

文化企业 创新案例解析

李彬 潘爱玲 等编著



非外借

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

本书作者感谢国家社科基金重大项目“完善现代文化市场体系与培育骨干文化企业研究”(项目号:14ZDA051)、泰山学者工程专项和山东大学青年团队项目的支持和资助

文化企业创新案例解析

李 彬 潘爱玲 等编著

中国财经出版传媒集团

 经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

文化企业创新案例解析/李彬等编著. —北京:
经济科学出版社, 2018. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9329 - 9

I. ①文… II. ①李… III. ①文化产业 -
案例 - 中国 IV. ①G124

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 102109 号

责任编辑: 于海汛 刘战兵

责任校对: 郑淑艳

责任印制: 李 鹏

文化企业创新案例解析

李 彬 潘爱玲 等编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京财经印刷厂印装

710 × 1000 16 开 17.5 印张 280000 字

2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9329 - 9 定价: 49.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

序 言

在经济发展进入“新常态”的背景下，企业的发展动力由传统要素驱动向创新驱动转变，提高创新能力成为众多企业获取竞争优势的关键。“十三五”规划明确提出要将文化产业打造成国民经济支柱性产业，为文化产业的发展提供了巨大的政策推动效应。但当前，我国文化企业的发展仍存在创新能力匮乏、国际竞争力弱、品牌内涵不足等突出问题，因此培育骨干文化企业的创新能力，增强其国际竞争力，带动文化产业发展，提升文化话语权和软实力，成为一个刻不容缓的研究课题。

但是，与传统企业相比，文化企业创新具有鲜明的产业特性。如文化企业不同于传统制造业，其天然要承担意识形态方面的责任；文化产品的生产传播反映着一定的价值观念和道德标准，承载着寓教于乐和协调社会精神的功能，政府及其控股的国有文化企业承担着传播主流价值观的主要责任；同时，文化企业普遍存在轻资产的运营模式，“人”以及附着在“人”这一主体上的人力资本和智力资本是文化企业核心竞争力的关键构件，如何在人本主义下激励核心员工使文化企业独有的竞争优势得以延续，就成为文化企业创新式成长的关键。因此，我国文化企业创新能力的培育不仅要遵循企业创新的基本逻辑，还要结合文化产业的基本特点，并以此为基础，进一步深入探索和总结我国文化企业创新的一般规律，同时具体剖解文化企业创新过程中的潜在问题。

同时我们发现，虽然当前市面上关于创新的书籍种类繁多，

但专门针对文化企业创新特别是对典型案例进行系统解构的书籍却并不多见。基于此，本书聚焦于我国骨干文化企业的创新，涵盖新闻出版、报业、广电、动漫、游戏、影视、传媒、广告、文化演艺、文化旅游、文化地产等 11 个细分行业，具有以下两个特点：

第一，选取了 11 个文化产业细分行业中的骨干文化企业，以典型案例的形式深入剖析了 11 家骨干文化企业的创新驱动因素、作用机理和关键路径。通过对案例的动态追踪和解析，我们试图回答以下问题：政府是否为文化企业创新营造了良好的制度环境，进而成为文化企业创新的“有效推手”？传统文化企业如何重塑商业模式、焕发生机？高溢价并购背后是否“隐藏”着人才激励？文化产品如何推陈出新？等等。本书以典型案例为切入点，归纳了不同行业内文化企业的核心创新要素，不仅有生动翔实的案例情境，也有深刻精准的理论延伸和解读，希望可以为政府、企业和投资者提供一个清晰的文化企业创新发展脉络。

第二，以国家社科重大课题为依托，发挥团队研究优势。本书总策划人潘爱玲教授正在主持国家社科基金重大课题“完善现代文化市场体系与培育骨干文化企业研究”。在案例编写之前，课题研究团队查阅了国内外大量相关资料，并实地调研了宋城演艺、万达集团等多家文化企业，对分管文化产业的政府部门、中介组织等相关人员进行了专题访谈，以更直观地了解文化企业创新的特点、驱动因素和现实效应，为案例的编写奠定了良好的理论和素材基础。

本书由山东大学管理学院博士生导师潘爱玲教授、李彬副教授共同策划并拟定编写大纲，参与编写的人员均为上述课题研究团队的成员。根据主题，编者将全部 11 个案例分为以下几个模块：

