

国有文艺院团的体制改革与实践探索

——以江西文化演艺集团为例

李晓浩 练红梅 王玉琦¹

【摘要】 国有文艺院团的体制改革是我国文化体制改革的重要内容。针对现阶段文化体制改革中所面临的难题,国有文艺院团在贯彻落实深化改革政策的同时,应继续进行制度建设、资源整合和市场发展的改革与优化。江西文演集团落实分类改革,推进以法人治理结构为代表的制度建设;优化资源配置,注重社会效益与经济效益的双效统一;深耕演艺事业,积极创新产业集群式的多元融合。在这些举措之下,江西文演集团逐步构建文化主业突出、核心竞争力显著的发展格局,同时加快数字化转型,推动多元化的融合发展,为国有文艺院团的体制改革提供了一条可供借鉴之路。

【关键词】 国有文艺院团 体制改革 江西文演集团

【中图分类号】 G122 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-518X (2022) 06-0186-11

习近平总书记指出:“文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴,文化强民族强。”^[1]十八大以来,党中央高度重视文化发展和文化建设,文化体制改革进入深化阶段。国有文艺院团既肩负着传承国家和民族文化的重任,又承担着深化改革的艰巨任务,面临着诸多新挑战和新问题。习近平总书记一系列重要论述,回答了文艺院团改革的方向性、全局性和战略性的重大问题,为深化国有文艺院团改革指明了前行的方向。^[2]2013年12月,习近平总书记表示:“要弘扬社会主义先进文化,深化文化体制改革,推动社会主义文化大发展大繁荣,增强全民族文化创造活力,推动文化事业全面繁荣、文化产业快速发展,不断丰富人民精神世界、增强人民精神力量,不断增强文化整体实力和竞争力,朝着建设社会主义文化强国的目标不断前进。”^{[3] (P48)}2017年10月,习近平总书记强调:“要深化文化体制改革,完善文化管理体制,加快构建把社会效益放在首位、社会效益和经济效益相统一的体制机制。”^[4]这是国有文艺院团体制机制改革的总遵循。2020年6月,习近平总书记主持召开中央全面深化改革委员会第十四次会议,会议审议通过了《关于深化国有文艺院团改革的意见》(下文简称《意见》)。《意见》对深化国有文艺院团改革提出了总体要求,明确了重点任务,并提供了保障措施,为“深化国有文艺院团改革,激发创新创造活力,繁荣发展社会主义文艺”^[4]创造了条件。

一、文献述评

深化国有文艺院团改革,不仅是重大的实践问题,也是重要的理论问题。十一届三中全会召开后,国有文艺院团改革拉开了序幕,相关研究也随之展开。国有文艺院团改革的影响因素、改革的路径探索及改革的政策分析是研究的重点内容,涌现出了大量研究成果。

(一) 国有文艺院团改革的影响因素研究

作者简介: 李晓浩,江西文化演艺集团党委书记、董事长,博士。(江西南昌 330029)

练红梅,江西文化演艺集团党委副书记、常务副总经理。(江西南昌 330029)

王玉琦,江西财经大学人文学院教授,文化产业研究中心主任,博士。(江西南昌 330013)

基金项目: 江西省社会科学基金重点项目“深化国有文艺院团改革研究”(2022YS001)

马敏等从社会大系统的角度分析了影响院团改革的因素，认为院团改革进程受多重因素的影响，其因素不但包含体制内的党政关系、主管单位关系，还包括整个社会大系统中政治、社会和经济的发展程度等。^[5]樊小林指出，我国的转企院团存在角色转变难、法人治理结构建立滞后、经济效益和社会效益难以兼顾等问题，主要是表演艺术市场发育不完善、大众消费多样化、政府对转企院团干涉过多以及扶持力度不足等因素造成的。^[6]蒋淑媛探讨了国有文艺院团转企改制的影响因素，提出国有文艺院团的改革走向和我国不同历史阶段的时代背景、经济发展水平、经济政策和文化政策紧密相关。^[7]张锐雯构建了“国有文艺院团组织影响因素模型”，提出国有文艺院团组织变革的影响因素有外部因素（社会环境、科学技术、市场竞争）和内部因素（组织战略、组织规模和发展阶段、组织发展历史、组织文化、组织人才管理、组织管理层、组织核心竞争力）。^[8]

