

昆明的文化产业经营改革：五大剧团市场化整合

作者：刘建华

中国有句古话，叫做“世事洞察皆学问，人情练达即文章。”这历来是官场人的从政哲学，它把对世事人情的娴熟驾驭提升到与学问、文章同等地位的高度。这说明一个问题，对于我们来说，人事、物事、天下事，恐怕最为棘手的不是物事、天下事，而是那人事了。

人事之处理，实非易事。国外的人事据说要好点，但凡人与人之间的关系，谁也不能说轻而易举就把它搞贴。当然，其他发达国家的制度化越来越强，其人事如何为易我们暂且不管它，但是，中国的人事自古以来就是让人大伤能量的问题。纵观历史，我们看到的是庙堂之上朝臣如何勾心斗角、尔虞我诈的，门户森严、派别纷争无穷无尽。到头来，所有这些空耗去的是整个社会的资源。

昆明某媒体老总曾向我抱怨，他90%以上的精力浪费在人事关系处理方面，人与人之间的纠缠争斗耗去了他大量的时间和精力，也耗去了报社大量的资源，最终导致的是企业止步不前甚至亏损破产。

日常中的人事已经如此难以料理，当我们遇到改革等大的变动时，人事之难用“难于上青天”也不为过，能顺利闯过此关者为数寥寥。然而，昆明市民族歌舞剧院竟然破天荒地从此关轻身而过，并聚集所有人力资源，大刀阔斧地走上了改革前进的坦途上，道路渐行渐宽，前景愈走愈明。

一、人事改革：走的放心，留的安心

2005年6月17日，昆明市文化局召开党委会，集体研究、提出了《昆明市专业艺术表演团体整合组建昆明市歌居剧舞剧院方案》（征求意见稿）。此方案一出，犹如一声春雷，震惊了习惯吃事业饭的业内人员及业外人士。根据方案，昆明市文化局下属昆明市民族歌舞团、昆明交响乐团、昆明市儿童艺术剧团、昆明市花灯剧团、昆明市滇剧团五个专业艺术团体进行合并，组建成昆明市民族歌舞剧院，其中，昆明市花灯剧团、昆明市滇剧团摘牌，全体人员划昆明市歌剧舞剧院，所有人员进行多渠道分流。

五个剧团发展至今，不是朝夕能至，其人员构成之复杂，也不是朝夕所能变动的。五个剧团都有很长的历史，长期以来，努力完成了市委、市政府的各项演出任务，创作了大批优秀的艺术精品，为繁荣昆明市的文化事业做出了极大的贡献。

昆明市滇剧团成立于1956年，是昆明市最早成立的专业剧团，现实有人员70人；昆明市花灯剧团成立于1958年，现实有人员67人；昆明市儿童艺术剧团成立于1980年，现实有人数44人；昆明市民族歌舞团成立于1986年，现有人数79人，昆明市交响乐团成立于1987年，现实有人数94人；五个剧团共有人数354人。

歌舞剧院改革的第一步就是实行人员分流。根据相关文件，艺术专业年限满25年以上确系不能继续演出的可提前退休，还有其他一些可提前退休的政策，这些对人员分流起到了极大的作用，目的是为了增强剧团内部活力，精简人员，壮大剧团的创作和演出力量，以快速迈进市场。

改革之初，人心受到很大震荡，演职人员处在非常矛盾的心理中。退休吧，年纪也不是很大，自己就要与心爱的艺术分别，心中不舍；不退吧，3-5年转制成企业的压力让习惯了事业性质工作的人们非常迷惘，心中不安。真是欲走不愿，欲留心慌；退休了找谁要保障，留下来问谁要生存？

在这关节点上，市委市政府给予了最大的优惠，退休人员实行财政事业拨款，留下的人员与新聘用的员工实行老人老办法，新人新办法。在此基础上，市文化局局长朱建国及歌舞剧院的领导不断做工作，引导人员顺利分流，尤其是滇剧团和花灯剧团的人员更是进行了妥善的安置，一些人员分流到省滇剧院及省花灯剧团，部分骨干人员充实到昆明市文化馆从事艺术辅导培训工作。最后，有115人顺利退休，真正做到了走的放心、留的安心。

二、院长招聘：四人应征，倪红春受命

为使整合后的昆明市民族歌舞剧院以崭新的姿态面向市场，文化局决定面向社会在全省内公开招聘院长，条

件是年龄在45岁以下，懂艺术，懂经营和管理，并在相关艺术剧团担任领导职务3年以上。这是一个非常高规格的要求，新的院长必须是能带领歌舞剧院在市场检验中长袖善舞的领军人物。

此后，昆明市歌舞剧院院长招聘公告在各大媒体上连续登载，以期千里马上场。然而，在公告时限内，报名应聘的情况不太好，没能达到预期的目的，只有四个人应征。这种相对轻淡的应征现象也情有可原，因为条件是非常苛刻的，且歌舞剧院要走市场在全国也没有几家，前途充满很多不确定因素，但也极具挑战性和成就感，只要能找寻到合适的千里马，就一定能奔腾出万里坦途来。

为了尽快推荐和选举产生出昆明市民族歌舞剧院院长，文化局党委对招聘方案作出了调整，坚持招聘的条件和要求，提出了意见和建议。经多方调查了解，云南民族村负责人倪红春走进了领导们的视线，这位端庄秀丽的女子完全符合招聘条件，民族村多年来的业绩已不须对其作太多的考察了解，于是，文化局党委决定任命倪红春担任昆明市民族歌舞剧院的院长。

