

白庆祥◎主编

中国文化创意师培训系列教材

文化产业经营管理案例解读

刘吉晨 白宇◎著

中国传媒大学出版社

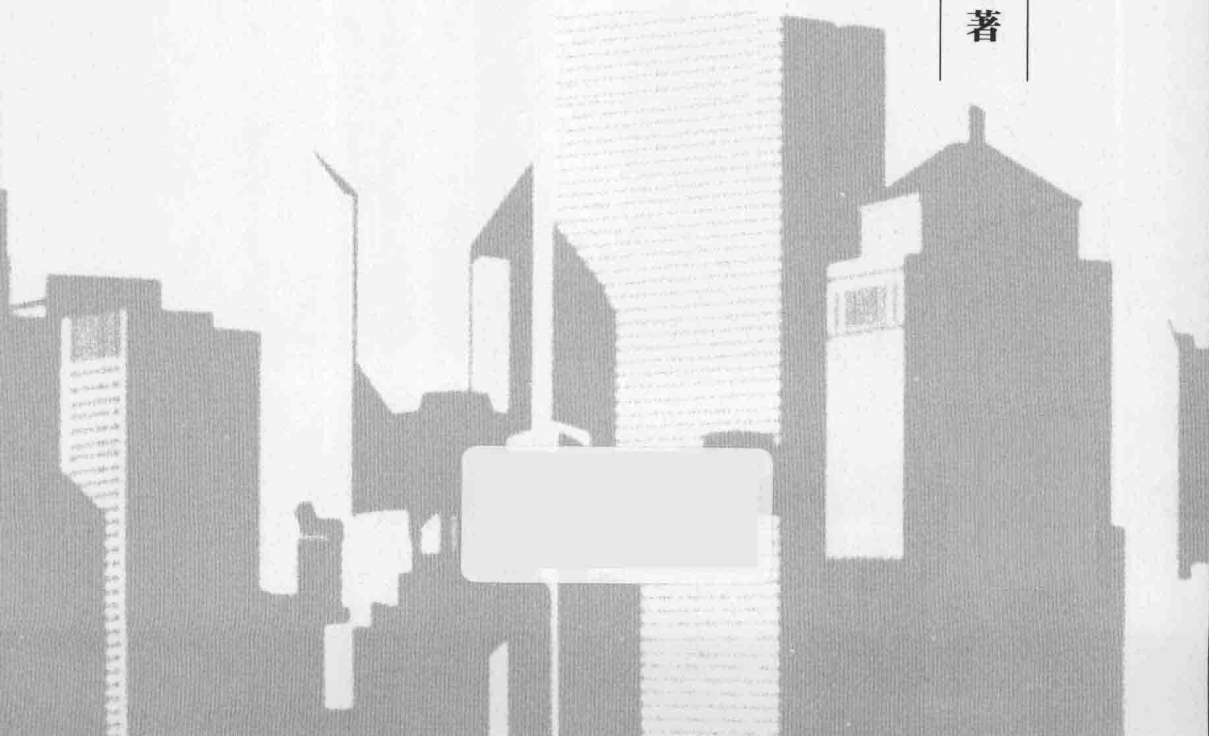
白庆祥◎主编

中国文化创意师培训系列教材

文化产业经营 管理案例解读

刘吉晨 白宇◎著

中国传媒大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

文化产业经营管理案例解读/白庆祥主编. —北京:中国传媒大学出版社,2014.10

ISBN 978-7-5657-1209-8

I. ①中… II. ①白… III. ①文化产业—经营管理—世界

IV. ①G113

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 243248 号

文化产业经营管理案例解读

著 者 刘吉晨 白 宇

策划编辑 阳金洲

责任编辑 愚 言

责任印制 日 新

封面设计 拓美设计

出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编:100024

电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市南阳印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 11.75

字 数 174千字

版 次 2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-1209-8/G·1209 定 价 39.00元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

