

Culture Industry

T
y
p
i
c
a
l

C
a
s
e
s

Typical Cases

中国文化产业

典型案例选编

文化部文化产业司组织编写

主 编 王永章

副主编 谢 锐 曹爱华

北京出版社

Culture Industry

Typical Cases

中国文化产业

典型案例选编

文化部文化产业司组织编写

主 编 王永章

副主编 谢 锐 曹爱华

北 京 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

中国文化产业典型案例选编/王永章主编. —北京:
北京出版社, 2003

ISBN 7-200-05137-3

I. 中… II. 王… III. 文化—产业—案例—研究
—中国 IV. G124

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 118248 号

中国文化产业典型案例选编
ZHONGGUO WENHUA CHANYE
DIANXING ANLI XUANBIAN

文化部文化产业司组织编写

主编:王永章 副主编:谢 锐 曹爱华

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路6号)

邮政编码:100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

北京北苑印刷有限责任公司印刷

*

787×1092 16开本 25.5印张 369千字

2003年12月第1版 2004年3月第3次印刷

印数 13001-18000

ISBN 7-200-05137-3

G·1763 定价:40.00元

中国文化产业网 <http://www.cnci.com.cn>

序 言

文化部部长

孙家山

随着社会主义市场经济体制的逐步完善和全面建设小康社会进程的不断推进,包括演出业、影视业、音像业、文化娱乐业、文化旅游业、网络文化业、图书报刊业、文物和艺术品业以及艺术培训业等在内的各类文化产业全面融入社会生活,正在成为市场经济条件下繁荣社会主义文化、满足人民群众精神文化需求的重要途径,成为我国国民经济发展的新的增长点。

党和国家十分重视文化产业的发展。1998年,在机构大幅度精简的情况下,国务院批准文化部增设文化产业司。2002年,党的十六大提出积极发展文化产业的战略任务,强调要“完善文化产业政策,支持文化产业发展,增强我国文化产业的整体实力和竞争力”。2003年,胡锦涛总书记指出,要始终坚持先进文化的前进方向,大力发展文化事业和文化产业。党的十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》,提出要促进文化事业和文化产业协调发展,并对经营性文化产业提出“创新体制、转换机制、面向市场、壮大实力”的发展要求。最近,胡锦涛总书记在全国宣传思想工作会议上进一步强调,坚持把积极发展文化事业和文化产业作为宣传文化部门的重要任务。党中央、国务院的一系列重要指示和部署,充分说明加快发展文化产业对实现我国经济、政治、文化协调发展和全面建设小康社会宏伟目标的巨大现实意义和深远历史意义。

发展文化产业是一项战略性的系统工程,也是前所未有的开拓性工作。要做好这项工作,必须坚持解放思想、实事求是、一切从实际出发。近年来,各地在发展文化产业方面进行了大量有益的、富有创造性的探索和实践,积累了许多宝贵的经验。从典型案例入手,认真总结发展文化产业的经验,引导我国文化产业快速健康有序发展,是一项很有意义的工作。为此,今年文化部专门成立编委会,编辑出版了这本《中国文化产业典型案例选编》。

序

言

从《中国文化产业典型案例选编》所收录的60个案例看,大致有以下几个特点:

一是内容真实。书中案例均是在实地调查的基础上编写的,保证了案例内容的翔实可靠。在内容取材上,不但有发达地区的先进经验,也有后进地区的成功探索;在对象选择上,不仅包括国有文化企业,也有民营文化企业;在发展模式上,既有政府部门的积极扶持和引导,又有企业直面市场的创新运作。

二是富有启发性。每个案例的内容并非面面俱到,包罗万象,而是将所反映的问题相对集中,或就一个文化产业项目,或就一项文化活动的具体运作来展开,读后能引发思考,受到启迪。

三是有指导性。书中所收录的案例内容比较符合文化产业发展实际,有较强的针对性、可操作性和现实指导意义。大部分案例注重紧密联系实际,并尽可能用一定的理论作为支撑。这些案例,无疑对于增强国内文化产业队伍与时俱进、开拓创新的意识,提高分析问题、解决问题的能力,从而提升我国文化产业的整体规模层次和竞争力很有帮助。

