

成都艺术剧院有限责任公司：

重整资源闯市场

本报驻四川记者 梁 娜

干了一辈子舞台工作的王为人怎么也没想到，在参加工作40多年后还能当上经理。“既要上台演戏，又要做宣传推广，项目立项，还要指导舞美设计……确实是够忙的！”王为人笑呵呵地说。然而，在成都艺术剧院有限责任公司，像王为人一样忙碌的人还有很多。成都本土话剧《活在阳光下》1月27日首演，连续演出43场，平均每天演出1至2场，这样的演出频次，在以往是王为人想都不敢想的。自2012年6月起，完成转企改制的成都艺术剧院有限责任公司通过重整资源正释放着前所未有的生命力。

一到多： 一个剧院“散”成多个公司

“从管理院团到经营院团，从管理资产转变为经营资产。”在转企改制方面，成都艺术剧院有限责任公司董事长兼总经理唐静的思路很清晰，出招也很“特别”：打破按照传统歌舞、杂技等艺术门类划分部门或工种的方式，成立艺术生产公司、资产管理公司、演出运营公司等系列子公司。据唐静介绍，艺术生产公司主要职责是歌舞、杂技、话剧专业队伍的管理；资产管理公司负责企业资产运营管理，同时负责编制资本运营计划并组织相关部门实施；演出运营公司则负责市场调研、营运、拓展以及执行中的协调。“艺术生产公司管人，资产管理公司负责资产，演出运营公司负责项目，各自独立又相互协作。”唐静介绍。

王为人就是演出运营公司的经理。1976年就参加工作的他，经历了很多次改革。“这一次才是动真格的！”他说。动真格，对公司内经历改制的270位职工来说，的确是一番剧烈改变。“刚开始砸掉铁饭碗，还是有些意见的。”王为人道出了真心话。“但是，改制提供了平台，能者多劳，而且多劳可以多得。”在担任演出运营公司经理的同时，王为人还是话剧《活在阳光下》的舞台总监。不仅如此，他还是一名演员。此外，市场推广、项目立项、舞美设计、结算，他都要负责。“以前演出都是全院动员，但人一多就显得乱，各部门协调也是拖拖拉拉。现在以演出为中心，全部按制度来，各自负责各自的事情。”王为人说，“最大的变化就是以前总觉得是给单位演出，现在认识到是给自己演的。”

多到一： 项目责任制、员工股份制“聚”人心

“在资产管理公司确保国有资产

保值增值的同时，艺术生产公司大胆实施项目责任制和员工股份制，允许优秀的导演、演员以各种形式入股。”唐静的算盘打得很“精”，“这样一来，不仅调动了演员的创作生产积极性，同时也‘倒逼’他们站在市场需求的角度上谋划创作生产。”唐静告诉记者。以前，一部戏除了创作、生产之外，还有演出、推广等硬性成本，这对于创作生产者们来说，是很少顾及的事。但自从实行“入股”以后，大家对这些问题的关心程度和研究深度都空前高涨。同时，演出运营公司大胆引进民营资本，盘活了灯光、音响等器材资源，减轻了国有资产负担，提高了运行效率，增加了收入渠道。“资源浪费减少，各环节都在创造利润，公司整体利润自然就上来了。”唐静说。

自2012年6月公司成立以来，成都艺术剧院有限责任公司共完成各类演出519场，总收入2172.6万元，形成利润324.33万元，上缴各种税费共计71.04万元。

“人往哪里去？钱从哪里来？”这是国有院团进行文化体制改革时普遍面临的两大难题。成都艺术剧院有限责任公司实行的项目责任制和员工股份制，充分尊重市场规律和创作规律，把人才作为第一生产要素，凝聚人心，激发了全体演职人员的活力和创造力。

定位准： 构建现代文化市场体系

按唐静的理解，改革的目的是为了打破传统，而是回归事物本来的规律。过去的院团排戏主要以获奖或者为参加某个活动而排演，演给一部分人看后就收场，这违背艺术创作规律，也违背市场经济规律，造成很大的浪费。“现在是排好一个戏就要演好一个戏，排好一个戏就要让群众喜欢一个戏。”唐静说，用企业的管理运营模式来经营剧目创作生产，演每场戏都要核算成本、拓展市场、推广演出、争取效益。

