

# “80后”老总贺文： 经营剧院就是推广文化

文/片 本报记者 孔雨童

## ◎关于人物◎

贺文，保利剧院新一代管理层先锋派的代表之一。28岁成为保利院线烟台大剧院的总经理，他身上所有的绝不仅仅是年轻的锐气。从东莞、武汉、温州、常州到烟台，他所提倡的“开放型剧院”、“市场细分”等很多理念，除了体现出一个文化企业管理者的胆识、创意，也已取得了良好的社会效益。与众多企业领导不同的是他敢于主动给其他文化团体输送人才，只是因为那将有利于一个更好管理模式的推广。

来到烟台四个月，他已经稳步开始进行市场规划，向全国院线推广本土特色演出剧目，并着手开启一系列旨在借助剧院培养文化市场的项目。在他身上，可以看到一位80后老总的态度，以及保利关于央企“责任”的烙印。

“作为个人，我最想获得的是一种高度的社会认同感。”在第一次见面时，他在思考的已经是这个城市五年以后的文化环境。他眼中的烟台，是个十分宜居的城市，但文化生活方面尚在发展。贺文说，他和自己的团队想带给烟台的，绝不仅仅是一年的50场商业演出。

## 可以给其他的 文化团体做嫁衣

烟台已经是他在保利院线所经历的第七个城市。

跟贺文聊烟台，他会告诉记者，“烟台是个很好的居住城市。”但他也会很坦诚地说，作为一个经济较发达的地级市，烟台的休闲娱乐文化还没有完全体现出来。“一到晚上，大街上的人就不多了，KTV、酒吧、电影院为什么不像其他同类城市一样火爆，也许是因为特色不明显，无法吸引或值得大家去。”

来到烟台四个月，贺文和他的保利团队已经启动了几件事：用保利运行多年的票务系统代理烟台京剧院售票，为京剧团培养观众群；通过保利院线，将本土吕剧《江姐》推上保利院线的舞台。作为曾经京剧码头的烟台，地方剧团将有一个新的发展机遇。“准备一年推一部烟台的剧目出去，明年计划推京剧。然后是一个大学生艺术节，我们投资让烟台的大学生站上专业舞台，展现风采。”

而贺文所想的，不仅仅是一种形式上的“繁荣”，在每一个城市，除了剧院舞台上的演出，他会为这个城市想更多。

“剧院就仅仅是提供一年几十场演出吗，我觉得不是，剧院是一个开放型的平台，让更多的文化品种去发挥、成长。”谈起他经手的一个个项目，仿佛那是他在每一个城市栽下的一棵幼苗，踏实而满足。

在常州，他建起常州大剧院艺术培训中心，让老百姓在观看演出之余，还能够接受艺术培训；他讲究“市场的细分”，“文化的繁荣绝不是一个垄断所能达到的”每到一城市，接手一个剧院，他首先想的是“所有的

演出场馆、文化单位能各自占据一定的空间，然后共同发展。”

在常州大剧院时，他想要发展一种针对周末市民、游客的“旅游演出”，常州恐龙园大剧院开放后，他主动停掉了这种个项目，甚至为恐龙园剧院输送了常州大剧院的管理模式和一批的人才，“这在很多地方时不可想象的，”但贺文说，文化应当是不完全竞争的，做文化的人，应当首先是一种团结乃至引领。“我觉得我们更看重的是，保利剧院管理模式的推广，而且这种模式可以被模仿，也可能被超越，多年之后，当常州这种先进的模式被应用的更广泛，这个城市的演出市场、文化氛围也将更加成熟。”

在每一个城市，贺文都在走这种“开放性”。“保利不是来挣钱的”贺文和他的前任都在反复说着这句可能对于当前定义下“企业”来说有些难以理解的话，一点一点的去践行他们口中的“保利作为央企的社会责任”。

一个细节是，目前烟台保利大剧院在选聘人员时更多地倾向于烟台本地人。贺文说，因为这些人上学学了剧院管理，会更长久地留在烟台这个城市。甚至连这样一些细节他都一一注意到，虽然这份“用心”不一定为很多人所知。“我们所从事的可能短期内大家都感觉不出什么，但若千年后，即使我不在烟台，保利的效果会持续影响着这个城市。”今年7月，当贺文刚刚“空降”烟台，记者和他的第一次见面时，这句带有一些理想主义色彩的话，曾让人印象深刻。

