中国企业报

中国国资报道

CHINA STATE OWNED ASSETS REPORT

2015年12月29日 星期二
第169期 本期共四版

媒体热线:010-68701870 68735793
网址:www.zqgz.com.cn
传真:010-68735735
联系人:杨永峰
E-mail:guozibaodao@163.com

建言国资监管
助力国企发展

国务委员 王勇

祝贺《中国国资报道》
围绕中心 服务大局 办出特色

王乐义
二〇一二年五月

指导单位:国务院国资委新闻中心 联办单位:中央企业媒体联盟《中国企业报》 顾问:厉以宁 执行主编:丁国明 编辑:陈玮英 E-mail:qiyebaoxinwenbu@163.com 校对:筱华 美编:王祯磊

保利文化集团股份有限公司在改革过程中,从2000年2月初创时注册资金为500万元的文化公司发展成为现在拥有50亿元总资产的文化集团公司,已经打造成为第一家以文化艺术为主业的港股上市央企(股票代码:03636.HK),实现了高速发展。现在,剧院管理、艺术品拍卖业务已确立了国内乃至世界同行业领先地位。2004年,保利文化集团被文化部命名为"文化产业示范基地";2011年被文化部授予"十大最具影响力国家文化产业示范基地"称号;2008年至2015年,连续七届入选"中国文化企业三十强"。

本报记者 丁国明 陈玮英

人们认识保利,是从曾经轰动一时的抢救圆明园国宝行动开始的。早在1999年12月,保利集团成立了中国首家由大型国有企业兴办的博物馆——保利艺术博物馆。保利艺术博物馆先后从海外抢救保护了一大批中国国宝,仅青铜珍品就达百余件。2000年春,保利艺术博物馆历经曲折斥巨资在香港抢救保护了即将再次流失的三件圆明园兽首——牛首铜像、虎首铜像、猴首铜像。圆明园兽首回归,极大激发了人们的关注。

15年后,许多人回顾那个年代,真切地感到:它对拓展保利地产及文化产业起到了积极的促进作用。

曾经"什么都干过"

2001年,保利集团开展"解放思想、开拓创新"大讨论,明确了"树立一个保利品牌,做大做强贸易和房地产两个主业,培育文化产业,力争用5年时间再造一个保利"的蓝图。至此,文化产业成为保利集团的主业之一。

当时,保利文化集团更多的是考虑寻找并发育新的经济增长点,在激烈的市场竞争中争取更大的经济效益。

成立最初5年,保利文化在文化艺术领域开展了多种尝试,什么挣钱做什么。办演唱会、做演出、拍电影电视剧、搞发行、做艺人经纪、办广告公司、做传媒……文化艺术领域诸多行当保利都尝试过,有些也取得了很好的成效。例如,2002年、2004年保利文化举办的大卫·科波菲尔魔术中国巡演,就在国内产生了良好的反响。保利文化这种大而全的发展模式,虽然对树立品牌形象有所贡献,但因为发展战略尚不清晰,主业不突出的问题明显,有些业务缺乏核心竞争力,盈利能力也有限,部分业务甚至严重亏损。过高的投资迟迟不能产生经济效益,而且社会效益也上不来。按照保利文化集团总经理蒋迎春的话说,"竞争异常惨烈,必须闯出一条新路。"

到了2005年前后,保利文化开始对已有业务进行全面总结和梳理,明确提出要"有所为,有所不为",通过清理整顿,逐渐剥离不良资产,根据自身比较优势,将保利文化的主营业务加以归拢,逐步确立起三大业务板块:演出与剧院管理、艺术品经营与拍卖、影院投资管理。

如何赚钱

社会影响力的增强,带来的是企业品牌的美誉度和公众的信任度,也促进了企业经济效益的良性增长。现在,保利剧院管理公司经营的43家剧院没有一个剧院亏本、赔钱的。对于保利院线而言,在合同里要求演100场,一般会做到130多场。他们把票房收入拿出引进新项目回馈社会。这样的做法很多人不理解,但作为央企来说,他们承担了这个责任。

在北京马家堡影城,年轻的影城总经理彭珑介绍,当年北京南城没有一家五星级影院,保利马家堡影城从2010年开业后,营业收入每年以20%—25%的速度递增,现在已经达到4060万元。这说明,引领与培养文化消费,还有很大的空间。

