

文艺院团改革是北京市文化体制改革试点工作的突破口，也是北京市深化文化体制改革的重要组成部分。按照“扶持一批、转企一批、重组一批、剥离一批”的工作部署，北京市以点带面，统筹兼顾，在重点扶持北京人民艺术剧院、北京交响乐团、北京京剧院、北方昆曲剧院等公益性事业单位的同时，大力推进北京市儿童艺术剧团、北京歌剧舞剧院、中国木偶艺术剧团、中国杂技团等经营性事业单位的转企改制，成熟一个，推进一个，将差额拨款事业单位一步转企改制为现代企业，取得成效。

关于北京市文艺院团转企改制工作的思考

陈 冬



一、转企改制工作概况

北京市文艺院团改革从2003年下半年正式启动。目前已完成对北京市儿童艺术剧团、北京歌剧舞剧院、中国木偶艺术剧团、中国杂技团的转企改制。

2004年1月16日，北京儿童艺术剧院股份有限公司正式挂牌成立。公司注册资本4054万元，其中增量资本2300万元。改制后北京儿童艺术剧院股份有限公司2006年演出场次303场，是2003年144场的2倍；总收入5508万元，是2003年77万元的72倍。

2004年8月10日，北京歌舞剧院有限责任公司正式挂牌成立。公司注册资本6242万元，其中增量资本4300万元。改制后2006年北京歌剧舞剧院本部演出1300场，比2005年增长了60%，是改革前的4倍；演出经营收入1390万元，比2005年增长了27%，是改革前的3倍多。

2006年9月15日，中国木偶艺术剧院有限公司正式

挂牌成立。公司注册资本5700万元，其中增量资本2907万元。改制后公司把小木偶做成大产业，积极建设室内大型儿童主题乐园木偶城堡，打造儿童文化产业链。

2006年12月18日，中国杂技团有限公司正式挂牌成立。公司注册资本10829万元，其中增量资本5000万元。改制后公司积极整合各方资源，巩固发展国内市场，大力开拓国外市场，进一步推动中国杂技走向世界。

二、北京市文艺院团改革的基本做法

文化体制改革是一项复杂的系统工程，文艺院团的改革更有其特殊性。对经营性文艺院团的改革，北京市始终坚持先进文化的前进方向，以艺术生产为主导，尊重艺术生产的规律，创新体制，转换机制，面向市场，增强活力。

(一)实事求是，因地制宜，一团一策。根据院团的实

际情况,特别是院团的产品特点和未来发展需要,采取不同的改革策略,选择不同的战略投资者,实行一团一策,实现优势互补。北京市儿童艺术剧团采取院团与媒体联姻,由北京青年报社控股。北京歌剧舞剧院采取院团与旅游联姻,由首都旅游集团控股。中国木偶艺术剧团、中国杂技团采取院团与民营资本联姻,中国木偶艺术剧团由民营企业北京永庄文化传媒有限公司控股,中国杂技团由民营企业中国银泰集团参股。

(二)科学论证,积极稳妥地推进转企改制工作。把差额拨款事业单位直接改制为现代企业,既要大胆探索,又要稳步推进。北京市儿童艺术剧团改制过程中,北京市文化体制改革试点工作组领导小组先后7次专题研究北京市儿童艺术剧团改制工作方案,工作小组召开了30多次协调会,就改制中涉及的股本结构、人员安置、配套政策进行了深入系统的分析论证。其中,仅股本结构问题就设计了9个方案,先后逐一进行研究比较,优中选优。改革中特别强调把改制与保持艺术生产的连续性、稳定性有机结合,做到思想不乱,人心不散,创作不停,演出不断。

(三)实现体制创新,一步到位。中共中央政治局常委李长春同志一再强调,体制带有根本性、长期性,体制决定机制,机制依附体制。中国木偶艺术剧团自1995年以来,在机制改革方面做了一系列的探索,包括艺术生产改革、经营机制改革、管理机制改革等。但是,机制改革不能真正使剧团成为独立的市场主体,体制的束缚使剧团不能以更快的速度发展。中国木偶艺术剧团的转企改制,由民营企业北京永庄文化传媒有限公司出资2907万元控股,北京永庄文化传媒有限公司一直是以企业的身份和运作方式成为市场主体,中国木偶艺术剧团同北京永庄文化传媒有限公司的联合,实现了与市场的真正接轨。