（二）国有文艺院团的改革路径研究

冯华、谢雁娇认为，国有文艺院团提供的是准公共文化产品，要坚持市场导向，有盈利能力的文艺院团尽快完成转企改制，加强市场营销和人事改革，实现规模化经营；政府则要多用经济的手段、激励的方式来扶持和引导院团的发展。^[9]强双龙针对甘肃国有文艺院团的文化体制改革，提出要在制度、财政、税收、人才、管理等方面形成强大合力，选择以资源整合为路径、以大型项目带动为手段、以品牌打造为目标的发展战略。^[10]针对国有文艺演出院团非盈利化改革，周正兵提出基于规范分类基础上的科学管理、基于法人主体基础上的社会化改革、基于政府主导下的投入机制、基于理事会基础上的管理机制四大改革路径。^[11]傅才武、刘倩指出，有必要从国家法律和政策层面确立社会企业的合法性地位，积极探索国有文艺院团改革为社会企业的政策路径，建立完善国有文艺院团向社会企业转型的财政、税收等相关政策支持系统。^[12]成啸梳理了国有文艺院团40余年的改革历程，分别从改革理论、改革要素、外部市场环境、政策与内部管理运营机制等方面剖析国有文艺院团进一步深化改革的趋势，认为应建立以政府政策导向为中心、市场资源配置为中心、院团内生动力为中心的多中心改革模式。^[13]

（三）国有文艺院团改革的政策体系研究

杨玲认为，对不同的文艺院团要分类定位，实施不同的财政政策，要调整投入结构，改革补助方式，并对财政财务管理体系加以完善。^[14]何秋仙从文化产品生产、消费的特殊性出发，分析了政府资助、介入文化事业发展的必要性及程度和方式，并提出，按照公共财政理论的要求及文化自身发展规律，区分不同文化单位类型，采取不同的文化经济政策。^[15]唐建春认为，国有文艺院团改革是一项政府工程，改革推进的程度和效果，取决于政策保障的广度和措施扶持的力度。^[16]王恩江等从政府对国有文艺院团扶持政策的角度认为，供给型院团扶持政策与院团改革的路径相矛盾，限制了院团体制、机制、观念和行为的市场化转变。^[17]

（四）国有文艺院团的改革成效研究

游祥斌和卢云庆构建了转企院团市场融入的指标体系，发现多数转制院团通过市场化改革获得了发展，实现了盈利能力提升、剧目创作数量增加、演职人员收入以及积极性提高等目标；但是，转企院团仍然与合格的市场主体存在较大距离，这些差距既体现在内部治理结构的不完善等制度层面，更体现在转制院团管理层及员工的观念行为层面。^[18]孟宪平认为，历经40多年，国有文艺院团改革取得了阶段性成果，但仍然面临市场融入困难、管理经营机制落后、人才流失、院团主体意识欠缺、政府和院团关系未理顺等诸多问题。^[19]方标军分析了江苏、山东、上海国有文艺院团改革的三种模式，分别指出其取得的成就及存在的问题，并提出了相应的建议。^[2]

整体上看，关于国有文艺院团改革的研究涉及新闻学、管理学、社会学、经济学等多个学科，涌现出大量研究成果，研究主题集中在改革的影响因素、路径探索、政策分析以及成效评估等重点内容上。尽管已有研究做了诸多努力，但仍未解决下列问题：一是院团如何让体制改革落到实处，建设真正意义上的现代企业管理制度，祛除转企改制后仍保留的事业单位制度惯性；二是院团如何塑造自身品牌影响力，打造具有整体合力的产业生态；三是院团如何整合资源优势，实现具有竞争力的、多元融合的市场化格局。国有文艺院团改革研究建立在实践的基础之上，与现实的改革进程密切相关。只有从具体改革实际出发进行探讨，才能呈现国有文艺院团改革的诸多细节，从而发现院团改革的共性和规律，为深化院团改革提供成体系的理论模式和实践样本。

基于此，本研究以省属国有文艺院团改革为研究对象，以江西文演集团公司的改革实践为个案。文章将分析江西文演集团改革的实践探索和所获成效，探讨其改革发展的思路 and 模式；提炼国有文艺院团改革过程中可复制、可推广的“江西经验”，为进一步深化国有文艺院团改革提供参考。

二、江西国有文艺院团改革的实践历程和理念思路

伴随着文化产业的繁荣发展，文化消费也进入内容细分时代，艺术鉴赏、娱乐放松、旅游度假等正成为文化消费的主要内容，影响着人们的生活方式，重构着人们的社会关系。文化消费从日常生活逐步进入满足精神世界与个人发展阶段，深入更具象的社会消费行为中，与个人生活联系更加密切并改变着人们的心理或精神状态，具备了生活功能性。文化消费不仅满足了娱乐需求，进一步密切了人与社会的联系，还能创造并引领新的消费潮流，融入具体的社会关系形态。回顾国有文艺院团改革历程可以看到，作为文化产业改革的重要组成部分，国有文艺院团的持续改革，不仅助力构建文化产业的新发展格局，而且促进社会效益和经济效益的平衡。

（一）江西国有文艺院团改革的三个阶段

第一，起步探索阶段。

十一届三中全会拉开了国有文艺院团改革的序幕。1978—2000年，为了增强自身活力，国有文艺院团改革成为经济体制改革的一部分，在经历了“承包经营责任制”和“双轨制”两个阶段后，又进行了调整布局、规范市场秩序等，市场化经营初见成效。

