

长影集团以新型用人机制激活企业创造力

【发表评论】 【加入收藏】 【告诉好友】 【打印此文】 【关闭窗口】

长影集团以新型用人机制激活企业创造力

作者：申尊敬 郎... 文章来源：新华网 点击数：63 更新时间：2009-4-23

“昨天，长影是新中国电影的摇篮；今天，长影是全国文化体制改革的先锋；明天，长影将打造中国电影的航母。”长影集团董事长刘丽娟用3句话浓缩了长影的过去和未来

从6年亏损3000多万元到年盈利3000多万元；从“几千人围着电影转”到电影、电视、洗印、旅游四大产业比翼齐飞；从濒临倒闭到面对危机从容应对、逆势奋飞，浴火重生的长影集团迎来了灿烂的“第二个春天”，一个中国特色的新型电影工业企业在东北大地诞生了。

一场脱胎换骨的改革

成立于解放战争年代的长影，是新中国电影的摇篮。漫长的计划经济年代，是长影的第一个春天。《英雄儿女》《五朵金花》《刘三姐》《青松岭》等一大批经典影片，让长影红遍全国。那时，影片由国家统购统销，长影人只管拍片，从来不用为销路发愁。直到20多年前，长影每年拍摄的电影仍占全国电影产量的1/6，小日子过得有滋有味。

然而，随着计划经济向市场经济转轨，从1991年开始，长影连续6年亏损，累计亏损3000多万元。僵化的体制机制，单一的生产模式，臃肿的人员机构，使这个计划经济的“宠儿”，成了市场经济的“弃儿”，曾经无限荣光的电影厂陷入了濒临倒闭的困境。

刚刚卸任的长影集团董事长赵国光1997年10月上任时，楼房残破不堪，厂区蒿草一人多高。办公楼走廊里每天聚集着大量离退休人员，排队索要医药费。当时每年的医药费500多万元，取暖费800多万元。

1998年，长春电影制片厂注册为长影集团有限责任公司，彻底告别事业体制。一场脱胎换骨的改革，也悄然启动。长影由国有独资变为投资主体多元化，16个车间和经营单位组建了产权多元的有限公司，自负盈亏，独立经营。单一制片的局面被改变，大电影产业链开始构建。

走出国门看世界，长影人发现，好莱坞八大影业公司几经沉浮，多次易主，真正的常青树只有

迪斯尼一家，秘密在于除了电影，迪斯尼还有电视、娱乐、地产等产业支撑，“东方不亮西方亮”。而长影几千人围着电影转，像个“独轮车”，生产模式单一，抗风险能力十分脆弱。

参照世界最先进的电影工业模式，长影确立了“立足主体产业，发展相关产业，建设‘一厂三区’（老区、景区、新区）”的战略部署，以电影创作为龙头，拉动旅游、电视等相关产业发展，相关产业发展后再反哺电影创作。

长影人以敢为人先的精神，在全国电影厂中第一个创办了电影频道，第一个建设了中国独有、世界一流的电影主题公园，第一个建立了农村电影创作基地……今天的长影，已形成了电影、电视、洗印、旅游比翼齐飞的四大产业，形成了新的利润支撑点，年利润稳定在3000万元以上。

摆脱了生存困境的长影，积极投入电影创作，成功地推出了《导火线》《耳朵大有福》等影片，不仅成功实现了以副业养主业的设想，还取得了拍片类型的突破。赵国光自信地说：“即使拍片有风险，长影20年内也不会死。”

跨越“动人”的雷区

国企改革改到深处是产权，改到难处是人员。改革初期，长影的职工队伍已经膨胀到3200人，机构臃肿，人浮于事。几百个有本事的职工，早已离开长春到北京、上海等大城市另谋发展了，但长影还得给发工资。不改革，有限的资源只能用来养人，然而，在这个“艺术家成堆”的老牌文化企业搞人事制度改革，无异于趟“雷区”，改革力度有多大，风险就有多大。

长影2004年被列入首批全国文化体制改革试点单位后，长影领导班子冒着巨大的风险，开始了以建立新型生产方式和用人方式为目标的人事制度改革。集团通过全员参与社保、内部退养、艺术创作人员分类管理、重新定岗定员、竞争上岗等办法，对用人制度进行根本改革。离休干部的医药费用由省里负担。对离退休职工全面关照，让他们参加社会保险，保证他们的晚年生活；对距退休时间不足5年或工龄满30年以上的职工适度关照，实行内退；让年富力强的职工竞聘上岗，竞聘成功的转为企业员工，合同一签3年。没能竞聘上岗的职工，以大大高于当地平均水平的标准，发放补偿金后解除劳动关系。

这是一场“重整河山”的改革，尽管改革方案得到了大多数职工的理解，但是“不理解”“不接受”的反映来得格外强烈，一些人匿名告状、四处上访，有些人甚至围堵厂门、上街诉求。而长影的领导们在吉林省委、省政府的支持下，顶住了各种压力，坚持改革不动摇。董事长刘丽娟回忆那段日子时说：“好像天天在针尖上跳舞，在扁担上睡觉”。但他们坚信，闯过这片“雷区”，前面就是明媚的春天；放弃改革，长影很可能被市场的风浪吞没。

经过近两年的改革，长影的体制机制和用人制度改革全部到位，机构精简了，人员精干了，机制灵活了，活力增强了。在集团和各子公司上岗的人员800名，其中集团管理人员100人，各子公司700人，身份全部转为企业用工和聘任制。长影过去供养3000多人，如今直接在集团开支的不足100人。