“除了百姓能消费得起的演出，为基层百姓量身定制的公共文化服务也是我们主动出击的方向。”唐静告诉记者，2013年，公司与成都市高新区社会事业管理局合作，改变传统公共文化服务购买模式，把送演出改为包括培训、讲座、辅导等一套全方位的服务性的项目体系。

日前，文化部部长蔡武在接受新华社记者采访时强调，继续深入推进国有文艺院团体制改革是2014年全面

深化文化体制改革要啃的第一块“硬骨头”。国有文艺院团完成转制后，要经过市场检验才能真正成为合格的市场主体，要促进其不断增强自我发展的内生动力，积极探索建立现代企业制度。

“用优秀的策划去赢得项目，做出文化产业的文化属性；通过构建现代文化市场体系，增强了向社会提供文化产品供给和服务的能力。社会效益产生了，经济效益自然也就产生了。”唐静说。

在文化部文化体制改革工作领导小组会议上的讲话

(上接第一版)

第七，扩大对外文化交流和贸易，文化走出去更加稳健有效。完善“对外文化工作部际联席会议”制度，进一步推动对外文化工作统筹机制创新。成功建立中美、中欧、中俄高级别人文交流机制，积极完善中日、中德等10多个文化磋商机制。进一步提升对外文化交流活动水平，2014年初举办的“欢乐春节”活动，项目总量达575个，覆盖全球113个国家和地区，跨行业、跨所有制兼并重组，提高文化产业规模化、集约化、专业化水平。当前要重点围绕做大、提质、求精，加快推进文化产业转型升级。做大，就是要建立健全统一开放、竞争有序的现代文化市场体系，打破条块分割、地区封锁、城乡分离的市场格局，鼓励各类文化市场主体公平竞争、优胜劣汰，鼓励有实力的文化企业跨地区跨所有制兼并重组，做大做强一批骨干文化企业。提质，就是要以提高质量和效益为中心，大力推进内容创新、形式创新、业态创新，促进文化与科技、旅游等相关产业融合发展，增加文化产业核心竞争力。求精，就是要积极培育资本、产权、技术等文化要素市场，细化产业分工，规范统计标准，打造农村品牌，鼓励和支持专、精、特、新的文化企业发展，不断提升文化产业专业化水平。

这几年来，文化开放迈出了重大步伐，但相对于我国的综合国力 and 经济大国地位而言，相对于西方发达国家强大的文化传播影响力而言，我们在这方面还存在较大差距，“西强我弱”的国际文化传播格局和文化贸易格局依然没有从根本上改变。我们要切实落实好十八届三中全会提出的“扩大对外文化交流，加强国际传播能力和对外话语体系建设，推动中华文化走向世界”的战略任务。工作中，要突出发展文化贸易，关键是用好国内国际两种资源、两个市场，探索以企业为主体推动文化产品和服务走出去的新途径新办法，切实增强国际竞争力、扩大市场占有率。

二、明确思路，突出重点，全面推进文化系统体制改革工作

2014年，是全面贯彻落实党中央全面深化改革战略部署的开局之年，是文化体制改革步入攻坚期和深水区的转折之年，也是文化体制改革面临重大历史机遇的关键之年。今年的改革工作呈现出更复杂更艰巨的局面，新老问题互相叠加，深层次矛盾日益凸显，全面深化改革的共性要求和文化领域的特殊要求相互作用，工作难度更大、要求更高。我们必须进一步增强责任感使命感，以更大的勇气和智慧、更有力的举措和办法推进改革。虽然我们在很多具体工作上取得了新的成效和进展，但要清醒看到，我们对全面深化改革的认识还有待提高，对文化改革发展全局的谋划还有待加强。我们在实际工作中，常常自觉不自觉地还是用旧有的思维方式来考虑工作、部署工作，对已经改革或将要进行的改革还缺乏深度的思考，甚至还很不适应。比如，怎样处理政府与市场的关系，怎样处理行政部门与社会团体、事业单位的关系，怎样处理管理与经办的关系，怎样处理抓规划和抓项目的关系等。2月17日，习近平总书记在省部级主要领导干部学习贯彻十八届三中全会精神全面深化改革专题研讨班上发表重要讲话，从战略高度阐述了全面深化改革总目标及有关要求，具有十分重要的指导意义，我们要认真学习、深刻领会讲话精神，全面贯彻落实到各项工作之中。