本书选编的典型范例,从不同的侧面、不同的角度,比较直观地反映了我国文化产业的现状和问题,以及各个产业门类改革创新、项目策划、经营管理、市场营销等方面的经验,读后肯定会大有收获。但是,毕竟书本与实践还有一定距离。这就要求我们文化产业工作者能够立足本地实际,注重学习借鉴,虚心学习成功的经验,切实汲取失败的教训,在推进文化产业发展的道路上,尽可能少走弯路。

当前,我国文化产业的发展形势非常好。党和国家对文化产业工作越来越重视,发展文化产业的思路越来越清晰,各地发展文化产业的积极性越来越高,政府完善文化产业政策的工作越来越深入。2003年9月,文化部专门下发了《关于支持和促进文化产业发展的若干意见》,这是继2001年《文化产业发展第十个五年计划纲要》之后,又一个指导全国文化产业发展的文件。我们相信,既有带有全局性文件的宏观指导,又有各地文化产业实践经验可供借鉴,我国的文化产业一定会得到更快更好的发展。

2003年12月

序言	孙家正/1
----------	-------

演出类

以艺术表演为中心 促进文化产业发展	
——陕西省歌舞剧院的发展之路	周 知/3
以改革为动力 走产业化发展道路	
——中国木偶艺术剧团经营管理案例	张丽莎/9
湖北省民间艺术团国办民营管理模式的尝试	
.....	程 洪/16
面向市场 面向社会 努力繁荣芭蕾艺术	辽宁芭蕾舞团/22
儿童剧引进股份制运营机制的艺术实践	辽宁人民艺术剧院/26
靠新思路打造“新丝路”文化品牌	
——新丝路模特经纪有限公司经营管理案例分析	姜志强/31
民间锣鼓艺术的产业化尝试	山西省文化厅/36
嵊州民间职业剧团的产业化建设	黄士波 卢芹娟 张少坡/41
探索民营团体发展壮大之路	
——对河南小皇后豫剧团的调研与思考	朱 华 王玉印/48
与时俱进 再创辉煌	
.....	河北省大厂回族自治县评剧团团长 赵德平/54
逢改革应运而生 抓机遇旗开得胜	
.....	吉林省歌舞剧院舞台美术设计制作中心/58
大型山水实景演出《印象·刘三姐》项目的运作	
.....	广西壮族自治区文化厅/63
演出经纪公司演艺明星的商业运作	
.....	上海创星文化艺术经纪有限公司总裁 王 静/67

文化娱乐类

以创新性经营理念引领京城娱乐消费时尚	
——麦乐迪经营管理案例分析	陈小明/73
2002 郭峰钢琴独奏·经典作品个人演唱会的前期宣传	
.....	苗 洁/80
以信息技术促进文化产业发展	上海盛大网络发展有限公司/88

做大做强 树立文化娱乐业的良好形象

——长沙市金色年华文化娱乐有限公司案例分析

..... 湖南省文化厅计财与文化产业处/97

民营企业经营文化娱乐业的成功之路

——记天津凌石文化发展有限公司 叶 宏/104

音 像 类

寻找属于自己的生存空间

——内蒙古文化音像出版社创建品牌纪实

..... 内蒙古文化厅产业处/111

“博大”的抵制盗版之路 闵运时/118

打造音像发行业的品牌 深圳市文化局/125

整合资源 延伸品牌 打造精品

——湖南勿忘我影音实业有限公司案例分析

..... 湖南省文化厅计财与文化产业处/132

影 视 类

创院线品牌 走产业化之路

——新影联院线管理经营案例分析 高 军/139

《离开雷锋的日子》的经营运作 李晓桐/146

精心打造中国动画产业的品牌形象

——湖南三辰影库卡通节目发展有限公司案例分析

..... 湖南省文化厅计财与文化产业处/151

浙江庆春电影大世界的崛起 浙江省文化厅产业与电影处/159

开拓创新 让企业永远充满活力 上海影城/169

垂直起飞 做行业的龙头

..... 上海永华影城有限公司永华电影城/176

“东方红”:一个文化产业的传奇

——从兰州东方红影院改制看我国电影放映业的生存与发展

..... 燕 兵/181

解读电影行业的“湖北模式”

