

(上接第一版) 安徽出版集团总裁、时代传媒有限公司董事长王亚非说,“几年来,我们的最大体会是:改革就要不断转变观念,发展就要始终挑战自我,用改革的办法解决发展中的问题,用发展的成果化解改革中的矛盾。”

在今年 10 月举行的法兰克福国际书展上,安徽出版集团携近 300 种外向型图书和光盘高调亮相,掀起了一个版权输出的“安徽旋风”。

生产力就是竞争力,传播力决定影响力。在国际传媒企业“同台竞技”的背后,是安徽文化体制改革的不断深化和文化生产力的进一步解放。

2005 年 11 月,安徽出版集团作为全国第一家集团组建同时完成转企改制的大型文化企业挂牌成立。回想起 4 年前的情景,集团旗下时代出版传媒股份有限公司副总经理韩进仍然感慨万端:“在改革之初,人们不理解,几乎所有人都不想改。习惯了没有风险的事业体制,大家对改革后企业和个人的前途都感觉很渺茫,很多人的想法就是‘把事业改企业,就意味着国家不要我们,想让它自生自灭。’”时任党群工作部主任的韩进专门负责转企改制身份转换工作,“这让我们认识到,改革的矛盾和壁垒首先是人的问题,而人的问题的关键在于观念和利益。”

2005 年集团成立之初,3000 多名员工全部脱岗培训一个星期。“除了强化编辑业务之外,就是换脑袋、换思路。”王亚非说。集团请来专家,给员工讲到底什么是改革,什么是市场,什么是企业。所有中层干部都经过上海交通大学 MBA 培训,通过培训完成从文化事业单位到文化企业单位身份、职能的转变。“过了这个阶段,大家对改革的态度从接受到认可,改革是为了发展,改革是大势所趋,这已经成为人们的共识。”王亚非说。

观念创新、体制创新、机制创新、内容创新、形式创新、传播手段创新、业态创新、科技创新的发展理念,科学发展、做强主业、做大产业、创新理念、创新举措、创新业态的发展战略,使得安徽出版集团连续 4 年实现跨越发展。

随着改革的深入,安徽出版集团行业影响力、品牌辐射力显著增强,从一家名不见经传的出版单位崛起为涉猎出版主业、文化创意传媒、国际文化贸易、文化商业物产、文化主题旅游及酒店、非银行金融业务及参股银行的大型文化企业,从一家地区型企业迅速发展为致力于跨地区、跨行业、跨媒体,发展大文化、大传媒、大产业的“出版皖军”。2005 年,安徽出版集团年销售收入 8 亿元,利润 0.6 亿元。2008 年,这两组数字分别达到 40.4 亿元和 2.5 亿元,是 2005 年的 4 倍多。

这样的例子在安徽不胜枚举。发行企业中,安徽新华发行集团各项效益指标名列前茅,资产利润率排名第一。在广电系统,清理了大量不规范用工,压缩制作经费,使生产效率一下子提高上来。安徽电视台人均效益全国领先,卫视单频道广告收入全国第二。安徽省委宣传部副部长、省广电局局长张苏洲举了个例子,安徽电视台的公共频道以前主要播出各地方新闻,收视率不高,广告年收入只有 200 万元。2007 年开始进行频道制改革,节目全部改版。“我们把节目变好看了,收视率上去了,第一年就获得了 2000 万元的广告收入,今年的广告收入增加到 4000 多万元,明年就能超过一亿元。”在报界,安徽日报报业集团积极探索宣传业务与经营业务“两分开”,办报水平“在全国处在第一方阵”。经营方面,与大型跨国传媒集团南非米拉德集团合作,组建新安传媒有限公司,是全国第一个党报集团中外合作项目,被誉为“文化产业跨洋合作的创举”;集团旗下覆盖全省的徽风书报亭网络,方便了读者、扩大了发行、增加了就业,成为党报集团扩大舆论宣传、延伸报业产业链的重要阵地。

春潮涌动看江淮

“包袱”变成“财富” 文化体制改革催生“皖军现象”

10 月 28 日,在合肥市肥东县,记者看到,挂着“新华书店撮镇便民店”招牌的便民超市生意兴隆。这家 80 多平方米的超市里摆满了各类图书、文化用品,墙上挂满了字画,几个最新款式的电脑摄像头“招摇”地摆放在门口的展示台上。谁能想象得到它曾经尘封日久、布满蛛网的景象?