对于怎样做好今年的改革工作，《2014年文化系统体制改革工作要点》及其《分工实施方案》将做全面部署，这里我就不重复讲了。对于在整体上如何把握复杂艰巨的改革任务，我做了一点思考，用“巩固、提高、突破、拓展”8个字对文化系统体制改革工作的总体布局进行了概括，在这里略为展开讲一讲，供大家参考。

第一，关于巩固的方面。这主要是针对取得阶段性成果的改革任务，如经营性文化单位的转企改制、保留事业性质文化单位的内部机制改革、文化市场综合执法改革、文化行政部门的职能转变。下一步，要把这些改革成果巩固好，确保改革规范到位，让新的体制机制优势得到充分发挥。

这里，我想特别强调一下继续深化国有文艺院团体制改革的问题。一般性国有文艺院团转企改制，是经营性文化单位转企改制的重要内容，是党的十六大以来文化体制改革的重点和难点。经过艰苦努力，我们在党的十八大召开前完成了中央确定的国有文艺院团体制改革阶段性任务，去年我们联合8个部门共同出台了《关于支持转企改制国有文艺院团改革发展的指导意见》，明确了以“促进转制院团自我发展能力建设”为中心环节，以强化硬支撑和优化软环境为两个着力点的工作思路。下一步，推进转制院团改革的主线就是落实九部门文件。一方面，要继续规范一般国有文艺院团转企改制，确保做到“可核查、不可逆”。另一方面，要建立督查机制，督促各地尽快出台落实九部门文件的实施细则，切实加大对转制院团的扶持力度。

作为基层群文工作者，如何为大家运送更多更好的精神文化食粮，是我们常常要面对的问题。我们不应该仅仅充当一个桥梁，更应该成为一名使者，为百姓的文化需求牵线搭桥。我们不妨把自己当成百姓精神需求和文化供给之间的“红娘”，这种比喻更具亲和力，不仅拉近了与广大群众的距离，更为我们的工作准确地定了位、瞄了准。

这个“红娘”，应该具备以下几个特点。首先，突出一个“热”字。她是有温度的，是温情满满的。所以，我们所开展的活动忌冰冷、忌空洞，要

有温度、轻说教、重真情。我们的活动要有饱含深情的主题和创意，并注入参与者鲜活的生命力，这样才具有吸引力。其次，要有“成人之美”之心。目前我国公共文化服务强调均等性、普惠性、便利性、公益性等特性，并倾向对弱势群体的服务。为他人追梦、圆梦是我们的工作职能。另外，作为“媒人”，必须了解双方需求，强调参与群体的类型化，按照不同需求，开展不同活动。

随着社会的发展，对“媒人”的要求也会越来越高，所以要做到双方满意，必须要了解双方的特点，量身定

制，要做到“适时”和“顺势”。适时，就是适应当下，如运用电子工具，利用其“微”式传播获得更多信息，强调沟通与互动，利用各种平台，了解群众的需求；顺势，既要着手眼前，又要放眼未来，我们既要看到各级公共文化服务网络日趋完善的现状，更应注意发展不平衡问题。同时，我们必须认识到公共文化服务体系的构建是呈金字塔结构的，在满足普通市民文化娱乐需求的情况下，我们必须树立本地区的金字招牌、拳头产品，以此作为公共文化服务的旗帜和代言，切实提升本地区的文化品位。

方面面。三是重视和发展民间文化。继续加强文物保护工作，完善新型城镇化中的文物保护特别是古城保护工作机制。实施重大文物保护工程、古村落保护利用综合试点和文物保护样板工程。要加大新型城镇化和新农村建设中的非物质文化遗产保护力度，不断完善非物质文化遗产抢救性、整体性、生产性保护机制，处理好保护与利用的关系。要传承和推广地方戏曲剧种，广泛开展健康有益的民俗文化活动，使民间文化得到更好的传承发展。

三、提高认识，狠抓落实，以优良的工作作风、健全的机制保障文化体制改革工作顺利推进

现在文化体制改革和文化发展正处于一个重要关头，既有复杂艰巨的难题，更有历史性的重大机遇。值得注意的是，在此关头，一些同志不同程度地存在改革的“迷茫症”“疑虑症”“疲劳症”，这与中央的要求、改革的形势和群众的呼声是不相符的，要引起充分注意，及时加以克服。