为保证国有文化资产的保值增值,保利剧院管理公司充分发挥"内容+平台"的产业链优势,这种将优秀剧目推广到全国院线巡演的方式,与各剧院单独接待演出团体的方式相比,大大降低了运营成本。保利文化集团产业链形成在行业中的竞争优势更大,它们同国内外各演出团体、艺术院校和经纪公司特别是文化部、广电总局、北京国际音乐节组委会等建立了长期合作伙伴关系,成功开展了多种类型精品演出。例如,"春·冬演出季"、"名家名剧月"、"打开艺术之门"、"保利院线——文化部首届优秀保留剧目大奖作品展演之旅"等囊括流行艺术、民族艺术与古典艺术系列演出,这些已经形成品牌效益的演出,如果离开保利的全国院线巡演的方式,恐怕是难以实现的。

输出管理

这时候,保利文化集团管理层把眼光投向文化演出体制改革的大局。近些年来,全国各地政府部门开始认识到发展文化产业的重要性,一批剧院项目陆续上马,所有的地级以上城市都可能建设大剧院。建好了的剧院需要人管理,更需要有节目演出。然而现实是大多数剧院都空着,剧目很少,一年演不了几次。何况,每建一个剧院便要增加一个事业单位来管理,几成地方政府的负担。随着计划经济体制的结束,这些事业单位早已解散。国家文化事业急需要适合市场的文化演出体制与机制出现。

保利文化集团旗下的北京保利剧院管理有限公司已经有多年剧院市场化的经验,这时已经引进或打造出一批"精品剧目",如果将优秀剧目推广到全国巡演,相对于各剧院单独接待演出团体,运营成本将大大降低。既实现了演出资源与剧院资源的有效利用,又为政府减轻了负担。这样一来,不但体现了保利院线演出资源的核心价值,也降低了院线的运营成本,在完成政府场次指标和企业经营利润的过程中发挥了至关重要的作用。

(下转G02版)

深度

改革的能力:保利的文化"宪法"

丁国明 陈玮英

保利文化集团制定出台了针对各类演出艺术水准的国内首部《行业标准》和《剧院经营管理规范》。这些文件,维护社会公正,也形成自己特色的监管体系。这种探索,把企业实然状态与应然目标之间的差距缩小了,从规律上解决了问题。显示了保利文化集团改革的能力。

中国文化事业最大的问题,是计划经济体制情况消失后,市场经济体制没有建立起来,而自生自长的市场经济体制则缺少规矩的约束,制度建设留下了巨大的空白。

随着文化体制改革的全面展开,一大批经营性文化事业单位整体转制为企业,按照中央关于政府机关不能办企业的要求,出现了出资人缺位的问题,文化企业很难成为合格的市场主体。在传统的"大锅饭"模式下,经营的好坏没有一个标准,国家拨款式运营使得管理严重滞后。

保利文化集团走向市场,不失时机,建立一整套新的制度,承担了政府的功能。

保利剧院管理公司始终保持"五高"管理标准,管理的下属剧院均通过了ISO9001质量管理体系认证,北京保利剧院是行业内率先通过认证的企业。这种院线标准化管理运行模式,为创新模式的顺利开展奠定了质量基础及管理水平方面的保障。

保利文化集团是第一个输出剧院管理模式的,标志着中国真正有一个从事专业化剧院管理的企业。这种标准不仅被沿用到保利剧院管理公司的其他剧院管理中,而且被我国地方剧院广为采用,取得了很好的成效。

在保利剧院管理公司制定针对各类演出艺术水准的国内首部《行业标准》和《剧院经营管理规范》,为混乱的剧院市场提供了一个可参照的市场标准。保利剧院管理公司作为剧院行业的领头羊,促使剧院的文化产业市场有了良好的秩序,带动了整个剧院行业向更好的方向发展。这些标准,被企业员工视为自己的"小宪法"。