党的十六大的召开，使得文化体制改革速度明显加快。2003年十六届三中全会通过了《完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确文化事业和文化产业需建立完善行业自律、依法运营的文化管理新机制，还开启了全国国有文艺院团体制改革试点工作。2006和2009年，原文化部分别出台了《关于进一步做好文化系统体制改革工作的意见》《关于深化国有文艺演出院团体制改革的若干意见》两份意见，明确了不同层次国有文艺院团改革的具体路径、方式与时间进程。为响应两份意见，唐山、上海和天津等地，在2009年纷纷成立了自己的演艺集团。2009年12月底，江西省属文艺院团——江西省木偶艺术剧院有限责任公司挂牌成立，标志着江西省国有文艺院团转企改制工作迈出了坚实的一步。至此，江西国有文艺院团开启了自己的体制改革之路。

第二，攻坚克难阶段。

2012年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《国家“十二五”时期文化改革发展规划纲要》中明确提出文化体制改革的重点任务将于2015年全面落实。江西国有文艺院团的事业单位企业化转变，也在2012年成型。但院团的企业化转变并未取得预期的成效，各院团仍囿于传统的财政依赖路径，文艺产品创新动力不足。为了激发文艺产品内生动力，传播好社会主义核心价值观，宣传好江西特色本土文化，2017年江西文演集团成立之后，省属的五个院团先后并入其中，成为其集团核心竞争力的主要来源。

第三，全面深化阶段。

不可否认的是，院团改革让无数文艺作品不断涌现，但正如习近平总书记所言，文艺创作方面有“高原”缺“高峰”的现象一直没有得到很好的改善，无法发挥出中华文化强大的感召力与吸引力。为此，2021年“两办”印发的《关于深化国有文艺院团改革的意见》明确了一系列保障措施来支持国有文艺院团改革。江西文演集团也以此为指导，制定自己的“十四五”计划：集团以良好的经济效益保障自身可持续发展，以经济效益反哺社会效益的投入，力争到“十四五”末，发展成为聚焦文化主业、深

耕演艺事业、核心竞争力强、市场占有率高的综合性国有文化演艺企业集团。

（二）江西国有文艺院团改革面临的挑战与难题

经历了制度改革、体制改革、机构改革、市场化探索、企业化转型等多方面的探索，江西文演集团现已明确了自己的“艺业为主、多业反哺”的集团化运作模式，并在政策的扶持下探索出了适合自己的发展道路。随着改革的持续推进，江西文演集团也面临着新的挑战，如何克服新旧困难，以适应当前不断变化的社会环境，成为文艺市场中持续前进的有生力量，是江西文演集团需要进一步解决的问题。

第一，职能定位模糊，现代企业理念普及不足。

迈入全面深化改革阶段，转企改制后的国有文艺院团对自身定位仍不清晰，社会效益与经济效益间的艰难平衡成了许多院团改制后面临的第一个挑战。企业化管理与院团式运营间的矛盾尚未调和，下属院团的经营理念与模式的市场适应性仍不足。尽管江西各演艺团体在课题申请、主题创作等一系列政策刺激下涌现出了一批新的文艺力作，但既有“意义”又有“意思”的精品力作偏少，不能很好地满足群众对文艺作品的新期待，作品的市场反应又进一步打击了演职人员的创作积极性。院团的生机活力未充分激发。

第二，产业融合力低，造血功能差。

早在2015年，就有人提出“文化+”是产业融合新形态。通过对各产业内部资源的深度挖掘，与文化进行有效的嫁接，在不同业态之间搭建桥梁，最后实现产业间的深层次融合，这是文艺院团持续发展的必经之路。江西文演集团在产业反哺的发展定位下，正有意识地搭建起适合江西本土文化资源的文艺发展产业道路，但产业化的实现非朝夕可达，如何用好产业化优势实现文艺院团造血功能的恢复，形成演艺中心与支撑产业“双腿前进”的发展模式，是江西文演集团发展绕不过去的难题。

第三，市场发展不完善，集群效应弱。

虽然江西省内的演艺表演业随第三产业增加值的提高而逐步提高，拥有较高的经济贡献和文化消费潜能，但当前江西省内传统文化消费市场发展并不完善，目标受众不足、市场定价偏离消费者心理预期等问题都制约着演艺消费。演艺服务的开展不仅应立足于如何更有效地吸引受众眼球，还需要培育和挖掘当地演艺市场。江西文演集团既是江西传统文化消费市场的参与者，也应该是文化消费市场的开拓者。如何与市场和谐共存，打造出符合受众要求的产品，是江西文演集团始终面临的挑战。