- (1) 政府角色与文化企业创新。
- (2) 文化企业商业模式创新。

(3) 文化企业人才创新。

(4) 文化企业管理创新。

(5) 文化企业产品创新。

彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》一书明确指出：创新是一种有组织、有系统、理性化的工作；它既是感性的，也是可以被学习的。故编者希望能借由此书，对我国文化企业创新提供一些启示。当然，书中不妥之处，恳请广大专家和读者批评指正！

编者

2018年1月10日

目 录

主题之一 政府角色与文化企业创新

- 案例解析一 政府之手：文化企业创新的有效推手
——“浙江模式”的经验与启示 3
- 案例解析二 从守界、跨界到无界
——由电广传媒看广电体制机制生态式变革 28

主题之二 文化企业商业模式创新

- 案例解析三 逐异还是求同
——我国传统报业战略转型解析 51
- 案例解析四 多元化之春
——出版行业的转型发展 74

主题之三 文化企业人才创新

- 案例解析五 股权激励
——国有文化企业做强的助推器 105

- 案例解析六 当人才激励遇上高溢价收购
——以华谊兄弟收购东阳浩瀚、东阳美拉为例 130

主题之四 文化企业管理创新

- 案例解析七 顺势而上：中国动漫产业的转型升级
——以奥飞娱乐全面管理创新为例 153

- 案例解析八 文化产业园创新路径探索
——以曲阜新区文化产业园和董子文化街文化产业园为例 176

主题之五 文化企业产品创新

- 案例解析九 网页游戏“平台化”运营解析 205

- 案例解析十 传统文化与现代商业地产的融合
——基于万达城“文化+地产”的思考 227

- 案例解析十一 匠心筑梦，精益求精
——宋城演艺产品创新模式探索 247

主题之一

政府角色与文化企业创新

案例解析一 政府之手：文化企业创新的有效推手
——“浙江模式”的经验与启示

案例解析二 从守界、跨界到无界
——由电广传媒看广电体制机制生态式变革

案例解析一

政府之手：文化企业创新的有效推手

——“浙江模式”的经验与启示

李京伟 刘文楷 潘爱玲

内容提要：文化创意产业具有外部性、高风险等特征，且我国文化创意产业仍处于发展初期，尚未形成一个保障产业良性发展的政策环境。为此，政府这只“看得见的手”在文化创意产业发展过程中发挥着不可或缺的作用。浙江省政府通过引导、激励与保障等政策的创新，积极引导文化创意产业的发展，为文化企业创新式成长提供了政策支持，形成了政府主导下文化创意产业发展的“浙江模式”。首先，本案例梳理了浙江省政府出台的系列政策措施，并在此基础上介绍了浙江省文化创意产业的政策环境。其次，分别对中南卡通、华谊兄弟以及浙江横店影视文化产业园区进行典型案例分折，识别文化企业成长过程中的关键节点及发展瓶颈，并分析印证了政府政策对克服企业成长瓶颈的推助作用。最后，总结了政府政策对文化创意产业成长的作用机制，归纳出浙江省政府主导下文化创意产业发展“浙江模式”的政企互动路径，以期为政策的优化及实施提供一定的借鉴与参考。

一、引言

近年来，我国经济发展进入新常态，经济增长方式正从大规模、超高速增长逐步转向高质量、高效率增长，经济结构正面临着从扩大产能转向调整存量、做优增量的深度调整。基于此，大力发展文化创意产业，将文化创意

产业作为新常态下重要的经济增长点，是目前经济结构调整的重要举措。

本文通过对浙江省文化创意产业发展现状以及政府为助推文化创意产业发展而出台的引导、保障、激励政策的描述与梳理，结合中南卡通、华谊兄弟以及浙江横店文化产业园区的典型案例，验证了政府政策对文化创意产业发展的推动作用。在此基础上，总结归纳了政策推动文化创意产业发展的作用机制以及政企互动的具体路径，即“浙江模式”，以期为政策优化乃至促进文化创意产业的发展提供一定的借鉴与参考。

二、浙江省文化创意产业发展现状

（一）发展现状

根据中国人民大学创意产业技术研究院最新发布的《中国省市文化产业发展指数（2016）》，浙江省以 79.72 的综合指数得分排名全国第四，紧随北京、上海、江苏，领先于其他省份（见表 1-1）。

表 1-1 2016 年部分省份文化创意产业综合指数

省份	综合指数得分
北京	84.72
上海	80.60
江苏	80.12
浙江	79.72
广东	79.23
山东	74.98
四川	74.47
天津	74.40
江西	74.03
辽宁	73.73

