

# 陕西演艺集团：改革缔造“演艺航母”

□ 王淑玲

又是一年秋来到。对于陕西演艺集团来说，2011年的深秋季节，是一个收获的季节，也是一个绽放的季节。在刚刚结束的第六届陕西省艺术节上，陕西演艺集团大获丰收：大型歌舞音画《金格灿灿彩》、话剧《信天游》、陕西风格作品音乐会《音画三秦》、世界经典交响音乐会《心有爱·乐无界》、影偶励志儿童剧《太阳神鸟》等分别获得优秀演出奖、优秀剧目奖，京剧《风雨老腔》荣获优秀展演奖，陕西演艺集团获得优秀组织奖。而作为艺术节闭幕式演出的《金格灿灿彩》演出现场的热烈动人情景，展示了陕西省歌舞剧院全体演职员工朝气蓬勃的精神风貌，也从一个侧面展示了改制后陕西演艺集团的活力与朝气。

精彩绚烂的背后，总是有着可循的规律。回首陕西演艺集团两年来走过的路程，总经理张民说，那就是不断地解放思想，转变观念，创新发展。

## 转企改制，催生现代文化企业

2009年10月28日，陕西演艺集团每一个员工都应该铭记这一天。这一天，陕西演艺集团隆重挂牌，宣告了陕西省歌舞剧院、陕西省乐团、陕西省京剧团、陕西省杂技团、陕西省民间艺术剧院、人民剧院等8家原事业单位性质的省直院团“等、靠、要”时代的结束，同时启动了事转企的改革步伐，正式以市场主体身份参与市场竞争。

集团刚刚成立，各院团还存在包袱重、欠账多、体量小、设施设备落后等问题，自身良性循环发展的经

济实力严重不足，市场运作经验还不成熟，剧场资源和演出设施设备还不能满足市场发展的需要。最难的是，由于思想观念相对滞后，对改制认识不足，人心不稳，情绪低落，许多人从主观上不能接受转企改制的事实。

面对重重困难，集团班子凝神聚力积极进取，一方面，在省委、省政府的领导下，坚定改革信念不动摇，在确保单位秩序良好、队伍稳定的前提下，积极、稳妥、有序地推进改革。工商登记注册，清产核资，核销事业编制，签订全员劳动合同，构建以陕西演艺集团为母公司，所属8个院团为子公司的母子公司框架体制。另一方面，集团在进行转企改制时，以人为本，注意做好大家的思想工作，按照“老人老政策、新人新办法”的原则，平稳完成人员分流工作，确保人心不乱，队伍不散，顺利完成了460多名人员提前退休，无一例因改制而引发的上访事件发生。

在完成“事转企”各项任务后，集团把进一步深化改革作为工作中心，重点在人事、分配、管理、拓展市场上功夫。建立了总经理负责制以及相关的人员招聘、薪酬分配等一系列规章制度，为集团依法规范运营提供了制度保障，市场主体形象初步显现。经营管理队伍初步形成。按照公开、公平、择优的原则，完成了集团各部室和各子公司经营管理人员的公开竞聘和配备，51位同志受聘上岗，成为集团经营管理和发展中的中坚力量。

按照集团的统一部署和要求，各子公司依照市场发展需要，全面启动内部机制改革，在部门设置、岗位设置、人才选聘、制度建设等各方面大刀阔斧地进行改革，部门基本都进行了精简，岗位设置进行了优化，采取内部竞岗对外公开招聘两种办法补充和配齐了队伍，企业决策、分配、考核等各项管理制度进一步得到完善，有序高效的经营运作机制、竞争激励约束机制、岗位目标责任制和灵活多样的市场运作机制等初步形成并开始发挥作用，除此之外还重新制定和出台了薪酬、考勤等一系列新的制度并开始实施，初步成为了符合现代企业要求的市场主体。在此期间，集团还吸引了民营企业参股入股，与西安中贝元艺术剧院有限责任公司进行资产重组，演艺集团收购其百分之五十一以上的资产控股，成为集团第九个子公司。用张民的话说，就是吸引民营企业参股入股，就好比给“羊群”里放了一只“狼”，它会产生“鲇鱼效应”，还有对比和引领的作用。

为了确保改革不是表面的“改壳”，集团不断开设培训班、邀请企业专家办讲座，培养管理层和职工的市场意识—效益、竞争、成本核算等全新的市场观念，通过全方位多层次的培训，来提高干部职工适应市场发展要求的能力，提高集团的企业现代化经营管理水平，为演艺集团彻底向规范化现代企业转制打下了基础。张民说，只有这样才能让集团员工从过去的“事业单位情结”中逐渐解脱出来，树立企业意识。