(四)创新内部机制,增强企业发展活力。北京市经营性文艺院团在体制创新基础上实现机制创新,积极推进现代企业制度建设,改制后按照市场要求,建立新的企业经营管理机制;实行新的劳动合同制,探索建立全新的用人机制;通过改革收入分配制度,建立有效的激励考核机制。北京儿童艺术剧院股份有限公司建立了由股东大会、董事会和监事会组成的“大三会制度”和党总支、总经理办公会、中层管理例会组成的“小三会制度”构成的决策体系,为重大项目的科学决策提供了制度保障;建立了一套适应企业发展的人力资源管理体系和薪酬体制,做到

人力资源配置市场化、工资奖励相对科学合理。北京歌剧舞剧院改制后,取消了原事业单位的13个处室,建立了适合企业特点与市场接轨的8个艺术生产经营机构;在分配制度上对管理人员实行“岗薪+风险薪”制,对演员实行“岗薪+演出费”制,对业务经营人员实行“岗薪+提成奖励”,打破过去论资排辈的限制,做到了能者上庸者下。

(五)以市场需求为导向,打造文化艺术精品和自主品牌。在创新体制、转换机制的基础上,转制院团坚持面向市场,探索适合自身特点的发展之路。北京市儿童艺术剧团坚持“三贴近”,面向市场,面向儿童,每推出一部剧目都要看观众喜欢什么,观众成了剧目的“主导者”。从首部原创大戏《迷宫》到后来创排的《Hi 可爱》、复排儿童剧《红领巾》,从首次进入体育场馆演出的《魔山》、复排儿童剧《怪物城堡》到新创大戏《福娃》,这一思路贯穿了北京市儿童艺术剧团改制后艺术创作的全过程。正是因为抓住了市场的需求,北京市儿童艺术剧团的艺术产品获得了观众的普遍认可,取得了社会效益与经济效益双丰收。截至目前,《迷宫》共演出101场,累计票房收入达1000万元;《Hi 可爱》演出31场,总收入524万元,开创了北京市儿童艺术剧团大戏当年首演、当年盈利的先河;《红领巾》2005年演出168场,总收入251万元;《魔山》演出11场,总收入686万元(每场观众都在1万人以上);《福娃》在2006年“六一”期间的首轮14场演出中取得250万元的总收入。北京歌剧舞剧院改制后创作演出了大型歌舞晚会《祝福你北京》、现代时尚歌舞《炫舞飞歌》、大型乐舞诗《紫气京华》、大型曲艺专场晚会《曲韵流金》;收购并改造了“北京之夜”晚宴剧场的大型旅游节目《大中华乐舞》和大型民族乐舞《龙舞京城》。中国木偶艺术剧团改制后完成系列木偶课本剧的创作策划方案,计划今年5月1日上演大型木偶剧《皇帝的新装》。

(六)探索一业为主、多业态发展、多样化经营的发展模式,不断拓展企业发展空间。转制院团在坚持艺术生产为主的同时,以改革的意识、企业的思维提高对市场的敏感度,拓展工作领域,不断延伸产业链条,寻求多元化发展,寻求社会效益和经济效益的最大化。北京儿童艺术剧院股份有限公司将剧目的衍生产品带进剧场现场销售,创造了“边厅文化现象”。2005年,在儿童玩具、图书、服装等方面衍生产品总收入达100万元。他们参与投资拍

摄的动画电影《红孩儿大话火焰山》在大陆获得总票房500万元的成绩,还获得第十一届中国电影“华表奖”优秀动画片奖和第四十二届台湾电影“金马奖”最佳动画长片奖。北京歌舞剧院有限责任公司提出市场导向,精心策划,固京拓外,巧打特色牌的产品经营策略,排演适合商业演出的雅俗共赏的娱乐性节目,结合节庆活动排演主题性特色晚会,在争取北京演出市场的同时,积极开拓外埠演出市场,开发文化旅游定点演出。中国木偶艺术剧院有限公司积极推动木偶城堡项目,打造儿童主题乐园,并创办北京首家儿童电影院,拉动儿童电影市场。