资料来源：中国人民大学《2016 年文化产业发展指数》，文化中国：2016 中国文化产业指数发布会，2016 年 10 月 30 日。

文化创意产业综合指数由生产力指数、影响力指数和驱动力指数三个分指标综合计算而得。其中，驱动力指数反映了所在省份市场环境、公共环境以及创新环境的状况。为此，我们将驱动力指数的得分作为政府作用的替代指标。2016 年部分省份文化创意产业驱动力指标见表 1-2。

表 1-2 2016 年部分省份文化创意产业驱动力指数

省份	驱动力指数得分
北京	87.51
上海	81.45
浙江	79.96
江苏	79.03
青海	77.33
天津	77.13
海南	77.06
广东	76.59
江西	75.63
四川	74.47

资料来源：中国人民大学《2016 年文化产业发展指数》，文化中国：2016 中国文化产业指数发布会，2016 年 10 月 30 日。

浙江省文化创意产业的驱动力指数较高，即政府在文化创意产业的发展中起到了较大的作用。为了更深入地了解浙江省政府在文化创意产业的作用，我们进一步分析了 2015 年综合指数以及各分指数的得分及排名情况，见表 1-3。

表 1-3 中国省市文化产业发展指数（2015）得分及排名情况

排名	地区	综合指数	地区	生产力指数	地区	影响力指数	地区	驱动力指数
1	上海	81.44	山东	82.14	北京	88.23	北京	82.47
2	北京	81.41	江苏	81.29	上海	87.67	上海	82.3
3	江苏	79.76	广东	80.37	浙江	83.56	福建	80.85

续表

排名	地区	综合指数	地区	生产力指数	地区	影响力指数	地区	驱动力指数
4	浙江	79.54	浙江	77.82	广东	82.03	辽宁	80.7
5	广东	79.49	四川	76.45	江苏	81.72	青海	80.2
6	山东	78.12	河北	75.04	山东	80.27	贵州	78.48
7	福建	76.24	江西	74.99	福建	75.97	海南	78.11
8	四川	75.86	河南	74.82	四川	74.81	浙江	77.25
9	湖南	75.18	上海	74.34	湖南	74.44	吉林	77.11
10	河北	74.69	湖南	74.1	河北	74.2	湖南	76.99

资料来源：中国人民大学《2015 年文化产业发展指数》，文化中国：2015 文化产业指数发布会，2015 年 10 月 31 日。

值得注意的是，浙江省的驱动力指数由 2015 年的第八位提升至第四位，有较大幅度的提高。这在一定程度上可以反映出浙江省政府不断为文化企业的发展创造良好的环境，政府为文化创意企业的发展起到了一定的推动作用。

(二) 主要成就

在浙江省政府的推动、引导下，浙江省文化创意产业的发展取得了长足的进步，实现了从“文化大省”到“文化强省”的跨越，逐渐形成了富有特色的“浙江模式”。具体来看，浙江省文化创意产业的发展取得了以下成就。

1. 产业规模剧增

浙江省文化创意产业规模日益扩大，已成为浙江省国民经济支柱性产业之一，综合实力位居全国第四位。2015 年全省文化创意产业增加值达到 2 490 亿元，五年年均增长率达到 18%；文化产业增加值占全省地区生产总值的比重由 2010 年的 3.88% 提高到 2015 年的 5.81%。^①

① 浙江省人民政府：《浙江省文化创意产业“十三五”规划报告》。

2. 产业特色日趋明显

在浙江省政府的引导、推动下，浙江基本形成了富有特色的优势产业。广播电视、新闻出版、动漫游戏以及文化演艺等已成为浙江省文化创意产业的强势产业。2015年，浙江省电视剧产量位居全国第一，动画片、电影产量分别位列全国第二位和第三位；浙江出版联合集团、宋城演艺等多家企业入选全国文化企业30强；《国家命运》《大圣归来》等多项文化作品获得国家奖励，优势产业的发展在全国处于领先地位。

3. 产业聚集成效显著

浙江省基本实现了文化产业的集聚，重点打造了杭州、宁波等文化产业中心城市，形成了一批富有影响力的特色文化产业聚集区。全省建成了影视动漫、文化创意、工艺美术品生产、文化产品制造等150个文化产业园；同时，2015年度，杭州、宁波、金华三市文化产业增加值总和占全省比重达到60%。