中国文化创意师培训系列教材组织机构

顾问委员会

主任 高占祥

副主任 赵长茂

委员 明立志 刘润为 刘彦华 刘陈德 刘德海

陈高桐 赵湘江 张太平 张根记 周贤安

审核委员会

主任 张国祚

副主任 张朝生 孙若风 李季

委员 张磊 周天勇 郑剑 李向军 徐贵香 张彦甫 赵鹏

总策划 陈建才

监制委员会

主任 詹小斌 张志刚

副主任 张浩 张岱庆 姜学魁

编辑委员会

主编 白庆祥

副主编 夏聘白 宇

编委(以姓氏笔画为序)

刘吉晨 刘统傲 刘雅雯 刘晖 孙传锋 阳金洲 李斌 李世贤
李娟 李怡 李群 李鑫 陈牧聪 陈晓凤 张涛 张雷雷
孟祥禹 周悦 岳禹宁 胡博 姜薇 姚林 赵海漪 常亢





目 录

第一章 文化产业经营管理 /1

第一节 文化产业的基本概念 /1

第二节 文化产业经营管理的特点 /2

第二章 影视文化类经营管理经典案例解读 /6

第一节 影视类案例及解读 /6

第二节 电视类案例及解读 /13

第三节 综艺节目类案例及解读 /17

第四节 影视机构类案例及解读 /19

第三章 新闻传媒类经营管理经典案例解读 /26

第一节 报纸类案例及解读 /26

第二节 期刊杂志类案例及解读 /32

第三节 广播电视类案例及解读 /39

第四节 网络传媒类案例及解读 /43

第五节 通讯社类案例及解读 /50

第六节 新闻传媒集团类案例及解读 /56

第四章 网络时尚类经营管理经典案例解读 /59

第一节 互联网门户类案例及解读 /59

第二节 网络游戏产业类案例及解读 /62

第三节 时尚类案例及解读 /69

第四节 网络文学类案例及解读 /74

第五章 动漫类经营管理经典案例解读 /82

第一节 动漫创作类案例及解读 /82

第二节 动漫出版物类案例及解读 /87

第三节 动漫玩具等关联产业类案例及解读 /90

第六章 表演艺术类经营管理经典案例解读 /96

第一节 小品、戏剧类案例及解读 /96

第二节 音乐剧、歌舞剧类案例及解读 /101

第七章 图书出版类经营管理经典案例解读 /106

第一节 时尚类图书案例及解读 /106

第二节 词典类图书案例及解读 /108

第八章 广告类经营管理经典案例解读 /111

第一节 广告设计类案例及解读 /111

第二节 新媒体类案例及解读 /116

第三节 新市场类案例及解读 /121

第九章 艺术品投资收藏类经营管理经典案例解读 /129

第一节 投资收藏类案例及解读 /129

第二节 艺术品经营品牌案例及解读 /135

第三节 艺术品交易和服务类案例及解读 /139

第十章 体育休闲类经营管理经典案例解读 /144

第一节 体育赛事类案例及解读 /144

第二节 文化旅游类案例及解读 /152

第三节 体验消费文化案例及解读 /157

第十一章 知识产权类经营管理经典案例解读 /163

第一节 商标注册类案例及解读 /163

第二节 历史文化遗产类案例及解读 /169

主要参考文献 /177

后 记 /178

第一章 文化产业经营管理

■ 本章提示

进入 21 世纪后,文化产业的重要地位越来越显现出来,不但为国家 GDP 增长做出了重要贡献,也为新的科技成果提供了载体,还为其他产业增加了大量的附加值,而且为人民群众的精神文化生活提供了消费品。胡锦涛同志在十七大上指出:“大力发展文化产业,实施重大文化产业项目带动战略,加快文化产业基地和区域性特色文化产业群建设,培育文化产业骨干企业和战略投资者,繁荣文化市场,增强国际竞争力。”本章主要论述了文化产业的基本概念以及文化产业经营的特点。

