列第一，出版能力和出版能力的成长性列第一。在“首届全国文化企业 30 强”评选中，江苏凤凰出版传媒集团位居 251 位，成为全国出版集团中惟一入选企业。

张佩清的发言引起了同时参加会议的时任海南省委常委、宣传部长周文彰的极大兴趣。海南新华书店系统有市场，有区域优势，但缺少资金、人才和先进的管理经验。江苏新华发行集团有资金、有人才、有管理经验，但囿于地域的局限，双方正好优势互补。海南方能获得资金和管理经验；江苏方可拓展其发展空间，推动其实现构建中国书业第一网的目标。周文彰感觉，他两年前的设想现在终于找到了最佳合作对象。会后，周文彰与张佩清进行了沟通。周文彰笑言，海南想“傍”上江苏这个“大款”。张佩清对周文彰的设想也颇为认同。双方一拍即合，初步形成了合作的意向性意见。

后来的发展说明这次会面对两省发行业来说，堪称是一次历史性的会晤。正是这次会晤引发了后来震动出版发行界的跨地区重组，也引发了我国第一家跨地区的发行文化集团的诞生。

一、强健体魄

海南省新华书店系统由省店和 18 个市县店组成，计划经济时期在海南省图书市场处于垄断地位。改革开放以后，民营书店快速崛起，新华书店系统的市场空间不断缩小。进入新世纪，全国酝酿教材发行改革，将原来由新华书店系统专营的教材发行转为公开招标，新华书店面临着严峻的生存压力。

“你们也许不是很清楚。在海南新华书店改革之前，海南新华书店系统被民营图书企业挤压，空间不断缩小。特别是2002年，新华书店系统海南的情况是处于半瘫痪状态。2006年，酝酿教材发行改革是一针强心剂。幸好没有实行，否则新华书店系统就垮了。”原海南新华书店总经理、后来与江苏新华发行集团重组后任海南凤凰发行集团公司总经理的温毅这样向笔者开始了他的介绍。

周文彰用“不堪一击”形容那时新华书店的状况：“不良库存达1300万元。内部机制僵化，惨淡经营。此外，民营书业崛起，教材发行要公开招标，外部压力骤增。新华书店这种状况能中标吗？不可能的！因为你这种局面，成本降不下来，人家比你低一个点或半个点，就把发行大权拿走了。这种状况怎么能适应激烈的市场竞争呢？”海南省新华书店已经到了不改革就难以为继的程度了。

2003年4月29日，中共海南省委宣传部和省文体厅联合下发了《关于转发〈海南省新华书店系统改革意见〉的通知》（以下简称《通知》），由此拉开了海南新华书店系统改革的大幕。

2003年6月5日，海南省召开了全省新华书店系统改革座谈会。在这次座谈会上，周文彰作了《痛下决心 深化改革 加快发展》的讲话。“新华书店作为国有企业，竟然置身于改革的浪潮之外二十多年，我不知道是幸运还是悲哀。但有一条是肯定的，再不改革，我们只有死路一条。”周文彰代表省委省政府表明了态度。

周文彰认为，海南新华书店系统只有进行一场深刻的改革，才能获得新生。改革包括两个方面，一是改革体制和机制，二是引进资金和人才。首先要做的是内部体制机制的创新，周文彰把它称为“强健体魄”。只有提升自身的价值，才能吸引资金，吸引人才，谋求更大的发展。周文彰提出，海南新华书店系统改革的目标是要实行五个转变：从计划经济体制转入市场经济体制，从政府附属单位转向市场竞争主体，从国家干部转向聘用职工，从单一经营转向多业经营。

海南省新华书店系统的改革步骤分为三步：第一步，清产核资，定岗定编，减员增效；第二步，整合资源，连锁经营；第三步，股份制，集团化。

2003年5月，清产核资、定岗定编、减员增效开始在全省新华书店系统铺开，核心是“劳动、人事、分配”三项制度改革。到2003年11月底，18个市县新华书店完成了竞争上岗工作，员工总数从979人减为585人，劳动成本费用同比减少3%，达到了减员增效的目的。