## 特别的领导

与贺文交谈，是在保利大剧院一楼的办公室。那个十几平米的空间里，除了一些基本的办公设置，看不出太多的装饰或个人风格。除了办公桌和几张沙发，就只有一幅老照片靠在墙上，贺文说关于这些他真的不太在意，那幅照片这样摆着只是因为没有地方放。而采访开始后，他说的最多的也是一个想法、创意，关于个人的只有寥寥数语，仿佛他永远处在一个工作的状态。

在很多员工的眼中，他都是个比较特别的老总。会经常和公司的基层员工去聊天，去交流他的想法，包括他即将采取的运营举措，他觉得没什么不可以跟员工说的，不论是主管还是一个服务人员。“如果你的员工不能很好的理解你的思路，那么执行起来就会大打折扣”。贺文告诉记者，在这个层面上“没有那么严格的等级，甚至有时一个普通员工比经理更重要”。而他的员工，多数会对这个领导感到新奇，而时间久了有的员工会觉得他所谈的一些

事，不再那么与自己距离遥远。“总能听到一些令人惊喜的想法。”一位保利的员工说。

除了那些他身边的员工，作为保利院线最年轻的老总，很多人也都在想贺文到底特别在哪里。“也许是一种融入、理解这个行业的开拓的特质。”面对记者的疑问，贺文这样总结自己超越同龄人的那份“特别”。“应该说是保利给了一大批年轻人这样的空间，在目前国内很多行业都需要论资排辈的情况下，剧院管理行业高速的发展，带给了我们这样的机会。”对此，贺文也并不避讳。

这位笑称自己是“中原人”的土生土长的湖北人看起来就像普通北方人那样进入角色，因为这也是工作。“很多时候在吃饭、喝酒、聊天的时候，我都会去留意一些可能一般人会忽略的信息”他喜欢思考，甚至有时会站在南大街上看着过往的车辆静静地想事情，“营销学里有种说法，最微不足道的事情里面都藏着一些信息。”他会如此的注重每一个细节。

## “一定要突破”

很多他的同龄人此刻可能还在为一个办公室内的普通位置打拼。而2005年8月加入保利以后，从一个普通员工开始，经历主管、经理、总监、副总，贺文用了五年成为了地方大剧院的总经理，几乎是一年上一个台阶。

“我觉得一定要突破。”贺文说，自己从来就不是个墨守陈规的人。从学生时代开始，他就能感受到自己的活跃，“大学里几乎所有的社团我都参加了，写作社、舞蹈社、球队。”他喜欢摄影，有时会骑着一辆自行车去远足，然后拍一些沿途的风景，或是组织一群人一起出去玩。从那时起他开始觉得，能玩到一起的人才能一起干活，所以现在对自己身边的每一个工作人员他都能够平和相待。

贺文说，现在回想自己从那时养成的一个很好的习惯就是“自律”。从自己进入保利的第一天起，他没有一次上班迟到过，很多时候他比员工到剧院更早。至今，贺文的家中保留着一人高的“工作日志”，毕业参加工作以来，每一天的计划、工作情况全部列在上面，一天不漏。贺文说，现在偶尔闲暇时会翻开那些日志，这几年来每一天干过些什么，怎样一步步走来他都清清楚楚。“有一天看到一篇

2003年的工作日志，那时我还是房地产业的小员工，但那时我已经在写一些作为管理者来说的产品定位了。”贺文笑着说，自己喜欢“提前”。

熟悉他的人也跟记者说了一件发生在他身上的事。在某城市的一次活动前，因为种种原因演出厅外的横幅还没有挂，已经是部门经理的贺文二话不说自己爬了架子迅速地把横幅挂上了。“等工作人员要赶过来肯定来不及了，如果我可以，为什么一定要让其他的员工上呢。”在他的眼中，为了工作，没有什么放不下的架子。

现在贺文的空间里，不少熟悉他的朋友都会给他留言“工作狂”。“有一段时间为了工作，都很少跟家人联系，除了工作上的合作伙伴几乎没有时间联系朋友。”贺文说，这种专注也许源自于一种对自己的要求，“处在一个剧院高速发展的时代，我想知道自己能否在这个行业里做到一个领先性，给所在的城市留下一些文化上深远的有益影响”。

