

保利文化 15 年千倍增长调查

(上接 G01 版)保利剧院管理公司曾连续两年把音乐剧《猫》带到东莞,当时这部音乐剧制作费高达几百万元,一般只在一线城市演出,上演一周的成本接近500万元,一般地级城市没有政府全额赞助是很难支撑的。但《猫》在东莞演出了两年,一张票卖到400元至500元钱,老百姓也能接受。这说明,二、三线城市的观众对高端文化的市场需求是很强烈的。

从全国文化产业大局出发,以市场需要配置演出与管理资源,正是保利文化产业市场改革的方向。

上海探路

保利剧院管理公司走向市场化改革的突破,先在上海探路,接着在东莞形成模式。

舞台演出院线,是保利剧院管理公司用相同的经营方式统一管理全国各地剧院的一种模式,他们用“精品剧目+全国院线巡演”的方式推出作品,形成产业链布局的剧院管理企业。

保利剧院管理公司创造出的这种委托经营与企业化经营相结合的方法,实质便是混合经营。2004年,上海市投资12亿元打造东方艺术中心,并面向全国公开招标管理公司。剧院的产权所有者是上海市政府,经营者是保利剧院公司。这场谈判与合作经历了漫长的磨合过程,因为工期的拖延,双方讨价还价,拖了3个多月。最终双方均做出让步,达成了这件事情。

保利剧院管理公司与地方政府合作模式,具体来讲,就是政府通过和保利剧院管理公司签订委托管理合同,把所有的经营管理权限交由保利院线。双方签订的合同条款中约定,企业的自主经营政府不能干涉,包人员招聘、管理模式、票价制定等全部按照市场化运作。不管谁来看演出,都要买票。在委托合同签订之初,政府要求保利全年平均票价不得超过200元至300元,但实际上保利的平均票价还会更低。而政府要予以上千万元的补贴,补贴主要是水、电、煤气、人工、设备维护等费用。

“东莞模式”突围

保利剧院管理公司与剧院所有者之间的关系类似于物业公司和业主之间的关系。院线和政府之间的这种合作模式在东莞形成,被称之为“东莞模式”。

东莞市是个新兴城市,一度被称为文化沙漠。未建大剧院的时候只有街头露天演出,政府每年投入的经费不少,效果总不理想,群众也不满意。东莞玉兰大剧院建成,保利的人赶来了。

保利剧院管理公司在东莞碰到一位对文化产业很热心的市委领导,经过多次谈判,按市场化经营原则,同时充分考虑文化产业社会效益第一的特性,参照现代国家政府参与扶持的经验,创造了文化建设的“东莞速度”,形成了互助共赢的局面。

在东莞,“地方扶持+品牌企业”的管理理念与模式终于形成。

这样一来,剧院管理与演出都与政府脱钩了,做到政企分离,所有权与经营权分离,同时又保证了当地文艺演出场次与质量,这正是政府所期待的效果。像东莞这样的城市,要保证在当地的演出场次一年达到70场,而保利实际完成90多场。

这样的合作模式,责、权、利分明,



●2015年12月9日晚,北京保利十周年秋季拍卖会经过5天共52个专场的拍卖,以29.5亿元的总成交额圆满落幕,连续第16次在国内大型艺术品拍卖会中列成交额榜首。

在北京保利拍卖会上,艺术品拍卖的诸多纪录被屡次改写:

●北宋黄庭坚的书法作品《砥柱铭》,在2010年保利春拍上以4.368亿元成交,创中国艺术品拍卖世界纪录;

●徐悲鸿代表作《九州无事乐耕耘》,在2011年保利秋拍上以2.668亿元成交,刷新了徐悲鸿作品拍卖成交价世界纪录;

●李可染《万山红遍》,在2012年保利春拍上以2.9325亿元成交,刷新艺术家个人拍卖纪录,并成为2012年春拍单品成交价最高纪录;