便民店的负责人鲁家兴原来是肥东撮镇新华书店的营业员,“1988 年进新华书店,过不惯上班没事做、下班就回家的生活,自己想干点事,就应聘来到了这里。”鲁家兴来这里快两年了,月收入比以前翻了一番。2008 年,这家便民店仅图书的销售额就达到 7.2 万元,图书品种也从以前的不足 1000 种提高到现在的 3000 多种。“为保证质量,便民店的所有货物都统一配送。以后这里有终端机,总部的库存在网点都能看到,网点的销售情况总部也看得到。”合肥新华书店董事长吴兆亮说。

如今,“新华书店便民店”已经成为安徽妇孺皆知的一个文化品牌,也是安徽新华发行集团推进农村网点混业经营的一个创举。

“从战略整体规划来看,农村网点混业经营主要包括五个方面,”安徽新华发行集团董事长倪志敏说,“一是整合改造集团现有的县以下农村发行网点,不仅对网点外在形象、基础设施等硬件方面进行改造升级,而且在经营管理机制上做出重大变革,创立‘新华书店便民店’,建立自主品牌。二是便民店经营除继续发放教材、零售一般图书外,鼓励员工利用闲置面积,扩大经营规模,开展文体用品、数码产品、日用百货、农资、医药等商品的自主经营。三是逐步改变传统的网点组织形态,引入连锁经营、物流配送等现代流通方式,通过连锁化经营、集约化管理降低便民店运营成本,形成规模效益。四是积极通过直营店或特许加盟店等多种形式发展‘新华书店便民店’,提高便民店在农村的覆盖率和辐射作用。五是构建城乡一体的现代流通服务网络平台,利用便民店网络平台培育总代理产品和服务,开展双向物流,提升终端价值,为广大农民群众提供便利。”

安徽新华发行集团是安徽最早组建的大型文化企业集团,2004 年 3 月,集团实行“管办分离”,全面进入市场。“改革将一个捧着铁饭碗、有惰性的国营老店全面推向了市场,员工有了危机感,增强了市场意识和竞争意识,集团开始成为真正意义上的市场主体。”新华发行集团董事长倪志敏说。“我们内部将这个‘动作’称为一号工程,”安徽新华传媒股份有限公司总经理吴文胜说,“2004 年以来一直在转变观念、解放思想,这听起来像套话,但对我们老国有单位来讲,是个新课题。新华书店是长期受政策保护的事业单位,依赖思想比较严重。因此,每年开集团工作会都把转变观念作为第一项任务布置。”

按照建立现代企业制度和完善法人治理结构的要求,集团

在全国率先并一步到位完成国有控股、混合所有制的产权制度改革,建立了开放式的法人治理结构。通过股本加入,提高了企业科学决策能力,集团组成从物理变化成为化学变化,从产权制度上解决了市场主体的问题,通过国有资本扩大文化资本。

回顾发展历程,集团面对图书市场竞争最为激烈的 5 年,也是改革全面深化、企业脱胎换骨的 5 年,更是集团整合资源、高速发展的 5 年。通过企业改制、股份制改造、跨行业经营、业态创新,整体上市等现代企业手段,安徽新华发行集团综合实力跨越攀升,由默默无闻跃居全国出版发行行业前列。从 2005 年至 2009 年,集团连续 5 年进入中国服务业 500 强,净资产收益率居上榜文化企业之首。2008 年,集团实现营业收入 48.12 亿元、利润 2.27 亿元、资产总额 33.63 亿元,分别是改制前的 1.88 倍、2.8 倍、1.66 倍,入围首届全国文化企业 30 强,位居出版发行类第六位。

“在自主探索和推进文化体制改革进程中,安徽推出了一批精品力作、打造了一批知名品牌、重塑了一批市场主体、培育了一批龙头企业、催生了一批主导产业、形成了一批文化园区,有力地促进了全省文化的繁荣发展。”安徽省委常委、宣传部长臧世凯把改革成果概括为“六个一”。

截至今年 9 月,安徽全省 165 家经营性文化单位完成转企改制。其中,全省新华书店系统 84 家发行单位转制工作全部完成;省本级电影行政管理职能划转全部结束,17 个省辖市中的 10 个市基本完成职能调整;省属试点地区电影发行放映单位和出版单位改制完成率分别高于全国 24 个和 20 个百分点。“改革不仅要抢占先机,还要不断突破创新,不断深化推进,浅尝辄止和固步自封是改革最大的敌人。”臧世凯的话让人深思。