经过两年的时间，陕西演艺集团

目前已逐步发展成为一个崭新的现代文化企业。两年间，来陕西演艺集团取经的就有全国12个省份的代表团。

### 创新思路，“戏路”越演越宽敞

记者在集团公司采访，看到的、听到的都是对改制的一片赞扬之声。集团副总经理、陕西省歌舞剧院有限公司院长刘庆兴奋地说，改和不改真不一样。首先，精神面貌大不一样，队伍不仅年轻化了，人人积极进取，加班加点，主动积极，科学合理的用人和分配制度焕发了演职员工的热情，让不好好干的人混不成了。其次，人才进出渠道畅通了。改制前，由于事业编制，好多优秀人才进不来。现在企业了，我们自己能做主。两年来，陕歌招进了50名年轻优秀的演员，仅在《金格灿灿彩》中就有多名陕北优秀歌手加盟，并且作为陕歌特聘演员签了合同。再其次，也是最重要的一点，就是增强了“市场意识、竞争意识”。改制前几乎不考虑市场，大多数作品完成演出任务后就“刀枪入库，马放南山”。现在脑子里整天都是“市场意识”，考虑观众是否喜欢、市场是否接受，再也不能像以前那样一味追求获奖了，人人有了危机感、紧迫感。

说到改制带来的变化，省杂技团有限公司团长贾云鹏底气十足地说：“找到挣钱的门道了，日子好过着呢！”改制后的陕西省杂技团仅剩60多名员工，演员占50个，其中三十岁左右的有30多位，早过了杂技演员的黄金年龄。对这批“演出嫌老，退休又早”的演员咋安排，成了贾云鹏的难题。在进行深入的市场调研后，贾云鹏得到了一条明确的思路：利用成熟的节目《汉唐百戏》走市场！通过与西安启明文艺演出有限公司洽谈，签订演出合同，在古都大剧院驻场演出，顺利将《汉唐百戏》加入豪门。根据市场需求，他们又将《汉唐百戏》改为《大唐宫廷乐舞》，深受

市场欢迎，从去年7月到年底演出120场，今年已超过210多场，每场演出盈利6000元。为了抓杂技训练和演出，贾云鹏三进河北吴桥杂技培训基地，精挑细选了11个小演员，与团里的14个小演员组成一支杂技演出队伍。

采访中，让记者高兴的不仅仅是演出收入的增加，对演员的关心爱护让人很感动。杂技团的《汉唐百戏》在古都大剧院天天演出，演员们没有节假日。为了缓解演员的疲劳和压力，杂技团常常组织演员爬山、休闲活动。“不能让娃娃们成为挣钱机器”，贾云鹏的话，让人听了很温暖。

### 群体发力，艺术生产硕果累累

转企改制激发了沉寂多年的活力和潜力，激发了子公司的主动性和创造性，各院团你追我赶、开拓创新，形成了各自的特色。省京剧院在打造品牌剧目上有探索，将老腔和京剧结合，便有了现代京剧《风雨老腔》；省爱乐乐团在市场运作上有一套经验，主营收入达到250万元；省人艺成为小剧场演出的主力军；省民艺的优秀节目不断被邀请走出国门对外交流演出，儿童剧创作演出不断创新；西安人民剧院变被动为主动，大胆与中国娱乐演艺连锁第一品牌“金海岸”合作，拓展经营路子；陕西演出公司积极引进境内外优秀剧目。两年来，他们创作或复排了一系列优秀艺术产品，创作演出收入迈上了一个又一个台阶，获得了一项又一项荣誉：

#### 产品：

打造提升剧目：《大唐赋》、《汉唐百戏》、《风雨老腔》及《唐乐舞》等。

新创剧（节）目有：大型歌舞晚会《春天你好》之“春天系列”，歌舞画《金格灿灿彩》、话剧《信天游》、交响音乐会《音画三秦》，世

界经典交响音乐会《心有爱·乐无界》、木偶励志儿童剧《太阳神鸟》，朗诵交响合唱音乐会《献给党的生日一七月》，《十月的颂歌》、《永远的旗帜》、西洽会开幕式演出。大型原创话剧《天唱》、京剧现代戏《十五的月亮》、大型交响《红色交响》等好剧目投入创排或投入市场。

引进剧目：大型木偶皮影剧《来自中国的三个传说》，俄罗斯国家芭蕾舞团经典芭蕾舞剧—《天鹅湖》，朝鲜舞蹈音乐晚会《盛开的金达莱》、引进中国儿童艺术剧院童话《皮皮鲁和鲁西西》改编的儿童剧《罐头小人》。

推出周末剧场“周末大荟彩”演出活动，实行低价票，并推出会员票、优惠票、半价票、免费票等场次。

### 获奖：

在第六届陕西省艺术节上荣获9项大奖，《春天你好》获全省宣传思想文化“创新奖”、第五届西博会获“最佳展示奖”，《永远的旗帜》获省委宣传部“特别奖”等共计19个重要奖项。省人艺、陕歌、省爱乐乐团、省京剧院、省民艺等子公司，参加各种国内赛事获得金银铜等大奖累计有60次之多。目前，陕歌、省人艺、省爱乐乐团正在冲刺中国音乐金钟奖等大赛奖项。

### 收入：

据初步估算，2011年主营业务收入完成2559.65万元，比改制前增长94.90%；国有资产保值增值完成11255.20万元，比改制前增长65.07%；职工个人收入3.62万元，比改制前增长83.76%；净利润完成839.61万元，比年度目标任务增长152.14%；演出场次完成1808场，比改制前增长43.95%。

