

# 文化建设案例 选编

文化部全国文化干部教育培训教材

文化艺术出版社  
Culture and Art Publishing House

# 文化建设案例选编

图书在版编目 (CIP) 数据

文化建设案例选编/中央文化管理干部学院编.  
—北京: 文化艺术出版社, 2010. 12  
ISBN 978 - 7 - 5039 - 4893 - 0

I. ①文… II. ①中… III. ①社会主义—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 251926 号

文化建设案例选编

著 者 中央文化管理干部学院

责任编辑 陶 玮

装帧设计 刘玲子

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](http://www.whyscbs.com)

电子邮箱 [whysbooks@263.net](mailto:whysbooks@263.net)

电 话 (010) 84057666 (总编室) 84057667 (办公室)  
84057691—84057699 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 国英印务有限公司

版 次 2011 年 1 月第 1 版  
2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本 720 × 1000 毫米 1/16

印 张 19.5

字 数 300 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 5039 - 4893 - 0

定 价 32.00 元

---

版权所有, 侵权必究。印装错误, 随时调换。

# 目 录

## 第一章 文化体制改革

- “县级小剧团”抢占“全国大市场” ..... 2
- 中原文化的“奥斯卡现象” ..... 9
- 寻求都市博物馆的辉煌 ..... 16
- 国图亲切之“道” ..... 24
- 歌舞“东方”新气象 ..... 32

## 第二章 公共文化服务

- 流动的公共文化网络 ..... 41
- 监控评估护航“文化工程” ..... 49
- “文献名邦”建设民族文化家园 ..... 58
- 金融危机中的祥和新春 ..... 66
- 机制创新激活上海社区文化 ..... 72

## 第三章 公益文化场馆

- 免费开放直面文化“大考” ..... 82
- 静悄悄的图书馆“超市”一样地开 ..... 91
- 精品陈列展览的成功之路 ..... 98
- 活力四射的流动博物馆 ..... 105

## 第四章 文化遗产保护

- 百年机车的争端 ..... 113
- 斩断伸向古墓的黑手 ..... 121
- 为了长城不再哭泣 ..... 127
- 中国民间文艺的万里长城 ..... 133

## 第五章 文化艺术生产

- 传统丝竹弹拨出现代新韵 ..... 141
- 用歌舞解开藏文化之谜 ..... 147
- 艺术节催生戏曲开花 ..... 153
- 文化老字号焕发新活力 ..... 159

## 第六章 文化产业发展

- 成吉思汗陵，吹响民族文化产业号角 ..... 166
- 用秀美山水打造文化盛宴 ..... 173
- “数字长宁”打造多媒体产业创新集群 ..... 179
- 非遗产业航母高调起程 ..... 188

## 第七章 文化市场运营

- 不出国门占领国际市场 ..... 197
- 市场大潮中的红色堡垒 ..... 204
- 飞针走线绣出锦绣前程 ..... 211

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 文化市场带动城市文明建设 ..... | 218 |
|--------------------|-----|

## 第八章 民营艺术团体

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 赵本山带火二人转 .....  | 227 |
| “小皇后”创奇迹 .....  | 234 |
| 一个农民的戏剧梦想 ..... | 240 |
| 盛开的都市时尚话剧 ..... | 246 |

## 第九章 对外文化交流

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 中国芭蕾翩跹于国际舞台 .....  | 253 |
| 丹麦王室珍品作客中国王府 ..... | 260 |
| 中国《图兰朵》唱响尼罗河 ..... | 266 |
| 燕赵大地“艺海流金” .....   | 272 |