..... 程 洪/187

坚持走“一业为主,综合经营”的发展道路	天津市电影公司/193
紧跟时代步伐 转变经营思路	
——潍坊市电影公司发展侧记	刘建新/197
关于大连电影形成产业化优势的案例分析	大连市电影公司/203
发展文化产业 推进农村城市化	
——横店集团培育文化产业求解	吴又强/210

文化旅游类

走文化旅游产业持续发展之路	深圳华侨城集团公司/219
整合资源 市场运作	
——中华恐龙园的发展之路	盛新纪 周柯卿/232
广州“文化艺术一日游”开发的剖析与思考	广州市文化局/238
重建木府发展文化产业的实践与思考	云南省丽江文化局/244
开发文物景点 发展文化产业	
——大理保护利用崇圣寺三塔纪实	
.....	云南省大理市文化局/250
关公文化园创业纪实	湖北省当阳市关公文化协会/255
打造县域文化品牌 推进县域经济发展	
——湖南省凤凰县发展文化旅游产业案例分析	
.....	湖南省文化厅计财与文化产业处/260
建设文化景区 打造文化产业	
——王家大院的发展及其启示	
.....	山西省文化厅/265
相得益彰 共同发展	
——宋城集团旅游开发与文化产业探索	
.....	浙江省杭州宋城集团/269

图书报刊类

深圳书城实施文化产业发展战略之路	
.....	陈锦涛 何春华 邱建华 倪海娟/277
解放日报报业集团发展文化产业的基本做法	
.....	解放日报报业集团/284

大力推进业务创新和体制创新 努力建设现代传媒集团	上海世纪出版集团/293
--------------------------	--------------

设施管理类

中华世纪坛的运营和管理	
——大型文化设施市场化运营管理案例分析	
邢树森 李 健 曲傲雪/305	
“老字号”缘何成为新品牌	
——长安大戏院经营的新思路	吴秀泉/314
文旅结合 文企联姻 振兴国粹	
——前门饭店梨园剧场案例分析	郑 晨/322
努力建设全国一流的大剧院	
——湖南大剧院综合发展文化产业案例分析	
湖南省文化厅计财与文化产业处/331	
以独特的经营手段开拓演出市场	
——上海逸夫舞台打造经营品牌案例分析	
高美芬 计筱岚/337	

综 合 类

坚持改革创新 实现跨越式发展	
上海文化广播影视集团/345	
创新体制 开拓市场 大力发展现代文化产业	
江苏省文化产业集团公司/351	
“丽江模式”——文化与旅游相互促进的成功经验	
张 帆 宣宇才/357	
实施项目牵动战略 促进文化产业发展	
——沈阳市文化局实施文化产业项目工程案例	
辽宁省沈阳市文化局/360	
无形文化遗产的挖掘整理和开发利用	广东省佛山市文化局/366
构筑会展平台 推进产业发展	
——中国西部文化产业博洽会运作案例	
四川省文化厅/373	

夹缝开拓 多元发展

——河南省中原国际文化传播有限公司经营调查

..... 田 良 王玉印 李晓迪/377

在逆境中找准定位谋求发展

——记安徽艺海拍卖有限责任公司的成长历程

..... 安徽省文化厅/383

民族艺术产业化发展的一朵奇葩

——哈尔滨航科文化艺术品有限公司创业纪实

..... 黄锦秋/388

附录:文化部关于支持和促进文化产业发展的若干意见 /391

演出类

以艺术表演为中心 促进文化产业发展

——陕西省歌舞剧院的发展之路

周 知

在文化产业发展中，怎样激活国办艺术表演团体，找到切合自身实际的产业定位，直接关系到文化艺术事业的繁荣，直接影响着国办艺术表演团体的生存环境和发展前景。近 10 多年来，陕西省歌舞剧院始终坚持“以艺术表演为中心”的产业发展思路，从不自觉到自觉走进市场、认识市场、拓展市场，经历了风风雨雨，有经验，有教训，有成绩，有困惑。在实践中摔打总结，在总结中认识探索，找到一条在两制交叉转型时期符合国办艺术表演团体实际、有利于优化生存环境、实现自我发展的产业发展模式。