第一节 文化产业的基本概念

一、概述

文化产业与文化产业经营管理是相互依存、相互促进的关系,文化产业是文化产业经营管理的基础,文化产业经营管理为文化产业的良好发展提供了支持。本节进一步论述了文化产业与文化产业经营管理的定义。

二、文化产业

要谈文化产业经营管理,首先要搞清何为文化产业。文化产业的概念最早出现在霍克海默和阿多诺合著的《启蒙辩证法》一书中,英文名称为 Culture Industry。有关文化,在《辞海》中是这样定义的:广义指人类在社会实践过程中所获得的物质、精神的生产能力和创造的物质、精神财富的总和。产业从经济学角度上看,是介于企事业等微观经济单位与宏观经济单位之间的,并投入一定的资源生产出具有共同特性的产品的集合体。在《辞海》中,产业有两种定义:一是指土地、房屋、工厂等财产;二是指社会的生产。例如,产业工人、产业革命、第三产业等,文化产业中的产业乃是第二种定义。文化产业是文化与产业的有机结合,是指从事文化产品生产和服务、开发建设、经营管理的产业,概括来讲就是从事文化产品的生产、流通和提供文化服务的经营性活动的行业总称,属于第三产业范畴。其基本特征是从事生产、创造价值,并通过市场交换来实现其价值增值,目的是为了满足广大人民群众日益增长的精神文化生活需要。

三、文化产业经营管理

文化产业经营管理是将文化、产业与经营管理进一步深化、结合、发展而产生的一门学问。经营管理在《辞海》中被如此定义:根据市场环境变化,采取相应对策,以保证企业取得良好经济效益的一系列管理活动的总称。文化产业经营管理是文化产业发展的关键,是为了向众多的文化产品消费者提供高质量的产品与服务,运用各种管理职能,对文化产业的各要素进行有计划、有组织协调的活动。

第二节 文化产业经营管理的特点

一、概述

当文化产业发展到一定阶段和一定程度时,文化产业的经营管理便应运而

生。伴随着文化产业经营管理的发展,它自身也具备了一些独有的特点。本节主要从管理模式、经营机制和知识价值三个方面分析了文化产业经营管理的特点。

二、管理模式创新性

传统产业虽然也离不开创新,但是与它们不同的是,创新是文化产业经营管理的重要组成部分。管理模式创新性,主要是指文化产品在生产和营销的过程中,始终贯穿着独具特色的文化创意。文化创意产业生产的文化产品要想在市场上获得经济效益,就一定要充分吸引消费者的注意力,知道消费者的需求。以文化、创意为核心,运用知识和技术,创造出新的价值,是文化创意产品的特性,是创意在一定行业内的物质表现,成功抓住大众的消费心理,成为推动市场供需的重要因素。

在文化产业中,人力资源是核心,创新是第一生产力。在信息时代,科学技术是万能的,创新成为经济发展重要的、不可或缺的因素和主导力量。但是,并不能因为如此我们便忽视生产手段对经济发展的促进作用。在文化产业的发展中,只有在生产和服务中融入创新要素和文化元素,只有当创意与科技相结合,实施严格的知识产权保护,建立高度市场化的交易平台,创新才可能渗透到经济之中,参与经济循环,为社会创造财富。

三、经营机制的文化性

总的来讲,任何文化产业的经营管理都是建立在一定的、特定的文化基础上的,任何经营管理本身都必须是有文化的,在此前提下经营管理才可以对一定的、特定的文化进行创新。同时,所有经营管理活动,都是以智慧和知识创造为特征的文化符号的积累、生产、交换和消费的产业活动,它同传统的以自然资源为基础的物质生产活动不同。文化产业经营管理生产的文化产品是无形的,而传统产业生产的则是有形的、有价的物质产品。文化产业经营管理既有经济属性,又有意识形态属性。文化产品的商品属性只是其一,另外还具有知识性和娱乐性,最重要的是它在很大程度上会对公众的价值取

