



柏玉华 著

# 中外文化 管理札记

文化艺术出版社  
Culture and Art Publishing House

NOTES ON MANAGEMENT



# 中外文化 管理札记

NOTES ON CULTURAL MANAGEMENT IN  
CHINA AND FOREIGN COUNTRIES

柏玉华 著

文化艺术出版社  
Culture and Art Publishing House

## 图书在版编目(CIP)数据

中外文化管理札记 / 柏玉华著.  
—北京: 文化艺术出版社, 2014.8  
ISBN 978-7-5039-5833-5

I. ①中… II. ①柏… III. ①文化管理—世界—文集  
IV. ①G113-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第163660号

## 中外文化管理札记

著 者 柏玉华  
责任编辑 陈文璟  
封面设计 许 正  
版式设计 雪 媛  
封面摄影 薛冬梅  
出版发行 文化艺术出版社  
地 址 北京市东城区东四八条52号(100700)  
网 址 www.whyscbs.com  
电子邮箱 whysbooks@263.net  
电 话 (010) 84057666(总编室) 84057667(办公室)  
84057691—84057699(发行部)  
传 真 (010) 84057660(总编室) 84057670(办公室)  
84057690(发行部)  
经 销 新华书店  
印 刷 国英印务有限公司  
版 次 2014年11月第1版  
印 次 2014年11月第1次印刷  
开 本 710毫米×1000毫米 1/16  
印 张 25  
字 数 300千字  
书 号 ISBN 978-7-5039-5833-5  
定 价 36.00 元

---

版权所有, 侵权必究。如有印装错误, 随时调换。

## 导 言

文化管理应该由两个方面组成，一是正确价值观的引导，二是具体可行的实践。这本书最大的特点也在于此。我们不必将其看做文学性的文字，虽然在行笔的过程中，作者也以流畅的语言和精心构制的场景让我们感同身受，但她最想告诉我们的还是她的思考，以及她认为可行的方式，这是古人学以致用的传统，为文做人，莫不如此。

所以，当我们沿着她的或是写实叙事，或是随笔访谈，或是评说论理的不同文字的表述中，可以依稀看到她的多重、多元、多角度的思考与实践的轨迹。作者具有在政府部门及基层机构从事文化政策、法规调研和管理的工作经历，特别是置身于 20 世纪末—21 世纪初这一中国社会大变革环境中，使其有机会接触到国内外一些重要的文化活动，并对这一时期文化管理的一些问题做出自己的思考和理论探索，这是难能可贵的。

事实上，文化管理这样的现代学科概念，原本来自于西方学

术分类。我们古代讲究的是一种整体统筹，例如董仲舒的“罢黜百家，独尊儒术”，讲究的是一种大方向的把握，对于具体实践往往是就事论事，很少有系统性的学术研究。所以，学习国外的文化管理方法是必要的，毕竟我们面临的是一个逐渐地不断开放的世界，我们的管理理念及其管理方法必须融合东西方文化精华，才能让我们跟上世界文化前行的步伐。而作者试图从日常工作实践的点滴积累中，包括从中外文化管理的比较研究视角，努力获取一些对于现代文化管理系统的较为全面、客观的认识，正反映出这一历史时期文化工作者建立一种文化自觉之重要性和迫切性。

以我肤浅的文化认识，文化管理最重要的不是出“政绩”，而是推进文化上的认同和实践，也许这才是我们读此书的一个基本原则。作者试图从不同国家成功的管理经验中汲取、推介对我们有益的东西，但在作者的潜意识中却并不盲从任何一种管理方式，而是紧紧立足于文化工作的实际需求和对这些管理方式适应性的反复比较与选择之中，例如作者从英国的《保持“一臂之距”》的管理经验中，从阿根廷著名雕塑家洛拉·摩拉的雕塑作品“美人鱼”富有戏剧性冲突的命运中，看到了当代文化生活及社会审美标准的历史性变化，从而更加关注文化政策的科学性、可行性、平衡性，尤其反对封闭的、僵化的、形而上学的管理行为；而面对 20 世纪 80 年代以来为打破传统统包统管体制而进行的各种成功或不成功的改革尝试，作者显然也赋予其极大热情在其中，因

为在她看来，实践更重于理论，实践的突破必定会带来理论的创新，理论必须源于实践并指导实践才会有实际的影响力，这在她1985年撰写的《重庆的八个“文企联姻”》一文中也可以看出。在当时的情况下，作者对此的调查和意愿都足以表征她对于文化与产业结合的态度，尽管对于这种文企联姻的方式能否保持长久，这种合作要付出的代价及可能产生的负面效应似乎还有所估计不足，但在15年后，当我们从作者对由阿根廷创立、美国广泛推广的艺术基金会制度的考察推介而撰写的《文化银行》《美国的艺术基金和人文基金管理》等文章中，则完全看到一个置身于一线的文化工作者，随着国家整个经济体制改革的深入，也一直在不断深化着自己对建立现代科学文化管理系统的认识，包括对文化经济、科技问题的提出，对公民基本文化权利的保护，对文化从业者的职业行为规范，对艺术民主与法制等基本命题的解读与关注等等，这些足以让我们体会到我们一代一代的文化工作者及其管理者们是怎样紧跟时代，贴近艺术生活本身，努力将现代文化管理链条一环扣一环地有机连接起来，当然也包括毫不忌讳当时、当地不可避免的管理方式局限性的存在，以及今后的发展契机及关节点的空白的伏笔等等……