## 第十章 繁荣农村文化

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 农村文化建设“瓶颈”如何破 ..... | 279 |
| 文化茶馆热邓州 .....       | 286 |
| 文化周末大舞台扮靓百姓生活 ..... | 293 |
| 与众不同的“送书下乡” .....   | 300 |

|           |     |
|-----------|-----|
| 后 记 ..... | 307 |
|-----------|-----|

# 第一章

## 文化体制改革

## 案例一

---

# “县级小剧团”抢占“全国大市场”

顺着北京长安街一直往东约五十公里，有个名不见经传的小县——河北廊坊大厂回族自治县，这里活跃着一个远近闻名的剧团——大厂回族自治县评剧歌舞团。建团30年来，剧团在管理上大胆改革，在剧目上坚持创新，在市场上勇于开拓，把舞台搭进了全国多个城市和广大农村，把节目送进了全国亿万个家庭，闯出了一条独具特色的办团之路。目前剧团平均每年演出200余场，年创收600余万元。一个不起眼儿的“县级小剧团”是如何演绎了抢占“全国大市场”的文化传奇呢？

### 从改革走向重生

大厂评剧团始建于1974年，前身只是个农民自发组织的文艺宣传队，1977年正式改为评剧团。那时候，团里的绝大多数演员都是背粮上班的农民，演的戏也不过是随大溜热闹热闹。80年代后，随着社会主义市场经济的发展和对外开放的扩大，文化赖以生存和发展的经济基础、体制环境和社会条件都发生了深刻变化。而艺术院团长期以来一直附属于各级政府，定性为政府文化主管部门的直属事业单位，这种体制一方面造成政府对下属单位人、财、物权的控制，对院团艺术生产直接“干涉”，一定程度上损害了国有院团的自主性和能动性；



另一方面也使院团自身形成惰性，习惯于伸手向政府要钱，面对改革开放和市场经济的冲击缺乏生存能力。资金缺乏、剧目老化、演员匮乏、经营不善成为各地艺术院团面临的困境，县级院团更是到了入不敷出、难以为继的状态，大厂评剧团也面临着同样的尴尬。

1981年春节前夕，剧团在县礼堂演出评剧经典剧目《花为媒》，两元钱一张的票才卖了7张，演出只好取消，剧团也不得不解散放起了长假。究竟怎样做才能走出困境？怎样才能生存发展下去？成为摆在新团长赵德平面前的第一难题。

老赵召集大家开会，大伙一致认为剧团再也不能抱着老皇历不放了，只能去适应观众，不能让观众来适应我们。

从此，评剧团开始了改革的探索，打破了多年计划经济体制下传统的办团模式，实行团长负责制，由团长代表县有关部门行使三权：人权、财权、剧目上演权。同时，还制定了“剧团以小型为主，演出剧目以现代戏为主，服务对象以农民为主”的办团方针，对剧团进行了一系列改革。

他们改革内部管理机制，在队伍建设上畅通人才出口，促进人才流动。大厂评剧歌舞团，包括在编人员全部能进能出。不适合在剧团工作的，剧团有权将其调离，并做好安排。调出人员的安排主要有以下几种方式：县委、县政府帮助安排；剧团内部消化；社会录用；自谋职业。冗员出口畅通了，人才也随之引了进来。这些年来，大厂评剧歌舞团根据演出需要，多次从外地选调有发展前途的年轻演员，充实演出队伍，演员流动达400多人，新鲜血液的不断更换，使这支队伍充满了生机与活力。在工资分配上他们打破“大锅饭”，实行按劳按艺取酬。在大厂评剧歌舞团，拿多少报酬不凭职称也不凭职务，工资多少由剧团集体决定。剧团在编人员的财政拨款和剧团所有创收都由剧团集体支配，被大家形象地称作“铁饭碗活端”。多年来，大厂评剧歌舞团民主评定工资已形成制度，思想、业务过硬者扬眉吐气，落后的也明确了努力方向，剧团内形成了钻研业务的浓厚氛围。在剧目创作上自主创演，激活剧团创作力。在剧目创演上，大厂评剧歌舞团有