●元代王振鹏《江山胜览图》,在2012年保利秋拍上以1.012亿元成交,成为当季唯一过亿元拍品。

双方达到共赢。很多二、三线城市的市民,在家门口购买惠民票,就能欣赏到国内外一流演出团队的精彩演出。从东莞市扩散到珠三角,再从常州遍布长三角,再发展到环渤海地区,继而向中西部布局。截至目前,保利剧院管理公司在全国主要城市管理着大型剧院43家。剧院每年所完成的演出场次也迅速增加,由2009年的1743场至2014年4500余场。

从混合经营到混合所有制

摸索出混合经营的好处,保利集团顺势进入混合所有制领域,完成保利艺术拍卖的“惊人一跳”。2005年7月,保利文化集团在保持国有控股前提下,通过吸纳一部分社会资本,从社会上引进多位艺术品经营人才,成立北京保利国际拍卖有限公司,隶属保利文化,希望借多元化投资主体,发挥各自优势,优化资源配置,提高运营效率,逐步建立规范的现代企业制度和市场化的运作机制,拓展文化产业新领域。保利拍卖依托保利集团的品牌优势、资源优势以及保利艺术博物馆长期积累的专家资源,与民营拍卖企业合作。民企的人才、活力加国企的实力,很快形成新的生产力。新公司成立短短4个月,保利拍卖就推出了首届大型艺术品拍卖会,一举取得5.6亿元的总成交额,位列同期国内艺术品拍卖第三名。

民营资本的加盟为保利拍卖带来了灵活的市场化经营理念和运行机制,经过10年发展,北京保利拍卖已在中国古代书画、中国近现代书画、中国古董珍玩、中国当代艺术、中国当代水墨、中国古籍文献、中国当代工艺品等艺术品拍卖领域拥有领先实力,在珠宝首饰、天珠及藏传佛教艺术、红酒

白酒、科技古董等拍卖领域也完成了全面布局,成为全球第三大艺术品拍卖企业、世界最大的中国艺术品拍卖企业。

资本与人

2005年,北京保利拍卖公司成立时,全国新成立的拍卖企业多达200余家,竞争十分激烈。保利拍卖公司初出茅庐,就能一下子成为同行业中的翘楚,就是因为保利集团的决策者大胆吸纳社会资本,使引进的优秀艺术品经营人才把自己的全部智慧与社会资源都投入到国企中来,共享利益。由此,保利拍做出若干个全国第一的举动:在国内第一个进入中国现当代艺术拍卖领域,创造了国内油画专场成交的最高纪录。保利文化集团在10年前就试探这个至今仍争论不休的问题,不能不佩服保利决策者们改革的胆量与勇气。

加快职业经理人和职工持股改革试点,使人才资本化更好体现。保利文化集团是“轻资产公司”,最大的资产就是人才。怎么吸引人才、留住人才、培养人才、发挥人才的优势,是迫在眉睫的问题。保利集团运用混合经营的方法,发挥民营人才的作用。要允许这类人才以其拥有的文化创意、知识产权、文化技能及管理技能入股或参与利润分配,将凝聚在人才中的价值充分资本化,希望国资委对文化企业允许职工持股,最大限度地激励文化创意人才和文化企业经营人才,调动这些人才的积极性和创造性。目前,保利文化集团已经出现人才向外资、民企企业流失的现象,出去一个人便带走一群人,且很快与公司在市场上形成对立面。希望上级支持保利加快职业经理人改革和薪酬改革试点,

允许在二、三级公司试行文化骨干持股,在文化产业人才资本化上迈出更大步伐。

还可以做什么?