三、平台造就：巨资投入，系列经营

从远处看见的是一幢大型灰白色的建筑物屹立在周围还是黄泥土的旷地上。这就是投资4000万巨资新建的昆明市文化艺术生产基地，也就是将要挂牌的昆明市民族歌舞剧院的所在地。剧院的创作、排练及小型排演将在此处完成。

在这即将竣工的办公大楼前，文化局局长朱建国和剧院院长倪红春描绘了歌舞剧院发展的灿烂前景。据介绍，歌舞剧院将分两条退走路，一是继续创造好的文艺节目，为繁荣全市文化事业、丰富人民精神生活服务；一是艺术生产基地将结合任务工作开展文化产业，进行系列化经营，计划开设艺术培训、影视放映、舞美制作、休闲茶吧、图书音像等经营项目。艺术培训中心分职业化与非职业化两种，前者主要是针对全省从事文艺演出、教学等专业人士的培训，后者是针对普通大众对文艺爱好的培训，如瑜珈、拉丁舞、健身等；影视放映是针对附近小区居民的文化消费的，因为周边有几十万人口，大多是中产阶级，有很强的市场潜力；舞美制作中心的目标对象一是地州的晚会、音乐、美术制作，二是各地的电影、电视拍摄的舞美制作，三是会展策划等相关技术设计。所有这些，都是综合利用自身原有的资源，使其得以最大化使用。

剧院的产业化经营一旦理顺，将会产生极大的经济效益，不但能自我创收，而且能反哺文化事业，催生更多高质量文艺节目的涌现。最终，这将会使3-5年向企业化转变的目标实现。

四、精品冶炼：紧贴市场，营销推进

为了冶炼更多更好的精品，剧院从考核、分配、创作、营销等方面入手提高演职人员的积极性，做到多劳多得，绩效与收入挂钩，并组织专门人员研究市场，了解消费者心理，创作出符合大众需求的产品。

在考核方面，剧院制定了严格的制度。演职人员实行合同制，进行高职低聘、低职高聘制度。以乐器演奏为例，具体考核办法是把大幕拉起，每个演员进行表演，评考专家看不见演员，听完演奏后进行打分，如果是较高成绩，即使是低职演员（如五级演员）也会用高职的待遇来聘请，反之低聘。歌舞演出也是分出等级，领舞、独舞或主要演员的报酬要高出其他演员。如此一来，就拉开了员工之间的收入档次，从而营造了竞争环境，最终是推动剧院节目质量的提升，实现最优化的社会和经济效益。

在创作方面，剧院组织相关人员不断跟踪市场，作消费者心理需求调研。之后，集体讨论，确定好创作主题，再组织专家到下面采风、体验生活，在所有这一切基础上，构建好作品框架，安排创作、排演、试演到最后走向市场。比如说剧院最近计划排演的“旅游晚会”就是院长三年调研市场的基础上确定的节目，该晚会将运用民族的符号、现代化的视觉元素来打造此台晚会，力求既有民族色彩，又有时代气息，目标消费要是外地游客。另外一台高规格的多媒体交响乐“香格里拉”也正在紧锣密鼓中，这个高雅的艺术节目将冲刺2006年的上海国际艺术节。

在节目产品营销方面，剧院也下了很大功夫去做，新成立的演出营销部负责剧院的整体包装、宣传营销、演出联系等工作。该部门将配合节目创作的进度进行产品整合营销，比如“旅游晚会”进入某个阶段，营销部门就组织一些公关活动、媒体广告进行宣传，并分步推进宣传营销工作，从而使产品全面走向目标市场。

参考书目：

- 1、 范建华等编撰《云南发展文化产业十题》，云南发展文化产业研究课题组，2003.9。
- 2、 胡惠林主编《文化产业概论》，云南大学出版社，2005.9。

- 3、喻国明著《变革传媒-解析中国传媒转型问题》，华夏出版社，2005. 1。
- 4、都市时报《2005年文化产业发展报告-彩云雕龙特刊》，2005. 12. 8。
- 5、昆明日报2005年全年合订本。

作者简介：刘建华，传播学硕士，江西萍乡人，云南大学文化产业研究院助理研究员。

[回首页](#)

来源：传播学论坛编发
阅读：1371 次
日期：2006-08-30

【 双击滚屏 】 【 评论 】 【 收藏 】 【 打印 】 【 关闭 】 【 字体：大 中 小 】

上一篇：一个集体的误读
下一篇：国际新闻的眼球

>> 相关文章

- 詹姆士·乔伊斯的早期作品及象征主义分析
- 台湾地区国语词汇与大陆词汇的特色差异
- 标记理论与性别歧视语言现象
- 个体隐秘的存在与群体话语的一致——以藏族诗人嘎代才让诗作的话语空间为例
- 基诺族民族文化遗产的现状调查与分析
- 再论纳西族的“黑”“白”观念
- 如何科学报道“山寨现象”
- 虔诚、权力与艺术：意大利文艺复兴时期艺术赞助的意图

发表评论



- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

点 评：
用户 名： 密 码： 发 表

备案号/经营许可证号：蜀ICP备05000867号

设计开发：阮思聪 QQ:54746245 Powered by: 打瞌睡

Copyright (c) 2003-2013 传播学论坛： 阮志孝、阮思聪 . All Rights Reserved .