一、直面改革现实，转变思想观念， 确立“以艺术表演为中心”的发展定位

陕西省歌舞剧院（以下简称陕歌）有在册演职人员 465 人，离退休干部 184 人。建制包括音乐舞蹈团（含歌舞团、古典艺术团）、歌剧团、轻音乐团三个演出实体和一个院部行政管理机构。属差额拨款事业单位，工资拨款为总额的 60%，其他事业拨款不足总额的 20%，每年的经费缺口在 500 万元左右。

改革开放以来，随着社会主义市场经济体制的确立、社会主义精神文明建设和文化建设的不断发展、文化市场和文化消费的多元分流，舞台表演艺术的生存空间不断萎缩，计划经济体制下的大包大养时代一去不复返，国办艺术表演团体的生存和发展面临巨大的冲击和压力。陕歌认识到，作为国家重点扶植的艺术表演团体，贯彻和实践“三个代表”重要思想，坚持先进文化的前进方向，坚持“文艺为人民服务、为社会主义服务”的宗旨，大力弘扬时代主旋律，弘扬民族文化精神，发展有民族特色和地域特色的歌舞艺术、歌剧艺术和民族音乐艺术，满足人民精神生活和文化生活的需求，是新世纪赋予的职业使命。转变思想观念，把艺术生产纳入产业去

经营,把管理型剧院转化为经营型剧院,这是新时期国办艺术表演团体转型的必由之路和自强之路。陕歌提出“繁荣创作出精品、建设队伍出人才、活跃演出出效益”的思路,确立了“以艺术表演为中心”的文化产业发展定位,大胆把艺术表演作为“商品”推进市场,走自己的产业发展之路。

改革开放以来,以人文为特色的陕西旅游业为陕歌发展“以艺术表演为中心”的文化产业提供了大好机遇和广阔空间,成为陕歌实现文化产业全面启动的突破口。20世纪80年代初期,以弘扬民族文化精神为初衷的陕歌古典艺术团创作演出的《仿唐乐舞》和歌舞团创作演出的《唐·长安乐舞》在国内外文艺舞台产生了巨大的轰动效应,成为古都西安一道独特的文化风景线,丰富了外宾和内宾在西安旅游期间的文化生活,改变了旅游者“白天看庙,晚上睡觉”的现象,受到西安各大旅行社的关注,他们纷纷提出与陕歌联姻合作为外宾进行定点商演的意向和要求。这一要求,促进了陕歌把“两唐乐舞”作为“艺术商品”推进旅游文化市场的探索实践。经过一年的酝酿和准备,歌舞团于1988年3月1日率先跨出第一步,与西安国际旅行社签订了为期8年的在唐乐宫全年演出《唐·长安乐舞》的商演合同,演出受到外宾和内宾的热烈欢迎。接着又和日方独资经营的唐华宾馆签订了5年的《唐·长安乐舞》演出合同,一团两点每年演出600多场。与此同时,古典艺术团又辟蹊径,先后和人民大厦集团、皇城宾馆等企业签订了全年演出《仿唐乐舞》和“唐歌舞”的演出合同,采用包场利润分成等经营方式,剧场大演出和包场小演出相结合,每年演出500多场。“两唐乐舞”成为西安地区旅游文化市场的“主打”产品,从首演至今共演出20000余场,演出直接收入4000多万元。

“两唐乐舞”在旅游文化市场释放的产业效应,大大鼓舞了陕歌走“以艺术表演为中心”的文化产业发展之路。稳定的演出收入补充了国家财政拨款的不足,改善了职工生活,为剧院艺术生产积累了相应的资金,使剧院的生存环境得到优化并进入良性循环,也使陕歌的领导集体在剧院建设的决策上,把以旅游定点演出作为剧院生存支柱自觉地上升到发展文化产业的高度上去认识。