在文艺院团转企改制配套政策方面,北京市按照国发[2003]105号文件精神,研究制定京政办发[2004]40号、京财税[2005]825号、828号文件,将有关政策转变为实施细则,并积极协调落实,为文艺院团顺利转企改制提供了政策保障。

三、对北京市文艺院团改革的几点思考

回顾北京市经营性文艺院团的改革,有以下几点认识:

(一)文艺院团改革首先要解放思想,转变观念,牢固树立新的文化发展观。解放思想、转变观念是改革的前提。北京市文艺院团改革过程中,市委宣传部、市文化局围绕为什么要改、怎样改、改制后怎么发展等核心问题向演职员工进行宣讲,通过细致的思想疏导,引导大家提高认识、转变观念、坚定信心、打开思路。改制后,注意强化市场意识,解放艺术生产力,创新发展理念、产品内容和方式方法,进入市场,服务大众,创作生产更多更好观众喜爱的节目,让大家看到改革带来的发展变化。

(二)文艺院团改革的关键是发展,发展得好不好,体现在能否产生一批优秀剧目上。艺术生产是检验改革成败的重要尺度。改革的一个基本出发点,就是要通过体制机制创新,给文艺院团提供一个有利于出人才、出精品的体制和机制环境。北京市文艺院团改革中每一个改革方案的制定,都紧密围绕是否有利于艺术生产、是否有利于更好地解放艺术生产力,进行广泛论证,确定公司长远发展的主营业务和战略目标。北京市儿童艺术剧团改制后,催生了包括《迷宫》、《Hi 可爱》、《魔山》、《福娃》等优秀剧目。北京歌舞剧院、中国木偶艺术剧团、中国杂技团改

制后,都把近期工作与长远发展结合起来,围绕打造特色精品,制定科学的艺术生产计划,精心组织创作和生产,努力推出社会效益和经济效益双丰收的优秀剧目,努力培育文化企业的核心竞争力。

(三)文艺院团改革是一项系统工程。工程建设好不好,体现在能否在市场中发挥资本的力量。过去我们把资本理解为一个静态的东西,以为增加了投入,就能买来好的产品和服务。现在我们把资本置于市场的运行中,把资本看作市场环境中动态的活的因素。在改制单位股本结构的设计上,北京市儿童艺术剧团由北京青年报控股,北京歌剧舞剧院由宣传文化系统外资本北京旅游集团控股,中国木偶剧团由民营资本控股,中国杂技团由民营资本参股,强化资本在艺术生产过程中的作用,提高资金的使用效益。同时,在政府财政对文艺院团的资金支持上,重点调整资金使用方向,加大对原创优秀剧目的支持,引导文艺院团把精力放到打造优秀剧目上。通过投资主体对资金使用效益的约束,通过政府资金投资方向的调整,改变过去只管投入、不问结果、不问市场的状况。

(四)文艺院团改革必须坚持以人为本,使广大演职员工理解改革、支持改革、参与改革。文艺院团改革的成功取决于院团演职员工的理解支持,必须将“以人为本”理念融入具体改革措施中,切实保障演职员工的权益,并努力为演职员工创造发展的机会和空间,使演职员工的创造性和才华得到更大程度的施展。在改制过程中,一方面开展深入细致的思想政治工作,特别要讲清事关群众利益的原则和政策,及时消除群众的思想顾虑,努力做到政策交底,工作公开透明;另一方面,要将解决实际问题同解决思想问题相结合,积极解决改革发展中遇到的实际问题,在政策配套跟进上狠抓落实,扶上马,送一程,为改制工作顺利推进提供政策保障。

(作者:中共北京市委宣传部副部长)

责任编辑:林小波

“建设新农村”有奖征文活动电子版正式开通

由中共北京市委农村工作委员会、《农村工作通讯》编辑部、中共北京市委前线杂志社和北京市农村经济研究中心联合开展的“建设新农村”有奖征文活动,在“首都之窗”市农委网站(网址:www.bjnw.gov.cn)上开设了“建设新农村”专栏,希望大家踊跃投稿。