（三）江西国有文艺院团深化改革的理念思路

通过长期的文化体制改革和国有文艺院团的改革探索，江西国有文艺院团继续深化改革的理念思路逐渐清晰。江西文演集团的实践探索，也在这些理念思路的指导下展开。

第一，明确分类坐标，强化文化软实力。

文化兴国运兴，文化强民族强。党对文化的提法，包含着以文化为动力，促进社会治理的思路和方法。^[20]在中共中央政治局第十二次集体学习时，习近平总书记强调建设社会主义文化强国要着力提高国家文化软实力。当代文化产业已形成了新兴、传统与地方特色兼备的三足鼎立的格局。^[21]因此，《意见》中明确指出，深化国有文艺院团改革的总体要求是把握改革的“方向”“方位”和“方策”。

国有文艺院团的功能定位实际上有纵横两个维度。纵向来看，国有文艺院团是繁荣和发展社会主义文艺的中坚力量，是提供公共文化服务、发展文化产业的中坚力量。从横向来看，针对不同层级院团的功能设计，是原则上的要求。据此继续推进分类改革，让不同层次的院团找到适合自己长久发展的道路。对于地方特色文化产业而言，要建构“文化创新化”为主导，“文化有形化”与“资源文化化”的发展体系，选取特色文化，结合创意手段进行文化产品再创作与文化内涵再赋能，借助产业集聚的平台和载体，做到有效的营销宣传，实现文化开发因地制宜，因势利导。^[22]分类改革的进行，不是只依靠各院团的探索，而是在政府的分类指导下，推进管理机制的改革，深化运营体制改革。

第二，建立集团企业，打造品牌集群。

集团式的国有文艺院团的改革进路，实际上是让集团企业为文艺院团的创新发展提供新的平台与支撑。平台型企业的改革是一个动态演进的过程，探索的深入势必会建立起符合企业的发展情境，促进企业创新模式的迭代，创新模式也会反过来促进企业的建构及其价值能力的实现^[23]，这样的闭环也成了国有文艺院团改革的强劲动力。

第三，紧抓演出中心，适应市场需求。

国有文艺院团生机活力的激发，需要围绕演出这一中心环节来展开。这意味着国有文艺院团的舞台艺术佳作产出过程中，需要强化市场意识，以市场为导向，来实现满足人民的精神文化需求的目标。国有文艺院团数十年的改革探索证明，单靠院团自身的市场化改革，无法催生出符合时代要求的精品力作，需要在文艺企业的统领下，从体制入手，提升管理效率；从产业入手，扩大品牌影响；从市场入手，提升环境适应力，最终成为合格的市场主体。

三、体制化突围：建立健全现代企业制度

国有文艺院团作为国有企业中的特殊组成部分，其改革也需遵循国有企业改革理念，依从管理科学，建立产权明晰、权责明确的制度体系，在党委领导下，制定合理的集团内部管理规范，围绕市场在资源配置中起决定性作用这条主线，完善公司法人制度，提高企业效率，增强院团活力，并将承担社会责任作为重点，实现国有资产不损失。^[24]在这一改革理念的指导下，江西文演集团从内部机制入手，形成了与文化企业内核相适应的制度体系。

（一）建立党委董事会双重治理结构

确立企业党组织在公司治理结构中的政治核心地位。构建确保党组织充分发挥政治核心作用的公司治理结构，是中国特色国有企业公司治理制度的鲜明特征和本质要求。^[25]江西文演集团在顶层架构搭建中，形成了以党委会为中心，董事会、监事会和经营层环绕的权责分配，在日常经营管理活动中，对重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金的使用（简称“三重一大”）都须经过党委会集体讨论做出决定。四个专业委员会：艺术指导委员会、战略投资发展委员会、风险管控委员会、薪酬与绩效考核委员会，作为集团最高的专业化审议机构，面对相关的制度和重大事项时，采用专业化决策管理的思路，进行审议、决策和监督，帮助董事会对重大关键问题做出客观判断，从而提高董事会决策效率，规范决策程序，防范化解风险。

（二）创新三项制度改革新模式

“三项制度”改革既是全面深化国有企业改革的基础性工作，也是建立现代企业制度的重要组成部分^[26]，主要针对用工制度、绩效制度和分配制度进行适应性改革。

江西文演集团通过合并同类岗位、调整岗位分工、提高工作饱和度、确定劳动定员定额标准等方法，建立健全企业多种形式、灵活自主的用工机制和内部劳动管理的配套规章制度^[27]，来深化劳动用工制度改革。一是完善各岗位任职，以“合同制”打破

“铁饭碗”。着眼员工“能进能出”，推行全员劳动合同制，采取全职招聘、柔性引进相结合的办法来引进各类紧缺的舞台艺术人才。二是在明确公司组织架构、确定部门职责及岗位职责、建立薪酬及绩效等相关管理制度的基础上，进一步探索创新劳动用工机制，针对不同项目、不同岗位的用工需求，采取了劳动用工多元化管理：其一，对优秀高端人才采取职业经理人柔性引进的方式，坚持“协议管理、目标考核”原则，严格考核制度，积极推动公司经营；其二，对辅助性岗位采取第三方劳务派遣的用工模式，降低劳动争议、降低用工成本；其三，对工程项目管理人员采取劳务外包的用工形式，规范用工管理、降低用工风险。