从中我们也从一个侧面看出，随着时间的推移和实践的深入，近30年来中国快速的经济发展及文化复兴的现实是怎样深刻影响着人们对不断发展变化着的现代中国及中国文化的认知，并且通过文化管理途径不断适时作出事业发展路径的调整和完善

过程。在作者《文化政策的特点》《文化政策与文化立法》《传统戏曲及民间文学艺术作品著作权的确认与行使》《倡导求同存异，保持和而不同》等文章中，也让我们看到作者这一代人是如何几十年如一日地履行着其承上启下、知行统一的使命的。

今天，当我们回顾和反思近 30 年来中国文化发展及其管理体制变革历程时，我们对文化发展的历史根据和条件看得更加清晰了。我们似乎比以往任何时候都更清醒地认识到，如果没有物质财富的积累，单纯寻求文化上的价值是没有意义和实际操作的可能的。在此，我们更能深刻地理解为什么先富裕起来成为我们的基本国策。历史上孔子就曾提倡教育要建立在富裕的基础上，对此，许多古人也是非常认可的。《孟子·梁惠王上》云：“乐岁终身苦，凶年不免于死亡。此惟救死而恐不赡。奚暇治礼义哉？王欲行之，则盖反其本矣！”《管子》也认为“凡治国之道，必先富民”（《治国》）；“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱”（《牧民》）。

所以，在编辑本书的时候，我们能体会到随着国家经济实力的增长，作者工作岗位的不同，她对于文化管理的思考也越来越深入和成熟，不再拘泥于管理细节、管理实践的描述，更有宏观上的考量、理论上的求证，尤其是不断提升自身理论修养的努力，体现了一个优秀文化工作者的职业特质。在与作者的交往过程中，我对柏老师工作的严谨认真精神，对她谦和从容的人生态度，对她为人处世的周到豁达，都十分佩服。这不是通过学校教育就可以达到的人生境界，还要有诸多的人生经历与历练，对于我们这

些专门从事文化管理理论研究者来说亦是一个启发：切忌空谈而忽略实际操作复杂性，甚至同样的管理模式在不同地方会有不同的效果，一味追求标准化文化管理模式并不足取。只有在不断实践中去寻求普遍的规律，无论成功还是失败的案例，甚至是参与者的一点点思考，都将是弥足珍贵的。作者作为一个文化管理的参与者，能在纷繁复杂的工作之中收集整理这些中外文化管理的资料并呈现出自己的思考，让我们能够完整地研究，实则是文化管理研究者的幸事。为此，我们需要特别感谢作者的努力勤奋，她这样的文化管理者应当说也是我们文化发展过程中的宝贵财富。

总之，这是一本值得广大读者，特别是文化管理者认真阅读的书。当然，有关文化管理理论探讨绝不止如此，甚至会存有不同见解，这样说我想作者也不会介意，毕竟文化管理现代化在中国还是一个需要不断探索和实现的过程。

陈文璟

2014年10月8日

## 目 录

### CONTENTS

## 上 篇 域外文化管理见闻

### 欧洲文化的理性管理印象

- 条条大路通罗马 / 5
- 难缠的老头与罚单 / 7
- 小厂长变小老板 / 9
- 保持“一臂之距” / 11
- 净净的、静静的城 / 15
- 路边小黄牌 / 18
- 袖珍王国 / 20
- WIPO 的高效管理 / 22
- 民办公助的圣·吉兰  
    国际民间艺术节 / 27
- 志愿者皮特 / 32

### 拉美文化的自主管理探秘

- “三文化”广场 / 39
- 金字塔上的图案 / 42
- 站在十字路口上的人 / 45
- “美人鱼”的遭遇 / 48
- 儿童共和国 / 51

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 文化银行        | / | 53 |
| 观“奎卡舞”      | / | 57 |
| 无须“走穴”的芭蕾舞团 | / | 59 |
| 智利版权协会的集体管理 | / | 61 |

## 美国文化经营管理的启示

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| 美国的艺术基金和人文基金管理 | / | 67 |
| 奥斯卡奖让影片走向世界    | / | 71 |
| 史密斯国家博物馆的理想与苦衷 | / | 74 |
| 百老汇剧院生命力何在     | / | 77 |
| 一幅照片的回忆        | / | 82 |
| 第42号街区         | / | 85 |
| 演艺界的自我保护网      | / | 87 |
| 鲜花丛中的垃圾桶       | / | 91 |