“两唐乐舞”在旅游文化市场释放的产业效应,证明真正具有民族文化精神的优秀艺术作品在文化市场一定会立于不败之地,取得“两个效益”的双丰收,并为国办艺术表演团体确立“以艺术表演为中心”的文化产业之路展示了广阔的前景。

二、遵循市场规律，增强“品牌”意识和经营意识，及时调整艺术生产关系

“以艺术表演为中心”发展文化产业的本体意识的确立和产业经营定位，把陕歌的艺术生产全面推向市场。无论是音乐舞蹈团的“两唐乐舞”、歌剧团的大型民族歌剧《张骞》、《司马迁》，还是轻音乐团的综艺音乐节目，三个演出实体都以繁荣发展为主旨，按照新形势下社会主义文化建设的特点和规律，按照文化事业和文化产业的要求，根据艺术品种的观众层面，把演出推向不同层面的演出市场，以产业意识进行艺术产品的生产和经营。

陕歌的领导集体是一个艺术家型的领导班子，从严格意义上来说，缺少足够的艺术科学管理和文化产业经营经验。他们坚持在实践中学习，在学习中实践，汲取“文人经商，十败九光”的负面教训，交了不少“学费”，从中得到了锻炼和提高。市场规律使他们认识到，名扬国内外的外向型旅游文化精品品牌“两唐乐舞”，“中国歌剧史上里程碑式”的民族歌剧《张骞》和《司马迁》，著名作曲家赵季平，著名歌唱家冯健雪、安金玉、米东风等都是陕歌宝贵的有形资产和无形资产，广泛的艺术影响提高了陕歌的声誉和“品牌效应”。

在艺术产业的经营上，剧院领导强调要增强品牌意识，发挥精品效应、名人效应，把艺术产业推向深层发展。在产业结构上，陕歌提出以“两唐乐舞”为龙头，拓展“唐乐舞系列”旅游文化精品名品剧目，满足市场的品牌需求，确保艺术产品的发展势头和发展后劲。在经营意识上，强调要处理好两个效益的关系，对公益性演出活动、庆典演出、扶贫演出、慰问演出以注重“社会效益”为基点，不盈利，无条件履行国办艺术表演团体的职业义务。凡盈利性的国内外商演、文化交流活动都根据市场规律注重经营效益，赔钱的活动不参与，赔钱的演出不成交。实践中虽然遇到计划经济体制下思维模式的惯性阻力和干扰，但最终还是取得了良好的经营效果。

在拓展文化艺术产业发展的实践中，他们发现，在西安地区，无论是舞台演出、礼仪表演，还是茶道表演等，几乎所有的旅游文化产品，只要与“唐”相关，就有有观众、有市场、有效益的“热点效应”。这成为陕歌发展“唐乐舞系列”艺术产品的决策依据。近10多年来，在“两唐乐舞”之后又相继推出《唐都风情》、《唐·开元伎乐》、《大唐礼乐》等6台优秀“唐乐舞系列”剧目，积累唐舞、

唐乐、唐歌优秀节目 60 多个。为确保“唐乐舞系列”的精品品牌不失光彩，每年坚持在演出淡季对旅游定点演出的节目进行加工、修改、补充，更新舞台设施和舞台美术，重新录音，重新置景，重新添制演出服装，先后投入经费 100 多万元。对舞蹈演员 10 次调整阵容，3 次更新换代，使产品的艺术含量不断提高，使“唐乐舞系列”精品更精，名牌子不倒。

在演出经营上，按照市场规律向签约经营方提出按质论价、优质优价，根据演出投入和物价上涨指数有理有节地要求签约方提高演出费。在互惠互利长期友好合作的前提下，经过艰难的讨价还价、协商谈判，将演出合同签订改为每年续签，使唐乐宫的演出费从最初的每场 1014 元，经过 6 次调整提高到后来的 3800 元。唐华宾馆从最初的每场 960 元经过 5 次调整提高到现在的 3600 元，每年的演出总收入成倍滚动增加。

