

艰难的辉煌

文化体制改革实践与思考

康伟◎著

STRIVING FOR SPLENDER:
REFLECTING ON
AND EXECUTING CULTURAL SYSTEM REFORM



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

艰难的辉煌

——文化体制改革实践与思考——

康伟◎著

STRIVING FOR SPLENDER:
REFLECTING ON
AND EXECUTING CULTURAL SYSTEM REFORM



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

艰难的辉煌：文化体制改革实践与思考/康伟著. —北京：经济管理出版社，2018.2
ISBN 978-7-5096-5686-0

I. ①艰… II. ①康… III. ①文化事业—体制改革—研究—中国 IV. ①G12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043068 号

组稿编辑：丁慧敏

责任编辑：丁慧敏

责任印制：黄章平

责任校对：陈颖

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京玺诚印务有限公司

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：15.75

字 数：195 千字

版 次：2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-5686-0

定 价：48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

自序

2008年12月，在北京举办的第29届夏季奥林匹克运动会已结束，但人们的奥运热情不但不减，反而持续高涨，来自全国各地乃至世界各地的人们涌入北京，都要亲身感受北京奥运成功的喜悦。十一长假期间奥运场馆正式开放，我和我的团队仍然坚守岗位，接待来自全国和全世界的热情观众，每天参观人数达40万。当我带领团队着手筹划奥运场馆赛后运营时，接到北京市委、市政府任命我为北京演艺集团（以下简称集团）党委书记、董事长的通知。记得组织找我谈话时，我问领导为什么选我去组建演艺集团？领导说，这是组织经过全面、慎重考虑后做出的决定。因为你在政府和企业都工作过，2004年就介入北京首批文化体制改革，因为改革是一场革命，很多改革单位自己革不了自己的命。由此，我深知北京演艺集团作为全国文化体制改革的先行者和探索者，肩负的责任之重大。

几年来，我始终以高度的责任感和使命感，坚决把思想和认识统一到中央精神上来，把工作统一到中央和市委、市政府的决策部署上来，以“敢于担当、敢于碰硬、敢于创新”的“三敢”精神推进改革；积极引导广大干部员工，切实认清企业与事业单位的本质区别，摒弃传统的、陈旧的、不合时宜的想法和做法，放弃“官”念，强化“企业人”意识，努力适应现代企业制度运行下文化产业集团的工作模式和发展要求；坚持从国家改革、发展、稳定的大局出发，针对深化改革

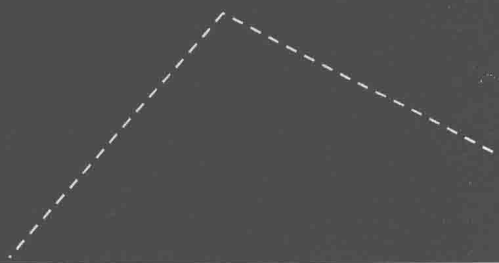
中遇到的突出问题，积极寻求政策突破，及时完善对策措施，为改革的推进和集团的发展提供有力保证。5年来，集团三次入选“全国文化企业30强”，入选第五届北京“影响百姓经济生活的10大企业”“中国演艺机构十强”“中国演艺集团三强”“亚洲品牌500强”“中国品牌企业500强”，并被评为“全国文化体制改革先进单位”，我个人也荣幸地被授予“全国文化体制改革先进个人”“2012年度中国文化产业十大年度人物”和“中国（文化行业）品牌十大创新人物”等荣誉称号。

值此集团组建5周年之际，我愿意与大家分享集团组建5年来与各位同事带领广大员工在文化改革发展奋斗历程中的所思、所想和所得，不妥之处欢迎大家提出宝贵意见。

陈伟

第一篇 转变观念 提高认识 增强深化文化体制改革的动力

文化体制改革是一场革命	003
坚定不移地走改革发展之路	006
文化体制改革的历史回思	008
认清内外环境 推动创新发展	012
继续创新发展的“三大历史任务”	015
以“三敢”精神投身于首都文化改革	017
现代文化企业制度建设是现阶段院团改革的第一要务	020