做房地产营销出身的贺文，当记者问起“营销重要还是文化推广重要”时，他毫不犹豫地说是“文化推广”。他告诉记者，在他的心中，也许那个终极的满足是“一种企业责任”和“一种高度的社会认同”。

## 落实科学发展观 加强计生队伍培训

近日，莱州市虎头崖镇新任村计划生育专职干部，参加了新任人口和计划生育干部培训，这次培训是针对新任计划生育专职干部业务不熟、管理缺少规范性的一次全方位的培训。

近20年来，莱州市虎头崖镇坚持每年对全镇计生干部进行层层培训，使每一位新上岗的计生干部都能得到全面的业务知识教育，对已经在计生岗位工作几年甚至多年的村计划生育专职干部轮换培训，让她们不断更新知识，提高业务素质，通过多年的计生专职干部培训，全镇建设成了一支思想觉悟高、业务素质强的计生干部队伍。

随着形势的发展，虎头崖镇计生办在干部培训工作大胆创新，不断提高授课质量，保证全镇各村计生专职干部都能紧跟形势发展，适应时代发展的要求。这次培训采取实地考查、现场授课和专场解答三个环节，实地考查了镇标准化管理示范点，镇计生站长和业务骨干现场授课，随后在镇计生办会议室召开现场解答会，新任计生专职干部针对自身工作中的业务难题进行咨询，计生站长和业务骨干进行一对一解答，通过这次培训学习，大大提高了全镇计生专职干部的整体素质，各村计生专职干部表示这次培训是在全镇深入学习实践科学发展观活动期间，根据人口和计生工作新形势、新变化、新任务而举办的，从而为构建和谐小康社会创造了良好的人口环境。

(宋吉亮 李松华)

## 虎头崖镇强化基层基础促工作落实

莱州市虎头崖镇立足镇情，着眼长远，加强基层基础建设，并以强化经常性工作为抓手，不断加大各项重点工作的推进力度，为全面提升人口计生工作水平奠定了坚实的基础。

强化责任抓队伍，虎头崖镇切实加强人口计生工作队伍建设，配备、配强干部队伍，各村在换届选举工作时，重点强调每村要有一名妇女干部进村两委班子，担任村计划生育专职干部，从事计划生育工作，并配备计生小组长，突出清查摸底子，切实抓好摸底工作，做到村不漏组，组不漏户，户不漏人，扎扎实实掌握底子，通过进村入户清查，摸清常住已婚育龄妇女和流动人口育龄妇女底数，做到台帐报表真实准确，宣传导

(宋吉亮 任媛媛)

## 虎头崖镇全方位关爱流动人口

莱州市虎头崖镇计生办积极创新工作方法，理清思路，强化措施，进一步强化对辖区流动人口的计生管理工作，在优质服务上做文章，在全面做好计划生育工作的基础上，将计划生育工作重心转向为流动人口服务上，使流动人口管理工作实现了规范化。

首先，对全镇流出人口，实行包村计生干部、村计生主任亲自上门家访制度，了解外出务工人员在外生活工作情况，并向外出返乡的计生对象宣传计生法律法规，及有关生殖保健知识，以提高他们对计划生育政策的知晓率，对已婚妇女上门服务，变“坐等”服务为“上门”服务，积极为外出返乡人员办理流动人口婚育证明，解答有关问题，并要

求他们按时寄回妇检信息反馈单，其次，积极做好对辖区内流入育龄妇女的妇检早孕工作，切实加强管理，随时监控流动人口的早婚、早孕、计划外生育，并及时通过流出地的网上联系和电话联系对流入本辖区的妇女催办流动人口婚育证明和各种证件，结合全镇流动人口管理工作特点，通过进一步深化流动人口服务管理工作，逐步建立起以流动人口管理为主线，以防止违法生育为目的的服务型管理模式，以提高流动人口管理水平并带动计划生育全面工作，着力夯实计生基础工作的根基，努力预防和减少违法生育行为，以上措施的实行，有力地促进了计生工作的开展。

(宋吉亮 张雪锋)