同时深化分类考核，工资薪酬“定岗级”，建立管理人员竞聘上岗机制。竞聘上岗成为江西文演集团内部主要岗位的上岗审核模式，通过提前公布竞聘条件、程序和办法，打破干部和工人的身份界限，实现人才与岗位的双向选择。一是持续优化“人、岗、薪”匹配。在改革后的歌剧团和舞剧团中进行业务考核，按照考核分数实行“艺术头衔”制度，形成并巩固“岗位靠竞争、收入靠贡献”的理念。二是通过“竞聘制”打破“铁交椅”，选拔人才，打造剧院发展“主力军”。着眼干部“能上能下”，优化岗位体系建设。完善市场化选人用人机制，提拔优秀职员走上中层管理岗位。三是开展中层干部竞聘上岗工作，规范中层干部任用程序。通过职工投票和领导评议的方式，让“想干事、能干事、会干事、干成事”的干部职工竞聘上岗。

江西文演集团通过深化分配制度改革，建立有效的、动态的激励分配机制。一是以“绩效制”打破“大锅饭”，实现薪酬“能高能低”，健全以“双效提升”为导向的绩效体系。二是建立工资总额动态调整机制，构建“社保+基薪+排练补贴+演出费+考核绩效+津补贴+特殊奖励”薪酬体系，演职人员年均收入增加1万元以上。三是从管理序列、职能序列和专业技术序列三个职位序列，分类开展员工考核，依据考核结果确定员工薪酬。

（三）激发高效人才评价管理制度

科学管理制度的建立，有助于提高企业的管理水平、劳动生产率与经营效益。在人才管理制度上进行创新，能较好地调动人才积极性，激发内生动力。

深圳市在国有文艺院团的体制改革方面，采取的是委托管理与新机制并行的方式，在人事管理、人才引进、绩效考核、业绩激励等多个方面激发行政与艺术人才的活力与动力。江西文演集团则通过“艺衔制”的搭建，实现职称体系与职位体系相分离，管理体系动态化。一是按照“一团一策”的原则，持续深化和完善劳动、人事、分配三项制度，在做好职称自主评审基础上，建立表演一级、表演二级、表演三级、表演四级、副首席、首席6级职位体系。二是职称体系与职位体系相分离。职称体系根据文演集团的需求进行评定，由员工的具体表现、获奖情况等内容进行设置。同时，职称也是职位评定的一个重要标准，演出、作品和获奖等因素在职位体系中的权重更高。三是管理体系从静态转变为动态，以社会影响力和经济收入保障相结合的方式激发员工创作积极性。四是落实人才高原计划，通过专项经费的设立，加大对高水平演艺团队的关注与投入力度，加大对文艺高水平人才和演艺作品项目的经费支持力度，形成稳定长效的演艺人才队伍资金投入机制。

四、产业化突围：优化资源要素配置

演出是文艺院团存在的基本价值，文艺院团改革的最终目的是呈现更优质的演出，因此在内容生产时需要更多地考虑群众与市场反应，让作品接受观众和市场的检验，才能打造出叫好又叫座的精品力作，实现创演质量、管理水平、服务效能大幅提升。江西文演集团在其运营机制的打造中，更多地考虑文艺院团自身的特色与优势，做到强化市场意识，生产舞台艺术佳作。

（一）以民为本创品牌，提升文化服务力

习总书记指出，广大文艺工作者要以创作生产优秀的文艺作品作为自己的中心任务。优秀文艺作品创作出来后，社会效益与经济效益的双效统一需要通过不断演出来实现。《意见》提出以演出为中心，这也意味着要处理好演出与市场的关系，加快培育和催熟各地的文化演艺市场。

第一，持续惠民，实现“财政”与“群众”的连接。

2015年，天津市就推出惠民卡制度，持卡市民享受4—7折的票价优惠，调动了市民的观演热情。这种将政府的财政补贴通过文化惠民卡的形式，将支持演艺事业发展与文化惠民服务和扩大文化消费结合起来，推动院团面向市场来创作生产，提高了作品上座率，有助于剧目推广和营销。江西文演集团也通过接入惠民卡，将财政补贴转化为现实优惠，鼓励群众走进剧院，为固定群众的消费需求提供可能，在方便群众享受高品质文艺演出的同时，也能更有效地培育演艺市场，实现艺术价值的转化。

第二，用好圈层影响，拓展核心观众群。

珠江电影集团、广东粤剧院等单位联合出品的粤剧《白蛇传·情》，积极运用文化圈层的影响力，及时接入B站，借助哔哩哔哩近些年着力扶持文化产品的东风，成功破圈，实现对年轻群体的传播与好口碑的打造。江西文演集团则采用更为传统的方式，通过推行高雅艺术进高校，让对艺术感兴趣的用户群体走进剧场，培育核心的文化消费群体，再通过核心用户群体的社会关系网络触及对艺术有接近性的用户群体，同时用好财政的惠民补贴，以圈层拓展的形式打通最后一公里，让文化惠民能够真正落地。