“走出去” 搏风击浪,到国际文化市场去闯 铸造过硬的“中国品牌”

今年 6 月,安徽出版集团与斯洛伐克的一家媒体集团签订 1300 万美元的协议,包括 LCD、LED 系列电子产品信息产品出口,部分芯片及其技术支持与转让等合作事项。

王亚非说,在深化文化体制改革的过程中,集团主动参与国际竞争和国际合作,“与斯洛伐克的合作是我们众多国际合作项目中的一个。”

“走出去”是安徽出版集团根据市场实际确定的经营重点之一。针对中国文化产品对外贸易严重逆差状况,安徽出版集团版权、实物、生产“三个输出”一起上,瞄准海外市场,推进“走出去”攻坚工程。

瞄准国际市场,把“走出去”变成跨越式发展的突出拉动力,是安徽出版集团 2005 年底成立之初就确定的支柱性发展战略之一。针对中国文化企业在国际文化市场进多出少、业务单一的状况,安徽出版集团以出版主业的版权输出为龙头,注重其他文化产品和文化资本输出,采取多种措施精心铸造国际文化市场的“中国品牌”。

遵循文化产业和国际文化市场的自身规律,安徽出版集团专门设立“走出去”专项扶持资金,用于策划、选择具有输出价值的优秀选题,定向重点资助,打造了《虹猫蓝兔七侠传》、《中国人的民俗世界》、《孙子兵法》和漫画版《三国演义》等一大批优秀外向型图书。2006 年以来,集团累计输出版权合同意向达 724 种,已经签订协议落实 277 项,不仅总数量居全国前列,而且向非华文地区输出数量占输出总量的比例高居首位,今年上半年已完成出版物版权输出 61 种,全部输出到非华文地区。

培育国际贸易经营主体,让文化产品“中国制造”是安徽出版集团“走出去”的重要举措。集团一方面组建了安徽华文国际经贸公司,专门从事图书、期刊以及其他文化产品和高科技文化装备等出口业务;一方面针对国外市场发展外向型文化装备制造产业,建立出版传媒产业园,开发电子传媒、传媒软件、电子芯片等新兴高科技电子文化产品。全集团年图书实物出口达千万美元,文化产品、文化装备以及服务外包业务年收入近 3 亿美元,占全国地方出版企业外贸贸总额的 2/3。

“资本输出不是外企的‘专利’,中国文化企业也可以一展身手。”王亚非说。把握国际文化市场的脉搏,安徽出版集团所属时代出版传媒股份有限公司与俄罗斯奥廖尔州国家公务员学院共同投资创建的新时代印刷有限公司,年销售收入已达 2000 万元人民币,利润率从建厂时的 1.5%上升到现在的 10%。今年 6 月,双方再次签约进行二期投资,主要用于数字化技术升级、建立高品质印刷生产线等,进一步拓展俄罗斯印刷市场。目前,集团在中东迪拜设立印刷厂的计划已经启动。同时该集团还在美国、英国、新加坡设立办事处,拓展国际文化经贸资源。

与哈珀柯林斯出版集团合作出版《世界遗产大全概览》、与韩国富川漫画中心合作开发《学习型漫画》出版项目、同波兰马萨雷克出版社签约共同策划出版图书项目、与英国 UniServicy 公司共同合作开发 APG—cLc 国际在线教育社区……安徽出版集团与全球 30 多家著名的传媒文化集团建立了直接的文化贸易合作关系,在文化产业的国际版图留下了自己的深刻印记。

“新话语体系” 折射规律法则 新型文化业态带来亮点与活力

“净资产收益率”、“保税仓库”、“业态创新”、“投资回报率”、“流动性过剩”、“国际热钱”、“净利率”、“上证指数”、“深证指数”、“资产负债率”……五六年前,这些经济范畴内的专业术语,第一次出现在安徽的全省宣传部长会议上,与会者的反应更多是诧异、陌生。而今天,这些词汇已经成为人人耳熟能详、使用娴熟的“专业术语”。

“广电产业发展需要两大动力,一个是改革,一个是科技。”张苏洲说:“去年安徽电视台投资 1 亿多元改造全台数字化设备,现在是国家广电总局指定的全国数字化实验基地。科技与文化的结合会给旧的话语体系带来‘地震’。”安徽新华发行集团董事长倪志敏认为:“不仅在文化企业,在安徽整个宣传战线,已经形成了深化文化体制改革、发展文化产业的‘话语体系’。”