三个优势：作为团长和编剧，赵德平既能自己写戏，又有拍板决定是否投资排演的权力；该团还有一个以编剧为中心的创作室，剧团所有成员立志走一条以编演现代戏为主的道路；上级主管部门对剧团排演的新戏不加干涉，鼓励剧团在演出实践中不断修改提高，从而促进了好作品不断涌现，并创出了风格，创出了品牌。正是因为活用了这“三权”，赵德平才带领剧团“破冰而进”，走上健康发展之路。在农村联产承包责任制方兴未艾、城市改革尚未破题、连“马承包”马胜利也还没有露头的28年前，他们所做的这一切实在是显得太过大胆和超前了。然而，懂创作、会经营的赵团长用好了“三权”，在内部机制、剧目创作、市场营销上，大胆改革，勇于创新，独具特色的办团之路让大厂评剧团很快起死回生，一举成为大厂县文化系统中的富裕大户。

### 让民族戏曲生出帅男靓女！

对于艺术院团，改革的最终目的就是要出作品、出精品。改变那种“老戏老演，老演老戏，老是老观众”，观众越来越少，市场越来越小，“姥姥不疼，舅舅不爱”的局面，让传统戏曲艺术走出困境。经过调研，赵德平发现，不是老百姓不爱听戏了，而是我们自己没有做好。于是他的眼前豁然开朗：“剧目创作要改革，让传统戏曲现代化。”

剧团根据观众欣赏情趣的改变，进行艺术生产上的探索，确定了演出剧目以现代戏为主的方向，在立意和二度创演中加入了许多当代艺术元素，扩大观众群体，特别是青年观众。剧团利用评剧戏曲艺术为母体，嫁接出一批好听、好玩、好看的小戏小品，如《哭七爷》、《不平静的夜》、《真假赵丽蓉》等。这些作品一搬上舞台，立即引起了轰动，不光召回了大批老观众，更引来了无数年轻人，并频频在央视各栏目亮相，很快红遍全国。

创新是相对的，剧目的创新，不能仅是艺术形式上的创新，内容上也要与时俱进。这就更要求艺术家要融入生活，紧跟时代潮流，创作演出表现新生活的戏。

剧团的创作队伍以团长赵德平为主，他从小生在农村，长在农村，

对农村的一草一木，对家乡的父老乡亲都有着一份朴素的特殊感情。这些年来，他始终把自己定位成一个农民，把写农民、演农民当作自己的天职。为了与农村和农民生活“零距离”接触，创作出鲜活生动、有血有肉，能让老百姓开心地笑、激动地哭、使劲地拍巴掌的作品，他至今还住在老家袁庄，睡大炕，吃粗粮，不断从生活的“沃土”中汲取艺术创作的营养。一次剧团到山东某村演出，听说有两个养殖专业户，一个养鸡，一个养黄鼠狼，从开始“对着干”走向了“一起干”。赵德平闻讯后马上去拜访这两位年逾花甲的老人，随即写成了戏剧小品，反映农村人观念的深刻变化，演出后大受欢迎。当地百姓说：“你们把咱农村这些新鲜事都淘换出来了，一看就懂，一想就乐！”

近年来，大厂县评剧团发扬光大他们的老传统，更注重创演反映现实生活，特别是农村生活主旋律的作品。如《欢乐的采访》、《金鸡唱丰收》等等。这些作品在各地演出，引导人们追求真、善、美，形成科学、文明、进步的社会新风，从而弘扬了主旋律，传播了现代文明，极大地丰富了人们的业余文化生活，促进了精神文明的建设。

### 面向市场要效益

艺术院团的改革更重要的是要改掉长期以来依赖政府拨款吃“大锅饭”的观念。那种“不愁喝、不愁吃、按月政府给工资”，“排戏难、演出少、没钱就跟政府要”，没压力、少动力、缺活力的局面一天不改变，改革就一天不能停步。

时代在发展，社会在进步。随着人们欣赏水平的提高，院团必须从艺术创演、设备投入等方面全方位跟进，才能占有更大市场。大厂县评剧团在改革中明确提出就是上级保留的、扶持的院团，也不能总是伸手向政府要钱物，而要眼睛朝下向市场找出路。