第三，艺术教育培育人才与市场。

面对招不到人的现实困境，江西文演集团在新生演员培养方面形成了“院团+教育”的发展模式，形成艺术培训班、与艺术学校合作、创办学校等业态。首先，文艺院团与教育科技等文化产业公司合作，建立艺术人才培养基地，培养新生代的年轻演员，可以一定程度地缓解文艺院团人才紧缺的问题；其次，各院团一流的演员具有深厚的专业功底和丰富的演艺经验，其国家一级演员的头衔，也为教培、学校产业的开发提升了公信力，无形扩大了文艺院团的知名度，提升演艺集团社会影响力。艺培行业如同传统教育行业一般，其教育影响力会持续数十年，并呈现出逐步强烈的累积效应，帮助挖掘各文艺院团的潜在观众，扩大受众市场，增强集团影响力。

（二）资源整合壮品牌，扩大社会影响力

品牌作为文艺院团的无形资产，可以放大院团特色。打造文艺院团特色品牌体系，在激烈的文艺市场竞争中强化自身差异化特色，是江西文演集团品牌打造的法宝。

第一，立足本土文化打造特色品牌。中华文明历史悠久，各地都形成了自己独特的地域文化。江西文演集团锚定江西文化特色，在社会主义核心价值观引领下，有所侧重地打造自身差异化文化品牌，形成了集红、绿、古、金四色为一体的特色品牌。

第二，善用公益演出推广院团品牌。通过公益性演出下基层的相关活动，打造公益服务特色品牌，并通过相关营销策略多角度宣传推广其后续经营性演出。当前下基层为主的公益性演出活动，普遍存在营销乏力的现实难题。江西文演集团在公益性演出的营销宣传时，采取适龄化匹配手段，促进了集团品牌口碑的打造。

第三，专业营销团队赋能品牌形象。当前国内演艺市场尚未成为统一整体，许多优秀剧目的对外推广存在一定的阻碍。为此江西文演集团筹划组建专业的营销团队，引入专业化的市场营销人才，有针对性地提升各院团的营销专业度，保证演艺产品宣传与集团品牌形象的打造。

第四，技术赋能加快产业数字转型。在疫情常态化的现实下，江西文演集团因势利导开发线上直播系统，拓展“云展演”内容，借助江西省打造数字文化产业园的契机，结合省内文化优势，布局涵盖会展、文娱、文旅等相关“数字+”领域，瞄准数字应用“场景化”，发展演艺新业态。

（三）活用金融工具，发展活水不枯竭

演艺集团能否获得投融资机会，资本市场在其中起着关键作用。资本市场的加入有助于提升信息效率，改善对企业的监管^[28]，还有助于改善资金使用的效率，助力长期经济增长。江西文演集团在探索中不断增强与资本市场的联系，来壮大自身力量。

第一，密切政企联系，扩大支撑基础。

无论何种企业，其发展需要足够的资金作为支撑。国有文艺院团的艺术性与社会性，注定其发展不能只靠国家提供的资金，尤其对于刚起步的国有企业来说，开拓市场的过程中，政府政策的有力支持，有利于国有文艺院团快速吸引投融资，支撑文艺发展。江西文演集团以国家资助作为起步资金，在政府政策的支持下不断探索其在资本市场中的可能。

第二，引进战略投资，丰富资金来源。

战略投资者的选择需要对其资质、条件、综合实力、战略吻合度及价格等多重因素进行考量。当资产质量和流动性对战略投资者具有较强的吸引力时，既要积极引导国内各种机构和个人进行投资，包括各种基金机构、个体企业、私营企业、民营企业、合资企业等进入资本市场。还要引进具有无限潜能的国外投资者进入国内资本市场，一方面，可以带来先进的技术设备、管理经验；另一方面，国外投资者能带动更大的资本市场参与进来。江西文演集团正逐步制定落实战略投资者引入方案。

五、市场化突围：多元化的融合发展之路

文化产业化开发是一种整合性、多领域、立体式的发展体系^[29]。自从2014年文化创意和设计服务与相关产业融合发展成为国家战略，“演艺+”的产业集群式发展模式已经形成。围绕地方特色而建立的文化产业集群式发展路线成为主流。

（一）“演艺+文旅”：融合延伸产业链

“演艺+文旅”的形式早已得到实践。无论是漓江的《印象刘三姐》，还是滕王阁的《夜游滕王阁》，演艺节目开拓了景区的“夜经济”，实现旅游景点的“白+黑”，也为游客提供极具观赏性的视听盛宴。但随着疫情的到来，城市旅游与院团演出都遭到重创，无疑让依赖线下体验的城市节目陷入不确定性境地。根据“十四五”规划，中央对文化产业与相关产业融合怀有重大期望。据此，江西文演集团集中精力，适时推出了“小鹤游”景区自动导览平台，依托数字化手段，深度融合文化产业和旅游产业，有利于江西景区的品牌化、差异化、效益化发展，也有利于提升文化产业的内涵力、影响力和品质力。