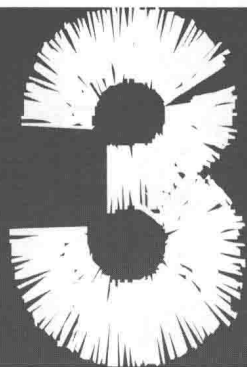


认清集团发展形势 消除“三种不良倾向”	029
文化体制改革要除“四弊”	034
推进文化机制创新的“四个重点”	036
深化文化体制改革要把握“五个方面”	038
深化文化改革需要深入统一“五个思想认识”	050
推进深化改革面临的“六个现实问题”	055
集团发展壮大需要增强“六个自觉性”	057
加强集团班子建设需要正确处理“六个关系”	059
警惕深化改革的“三大风险”	064
进一步深化首都文化体制改革的四点建议	066
以更大的决心和勇气深化文化体制改革	068
在求真务实中坚定笃行	072
以改革的实际成果赢得信心与支持	076
北京演艺集团艰难的辉煌	079

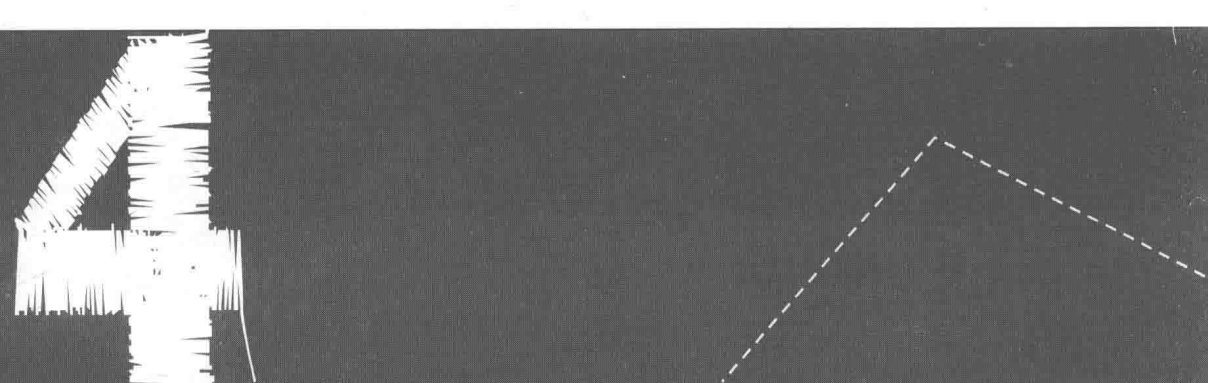
第二篇 坚定方向 完善制度

不做改革的旁观者 做实践者

始终秉承“四个坚持”发展方向	091
努力搭建“四大平台”战略发展体系	093



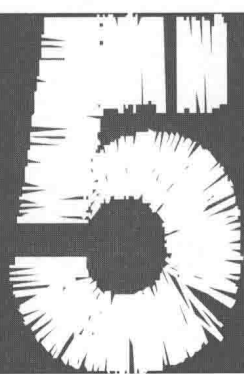
坚持以“五大体系”为抓手	094
实施全员绩效考核达到“三个不一样”	100
坚持完善法人治理结构	101
现代文化企业制度的构建模式	103
加强原创艺术生产 积极运作重大项目	108
开拓经营发展思路 巩固提升市场占有率	111
发挥综合平台优势 提升集团整体品牌影响力	114
标识是企业文化的象征	117
用企业文化凝聚发展力量	119
《图兰朵》，“鸟巢”里飞出的“金凤凰”	121
“真爱奇迹”响彻国家体育馆	124
增强文化自觉和自信 推动中国“三高”文化品牌迈向世界	127
首届“电影交响音乐会”在人民大会堂奏响	130
民族团结共发展 多元文化齐绽放	133
《天安门》——塑造“城市群像” 书写“人民历史”	135
“北京文化周”伦敦上演	140
创新文化交流项目演出模式 让中国文化真正走出去	143
促进体育与文化、旅游产业相互结合、共同发展	146
国际马联场地障碍世界杯中国联赛在国家体育馆成功举行	148