### 乘势而为，实现七个新突破

十七届六中全会（下转第24页）

业供应链的外部整合是供应链整合的关键部分，而与主要供应商和用户建立良好的合作伙伴关系则是决定供应链外部整合成功与否的关键。企业应该在完善的合作机制下选择具有延续性和扩展性的合作伙伴，建立不同层次的合作伙伴关系，培养合作企业之间的信任，共同为整个供应链的行业竞争优势服务，达到理想的供应链协同和合作状态，发挥最大的协同效应。

**4. 加强标准化工作。**加强标准化工作对供应链管理非常重要。目前，最为重要的两个问题是物流标识标准和运输工具标准化。在这两个方面，我国的标准化工作还不到位。因此，为了使各类标准能够协调统一，需要由国家标准化工作的主管部门出面对这些单位的标准化工作进行协调，各单位之间也应积极配合，共同努力，把标准化工作做好。

#### 5. 引进和培养集成化供应链管理

(上接第12页)赋予了转企改制文艺院团新的使命，让陕西演艺集团又一次站在了时代发展的新高地。面对未来，陕西演艺集团该如何构筑发展新优势？该如何提升陕西“演艺航母”的地位？总经理张民说，演艺集团取得的成绩靠的是改革，演艺集团未来的发展依然要靠改革。作为我省演艺龙头企业，陕西演艺集团将乘势而为，抢抓机遇，理清发展思路，找准产业定位，调整完善发展战略，实现七个新突破，推动集团尽快实现跨越式发展。

一是进一步在解放思想、转变观念上实现新突破。不断从事业体制的平均主义、得过且过、不思进取的思想束缚中解放出来，从保守、传统、僵化的陈旧观念中解放出来，树立市场、竞争、经营、创新、效益等企业理念，倡导积极创新、勇于拼搏，建功立业的企业精神。

二是进一步在创新体制机制上实现新的突破。不断延伸产业，引进战

人才。电子商务环境下的供应链管理是一个很复杂的过程，当各个行业竞争前景改变了，建造和管理有效果并且有效率的供应链将是生存的关键。而目前，国内这类人才很少。企业对此重视的也不多，即使有这样的经理，他们也没有足够的权利来做决策，并进行管理。所以，我国企业要想顺利实施供应链集成，就应首先充分认识到供应链管理战略的重大意义，并引进人才，或通过各种业务培训来培养与锻炼这方面的人才，然后建立合理的报酬和激励体系，使其为企业的进一步发展开拓道路。

目前电子商务正在我国快速发展，尽管在发展中遇到很多的障碍和阻力，但是电子商务对我国企业供应链的发展有着极大地推动作用。电子商务环境下的供应链管理依然是我国企业供应链管理发展的一个主要趋势，它应该是我国未来企业供应链管

略投资者，加快股份制、多元化发展步伐，实现集团跨区域、跨行业、跨所有制的发展。强化规范母子管控体系，完善和推行现代科学的企业管理机制，为加快发展提供坚实保障。

三是进一步在精品生产上实现新的突破。明年重点在大型交响乐《长安》、歌剧《苏武牧羊》、话剧《天唱》、京剧《十五的月亮》、杂技儿童剧《剪纸娃娃》等重点剧目上下功夫，力争每年推出一部叫好叫座的优秀剧目。

四是进一步在开拓演艺市场上实现新的突破。以“稳步推进旅游演出，优化提升小剧场演出，全力开拓国内外演出，不断深入惠民演出”为目标，通过几个演出板块的联动合围，搭建与实力企业、强势媒体、主流网络合作联盟体系和商业运作模式，尽快形成自身市场核心竞争力。

五是进一步在重大项目带动上实现新的突破。着力抓好精品创作项目、演艺衍生产品开发项目、演艺人

理的一个研究热点。电子商务的发展，促使信息流在整个供应链中及时、快速、高效地流转，它是供应链管理中沟通生产者和消费者的桥梁。电子商务和供应链管理这两大利器将为我国企业的发展和强大注入源源不断的动力。〔基金项目：2010年教育部人文社会科学研究一般项目（10XJJCZH002）：基于SOA架构的新疆农产品供应链信息共享机制研究〕

(作者单位：石河子大学)



才培训中心建设项目、舞台设施设备提升项目、对外文化交流项目、重大节庆演出项目、“周末大荟彩”演出项目、百县千乡万场惠民演出项目等8个重点项目的实施。

六是进一步在人才队伍建设上实现新的突破。多层次、多渠道培养、引进人才，用事业留人、用政策用人、用制度管好人。努力造就懂文化、会经营、善管理的经营管理队伍和业务精、素质强、勇于创新的专业技术队伍。

七是在进一步抓目标任务上实现新的突破。要强化措施办法，加强动态督查，确保省政府下达的2011年各项目标任务全面并超额完成。好风凭借力，扬帆正当时。我们坚信，伴随着十七届六中全会《决定》的出台和陕西演艺集团两年的探索和积累，陕西演艺这艘“航母”将进入改革深水区，迎来一个新的快速发展期。