保利拍卖公司成立之初,曾免费主办过“中国现代派油画展”,当时策展人员先找到一家国企拍卖公司,后又找到一家民企拍卖公司,一个是想帮忙但缺乏资金,一个是有资金却不愿意干不赚钱的事,保利拍卖连续两年不要一分钱扶持办起这个展览。

保利所组织的主旋律“红色经典”剧目,广受欢迎。

他们还举办名家名剧月,打造国粹传承阵地。剧院管理公司引入了沪剧、黄梅戏、越剧、京剧等优秀剧种,邀请众多优秀、极具代表性的表演艺术家集体登台表演,收到了良好的市场反响。

保利剧院管理公司长年坚持举办“戏剧舞蹈演出季”、“打开艺术之门”、“市民音乐会”等品牌公益活动,开展演出内容组织策划,深受广大观众的喜爱。仅2014年累计公益演出超过500余场,接待观众超过460万人次。一直以来,大家认为高雅艺术曲高和寡,事实上普通老百姓对交响乐、芭蕾也是有需求的。剧院管理公司当年引进了国内四台芭蕾舞剧,搞新年音乐会,最先在东莞开始做商业演出时,担心没有观众,经过一年的试验,发现观众还是很踊跃的。只不过观众的热情是以票价为基础的,定价高达五六百元的,老百姓觉得不值;六七十元,他就觉得无所谓。据此,剧院管理公司推出公益性质的“市民音乐会”,对演出实行低票价,最高100元,最低只要30元。用低票价、高品质吸引了大量观众。

线就像星火燎原,由一个点形成一个根据地,继而不断开辟新的点,保利剧院经营模式的扩张与复制,正在扩大到西部,而在先行一步的东莞则已扩张到乡镇。各省依照保利的模式,也在组建自己的混合经营院线,包括地县级的演出联盟。

目前,保利文化集团初具规模并取得了较好的经济效益。但与此同时,在发展过程中也面临各种市场挑战。从发展上,产业规模扩张仍然是主要矛盾;从管理上,快速扩张给经营管理提出考验。

广度



保利的全球价值

■ 本报记者 丁国明 陈玮英

当前,中国文化走出去较为薄弱,中华文化国际影响力需要进一步增强。保利文化产业发展,对我国文化生产薄弱环节的解决,提供了成功的途径。

从“引进来”到“走出去”发展,提高中国艺术品在全球市场的地位。保利剧院管理公司在每年安排的3000余场演出中,几乎有一半是来自世界各地的不同文化、不同形式的艺术精品。有维也纳爱乐乐团、柏林爱乐乐团、美国国家交响乐团的音乐会,还有俄罗斯国家芭蕾舞团《天鹅湖》这样的艺术经典。陆续引进了经典剧目《猫》、《茜茜公主》、迪斯尼儿童剧《小熊维尼》、英国原版音乐剧《人鬼情未了》等。期间配以一系列文化交流活动,促进了中西方文化的交流。

今年10月,保利集团随习主席访问英国,期间,保利剧院管理公司与英国大使剧院集团展开长期的合作项目,标志着保利文化集团开启国际间剧院运营管理新的合作模式。

保利拍卖不仅在国内艺术品市场首屈一指,在国际上也受到广泛的认可。全球艺术品市场历经两百多年的风风雨雨,最终只留下佳士得和苏富比。英国一家著名媒体曾评出世界拍卖三巨头:佳士得、苏富比和北京保利拍卖。保利拍卖从竞争近乎白热化的全球艺术品市场中脱颖而出,从成立到位居国内乃至世界拍卖行业领先地位仅用了不到十年的时间。

保利集团董事长徐念沙介绍,目前,保利文化距离做大做强做优世界一流文化企业的要求距离很远,有很长的路要走。

在亚洲首推拍卖“夜场”概念,成就中国艺术品品牌专场;说服比利时著名中国艺术品收藏家尤伦斯与中国艺术品拍卖企业的第一次大规模合作,更促成众多欧美大收藏家与保利、与中国企业的合作。

保利制定“保利主创制作、地方政府扶植,中国首演、全球巡演”策略,力推中国原创优秀剧目“走出去”。

坚持“渠道优先、内容强势、产业链条保障”的发展导向,做大做强做优产业。从2005年涉足艺术品拍卖业务起,保利文化集团已经形成一条完整的艺术品经营产业链,以北京、香港、广东的保利拍卖、保利艺术中心及保利艺术投资为依托,渠道遍布北美、欧洲、大洋洲和亚洲,拓展了从艺术品拍卖、鉴定、投资顾问到征集、宣传、展示、保管、修复的全方位业务,成功确立了中国艺术品在全球收藏界的高品质地位。产业链的拓展为保利文化集团多样化经营业务内容和提高风险应对能力提供了途径,不仅增强了企业的抗风险能力,更成功巩固了自身在中国艺术品拍卖行业龙头企业的位置,并依托在国内的客源优势,逐渐积蓄起与国际同行竞争的實力。