保利文化集团的规章制度是在探索市场体制过程中逐步建立起来的。

2003年9月受委托经营上海东方艺术中心时,作为国内外八家竞标单位中的中标单位,在政府监管的基础上实现了企业的自主经营。然而由于制度不够成熟,剧院不能按时完工造成了演出延迟,本着履约的原则,需要向演出方支付违约金,经过几个月的僵持,政府作为业主出扶植资金,由剧院向演出方支付违约金,有效维护了剧院的信誉,也将制度完善工作提上了日程,委托经营管理合同成为了剧院管理最初的制度模型。

2005年11月形成的"东莞模式",将政府的财力和保利文化公司的管理经营能力相结合,初创政府分类补贴剧院的形式,即政府分类对剧院承办的公益类演出进行补贴。对于流行类演出,则充分采用市场化的方式,选用具有正能量、受广大观众欢迎的演出,保证上座率的同时,限制了最高票价,兼顾社会效益和经济效益,在保证公益性的基础上实现了盈利。经过不断的探索,保利文化集团在剧院服务、演出管理、政府补贴等方面制定了规范,于2005年建立了第一部剧院管理规范,并健全其它一些配套的制度,形成一本比较完善的手册。

借由上市对企业规范的良好契机,保利文化集团进一步规范管理,完善制度前后历经近4年时间。2014年3月,保利文化在香港联交所主板成功上市,成为国内首只拍行的文化概念股。

保利文化集团品牌建设以卓越为目标,而这个目标的形成,来自制度的规范。

内部管理能力提升,缘于以"可量化"、"可核查"的标准引进文化企业。保利影业采取了高度集中制,实行统一品牌、统一排片、统一经营、统一管理。财务、营运、货物配送等都由总部统一管理运营。如爆米花的大小都是按照工业化的标准控制。这种集中控制可以保证保利院线在初期运营中,能够对旗下影院形成绝对权威,这样会整体提升保利院线的市场话语权和主动权,也相应提高了合作模式下的院线运营效率。

在多年的经营管理运作中,由保利剧院公司总结出的"五高三平台"管理标准也在业界赢得了口碑。

市场秩序规范,带动文化市场的混乱无序局面的治理。保利文化集团依法治企的实践,为行业树立了标准和典范。北京保利拍卖公司建立初期,我国对文物的真伪和价值的鉴定并没有一个统一的制度。北京保利拍卖公司建立了专家鉴定委员会,管理层选择最权威的业内专家,将内部和外部专家相结合,开始专家开会表态的方法进行鉴定,最后用按照"同领域三个权威专家,背靠背,一票否决"的原则,完善管理办法,保证了文物鉴定的真实性和客观性。

动态

央企17人获称道德模范

本报记者 赵玲玲

12月21日,深入开展向中央企业道德模范学习活动在北京举办。国家电网公司高君芷、中国商用飞机有限责任公司胡双钱与中国兵器工业集团公司杨芳、中国石油天然气集团公司等17人分别荣获"中央企业道德模范标兵"和"中央企业道德模范"称号。

国资委副主任、党委委员、文明委主任黄丹华会见了中央企业第五届全国道德模范及提名奖获奖同志。中央文明办二局副局长赵树杰,"当代雷锋"郭明义,国资委宣传局局长、文明委副主任卢卫东,出席活动并为道德模范授奖。

黄丹华在会见中向17位全国道德模范及提名奖获得者表示热烈祝贺。她强调,中央企业道德模范为广大干部职工树立了榜样,也为全社会树立了道德标杆。各中央企业要深入学习、大力弘扬道德模范的感人事迹和高尚品德,为中央企业改革发展提供强大精神动力和道德支撑。同时,希望所在企业在工作和生活中给予道德模范更多的关爱和支持,让模范榜样发挥出更大作用。

卢卫东在讲话中指出,道德模范是中央企业1200多万员工的优秀代表,集中展现了央企广大员工的良好精神风貌,他们不仅为中央企业,也为全社会树立了学习的标杆。中央企业要做强做优做大,成为受社会尊敬、基业长青的企业,必须在创造经济价值,增强硬实力的同时,注重道德品格等软实力建设,占领道德制高点。

国资委、中央文明办相关负责同志,在京中央企业分管精神文明建设工作的负责同志,文明办主任,郭明义爱心团队志愿者代表和道德模范所在企业员工代表等400余人参加了交流会。