剧团每排一部作品之前，都要多次论证，作品排成后能否达到社会效益和经济效益双丰收。剧团所有创演的作品都达到这一点，那种花大钱排大戏、戏为获奖排、演完就拆台劳民伤财的事大厂县评剧团坚决不做。

在基层特别是农村，集体经济几乎很少，无力为群众包场看戏。而票价高农民买不起，票价低剧团又要赔本儿，怎么办？通过调研，剧团发现，现在社会上，包括广大农村，很多大集团、大企业、大老板，经常搞一些文艺演出，他们的要求是名团、名角、出高价，宣传他们的企业形象，演给普通老百姓看。看好了这一演出大市场，剧团重新包装自己，创演了多台主题内容的专场演出。很多企业主动找上门来要合作，企业利用剧团这个“金字招牌”做宣传，剧团则可获得经济收入，双方互惠互利，一举两得。至今，大厂评剧歌舞团已为中国联通、中国石油、中国蒙牛、卫生部、联合国儿童基金会等单位和企业创演了多台大型综艺晚会，在社会各界引起了强烈反响，收入一翻再翻！赵德平说，现在全国各地各行各业都邀请我们去演出，“不是我们找市场，而是市场找我们”。

占领城市市场初战成功，并没有让剧团停步。与影视结盟打造多产业、多行业经营的企业集团，是剧团的又一个目标。在巩固演出主业的同时，歌舞团先后对近年来创作的8台大型现代戏进行整理、改编，与长春电影制片厂、河北电影制片厂、中央电视台等多个单位合作，拍摄了三部电影、两部电视剧，不仅增加了收入，而且扩大了自己的知名度。与著名作家《刘老根》的作者何庆魁等合作，参加拍摄了两部电视剧——《好人谢延信》和三十三集电视连续剧《幸福和幸福不一样》。与北京华视影视公司签约，合作拍摄由团长赵德平创作的百集电视连续剧《女人啊！女人……》，这是赵团长作品女人三部曲的第三部。

### 一个剧团红了三十年

由于大厂县评剧团心装观众、眼盯市场，道路越走越宽，受到了上级的肯定和表扬，同时由于收入的增长，团的建设和演职员待遇也相应提高。2005年至今，大厂县评剧团更新了两套演出设备，灯光、音响、大屏幕等投资近800万元；两年内购置了6部大、小车辆，改善了大厂县评剧团的演出和工作条件。演职员月工资平均3500元以上，

高者七八千元，另外年终还要发奖金。2007年底，个人年终奖最高突破4万元，而且大厂县评剧团演员家里买大型电器，如彩电、冰箱、电脑、空调等，剧团给补一半的资金。每月给主要演职员每人补手机费200元。大厂县评剧团已盖了三栋家属住宅楼，今年又盖完第四栋。只要是团内演职员，每人都可购一套三室一厅以上的住房，每套个人最高支付10万元，最少才支付5万元，其余都是团补贴。

有了观众、有了市场，就有了底气，在大厂县评剧团这里，人心齐、队伍稳，生机勃勃。央视艺术人生主持人朱军采访赵德平时，曾这样问他：“一个院团红一个戏、一个人，容易，红一阵也不难，可你们已经红了三十多年，原因何在？”赵德平说：“与时俱进，永远向前！”

2007年底，大厂评剧歌舞团根据上级文化体制改革和发展文化产业的有关精神，进行了进一步的体改，将院团分为相对独立、两个不同性质的表演团体。原大厂评剧团在剧团改革及创演现代戏、影视作品等方面，已经受到有关部门的肯定，在全国已有影响，被中宣部、文化部树为全国文艺战线的一面旗。这次院团体制改革，把大厂评剧团从大厂评剧歌舞团中分离出来，名称还是大厂评剧团，以创演精品和公益演出为主，定为国家重点扶植院团。另一部分，组建以演出歌舞、曲艺等综艺晚会为主的大厂歌舞团，两个团自主运行，独立核算。