竞聘上岗增强了员工的敬业精神，激活了员工的潜力潜能。两个影视公司虽然总共只有8个人，

但是每年可以生产十四五部影片，是过去长影厂三年拍片的总和。影视公司相当于一个小影视基地，公司人员主要负责项目的策划和发行，电影生产用人面向全社会聘用。如电影《任长霞》，导演来自长影，演员来自全国各地，编剧来自北京，发行来自上海，该片总票房突破了2600万元。

对于改革时推向市场的老职工，长影没有撒手不管，而是鼓励他们以长影的名义成立个人工作室闯市场。不久前，长影还鼓励这些老职工带着项目“回娘家”，将合作项目分为ABC三个等级，分别给予不同待遇。对被评A等者，由长影按每月1500的标准开两年工资，B等者开一年工资。对其中票房好或者获奖影片，还额外追加投资。老职工们倍感温暖，感叹“长影吹响了集结号”“娘家没有忘记我们”。如今，四五十名返聘职工领衔的“工作室”，正在把长影的触角伸向全国各地，也在全国各地为长影的无形资产增值。

打造一支善创市场的队伍

“计划经济体制下的职工养成了懒惰、市场意识差等劣势，恰如鲁迅笔下的笼中鸟，‘仅有一点小米来维持残生，绝不会肥胖……早已不能奋飞’。”长影集团原董事长赵国光如此评说旧体制在职工队伍中产生的积弊。

为了让员工迸发新活力，为企业增加新动力，长影组织员工学习市场知识，规定每名员工都要参加考试，赵国光亲自监考。为了充分调动职工积极性，集团还鼓励员工持股，“办好了大家分红，办不好大家破产”。

这些办法增强了员工的敬业精神，激活了员工的潜力潜能。

万立群接任长影洗印厂厂长时，洗印厂已经亏损120万元，万立群领着几个副厂长千辛万苦跑市场。别人在家等着接活，他们上门拉活；别人洗完胶片让人来取，他们主动给人送上门。没有中影、上影洗印厂拥有的先天优势，他们就在质量和成本上下功夫，凭借信誉一点点感动“上帝”，占领市场。去年，长影洗印影片的数量位居全国洗印行业前茅。

长影世纪城和长影频道从开办之初就采取聘用制，面向全国选拔人才。这些招聘来的年轻人个个都是精兵强将，一人可以胜任多项业务。优秀的人才团队和市场意识推动长影频道收视率节节攀升，2008年跃居吉林省第四位；长影世纪城税收利润从最初的500多万增加到2008年的2000多万。

目前，包括长影洗印厂在内的16家子公司，全部实现了自主经营，自负盈亏，过去的“鸡肋”，如今变成了“蛋鸡”。

当席卷全球的金融危机袭来时，长影的几大产业也受到冲击。去年下半年开始，摄制组减少，拷贝量下降；数字电影上升，胶片电影减少，双重危机，直接影响洗印厂；而企业开工不足，广告投放量减少，各电视台竞争加剧，直接冲击长影频道……

“早下水，早学会游泳”。经过多年的市场洗礼，长影人变得骨强筋壮，已经积累了丰富的市

场经验和应对市场变化的能力，他们沉着应对，危中求机。

洗印厂新上了一台洗片机，提高了瞬间洗印能力。员工培训的力度悄然加大。原来年轻职工每人能够掌握两项技能，现在要求每人至少掌握三项技能。洗印厂还在传统工艺上减少投入，在即将上马的新工艺上多下功夫。年初就已拿到4、5月份的订单。万立群自信地说：“即使全国只生产50部胶片电影，我们也有信心拿到30部。”

金融危机使企业广告的总投放量减少，但是在向有影响力的广告发布媒体集中。长影频道抓住机遇，开办了《电影有话说》《百位影人》《电影地图》《娱乐天天报》《我的电影DV大赛》5档新栏目，使长影频道的品牌进一步提升，收视率从去年的0.9%上升到今年第一季度的1%。国内不少广告公司主动来找长影频道谈合作，合作客户已遍及辽宁、北京和湖南等省市。

更令长影人憧憬的是，长影正在积极筹备上市，今年老区改造、长影世纪城二期、农村题材电影拍摄景地等工程都将启动。不久的将来，寄托无数梦想和荣光的老长影大院将改造成为全国最大最有特色的电影广场。长影还筹备建设海南长影电影院线，启动三亚长影大世界项目，原董事长赵国光说：“我们要让长影走出吉林，走向全国”。

（编辑：左花 审核：古文、贾妙静）

免责声明：作品版权归所属媒体与作者所有!! 本站刊载此文不代表同意其说法或描述，仅为提供更多信息。有异议请联系我们。

文章录入：左花 责任编辑：左花

- 上一篇文章： 南京广电集团全面提升媒体功能的路径选择
- 下一篇文章： 电视新闻稿件常见的十个问题

【发表评论】 【加入收藏】 【告诉好友】 【打印此文】 【关闭窗口】

站内搜索

文章 下载 影视 关键字 · 搜索 ·

最新热门

最新推荐

会员评论 (评论内容只代表网友观点，与本站立场无关!)

| 设为首页 | 加入收藏 | 联系站长 | 友情链接 | 版权申明 | 管理登录 |

建议您使用1024*768分辨率浏览本站效果更佳

中国广播电视协会 版权所有

联系电话：010-86091726 86091907 技术支持：9fcs.com

信息产业部ICP/IP地址信息备案号：京ICP备05037832号