第三篇 求真务实 开拓创新

坚定不移深化文化体制机制改革


坚持做深化文化体制改革的先锋	153
明确集团发展目标 增强改革发展信心	158
争取政府大力支持 培育骨干文化企业	160
深水期的院团文化管理体制机制改革	162
继承党的优良传统 坚持求真务实作风	164
强化组织功能 提升党建水平	169
关于加强主旋律文化建设的思考	174
加强国有改制文艺院团的市场化运营研究	179
着力优化文化资产管理 实现国有资产保值增值	191
推动建立现代文化市场体系离不开资本要素	194
努力推进文化业与金融业战略合作	196
构建文化产业改革发展新平台	198
加快法律服务体系建设 提升国有文化企业科学发展水平	201
切实弄清国有文化企业法律服务体系建设面临的若干问题	204
扎实做好文化企业选人用人工作	206
加强国际文化贸易人才培养	210
扎实推动文化企业与高等艺术院校之间的产学研合作	212



需要培养“懂文化的企业家”和“懂市场的艺术家”	214
文化企业开启“央地合作”新模式	216
努力推动文化企业跨地区发展	218
当好推动京津冀文化协同发展的排头兵	221
文化“走出去”的创新模式	223
文化“走出去”的行思	228
建立海外演艺基地 提升集团国际形象	232
以中外文化合资公司为载体 积极拓展文化出口平台和渠道	234

后 记

文化体制改革和演艺集团发展还有艰难的路要走	236
-----------------------------	-----



第一篇

转变观念 提高认识
增强深化文化体制改革的动力

文化体制改革是一场革命

一纸任命书，我从如火如荼的奥运场馆赛后运营转身到文化企业，成为文化体制改革的实践者、执行者，我迎难而上，义不容辞！

2008年底集团筹组之初，我们房无一间、地无一垄，没有基本的办公条件和人员配置，很多同志甚至没有身份、没有工资、没有待遇。组建工作是摸着石头过河，没有任何经验可以借鉴。尤其是在组建初期，旧体制引发的各种矛盾在市场机制面前越发明显地暴露出来：一是缺乏对实操经验的研究，导致改制后出现一些遗留问题。改革有两大要素、一个核心。“两大要素”即人员和资产，尤其是离退休人员分离、不良资产分离是改制前应该做好的重要工作，而实际工作中离退休人员的安置、国有文化资产的清产核资审计等问题，研究、落实不到位，造成很多历史遗留问题，加大了我们改革的成本和起步的难度；“一个核心”是指改制后的核心问题是建立现代企业制度，唯其如此，才能成为合格的市场主体，适应市场经济。这一点很多同志认识不到位，以为改制就是成立“翻牌公司”，还用老思路、老办法，没有意识到对人、对体制机制的彻底改变。对现代企业制度不理解、落实不到位影响了改革效率。二是改革人才的缺乏。作为文化企业，社会效益是“首”，经济效益是“本”。创作艺术精品与赢得市场（票房）不是

对立的，文化育人与市场运作也不是矛盾的。真正的国有大型骨干文化企业，要既能扛得起弘扬社会主义核心价值观的大旗，又能用票房和市场占有率为不同层次的老百姓奉献喜闻乐见的文化大餐。缺乏既懂经营又懂文化的复合型人才制约着集团的发展。三是旗下企业资产规模体量小，盈利能力弱，且“等靠要”思想严重。各单位之间缺乏聚合合力，各自为政，亟须建立协调机制对其进行统筹指导。四是对改革的真正意义缺乏透彻的理解。主要是部分同志由于长期在体制内形成了惯性思维，让他们从“旱涝保收”的事业单位到“适者才能生存”的残酷市场，很多员工，甚至一些领导干部一度有抵触情绪。