现在，大厂评剧团新一轮的文化体制改革刚刚起步，尽管还是试行阶段，但剧团已收获了成果。2008年这一年，剧团创演的作品比改革前多了1/3。虽然2008年多灾多难，演出收入比上一年有所下降，但两个团合起来，还是收入了800多万元。

新组建的大厂歌舞团，现有演职员75名，团长1名，副团长2名，以商演为主，自负盈亏，完全市场化。自运行以来，与北京名人录文化传媒有限公司合作，创作、演出了多台主题综艺晚会，收入近400万元。建成了办公楼，购置了演出设备，演员实行招聘制，目前队伍很稳定，经常有全国各地的演出公司与歌舞团签约演出。

## “大厂”成功之道

文化体制改革难，院团改革更是难上加难。一个小小的县剧团，为什么能在27年前“唱”出全国文化体制改革的先声？又为什么能够在传播方式、观众审美口味欣赏习惯不断变化的27年中，始终“出人、出戏、出效益”，不断发展，屹立潮头不倒？

用好“三权”，完善机制，勇于改革进取是剧团保持长盛不衰的“法宝”。回顾这些年剧团的发展历程，一个县级剧团，从濒临解散到现在拥有固定资产2000多万元，靠的是改革；大厂评剧歌舞团30年长盛不衰、永葆青春的秘密还是改革。

与时俱进，探索实践，创新是剧团保持长盛不衰的不竭动力。当前戏曲艺术面临的难题是年轻观众不爱看。但在大厂评剧歌舞团的演出现场，观看演出的大部分都是年轻观众。最主要的原因就是剧团排演的新戏、新节目适合了现代年轻人的口味，成了观众乐于享受的“美味佳肴”。

市场运作，打造品牌，走产业之路是剧团保持长盛不衰的发展原则。“不为获奖而排戏，而是把作品真正当作一种文化产品来生产”，这是剧团始终坚持的一个原则。从扎根基层送戏下乡，到推出小品打入央视，再到创作巡演大型综艺晚会，大厂评剧歌舞团的脚步沿着市场化道路一路急奔，实现了社会效益和经济效益的统一。

## 思考题

1. 什么是影响大厂评剧团改革成功的关键？
2. 谈谈创新与艺术院团生存、发展的关系。

## 案例二

---

### 中原文化的“奥斯卡现象”

20世纪90年代末期，随着全国电影体制的改革，各地的电影公司、影院都面临着发行规模萎缩、观众流失的尴尬局面，有些甚至因此一蹶不振。河南省文化影视集团也经历过短暂的困境，但最终在这场变革中走出了一条自己的道路。集团抓住身处中原内陆的地理特点，沟通东西、连接南北，以本省院线的建立发展为基础，以电影发行、放映为核心，涉足音像、影视剧的制作，演出市场开发经营、后电影产品开发等业务，以各种灵活有效的方式进行跨省合作发展、带动周边，显示出其敢为人先的独到眼光与魄力。2006年，集团被文化部命名为全国文化产业示范基地，被省委、省政府确定为文化体制改革试点单位，集团的影城建设项目被定为河南省2006年度十大重点文化产业项目之一，奥斯卡电影院线被广电总局定为重点扶持的院线。

#### 转换角色“起死回生”

河南省电影公司是河南文化影视集团有限公司的前身。90年代末，由于外部政策环境变化和内部经营机制制约，河南省电影公司电影发行规模急剧萎缩，市场占有率大幅缩减。到1998年、1999年，公司出现严重亏损和并负了外债，1998年人均亏损3.86万元，1999年人均亏损3.17万元，每发生1元业务收入就亏损0.28元。除了一个供

看片、审片的奥斯卡影都，连电影放映场地都没有。

生死存亡的紧迫关头，要么坐以待毙，要么大胆改革。2000年，以王大同为首的公司新一届领导班子清醒地认识到，要生存，就必须解放思想，深化改革。他们推行了“干部能上能下、职工能进能出、收入能高能低、机构能设能撤”的“四能机制”，对内设机构、人事制度、财务制度和分配制度进行了全面改革。