第一，以正确认识改革的“迷茫症”。文化体制改革的过程，既是社会主义文化大发展大繁荣的过程，也是不断突破束缚文化发展的传统观念的过程。当前，在深化文化体制改革问题上仍存在一些争论不休的问题，如怎样看待市场和阵地的关系，怎样看待资本和导向的关系，企业体制和事业体制孰优孰劣，等等。这些认识问题如果处理不好，可能带来严重后果。我们要继续深入学习中央决策部署，用以夯实全面深化改革的思想认识基础，坚定深化改革的信心和决心。特别重要的是，要坚决贯彻习近平总书记提出的“无论改什么、怎么改，导向不能改、阵地不能丢”的要求。导向不能改，是指要坚定不移地贯彻党的路线方针政策，坚持文化主流价值观的引领作用，坚持中国特色社会主义的文化发展方向，既不能走老路也不能走邪路，这是方向性、导向性的要求。阵地不能丢，是指无论是公益性的文化事业还是经营性的文化产业，都要充分发挥自身的活力，使之成为弘扬社会主义先进文化、建设社会主义核心价值观体系和传承优秀传统文化的龙头和主力军。

第二，以狠抓落实克服改革的“疑虑症”。前些年，在文化体制改革试点工作启动之初，确实曾有人对改革“动真格”产生某种怀疑，甚至有人预测这次改革会“雷声大雨点小”。经过10年文化体制改革，全国共核销事业编制近30万个，注销事业单位法人近7000家，转制单位发展活力不断增强，社会效益和经济效益明显提升，我们用事实有力地回答了这种疑虑。当前，改革进入攻坚期和深水区，比较易改的环节都已经改得差不多了，剩下的就是一些难改的、涉及深层利益格局变动的改革，这需要我们不断取得新突破，以真抓实干和改革实绩打消各种疑虑。正如习近平总书记强调指出的，“一分部署，九分落实”。没有落实，再好的方案、再好的设想、再好的规划也是一句空话。改革是循序渐进的工作，既要敢于突破，又要一步一个脚印、稳扎稳打向前走，积小胜为大胜。今天，我们审议《2014年文化系统体制改革工作要点》及其《分工实施方案》，就是一次以研究具体工作举措落实中央决策部署的实际行动。《要点》及其《方案》正式出台后，各有关司局和单位要结合各自的职能分工，进一步细化措施，扎实有效推进各项工作。

第三，以强化机制建设克服改革的“疲劳症”。上一个10年，文化体制改革取得的重大阶段性成就，让文化系统一些同志产生了自满和懈怠心理。我们要清醒地认识到，改革没有完成时，只有进行时。改革就像“接力赛”，应当保持连续性。为确保改革的持续推进，除了要进一步提高对全面深化改革重大意义的认识外，还要进一步健全工作机制。文化部内要形成由部文化体制改革工作领导小组统一领导、部改革办统筹协调、各司局齐抓共管的改革工作格局。文化部改革办作为部文化体制改革工作领导小组常设机构，要发挥好综合协调的职能，当好改革工作的“协调员”和“监督员”，及时分解细化、沟通协调、督促落实有关工作。承担改革任务的相关司局，要勇挑重担，认真落实各自职责范围内的任务。同时，要推动地方文化行政部门加强改革工作机构建设，鼓励有条件的地方文化行政部门设立指导改革工作的专门内设机构，不断健全改革工作的领导体制和工作机制。

同志们，一年之计在于春，让我们紧紧抓住历史机遇，以更加饱满的热情、更加开阔的思路、更加扎实的措施，开拓创新，锐意进取，推动今年的改革工作再上新台阶，共铸文化系统全面深化改革体制改革的辉煌。



2014年初，浙江省杭州市开展了整治“会所内的歪风”大规模转型行动，西湖景区、公园和历史建筑内的30家高档经营场所陆续关停。针对这些高档经营场所的转型方案，杭州市西湖名胜风景区管委会表示，《西湖景区经营场所业态提升规划(草案)》将在3月中旬出炉并征求社会意见。位于西湖曲院风荷公园内的“西湖会”作为转型试点，率先更名为“开心茶馆”并对外营业。图为3月14日，市民和游客在“开心茶馆”里喝茶、聊天。

新华社记者 徐 显 摄