市场效应要求演出艺术质量精品化、演员队伍年轻化，这迫使剧院及时解决在管理体制和运行机制方面出现的问题，与时俱进地改革剧院管理模式，进行艺术队伍重组，调整分配制度，理顺与市场机制不适应的艺术生产关系，加大解放艺术生产力的力度等。率先在省直艺术表演团体实行“全员聘任制”，定编、定员、定岗、分类聘任。对不适于从事艺术表演的专业人员按照“老人老办法、新人新政策”的办法，先后分流、剥离 80 多人。为保持舞蹈队伍的年轻化，争取编制一次接收省艺校舞蹈专业毕业生 60 人，进行业务强化训练后补充到舞蹈团。在院内将歌舞团和古典艺术团合并重组为音乐舞蹈团，把 80 多名 25 岁以下的青年舞蹈演员和部分演奏员按照旅游定点演出的实际需要，统一调配，合理部署，加快了艺术队伍更新换代的周期和力度，为剧院“以艺术表演为中心”的产业发展思路提供了可持续发展的保证。

三、抓住政策机遇，多元开发互动， 推进文化产业向深层次发展

由于处在两种体制交叉运行的现实中，一方面不能不直面市场经济的冲击，把艺术作为“商品”推向市场；另一方面由于文艺体制改革的滞后、社会大环境和文化大环境的制约，又不能把艺术完全按照“商品”推向市场，完全按照产业发展的规律来经营文化产业。陕歌认为，作为国办艺术表演团体，既要繁荣艺术“事业”，又要发展文化“产业”，力争达到“双赢”。十多年来，他们一是坚持

“以艺术表演为中心”的自体产业定位，逐渐把产业做大做强，二是利用优惠政策多元自主开发，三是科学规划合理布局，充分利用剧院现有资源深层次开发。

陕歌的领导集体抓住中央加强社会主义精神文明建设的大好机遇，全力争取省委、省政府对陕歌这个文化窗口的重视和支持，创造改善剧院硬件设施建设和发展文化产业的有利条件。他们主动请省政府分管领导和计委、财政、文化有关厅局领导，视察陕歌设施陈旧、落后老化的现状，现场汇报搁置了4年之久的排练场工程基建情况，两年共争取到排练场工程续建经费850万元。剧院领导提出要发扬延安精神，按照产业思维，用最好的工程设计、最短的施工周期、最优的工程质量，建好既能满足全院排演大型精品剧目的要求，又有利于文化产业经营开发，并产生良好经济效益的新型剧场，决定将原来的排练场改建为陕西歌舞大剧院。

在歌舞大剧院竣工的同时，陕歌按照产业发展思路配套推出了一台全新的古典乐舞剧目。经过210天的精心施工，4000平方米的歌舞大剧院和2000多平方米的排练中心建成。精心创作，精心排练，自筹资金投入58万元的大型古典乐舞剧目《秦风古韵》，于1998年3月6日在剧场落成时推上舞台，当年演出294场，收回全部投资。与唐乐宫定点演出解约5年来，自主经营的歌舞大剧院演出1600场，直接收入1400多万元。与唐华宾馆的旅游定点演出、歌剧团的精品剧目演出、轻音乐团的面向基层演出互动互补，成为陕歌文化产业的主体架构。

与此同时，剧院的产业开发办利用优惠政策成立自营公司，与中信集团深圳分公司联合开发“陕歌艺术综合楼”，年收入30万元，12年后经营与产权收归陕歌。对闲置的设施和资源进行改造利用，对外承接舞台工程和房屋装修，从“拾到篮中都是菜”的小本经营到“滚雪球式”的产业开发，成为“以艺术表演为中心”的主导产业的重要补充。

10多年来，陕歌文化产业的经济效益已成为国家财政拨款的重要补充。目前，国家每年对陕歌的拨款为700万元左右，陕歌自身的产业效益每年在500万元左右，占全年所需经费的41%。用产业的经营收益补齐了一线演职人员的工资差额，发放了演出津贴。每年还为离退休干部和在职职工解决50万元的医疗费、30多万元的福利性补贴，为剧院艺术精品生产提供了100多万元的创作排练经费。

在“以艺术表演为中心”的文化产业发展思路的指导下，陕歌在占领本土旅游演出市场的同时，积极地向海外拓展。唐乐舞和汉