为了大力发展新兴文化产业,安徽在推进文化体制改革过程中,坚持把按照文化产业发展规律办事放在首要位置,强调文化产业不是单纯的文化,也不是单纯的产业,它具有两个效益并重、极其专业的自身发展规律。基于这个前提,安徽在文化产业管理体制方面率先实现突破——组建发行、出版两大集团,并创立了包括“双效业绩”考核、财务报告等在内的文化企业经营管理评价体系。

“新话语体系”的背后是思想观念的变化,也是体制机制的变化。

这些天,位于芜湖市赭山西路 44 号的芜湖市艺术剧院清歌婉转,丝竹悠扬,翻天覆地的改制让这里重新焕发了生机。

“剧院成为市场主体,生存压力变为竞争动力。多演多得、优演优酬、不演不得。”这是芜湖市文化委员会主任宋建华的真切感受。2006 年,芜湖市整合市属 4 家剧团资源,成立国有独资的芜湖市艺术剧院公司。“事转企”带来的是艺术生产力的大解放。论资排辈被打破,演员只要有“真玩意儿”,就能被破格任用,一大批年轻演员脱颖而出。

更为可喜的是,艺术创作的参照系由获奖变为市场,剧院开始真正把艺术作品当作产品来打造。指挥专业出身的剧院董事长张承宪对此深有感触:改制前,4 家文艺团体已没有一家能够独立演出,4 个团加起来全年演出不超过 30 场。改制后,演出场次节节攀升。2008 年创下全年演出 186 场的历史纪录,收入攀升到 231 万元,名列安徽省专业文艺团体第四名,年演出场次和职工收入分别比改革前增加 4 倍和 2 倍。

过去,艺术生产不仅效率不高,而且往往是叫好不叫座,节目往往是下了“领奖台”直接进“仓库”。安徽结合文化体制改革,借鉴建设工程实施办法运作艺术生产,从立项、实施到项目管理、考核,既优化了资源配置,提高了效率,又直接促进了叫好与叫座的统一。在深化文化体制改革中,安徽建立起鼓励和规范民间艺术团体发展的新体制,现在,3000 多个民间团体活跃在农村舞台,一年的演出场次超过了 30 万场。

“新话语体系”的背后是文化价值观的变化,也是文化眼光的变化。

10 月 26 日,第二届中国国际动漫创意产业交易会在芜湖落下帷幕。此次交易会签约项目 93 个、资金总额 92 亿元,其中动漫产业类和文化创意产业类项目分别为 64 个、29 个,资金总额分别为 54.5 亿元和 37.5 亿元。安徽省内项目 42 个,总投资交易额 60.7 亿元,占全部项目投资额的 66%。浪漫的江淮大地,再次成为推动中国文化走向世界、海内外文化产业和资本探讨合作的文化舞台。

芜湖方特欢乐世界,一个充满童真童趣、吸引孩子也吸引成人的“幻想世界”。惊险的高空飞车,玩的就是心跳;刺激的古堡探险,挑战游客神经……游艺与卡通,在这里酿造欢乐,也带来滚滚的财富。

“作为第四代主题公园,方特世界开园两年,游客超过 360 万人次,门票收入达到 4.5 亿元,仅次于黄山,超过九华山。”方特欢乐世界营销策划总监胡光华说,“方特的文化旅游攻略不仅激活了区域经济,凸现了集聚效应,还完善了城市功能,提升了城市品质,彰显了城市魅力,增强了融入集聚的双向辐射功能,带动了安徽、芜湖文化产业及周边地区相关产业的发展,增强了芜湖晋升为长三角地区旅游文化产业增长极的实力。”这颗在安徽冉冉升起的文化品牌新星已开始闪耀境外,其项目整体输出到沙特、伊朗、南非、乌克兰等国,使我国成为继美国之后第二个大型文化主题公园出口国。

只需要动动手指,就能通过手机观看缤纷炫目的动漫资讯。2008 年 7 月 28 日,由安徽出版集团与中国移动安徽分公司合作开发的安徽省第一份手机动漫杂志《移动漫》正式开通。在推出后的短短 3 个月里,《移动漫》用户就突破了 10 万,目前用户已突破 50 万,其创办“在线教育”网络,累计用户超 290 万。