（二）“演艺+文博”：古迹更有新活力

郑州歌舞剧院创作的《唐宫夜宴》爆红后，河南省博物馆也成了新晋网红打卡地，艺术的流量转化，证明了视觉化的艺术呈现赋能博物馆的可行与可为，也为“演艺+文博”提供了新思路。江西文演集团因地制宜，探索出了与江西省博物馆相匹配的文艺接入方式，还在文化体验园、文化体验馆的建设中积极行动，促进5G技术、云技术接入江西省博物馆，实现演艺观看与博物馆游览的线上线下有机结合，不仅呼应了体验经济，也为线上浏览提供技术支撑与实践依据，拓展了“演艺+文博”的消费场景，拓宽其消费渠道，实现技术的多重转化，提升文化产业的体验感，为抵御线下聚集风险提供可践行的方案。

（三）“演艺+文保”：赋能遗产新生力

除了博物馆中的文物之外，生活中还有许多文物因年代久远或自然灾害受到损害，在现代化进程中因城市扩张或旧城改造，因忽视文化遗产的保护而导致的历史城镇、街区、景观、建筑以及遗址、考古遗产等的破坏甚至全部损毁，在文物维护和修复中

的不适当的改建或重建甚至拆毁，在考古发掘中对考古遗址及其环境进行的改变、损害和毁坏等，都使得文化遗迹日渐枯竭。在《关于在城乡建设中加强历史文化保护传承的意见》的指引下，江西文演集团一方面取得了施工与设计资质，为古建遗产换新颜保驾护航；另一方面，利用古迹的现实场域，深度挖掘古迹背后的历史文化，实现作品内容的展演场景真实化，因地制宜打造更贴合现实的文艺作品，让文艺作品更具历史感与感染力。同时，视觉化的文艺作品经过艺术加工，展现古迹美的一面，配合一定的营销宣传，可以更好地吸引资本的目光，为文物保护注入资金动力，形成“IP 开发”—“文物修护”—“文艺旅游”的良性循环。

（四）“演艺+创新”：作品打造力持续升级

只有精品锻造成了经典，能够在历史的长河中留存。精品力作不仅要艺术水准高，还需要市场反应好，只有二者兼具才有锻造成经典的可能。因此，作品创作需要从多方面不断完善。

建立文艺精品立项扶持评审机制。针对演艺作品只见“高原”不见“高峰”的情况，江西文演集团推出作品高峰计划，针对不同级别重点剧目，按演出场次、表演范围、上座率等给予不同的补贴，优先推动一批优秀精品剧目走出省内，走向全国，在不断的演出过程中反复打磨，使之具备成为经典的可能。同时依托团队，锻造艺术家与经典演艺作品。一是打造系列经典演艺作品工程。紧跟文化强国战略，培养一批具有国内外影响力的演艺领军人物。二是演艺产业化，完善作品生产体系。通过平台扶持、项目带动，促进相关上、中、下游产业链企业的集聚和人才梯队培育，打造体现地方特色的演艺产业布局，并与更广泛的行业生态合作，构建国—省—企联动的经典作品生产体系。三是调整创作核心，破除人才困境。当前江西省直属院团在剧目生产中，常常面临编剧、编导、表演等领军人才“一将难求”的困境。为了破除这一困境，当前的节目生产采用项目制和制作人制，以人才为核心创造一流剧本，高标准打造地域文化新名片。利用好剧本吸引好的导演和团队，以保证作品更好地呈现。这样的良性循环，保证了人才队伍的不断扩大。

无论是文旅、文博还是文保，演艺在其中实际上是起到放大镜的作用，因此，面对文化行业的普遍困境，江西文演集团坚守其公益类企业定位，在市场经济规律与企业发展规律的指导下积极实现其市场化机制，并通过文化产业发展，提升以文艺院团为主的演艺集团的品牌价值。

六、结语

在国有文艺院团改革的浪潮之中，文艺事业的发展迎来了新的发展契机。江西文演集团的改革实践在文化体制改革背景之下，其示范作用值得肯定。江西文演集团基于“艺业为主、多业反哺”的集团运作模式，逐步摸索出独具地方特色的发展之路。在现代企业理念普及、产业融合、演艺市场等方面面临新的挑战的情况下，江西文演集团借力国有文艺院团改革要把握“方向”“方位”“方策”的“三方”要求进行分类改革的“东风”，凭借集团企业的建立形成品牌集群优势，以演艺为中心适应市场需求，多层面探索改革实践路径。江西文演集团在体制建设、产业优化、市场融合三个方面交出了一份国有文艺院团改革的“江西答卷”。