在内设机构方面，将原有业务科室变成模拟法人，使其成为相对独立的经营实体。将原来10个非生产经营部门，合并为3个部门，行政人员由原来的60名压缩为20名；在人事制度方面，变“按身份管理”为“按岗位管理”，统一实行竞争上岗和全员聘用制；在财务制度方面，公司建立集中财务管理体系，将收入、成本、费用、毛利、利润等各项指标进行分解，落实到部、组、人，按照“收入控制成本，毛利控制费用，纯利核发工资，超利进行奖励”的原则，按经营业绩对责任人进行考核奖励，使经营成本大幅下降，经营绩效大幅提高；在分配制度方面，公司按照岗位工资和绩效工资相结合的分配办法，实行按岗位定资、按贡献奖励。拉开经营管理岗位与一般岗位、技术岗位与熟练岗位、工作骨干与一般工作人员之间的工资差距，充分调动了职工的工作积极性。

2002年，全国电影体制改革宣布了在计划经济时期一直是电影发行主渠道的省、市、县三级电影公司已完成历史使命，将被电影院线所取代。电影公司组建成立了“河南奥斯卡电影院线有限责任公司”，先后采取参股经营、升级改造、独资建设等方式，建设、启动了奥斯卡电影大世界、奥斯卡影都、奥斯卡人民会堂影城、奥斯卡青少年宫影城，实现了以电影发行为主到电影放映为主，兼顾发行的战略转移，顺利地完成了从计划经济到市场经济的角色转换，并使企业走上了健康发展的道路，为下一步的快速发展打下了坚实的基础。

### 从“借鸡生蛋”到跨省扩张

在体制机制改革取得了阶段性成果后，公司确立了“立足本地、



放眼全国”的拓展战略与发展目标。公司通过调研发现，在国外和沿海发达城市，电影公司与大型“销品贸”（即 Shopping Mall，简称 SM，融购物、休闲、娱乐、餐饮于一体的国际化第三代商业）联合经营影院的做法特别普遍。有数据表明，大型“销品贸”内的影院有着明显的“双休日、节假日效应”和“随机效应”，比单纯的影院上座率要高出五到六成，其中大部分观众是临时起意的商场顾客。

借鉴这一经验，河南省电影公司确定了不再建设单纯影城，新建影城必须实行“同商家联手，按比例分账”的原则，同在建的大型商场联合开发建设五星级影城，经营场地和土建由商家提供，电影公司只负责影院内部的设备、设施和装修，经营上采用国际上通行的票房收入分账方法，双方按比例分账。这样做能有效节约资金，保证现有资金使用的最大化，同时避免高昂的门面租金，减少投资风险，还体现“风险共担、利益均沾”的市场经济运营法则，从而达到“借鸡生蛋”的目的。

在这一原则指导下，河南省电影公司适时推出“东驱西进、三点一线”的电影市场扩张计划：即以郑州、西安、乌鲁木齐等大城市为基点，建设国际标准现代化五星级多厅影城，然后向四周辐射，扩大沿线大中城市的业务覆盖面，打响“河南奥斯卡”品牌。

河南省电影公司的触角开始主动伸向各大城市计划或正在建设的大型国际化第三代商场，他们与商家分账经营、联合兴建的五星级影院影城有：郑州奥斯卡大上海国际影城、宝龙影城、西安奥斯卡金花影城、长安国际影城、新天地国际影城、乌鲁木齐奥斯卡友好国际影城等。

针对河南省内能正常放映的影院不足30家、设施设备严重老化的情况，河南省电影公司充分发挥自身龙头作用，在全省范围内选择经济环境好、消费水平高的城市或地区，以独资、参股或托管经营形式建设高标准的星级影城，全面引入现代化经营手段和管理理念，以点带面，发挥示范作用，推动城市电影市场的复兴。集团先后在洛阳建设了全省首家五星级影城——奥斯卡新都汇影城，斥巨资在焦作兴