2004年7月，进入第二步，打破各自为政的经营方式，整合资源，连锁经营，开始在全省新华书店系统推行。到2005年9月，海南省新华书店系统基本实

现了连锁经营，成为全国第一家实现全省连锁经营的非统管省级店。加入连锁经营的各市县书店的营业额都有了大幅度增加。连锁以前，市县店少则仅有 3000 多个品种，多的也只有 7000 个品种。连锁以后增加到 13000 种，有的达到了 20000 种。以陵水县新华书店为例。该书店原有门市员工 15 人，一年亏损 20 万元。加盟连锁经营后，门市员工减少到 5 人，图书品种增加到 2.2 万个，2004 年图书销售 97 万元，是连锁经营前的五倍多。

第三步改革是实行“转制”和“改制”，走股份制、集团化路子。何谓“转制”？“转制”就是由事业单位转化为企业单位。事业单位无法对外开展资产重组，也无法进行投融资和资本合作。何谓“改制”？“改制”就是把单一的国有经济成分改成多种经济成分的股份制。改制一个重要目的是解决资金匮乏问题。海南省市县新华书店大多建成多年，急需翻新改造。同时，这些市县新华书店均地处城市中心位置、繁华路段，有着良好的市场开发前景。资金短缺成为制约新华书店发展的瓶颈。

股份制、集团化路子如何走？2004 年 7 月，周文彰在一次海南省新华书店系统改革工作汇报会上提出了路线图：建立三个层次的股份制。第一层次，是各个市县店自己内部搞的股份制，吸引职工参股，也可以吸引外部资金参股，包括国营、私营企业。第二层次，是海南全省 19 家省市县新华书店进行资产评估，做到产权明晰，然后搞股份制改造，组建海南新华书店集团有限公司。第三层次是把 19 个省市县店作为一个整体，到外面招商，吸引外部资金入股。注入一两个亿，通过股份化走向集团化。未来海南省新华书店将是建立在现代企业制度基础上的全新的体制机制。这三个层次的股份制何时推行？周文彰设想，第一个层次的股份制可以立即启动。第二、第三层次的股份制何时进行要看天时地利人和，看大家的认识程度。也许一两年以后，也许更长时间。

二、借船下海

历史的演进往往具有某种戏剧性，海南省新华书店系统的改革也是如此。假如 2006 年初没有召开全国文化体制改革工作会议，假如张佩清没有在会上就构建“中国现代书业第一网”作发言，假如周文彰没有出席这次会议，未必会有后来的海南省新华书店集团公司与江苏省新华书店集团公司的合作重组案，海南新华

书店系统改革的形态和进程也许是另一种情景。

现在回过头来看，2006年春天，在北京召开的全国文化体制改革工作会议期间，周文彰与张佩清的商谈加快了海南省新华书店改革的进程。周文彰在2004年设想的海南新华书店改革，因为这次会晤而大大提速了。这是一次在最佳时间，采取最佳方式进行的最恰当的合作。

海南省新华书店系统改革的最终目的是要做大做强。而做大做强，必须“借船下海”——引资重组。清产核资、定岗定编、减员增效，整合资源、连锁经营等等，一句话，强健体魄只是为引资重组构建适宜的体制机制。只有引资重组才能为做大做强海南发行产业注入动力。

江苏新华发行集团同样把这次重组视为一次机遇。江苏新华发行集团董事长张佩清这样概括江苏方与海南方重组的收获：“我们以2.3亿元得到海南省整个图书市场。尽管这个市场规模目前还不是很大，但未来潜力不可限量。更重要的是，通过此次合作，江苏省新华发行集团公司由一个区域性企业向全国市场拓展，从一个文化经营企业变身为文化战略投资者，这其中的附加值无法计算。”