国有文艺院团转企是形势，上级的一纸命令虽已下达，但真正的改制工作才刚刚开始，需要经历一个非常艰苦的过程。由于对转企改制之后的做法和认识不统一，特别是涉及个人利益时，逐步出现了矛盾。比如，存在着把企业视为自己的一亩三分地、扎起利益藩篱、谁也动不得的心理，不能真正带头进行绩效考核等。集团组建之初通过审计发现，个别公司基本由总经理等内部人员把控，通过设立二级、三级甚至四级公司的所谓合法手段，来达到满足个人利益的目的，已出现国有变个人的倾向。集团作为上级和股东，下派干部是正常组织行为和程序，却遭到强烈反对，阻碍改革和发展。

几年来，集团始终以关心、爱护转企改制单位干部员工，共享改革成果为重点，帮助他们转变思想观念，认清深化改革只有进行时，没有完成时，早改早受益；不断规范经营管理，逐步建立现代企业制度，完善法人治理结构；逐步理清内部关系，明确集团定位，正确处理与二级单位的关系，充分发挥监督管理和服务作用；帮助解决遗留问题，多次研究并向上级汇报争取支持，目前这些遗留问题逐步得到有效解决。

“改革就是一场革命”，“革命”本不容易，触动个人利益的时候就更难了，文化体制改革从某种意义上来说，就是在革原来体制的命，革

一部分人利益的命，就会得罪人，可这是大势所趋，势不可当。为此，我们要坚定不移地推进文化体制改革，拿出壮士断腕的勇气，摆脱老观念的束缚，不断强化企业意识，建立健全现代企业制度，坚定不移地走改革发展之路，推动集团改革发展。

(2012年9月)

坚定不移地走改革发展之路

“周虽旧邦，其命维新”，我始终以改革创新的精神引领广大员工推进改革。

集团组建之初，我碰到的第一个问题就是，大家对改革认识不一致甚至存在抵触情绪，特别是不能理解文化事业与文化产业的根本区别，不把剧目当作产品和投资项目来对待，对清产核资、审计、绩效考核、经营目标责任制等现代企业管理手段认识不到位、落实不积极，真正推进文化体制改革仍然任重道远。

为此，我第一步做的是统一大家思想的工作。大会小会反复强调，早改革、早发展；全面改革、全面发展；深化改革、加快发展；改革越迟，成本越高，难度越大。我经常列举 20 世纪八九十年代北京某地毯厂转企改制的例子。当时，地毯厂第一次面临转企改制时，也是大家不想转，经反复做工作，后来也没改；第二次转企改制又拖着不改；到第三次时，实在不改不行了，但这时已错过最好机遇，地毯市场已被个体和民营企业抢占，地毯厂一改制就死了。这就是早改早受益的最生动例子。

国有文化事业单位转制为文化企业，就是要摆脱僵化的体制，激发活力，更好地适应文化市场、更好地生产创作优秀作品。文化体制改革具有不可逆性，搞的不是“翻牌公司”，不会再倒回去，是人和体制

机制彻底改革。文化体制改革不仅是体制形式的改革，关键是观念的变革，一定要从心理上接受改革、从思想上支持改革、从行动上促进改革。只有这样，才算得上真正改革，也才能取得最大成效。

工作中，我们应带头贯彻落实中央、北京市委市政府关于深化文化体制改革的一系列指示精神，坚持对改革的认识不动摇，坚持以真正的改革促进发展，眼睛始终盯住前方，把握现在，思考未来。虽然文化体制改革面临各种困难，但这是发展道路上在所难免的，需要认清形势、坚定认识，解放思想、实事求是，不可畏首畏尾。

(2010年5月)