在机遇与挑战并存的形势下，根据集团内部机制，健全现代企业制度；立足本土文化资源，发挥地方资源优势；围绕演艺市场发展趋势，推出“演艺+”集群发展模式；结合外部环境变化，持续整合内部资源，发挥演艺产业优势，探索出可复制、可推广的“江西经验”，为进一步深化国有文艺院团改革提供可落地、可执行、可操作的参考样板。任何改革都不可一蹴而就，改革路上仍有问题亟待解决，国有文艺院团仍将坚定不移地推进改革，推出老百姓喜闻乐见的精品力作，为满足人民群众的精神文化需求不懈努力。

参考文献：

-
- [1] 决胜全面建成小康社会夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——习近平在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[N]. 人民日报, 2017-10-28(01).
- [2] 方标军. 国有文艺院团深化改革的实践探索及其改革走向[J]. 艺术百家, 2021, (4).
- [3] 习近平. 论党的宣传思想工作[M]. 北京: 中央文献出版社, 2020.
- [4] 中共中央办公厅国务院办公厅印发《关于深化国有文艺院团改革的意见》[J]. 中华人民共和国国务院公报, 2021, (18).
- [5] 马敏, 杜方. 中国文化体制改革的进程评估及其发展方向——以艺术表演团体为中心的观察[J]. 华中师范大学学报(人文社会科学版), 2008, (4).
- [6] 樊小林. 对国有文艺院团转制“后改革”现象的思考[J]. 中国行政管理, 2010, (10).
- [7] 蒋淑媛. 多维视角下北京市属国有文艺院团体制改革的实践与思考[J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2015, (7).
- [8] 张锐雯. 国有文艺院团组织变革影响因素及策略研究[J]. 未来与发展, 2021, (11).
- [9] 冯华, 谢雁娇. 准公共物品视角下的国有文艺院团改革发展建议[J]. 国家行政学院学报, 2012, (6).
- [10] 强双龙. 甘肃文化体制改革的难点分析与对策建议——以国有文艺院团改革为例[J]. 开发研究, 2013, (2).
- [11] 周正兵. 我国国有文艺演出院团非营利化改革探索——兼论国有文艺演出院团改革的第三种路径[J]. 国际文化管理, 2014, (1).
- [12] 傅才武, 刘倩. “社会企业”能否成为深化国有文艺院团改革的方向?[J]. 江汉论坛, 2019, (2).
- [13] 成啸. 国有文艺院团改革的历史、当下与未来——40年国有文艺院团改革综述[J]. 中国音乐, 2021, (3).
- [14] 杨玲. 艺术表演团体产业化过程中财政投入政策问题研究[J]. 河南社会科学, 2001, (6).
- [15] 何秋仙. 论文化支出的政策选择[J]. 商业经济与管理, 2001, (8).
- [16] 唐建春. 以政策主导国有文艺院团改革[J]. 四川戏剧, 2011, (3).
- [17] 王恩江, 游祥斌, 卢云庆. 国有文艺院团扶持政策的改革取向[J]. 重庆社会科学, 2015, (4).
- [18] 游祥斌, 卢云庆. 制度、意识与绩效——对改制后国有文艺院团市场融入的考察[J]. 中国行政管理, 2015, (7).
- [19] 孟宪平. 国家治理体系和治理能力现代化的文化动力分析[J]. 理论视野, 2021, (9).
- [20] 祁述裕, 刘琳. 文化与科技融合引领文化产业发展[J]. 国家行政学院学报, 2011, (6).

[21] 胡慧源, 李书琴. 演艺生产、院团性质与“后改革”时代国有文艺院团效率[J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2020, (12).

[22] 朱晓红, 陈寒松, 张腾. 知识经济背景下平台型企业构建过程中的迭代创新模式——基于动态能力视角的双案例研究[J]. 管理世界, 2019, (3).

[23] 苗圩. 推动国有企业完善现代企业制度[J]. 求是, 2013, (22).

[24] 程承坪. 当前国企改革的方向: 建立中国特色现代国有企业制度[J]. 学习与实践, 2017, (2).

[25] 李佃鑫. “三项制度”改革为国企发展注入新动力[J]. 人民论坛, 2020, (17).

[26] 王晓洪, 马新智, 唐立林. 国有企业改革背景下的三项制度改革思考[J]. 内蒙古财经大学学报, 2018, (1).

[27] 雷静华. 推行岗位工资制应注意的几个问题[J]. 江西社会科学, 2001, (10).

[28] 谢莉莉, 庄欣荷, 肖阳. 地方特色文化产业化发展模式研究——以马尾船政文化为例[J]. 福州大学学报(哲学社会科学版), 2014, (3).

[29] 陈清. 文化产业供给侧结构性改革的缘由、方向和路径探讨[J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2017, (10).