一线



“实施差别税制,以税收优惠减少保利运营成本压力。”

一线运营人员呼吁减税

■ 本报记者 丁国明 陈玮英

记者在采访中了解到,从收入上,高额的税收助推了高票价,阻碍了演出市场的发展。演出业务方面,目前由于文化演出场所没有被列为公共文化设施,不仅要缴纳房产税,而且还需按照商业和娱乐业的标准缴纳5%—20%的营业税,企业拿出更多的资金去投入市场运作也很吃力。高额涉外税不利于企业引进国外优秀的演出节目;企业通常还要为重要演员代缴个人所得税。

艺术品业务方面,尽管国家文物行政主管部门多次强调,鼓励各种形式的海外文物回流,并将之纳入到文物保护的基本政策之中。但在实际执行中,海关部门对于拍卖企业从海外征集的文物仍按一般货物入境对待,企业须缴纳货值10%的关税和17%的增值税。经营成本居高不下,大大削弱了国内拍卖企业的国际市场竞争力。

希望国家有关部门能够进一步完善税收减免政策,加大对文化企业的扶持力度,具体到不同文化企业及文化产品,执行不同的政策标准,从而调节文化资源配置,实现文化企业良性发展。

记者在一线听到最多的声音就是呼吁实施差别税制,在税收优惠政策上给予倾斜,减少保利运营成本压力。在保利文化集团调查中,多个部门负责人反映税费太重。考虑到文化产业社会效益第一的特点,文化体制改革应该将公益性文化事业和经营性文化产业区别对待,在政策上和经费上给予公益性文化项目大力支持。目前由于文化演出场所没有被列为公共文化设施,不仅要缴纳房产税,而且还需按照商业和娱乐业的标准缴纳5%—20%的营业税。文化产业税收政策要从功能上细分,依据文化产品和服务的特性实施差别税制,完善和细化文化产业的差别税率政策;运用税收优惠拓宽文化投融资渠道,降低投资准入门槛;依据WTO中国承诺条款的要求,制定出台有利于发展文化服务贸易和走出去的税收政策。当一个文化企业既有免税项目又兼营非免税项目时,一定要将免税项目和非免税项目分开进行核算与考核,以便享受国家各项税收优惠政策。特别是流落在海外的古代艺术品,进海关必须缴18%的增值税,根本不考虑文化产品社会价值这一因素,而且这一做法在国际上亦无先例。希望政府主管部门与财税海关部门协调解决这一问题。

保利的诠释

成立15年来,保利文化集团股份有限公司抓住国家大力发展文化产业的契机,以“渠道领先、内容强势”为战略导向,不断扩充剧院院线、艺术品购销网络和连锁影城等“渠道”规模,并逐步强化与之匹配的演出剧目、艺术品经营和影视制作等“内容”生产,充分发挥“渠道+内容”的联动效应。目前,保利文化集团已形成演出与剧院管理、艺术品经营与拍卖、影院投资管理三项主业并举的产业格局,成为中国最大的国有文化企业之一。

改革开放后,我国剧院少而演出更少,保利

文化集团统一管理全国各地功能类似的剧院,使得文化资源和管理资源迅速聚集,“保利模式”对于重新建立中国的演出系统与演出市场做出的是开创性贡献。经过10多年的发展,保利剧院管理公司经营管理各地剧院数量达43家,管理资产总额超过260亿元,形成了国内规模最大的剧院院线。保利影业投资有限公司目前已拥有保利万和电影院线及遍布北京、广州、深圳等城市的数十家终端影城。截至2015年11月底,保利万和电影院线加盟影城数量达106家,银幕总数625块。保利文化集团在全国布