如果把这场合作比作一场婚姻，那么当事双方是“两情相悦”。共同利益的驱动，使双方很快达成共识。

在合作的目标上，双方确定，两省新华书店合资建立的发行企业，要建立一个以图书连锁经营为主要业态，以信息网络、市场网络、物流配送平台和系统管理为支撑的现代出版物营销服务和流通体系；以发行为主业，逐步介入文化产业其他行业的综合性的文化企业集团，并达到显著提高经济效益和社会效益的目的。

在合作方式上，双方确定，成立海南凤凰发行有限公司。海南方以经核销不良资产、剥离非经营性及权属不清资产、核减应承担改制成本、经评估后的全部净资产入股，江苏方以现金入股；合资公司的股比为，海南方占49%，江苏方占51%，合资公司在海南注册、经营并纳税。值得注意的是，这家新成立的公司是在海南注册，但控股方不是海南方，而是江苏方。海南新华书店有关人士告诉我们，这种方案是海南方主动提出的。海南方认为，谁控股并不重要，重要的是谁控股更有利于发展。江苏的资金、人才、技术和管理是做大做强海南发行业的关键因素，由江苏方控股，更有利于新公司的发展。

跨地区重组“这话听起来轻松，其实很难”。江苏新华发行集团董事长张佩清后来在总结重组过程时这样评价。首先，这是跨省重组的第一案，没有先例可

循。其次，国有文化单位的重组涉及许多复杂的问题。身份变更的背后要做大量复杂的工作。其中一个很重要的问题是，海南方与江苏新华发行集团的重组，不是海南省新华书店与江苏省新华发行集团的合作，而是整个海南省新华书店系统与江苏方面的合作。这就需要按照公司制的要求，将海南省省、市、县新华书店的人、财、物整合在一起，成立海南省新华书店集团公司，然后才谈得上与江苏方的合作。为此，从2006年到2008年，海南省新华书店的身分就变更了三次：从2006年的海南省新华书店到2007年12月的海南省新华书店集团公司，再到2008年的海南凤凰发行有限公司。

这个过程，需要完成九项工作：一是将市县新华书店人财物整体一次性划转给省新华书店，并组建海南省新华书店集团有限公司；二是清理劳动关系，确定“老人”、“新人”名单并登记造册，办理职工身份转换；三是确定解除劳动合同职工的经济补偿和补助标准；四是确定退休职工养老金“事企差”的补偿办法和补偿资金来源；五是准确核算改制人力成本；六是将原划拨土地变更为出让土地，办理出让金减免手续；七是对新成立的海南省新华书店集团有限公司进行清产核资，委托独立机构进行资产评估；八是确定江苏方出资入股的方式，并办理相应的法律手续；九是明确合作双方的权利和义务，制定合资公司未来发展规划。上述九个方面的工作大致分两部分，一部分是与江苏方协商解决的事宜，一部分是海南省新华书店系统内部需要解决的事宜。

在2006年到2008年间，海南省新华书店在三个月时间里即完成了18个市县人财物的划转移交手续，实现了全系统资源的整合。在清理核查国有资产基础上，把原先分属各市县的新华书店国有资产，无偿划拨给省新华书店，组建海南省新华书店集团，人财物统一归海南省新华书店集团管理。省店共接收18个市县（区）店资产共计19256万元，人员945人。在全面整合全省新华书店系统人、财、物资源的基础上，2007年12月24日，海南省新华书店注册成立了海南省新华书店集团有限公司。2007年12月27日，海南省新华书店有限公司正式挂牌成立，资产总额为3.6亿元，净资产为2.7亿元，其中经营性资产为2.2亿元。上述努力，为海南省发行系统进行跨地区资产重组创造了条件。江苏省新华发行集团总经理周斌这样评价海南省新华书店系统的转企改制：“我们用近十年时间完成的改革，海南方面不到两年就完成了。”海南方改革的速度让周斌有些吃惊。