## 文明古国间的文化管理互鉴

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| 爱琴海上的中国神话     | / | 95  |
| 此时无声胜有声       |   |     |
| ——记中国残疾人艺术团雅典 |   |     |
| 第28届残奥会期间演出   | / | 101 |
| 中国歌剧靠什么走向国门   | / | 110 |
| 小演出中的大外交      | / | 117 |
| 《图兰朵》西行叙利亚    | / | 125 |
| 外国的“国家形象工程”   | / | 135 |

## 下 篇 国内文化管理探讨

### 艺术改革热点、难点反思

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 重庆的八个“文企联姻” | / | 143 |
|-------------|---|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 走下舞台之后 /          | 146 |
| 待业保障合同的订立 /       | 154 |
| 柏林寺里诞生艺术人才中介机构 /  | 158 |
| 女人、老虎机及其他         |     |
| ——海南娱乐业市场掠影 /     | 164 |
| 文艺作品的社会认定标准 /     | 171 |
| 倡导求同存异，保持和而不同 /   | 177 |
| “三加一”与“三合一”       |     |
| ——观2001年圣·吉兰艺术节   |     |
| 歌舞演出有感 /          | 188 |
| 艺术档案的收集与保管 /      | 192 |
| “美”的考试 /          | 196 |
| 不要吻我              |     |
| ——滇缅公路上的“路标” /    | 203 |
| 找寻艺术单位管理创新的切入点 /  | 206 |
| 鸟巢版《图兰朵》轰动台中      |     |
| ——中央歌剧院携手张艺谋鸟巢版歌剧 |     |
| 《图兰朵》赴台演出侧记 /     | 213 |
| 在罗马庆甲子年生日         |     |
| ——中央歌剧院赴罗马演出侧记 /  | 219 |

### 艺术家权益保护实例剖析

|                  |     |
|------------------|-----|
| 版权，文艺家的保护伞 /     | 233 |
| 作品的“合理使用” /      | 238 |
| 表演权与表演者权 /       | 241 |
| 他们为什么成了被告 /      | 244 |
| 奉命写作享有著作权吗 /     | 247 |
| 为集体利益私刻他人印章合法吗 / | 249 |
| 这笔欠款该由谁还 /       | 251 |

|                                    |   |     |
|------------------------------------|---|-----|
| 如何对待民间“无主”作品                       | / | 253 |
| 论对传统戏曲及民间文学艺术的整理、<br>改编作品著作权的确认及行使 | / | 256 |
| 民间艺人的出路何在                          | / | 268 |
| 寻找艺术发展的新支柱                         | / | 274 |

## **艺术家访谈录**

|                                         |   |     |
|-----------------------------------------|---|-----|
| 农民雕塑家于庆成                                | / | 279 |
| 刘长瑜的管理艺术                                | / | 283 |
| “万绿丛中一点红”<br>——记女高音歌唱家幺红                | / | 287 |
| 梅香飘万里<br>——记女高音歌唱家马梅                    | / | 295 |
| 歌剧要唱起来更要演起来<br>——看李光曦老师排演喜歌剧<br>《货郎与小姐》 | / | 302 |
| 歌剧行者王丰                                  | / | 309 |
| 挡不住的配角<br>——记男高音歌唱家王海民                  | / | 318 |

## **文化法制理论探讨**

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| 文化政策的特点    | / | 329 |
| 文化政策与文化立法  | / | 343 |
| 中外文化法规概述   | / | 348 |
| 世纪之交文化立法预测 | / | 375 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 后记 | / | 383 |
|----|---|-----|

1 中外文化管理札记

## 上 篇 域外文化管理见闻



！ 中外文化管理札记

## 欧洲文化的理性 管理印象



## 条条大路通罗马

意大利交通之便利为许多人所赞叹。别的且不论，仅通往罗马城的公路就有二三十条，“条条大路通罗马”真是名不虚传。仅仅有这些公路也就罢了，哪个国家没有几条像样的公路呢？难得的是罗马先进配套的公路设施及其人性化管理。

所有公路都配有醒目的路标，人们可以按照路标的指示找到自己所要去的任何地方。为了夜晚行车的方便，路标上还都装有反射器，车灯一照，便可知前方为何处，离某地还有多远。车辆拐弯处，更是标有各种醒目的箭头，指示着不同的方向。

为了行车加油、用餐等方便，各公路的路标上还标配距某某处多少公里有快餐部、加油站、咖啡厅的图示等。总之，司机完全不必担心无处加油或吃饭，一心开你的车即是。

我们乘车从罗马到威尼斯的高速公路上跑了8个多小时，车儿就像一匹在草原上自由奔驰的骏马，令人心旷神怡，全无旅途的疲劳。