向和情感产生重要的影响力,影响着整个社会的伦理道德、文化环境、人文精神、科学文化等,它产生的社会效应是一般物质产品所无法比拟的。文化产业经营管理是一个国家软实力的表现,因此,世界公认文化及其产业在一定程度上是一个国家综合国力的反映。文化产业的经营管理对经济增长具有不可估量的作用,它还是知识、信息、技术密集的产业,数字化、网络化已经成为其必然的发展趋势。

四、知识价值的附加性

信息、知识,尤其是文化和技术等无形资产是文化产业经营管理的核心生产要素,文化产业是具有自主知识产权的高附加价值产业。知识价值的这种高附加值性,主要表现为经营管理赋予了文化商品一定的观念价值,而随着经济不断发展的状况表明,商品市场价值中观念价值所占的地位和比重越来越大。在以前经济发展水平不高,技术不发达,物质比较短缺的时代,商品的使用价值是人们最为重视的,而在生活水平大幅提高、社会不断进步的今天,技术交流与传播的速度大大加快,商品种类日益丰富并趋向同质化,于是商品中“精神性”的观念价值的重要作用就显现出来了。因此,当文化产业经营管理向传统的产业渗透时,会有力地推动传统产业向高附加值产业升级。例如,服装行业就成为了一个传统产业,但在把许多文化产业方面的经营管理元素加入以后,服装行业就成为了一个附加值行业,它具有知识密集的特点,避免同质化,增强竞争力,能够有效克服资源瓶颈的约束,保持持续快速的发展。

另外,对于文化产品来说,特别是原创性的文化产品,都是具有高附加值的产品,所以,文化产业经营管理也必然是具有高附加值的。因为从事文化产业的劳动是复杂劳动,而复杂劳动的价值与简单劳动的价值相比,则是成倍增加,特别是从事制作原创性文化产品的劳动,其价值与简单劳动相差更大,这完全符合经济学的相关规律。正因为文化产业经营管理的回报远高于其他产业,所以众多的投资者才会趋之若鹜。

思考题

1. 什么是文化产业?
2. 什么是文化产业的经营?
3. 文化产业经营的特点有哪些?

第二章 影视文化类经营管理 经典案例解读

■ 本章提示

随着经济的发展和社会的进步,广大人民群众的生活质量和水平有了很大提高。人们不再满足于物质生活的富足,对精神文化生活有了更高的追求。影视文化作为人民精神文化生活中的重要组成部分,在近年来也有了长足的进步和发展。本章着重讲述了关于影视文化方面经营管理的典型案例。

第一节 影视类案例及解读

一、概述

电影作为时下非常流行的时尚元素,是追求新潮的青年人所关注的焦点。本节通过实际案例,着重介绍了我国和发达国家电影产业发展的不同方式与运作模式,运用微观经济学的系统性、结构性的分析工具,对电影经营管理中的电影市场调研、选题策划、剧本创作、影片制作、整合营销、影院放映以及电影产品开发 and 电影战略管理、电影文化建构等基本问题进行了深层次的分析研究。

二、《杜拉拉升职记》：营销制胜

2010 年上映的电影《杜拉拉升职记》在同期的国产电影中显得比较另类，首先是因为它定位于现代都市生活，在同期电影中比较少见，另外它的宣传和广告营销也非常具有特色。

1. 影片的整体战略和定位

电影《杜拉拉升职记》改编于同名小说，小说的热卖与火爆为电影降低了项目投资风险，也为收回成本打下了坚实的基础，准确的市场定位给未来票房收益提供了有力支持。

一是营销战略。都市爱情这种电影类型为商务资源整合留下了很大空间。在商务合作上，该片的植入广告运作非常成功。据悉，在影片上映之前，光依靠植入广告就为该片收回了约 2/3 的投资成本，是 2010 年 4 月电影市场中票房投资比最高的影片。这是本片战略性营销最大的成功。