在海南省新华书店系统转企改制、组建集团公司的同时，海南方与江苏方洽谈工作也在进行。从2006年至2008年4月，双方先后签订了《战略合作意向书》



◀2007年12月27日，海南省新华书店集团有限公司正式成立。

《合作意向协议书》《合作约定书》《增资协议书》等四个合同。

2008年5月9日，海南省新华书店集团有限公司与江苏省新华书店集团公司跨地区组建的海南凤凰新华发行有限责任公司正式挂牌成立。海南省新华书店集团以持有的下属19家新华书店的全部净资产，经核销不良资产、剥离非经营性资产以及核减相应的改革成本费用的49%部分后，剩余的全部经营性净资产经具有资产评估资质的评估机构评估后作价1.9亿元出资，占49%的股权，并将原所有的全部经营业务带入合资公司。江苏省新华书店集团公司以2.3亿元现金入股，占51%的股权，并承担海南方51%的改制人力成本，合资组建海南凤凰新华公司，注册资本为3.8776亿元。公司主要经营图书、期刊、电子音像等出版物，文化、办公用品，电子音像设备、器材、仓储、包装、运输、广告信息、文化娱乐等。

海南凤凰新华公司按照《公司法》的要求，建立了法人治理结构。公司实行母子公司管理体制，母公司是投资决策中心、管理控制中心、收益分配中心，负责公司的战略制定、投融资决策和资产宏观调控。母公司下辖18家市县全资子公司，子公司受母公司委托经营国有资产，是公司的生产经营运作中心和利润来源。子公司既有生产经营自主权，又服从母公司的整体规划，接受母公司的

监管。

三、新公司的成绩单

海南、江苏两省新华书店集团跨省重组引来如潮好评。

2006年7月，新闻出版总署出台《关于深化出版发行体制改革工作实施方案》，明确表示鼓励出版集团公司和发行集团公司相互持股，进行跨地区、跨部门、跨行业合作重组。此后，我国出版业第一例跨地域兼并重组案是2007年年底，江西出版集团与中国和平出版社进行的重组。2008年5月9日，海南凤凰新华发行有限责任公司的成立，则是我国图书发行行业第一个跨地区兼并重组，自然具有不同寻常的意义。

2008年6月6日，中央政治局常委李长春这样批示：“这是以资本为纽带、跨行政区划改革重组的成功范例，应予浓墨重彩地宣传。”2008年6月26日，李长春再次批示：“江苏、海南两省发行系统改革重组经验宝贵，望继续加以引导，形成若干跨行政区域重组的出版发行集团公司。”国内出版发行行业新闻媒体都一致认为，海南、江苏两省新华书店集团跨省重组对我国出版发行行业的改革发展，促进建立全国出版发行统一、开放、竞争、有序的市场体系，起到了风向标、加速器、催化剂的作用。

关于海南凤凰新华发行有限责任公司的报道频繁地出现在各种媒体中，人们也很关心公司成立后的经营状况。根据笔者调研的见闻，公司目前经营状况良好。公司成立一年多来，积聚了海南、江苏两省新华书店集团的资源，其整合效应逐步显现。江苏省新华发行集团通过资本控股，与海南形成了市场对接和业务合作，并将海南的发行网点建设纳入其“中国现代书业第一网”的建设之中，打通了出版物在苏琼两地的市场销售通道，打破了“条块分割、地区封锁”的市场格局，实现了由单纯产品经营者向文化领域战略投资者的转型。海南凤凰新华发行有限责任公司由于解决了资金短缺，整合了省市县新华书店，完成了转企改制，真正在按照现代企业模式经营。了解海南新华书店变迁的人们都发现，海南新华书店的经营理念 and 经营方式发生了以下一些变化：

其一，注重提升品牌形象。2009年3月，海南凤凰新华发行有限责任（以下简称海南凤凰）公司与其控股方江苏省新华书店集团公司共同举办了内容丰富