

陕文投：迈向“文化+”的高质量发展

张国有、姜万军、王卓

案例摘要：随着我国经济发展，发展文化产业的必要性，越来越显现。我国也开启了一系列改革，促进经营性文化产业发展。随着改革深入，国家也专门提出要发展文化产业投资基金。在改革的大背景下，陕西省在 2009 年 6 月设立陕西文化产业投资控股有限公司，用市场化手段促进陕西省文化产业发展。陕文投历经十年发展，已经形成了以影视生产、文化旅游、文化金融为核心主业，以艺术投资、文创研发、文化科技、文化传媒等为支撑的产业生态格局，成为全国最具影响力的省级文投集团之一。本案例介绍了我国文化产业改革背景，并树立了陕文投发展历程，介绍代表性业务以及陕文投对深入改革的一些思考。本案例适用于文化产业、国企改革、公司转型等多种主题的课程。

关键词：陕文投、文化产业、改革、国企、高质量发展

本案例由北京大学光华管理学院张国有教授、姜万军教授、北大管理案例研究中心研究员王卓根据企业调研和公开资料研究共同撰写完成。本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系 casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学
管理案例研究中心

2020 年 9 月，陕西文化产业投资控股有限公司（下文简称陕文投）董事长王勇和领导班子筹备“深入改革创新推动高质量发展动员大会”。他带着管理层开了很多次会，讨论新一轮的改革方案，并多次到陕西省文化和旅游厅向主管部门和领导请示汇报。这是一个全面深入的改革，会涉及到方方面面。面对上上下下的改革压力，他时常忆起一个场景。那是 2009 年 6 月 9 日，陕文投挂牌成立。当天，陕西省多名省领导出席剪彩仪式，现场热闹非凡。而他正在参加陕文投总经理的招聘考试，在经历如何做一个文投人的拷问。细想起来，他已经带领陕文投走过了 11 年，取得了耀眼成就，而初心依然。他知道，他必须要推动新的改革，让陕文投走得更远。

背景

文化是国家的血脉和灵魂，是综合国力竞争的重要因素，是经济社会发展的重要支撑¹。上世纪90年代后，新兴的文化产业，呈现出蓬勃发展的生命力，并成为一些发达国家的支柱性产业和促进经济增长的重要引擎之一，如美国的好莱坞、迪士尼，韩国的“韩流”风、日本的动漫业等。以日本动漫业为例，近年来每年销售收入达到2000亿日元，成为日本经济的三大支柱产业之一²。

在改革开放初期，文化发展受到制约的一个重要因素，就是在计划经济体制下，公益性文化事业和经营性文化产业并没有分开，应该由政府主导的公益性文化事业长期投入不足，应该由市场主导的经营性文化产业又长期依赖政府¹。中国自1978年改革开放以来，持续推进文化体制改革，致力于打破高度集中的计划经济对文化产业发展的束缚。

2003年，《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，转变文化行政管理部门职能，促进文化事业和文化产业协调发展；要完善文化产业政策，鼓励多渠道资金投入，促进各类文化产业共同发展，形成一批大型文化企业集团，增强文化产业的整体实力和国际竞争力³。以此为端，经营性的文化产业进入快速扩张期。2005年，中共中央、国务院下发《关于深化文化体制改革的若干意见》，要求深化文化企业改革，逐步形成以公有制为主体、多种所有制共同发展的文化产业格局⁴。

2009年，国务院常务会议审议通过《文化产业振兴规划》。规划提出，文化产业是国家战略性产业⁵。《规划》提出了八个重点任务和五项政策措施，其中，专门提到要加大金融支持力度、要设立中国文化产业投资基金。自此，金融在促进文化产业发展中的重要作用被明确提出。

2010年，中国人民银行会同中宣部、财政部等九部委联合发布《关于金融支持文化产业振兴和发展繁荣的指导意见》⁶，在文化产业信贷、文化企业发债、私募股权基金、保险资金等多个方面，提出了指导意见。国家为加速文化产业发展，启动金融引擎⁷。这其中，文化产业投资基金，成为促进文化产业发展的重要方式之一。

文化产业投资基金模式借鉴的是成熟资本市场“产业投资基金”^a，发起人定向募集资金，再委托专业机构来管理资产。由政府牵头设立产业投资基金，可以发挥财政资金的引导作用，从而带动多元主体的社会资金投入。文化产业投资基金能进一步激活文化资本市场，是解决文化企业发展过程中的资金瓶颈问题的有效路径

^a 产业投资基金，一般是指向具有高增长潜力的未上市企业进行股权或准股权融资，并参与被投资企业的经营管理，以期所投资企业发育成熟后通过股权转让实现资本增值。

之一。

2013年至2018年，中央财政安排文化产业发展专项资金275亿元，支持项目超过4000个，并设立中国文化产业投资基金二期。全国共有20多个省（区、市）设立由省级财政出资或宣传文化单位发起、市场化运营的文化产业投资基金或引导基金。⁸

在改革政策和市场的驱动下，我国文化产业取得长足发展。产业规模逐年增加，2018年文化产业增加值38737亿元，2005-2018年的年均增长达到18.9%；文化产业增加值占GDP比重由2004年的2.15%提高到2018年的4.30%。文化投资额增长迅速，2017年，我国文化产业固定资产投资额（不含农户）3.8万亿元，为2005年的13.7倍，2013-2017年年均增长19.6%，高于同期全社会固定资产投资额年均增速8.3个百分点。文化消费水平显著提升，2018年，全国居民用于文化娱乐的人均消费支出为827元，比2013年增长43.4%，2014-2018年年均增长7.5%，文化娱乐支出占全部消费支出的比重为4.2%。⁹

陕西文化产业概况

“八千里秦川文武盛地，五千年文化中外名城”。作为中华文明重要发祥地之一的陕西，拥有丰厚的历史文化、革命文化和民俗文化¹⁰。陕西拥有秦始皇兵马俑、汉阳陵、大雁塔、碑林等为代表的“历史文化品牌”；延安革命圣地、西安事变旧址为代表的“革命文化品牌”；秦腔、农民画、泥塑、皮影等为代表的“民俗文化品牌”，法门寺、楼观台为代表的“宗教文化品牌”，黄陵祭典为代表的“祭祀文化品牌”，西部影视、陕西作家群、长安画派为代表的“现代化品牌”，以及华山、湖口瀑布等为代表的“自然风光文化品牌”。同时，陕西高等院校和各类研究机构众多。¹¹丰富的历史文化资源，成为陕西的绝对优势，亦是陕西永续发展的核心资源¹²。

作为文化大省，陕西省也非常重视文化产业的发展。2007年确定了建设“西部文化强省”战略，2005年出台《陕西省文化产业发展纲要》，2009年出台《关于金融支持陕西文化产业做大做强的指导意见》等文件。2009年，陕西省推动经营性文化事业单位转企改制，培育一大批文化市场主体，如陕文投、西安曲江文化产业投资集团、陕西旅游集团、陕西新华出版传媒集团、陕西日报传媒集团、西部电影集团、陕西演艺集团等¹³。

陕西省文化产业也实现快速发展，其产业增加值增速常年维持高位（附录一），并高于同期第三产业增加值增长速度。2018年底，陕西省各类文化产业市场主体达到93810个，营业总收入接近1000亿元¹⁴。在陕西省文化产业中，文化装备制造业、新闻信息服务业、陕西广电（广播电影电视）出版行业，戏剧影艺业、文博事