4. 多层次要素市场初步成型

在省政府的推动下，浙江省已初步形成了多层次文化产业要素市场。文化创意产业与资本市场的对接不断深入：政府促成了东方星空、杭州文投等文化创意产业投资基金；杭州、宁波等地区分别创建了文化银行；浙报传媒、长城影视等多家文化创意企业分别于创业板、新三板上市；文化与科技融合日趋深入。此外，人才培养计划初见成效，文化创意产业发展的人才“后备军”日益强大。

5. 文化贸易大幅度提升

浙江省文化贸易大幅度提升，文化企业“走出去”取得良好成效。2015年全省文化产品进出口总额102.55亿美元，同比增长19.2%，文化服务进出口总额5.03亿美元，同比增长15.1%。文化产品交易市场十分活跃，中国国际动漫节等重点文化会展交易额逐年增加；咪咕传媒等互联网文化企业和浙江联合出版集团、杭州力合数码等文化跨境电商茁壮成长。

6. 政策扶持多样化

浙江省政府帮扶文化企业发展的政策环境日益优化。近年来，浙江省政府陆续出台了《中共浙江省委浙江省人民政府关于进一步加快文化产业发展的若干意见》《浙江省人民政府办公厅关于进一步推动我省文化产业加快发展的实施意见》《浙江省深化文化体制改革实施方案》《浙江省文化创意产业“十三五”规划报告》等政策文件，从市场准入、财政扶持、税收优惠、土地政策支持、人才建设以及文化体制改革等多方面给予政策支持与保障，为文化创意企业的发展提供了良好的政策条件。

三、浙江省文化产业政策概况

早在1999年，浙江省就提出了浙江省建设文化大省发展规划。经过十几年的发展，浙江省政府已经基本实现建设文化大省的发展目标，在建设文化强省的道路上高歌猛进。为了助力文化创意企业的发展，浙江省政府出台了一系列政策，引导、激励文化创意产业的发展，并通过出台相关政策，切实保障文化创意企业的发展。

（一）激励政策

1. 财政扶持政策

为了解决产业结构优化的问题，以保证国民经济长期健康稳定的运行，引导社会资本投入到文化创意产业这一前期投入高、风险高、回报周期长的事业中，浙江省政府从财政上对文化创意产业的发展给予了积极的支持，设立财政专项资金对文创企业进行“输血”，通过补贴、贴息以及奖励的方式，扶持文创企业，有效缓解了产业结构不合理的状况，促进了文化创意产业在浙江的发展。同时，浙江省政府发起设立文化产业发展基金会，通过直接投资、股权投资等方式支持文创企业的发展。

2. 税收优惠政策

对文化创意产业实施税收优惠，增值税、营业税、企业所得税、关税以及多项小税种均对文化创意产业予以减免。

（二）引导政策

1. 文化产业“走出去”政策

在我国“一带一路”倡议的推动下，浙江省政府积极推动文化贸易出口，文化“走出去”的步伐日益加快。按照税法规定，对部分文化产品、文化服务实行增值税出口退税；对境外文化演出、境外文化展览等实行免征营业税和免征增值税；对重点文化出口企业出口的文化产品与服务进行奖励。此外，对浙江省商务厅组织文化创意企业参加国际文化展会，对参会的企业进行补贴，鼓励文化创意企业积极对外交流。

2. 园区建设政策

浙江省政府拨付专项资金用于园区建设，支持园区公共设施建设；不断完善土地政策，优先兑现文化产业类项目建设用地奖励指标；鼓励把原有工业功能区改造为文化产业园区，利用存量资源发展文化产业；对于符合规定的产业园区给予各项政策优惠；建立健全银政企战略合作模式，引导各类金融机构对文化产业园区优先给予信贷支持。

（三）保障政策

1. 投融资政策

浙江省政府作为中间人，促成了一大批文化产业特色银行、文化基金的诞生；出台了一系列政策，引导金融机构加大对影视业、新闻出版业、文化艺术服务业等重点发展领域的金融支持力度；财政、发改等部门建立小企业贷款风险补偿机制，对金融机构向小型服务业企业贷款增量按比例给予风险补偿；知识产权局、省工商局先后联合人民银行出台《浙江省专利权质押贷款管理办法》和《浙江省商标专用权质押贷款暂行规定》，着力完善知识