二是影片定位。原著小说讲述的是一个职场励志故事，而电影的定位则是职场爱情片。虽然职场励志电影的定位很有针对性，能吸引职场白领和即将踏入社会的大学生的眼球，但这种题材要想在两小时里讲述一个精彩的冲突性很强的故事难度非常大，观众的群体范围也容易被局限，使得风险较大；而爱情题材更易掌控，使得观众群体得以最大化，但是缺点是定位深度不够，会降低相关人群的忠诚度。二者选其一，制片方最终选择了后者，既降低了投资风险又降低了创作风险。有的电影由于对项目的整体战略、定位和营销认识不清或重视不够，导致无法获得观众的认同，这也是近年来众多国产电影无法收回成本的重要原因。

2. 影片档期“空前绝后”

一部影片的票房如何，档期选择的合适与否往往可以起到决定性的作用。合适的档期是非常有利的，这保证了《杜拉拉升职记》的发行放映规模。影片没有选择在情人节档和五一档上映，而是选择在 4 月，此月几乎无强势大片，而同档的《诸神之战》只有 3D 版，29 日上映的《叶问 2》与《杜拉拉升职记》有半月之

遥,因此影响不太大,而其他影片整体宣传规模都不能与《杜拉拉升职记》正面交锋。所以,《杜拉拉升职记》的档期优势是显而易见的!

3. 影片宣传规模和宣传方式

《杜拉拉升职记》的宣传规模比起投资规模来要大得多。该片以网络、电视媒体宣传为主,依托报纸、杂志等传统平面媒体,同时辅以大规模的“广告轰炸”。由于营销得力,该片大大节省了宣传成本,达到了事半功倍的效果。

电视和网络媒体是《杜拉拉升职记》的重点宣传合作伙伴。在与电视媒体的合作中,《杜拉拉升职记》除了与 CCTV-6 达成战略合作协议外,还与北京卫视、上海东方卫视、深圳卫视等国内主要城市的电视台联手打造首映礼。这在很大程度上弥补了电影频道所覆盖区域的局限,大大提升了电影的影响力。

值得一提的是,以“爱情”、“时尚”为标签的《杜拉拉升职记》在平面媒体的宣传上除了把电影类杂志作为宣传投放的重点外,影片主角还连续在生活类、时尚类、综合类大刊的杂志封面上出现,还配合很多杂志专访及专题报道,增加曝光率。《杜拉拉升职记》的影响力覆盖了平面媒体的娱乐版以及时尚、综合类媒体,“杜拉拉”不仅仅是娱乐、电影的话题,而且成功上升为时尚、生活的热门话题。

此外,影片上映前一个月是最为密集的宣传期,从飞机、火车、公交、地铁到站台广告、城市大屏等,《杜拉拉升职记》的广告几乎覆盖了人们日常生活的各个方面,各个阶层、各个年龄段的人群都对《杜拉拉升职记》有了较为直观的了解。

《杜拉拉升职记》除了常规的新闻、媒体宣传外,还有相当一部分是赞助商的捆绑式宣传。例如马自达睿翼轿跑以电影《杜拉拉升职记》为平台,举办了十大职场语录征集活动,吸引了 280 多万人参与,还在社会上引起了广泛的关注。

4. 营销宣传手段及特色

《杜拉拉升职记》的热映使得影片中的广告植入也成了热门话题。广告营销是这部电影在营销方面的一大特色。定位于现代题材,以时尚为卖点,是该影片广告营销成功的先决条件,但最主要的原因还是 DMG 公司的参与。作为

出品方之一的 DMG 是一家 4A 级广告公司,也是国内最大的广告公司之一,拥有强大的客户群和丰富的招商经验,深谙广告营销之道。

【案例解读】

电影《杜拉拉升职记》能够获得成功,综合起来有以下几个特点:

1. 正确的影片整体战略和定位在很大程度上降低了投资和创作风险,确保了影片的质量和收益;
2. 优势明显的发行上映规模,消费均线的持续高位,保证了首周票房;
3. 独特的宣传方式,鲜明的特色,使得新闻数量屡创新高;
4. 恰到好处的电影广告营销,同时也为未来国产电影的营销指明了方向。

对于一部电影的制片方而言,竭尽所能地降低项目风险是重中之重。在产业链还不完善、相关体制还不成熟的外部市场大环境下,积极开发产业链、大打广告营销牌是降低风险、提升价值的一条可行之路。对行业人员来说,《杜拉拉升职记》更是一部杜拉拉“升值记”。今天,电影市场正在逐渐开放,并快速发展,国产电影将迎来一个快速成长繁荣的阶段。行业内各个环节若用科学的方法指导工作,积极学习,善于总结,国产电影必将崛起。

三、《达·芬奇密码》的成功之道

2006 年 5 月 19 日,历时 3 年、耗资 1.25 亿美元的美国大片《达·芬奇密码》全球同步上映。它改编于美国作家丹·布朗的一部小说,这本书以 750 万本的成绩打破了美国小说销售纪录,目前全球累积销售量已突破 6000 万册,成为有史以来最卖座的小说。电影《达·芬奇密码》继承了小说的火爆情势,上市 3 天票房收入就达到了 2.24 亿美元。对于目前陷入竞争僵局的中国市场来说,《达·芬奇密码》这个营销神话是非常值得学习的。《达·芬奇密码》凭借出色的营销数据,成为世界电影神话的又一巅峰之作。站在产品力的角度去剖析这

一商业大片的运作过程,无疑能帮助陷入营销困境的本土企业开启新的营销思维模式,探索新的产品开发理念,打造属于自己的一片天地。

文化营销,实质上是凌驾于实物营销之上的,也可以说文化营销的价值贡献远远大于实物价值贡献,是一种营销先锋模型,以“意识流”的催生、激活、扩散和沟通为核心。文化与物质相对,其产品形态的多元化就成为必然。从创造消费者价值这个角度回望,产品链丰富的深度和广度,决定了企业服务的个性化程度和竞争力的高低。《达·芬奇密码》的成功是一个系统的成功,放大这个系统,产品的多元化给了我们很大的启示。

《达·芬奇密码》的经营是娱乐营销、体验营销和创意营销的综合体,其中创意营销是主打战略。

第一,发展与众不同的文化元素。好莱坞曾经拍摄过大量电影都是将文化作为直接的创意元素甚至是主题。这种电影的元素或主题随着社会关注点的转变而变化。在20世纪,真伪、善恶、美丑、战争与和平是社会的焦点;自21世纪以来,社会所关注的焦点转变到对环境、技术与人、宇宙和自然的关系、有关生命的起源和演变等方面。《达·芬奇密码》将此推到了极致,关注西方世界中人类对上帝的信仰问题。《达·芬奇密码》被宗教界判定为异端电影,被宗教界所抵制,但恰恰也是这些争议激起了人们对有些衰落的宗教信仰的兴趣。从营销的角度来看,不论是其重要性、差异性还是与消费者的相关性都是十分重要的。而创意元素或主题发展停滞也是消费者对国内电影产品的关注和兴趣不高的一个原因。

第二,品牌意义与消费者关注点达到一致。从市场的角度看,要获得消费者的认同,还要看消费者对产品的卖点和特点如何解读,即消费者如何赋予它以意义并是否引起共鸣。《达·芬奇密码》中涵盖了数学、文学、社会学、宗教学以及艺术史等方面,各种激动人心的情节贯穿始终,将人们关注的信息有机地引入作品。《达·芬奇密码》对于生命、宗教和历史的探微,吸引了消费者的注意。

第三,拉近与观众的距离,创建体验平台。《达·芬奇密码》创建了良好的体验平台,把传统和现代紧密地联系在一起,将神秘的历史事件放到现代的环