2008 年 11 月 8 日,合肥动漫产学研研平台建设正式启动,该平台以动漫、网络游戏、多媒体文化产业为支撑,着力打造高层次、综合性、开放式、全功能的动漫网游人才培养基地、项目外包及制作基地和产品创意与软件开发基地。

在大力发展传统产业的同时,安徽省部分地市和一些文化企业集团正积极运用高新技术拓宽产业领域,实现转型升级,开辟全新的产业领域。“安徽新型业态产业起点高,产业链完整,潜力巨大。”国家新闻出版总署出版管理司司长吴尚之对安徽的新型业态文化产业给予高度评价。

抢抓机遇,敢为人先 “安徽现象” 其实就是“一把手工程”

2010 年 10 月,占地 276 亩的安徽新广播电视大厦即将竣工。“建筑楼高 226.5 米,跨度 800 米。建成后将成为合肥市标志性的现代化建筑之一。3600 平方米的多功能演播厅有 150 多个悬挂,景深 48 米,加长后达六七十米,台口 38 米,连小汽车都可以直接开到舞台上,将成为全国面积最大的演播室。”张苏洲站在安徽新广播电视大厦的模型前为记者们详细介绍着,一大串复杂的建筑数据他张口就来,自豪之情溢于言表。“而这种重大工程的建设正得益于政府的大力支持。”

“文化体制改革是一场攻坚战。实践表明,省委、省政府,特别是主要负责同志在推动文化体制改革和文化事业发展过程中,起到了非常关键的作用,扮演着举足轻重的角色。”臧世凯介绍,安徽主动与试点地区同步开展文化体制改革以来,深化文化体制改革每年都被列入安徽省委常委会的工作要项,每年都被列入省政府的工作报告。文化产业被列为全省八大支柱产业之一,改革中遇到的各种难题都被置于全省的层面,认真对待,及时解决。可以说,没有安徽省委、省政府在文化体制改革和发展上的“一把手工程”,就没有文化产业的“安徽现象”。

推进改革,规划先行。安徽省把文化发展纳入“四位一体”总体布局和社会经济发展总体规划,提出建设文化强省的发展战略。最近,《安徽省文化产业发展规划纲要》、《关于深化文化体制改革的实施意见》等相继出台。在全省上下积极应对国际金融危机挑战的关键时刻,安徽今年 8 月 28 日正式出台《关于加快建设文化强省的若干意见》,明确提出“到‘十二五’末,全省文化发展主要指标、文化事业整体水平、文化产业综合实力处于中西部领先水平,部分行业和领域位居全国前列”的奋斗目标。

推进改革,重在资源组合。文化体制改革涉及面广、系统性强,仅靠相关部门和文化企业是难以推进的。如安徽出版集团重组科大创新,涉及许多部门和企业,安徽省委、省政府坚决推动,打破条块分割,进行资源整合,平衡各方利益,破解瓶颈难点。

推进改革,重在保障跟进。在社保、土地、税收、财政扶持等四个方面,安徽的文化事业单位均享有“特殊政策”。在税收优惠政策方面,仅 2006 年至 2008 年,全省转制单位和新办文化企业减免的各类税收就高达 7.05 亿元。

“实践表明,改革难,不是难在基层、难在群众,往往是难在干部、难在领导。要在文化产业发展上有作为、敢作为,领导干部首先要从过去‘就文化抓文化’的思维模式中解放出来,树立与社会主义市场经济体制相适应的新的文化发展观,并切实采取措施破除发展障碍。”臧世凯说,安徽省文化体制改革正处于在面上展开、向纵深发展的关键时期,进入破解深层次矛盾和问题的攻坚阶段,各地领导干部需要进一步解放思想、更新观念,既做改革的倡导者、组织者,又当改革的先行者、实践者。

春风又绿江南岸,春潮涌动看江淮。

改革开放的春风让安徽再展新姿,文化春潮必将使江淮更加亮丽。

最怀念的味道...



品多了陈年的红酒，会想念书本的墨香。

中欧国际工商学院 EMBA，诚邀您重返充满智慧思辨的校园。2010 春季班 3 月开学。

- 三大主要课程全面进入世界 30 强(全球仅 12 所，亚洲仅中欧一所) 2009 英国《金融时报》
- 获 AACSB 和 EQUIS 两大国际权威认证
- 拥有近万名管理精英校友网络

上海班 021-2890-5888 北京班 010-8286-1677/88 深圳班 0755-3337-8111

www.ceibs.edu/emba c

