



黄亭子札记

新官上任三把火？

王凤生

1991年9月17日上午，北京电影学院召开干部会。会上宣布了对我的任命及新的学院领导班子的调整。学校领导体制改为党委领导下的院长负责制。作为学院党委书记，我从此开始了在北京电影学院的工作。

“新官上任三把火”，要遵循这个为官之道吗？我不想这样做。在干部见面会上，我就讲：“要继承电影学院的优良传统，在原有的基础上继续前进。”在10月9日全院教工大会上，我明确地讲出了：“新官上任三把火，我一把不把。”

1958年，毛泽东主席在给周世钊的信中说：“受任新职，不要拈轻怕重，而要拈重鄙轻。古人有云：贤者在位，能者在职，二者不可得而兼。……感觉自己能力不行，实则是因为一不甚认识自己；二不甚理解客观事物……此外，自己缺乏从政经验，临事而惧，陈力而

后就列，这是好的。……我认为聪明、老实二义，足以解决一切困难问题。”毛主席的话是对的，我照此办理。要陈力，要老实。我把了解情况作为到任后的第一件事去做。

在决定去电影学院工作后的1991年夏天，8月2日上午，我一个人去了北京电影学院。没有人阻拦我。学校面积很小，十几分钟就走完了整个校园，一片灰色建筑。过去从清华进城，路过这里，还不知道这一片灰色是个什么单位，可今天我却也不自觉地钻进了这一片灰色之中。教学楼门口，隔着玻璃门望进去，大厅里正在开会。我悄无声息地进了会场。可能是在作学术报告吧，下边的人三三两两地在聊天，听不清楚台上人讲的什么。我坐了一会，随便问了几句邻座的人，便悄悄地退出会场，结束了我的此次造访。

“遇事虚怀观一是，与人和气察群言。”上班后我抓紧

熟悉情况，争取尽快进入角色。我少讲话，多找人聊天、谈话。春节前后我到许多教工家里拜访，特别是住在筒子楼的教工。我到课堂上与学生一起听课，到学生宿舍与学生聊天，在食堂与学生同桌吃饭。我和他们能谈得来，也关心他们，于是饭桌上他们就把教师在课堂上评价我这个外来人的话说给了我听。

元旦前一晚，学生在食堂举办化妆舞会。那晚我没有回家，与学生一起过元旦。我不会跳舞，但我发现，电影学院的舞，我是可以跳的，因为他们没有一定之规，不讲什么三步、四步，想怎样跳就怎样跳，于是我就与学生共舞。学生们高兴，我也高兴。舞会上，表演90班的一个学生很自豪地向一位来跳舞的外校学生介绍我说：这是我们的党委书记。你们学校的书记和你们一起跳舞吗？

就在那个舞会上，学生们

把我评为了 1991 年电影学院六大新闻人物的第一名。零点钟声响过，我给全校的学生拜年，学生们欢呼，高喊“中国共产党万岁！”下半夜 1 点，回办公室休息。次日，元旦的早晨，车房没有小车，值班的师傅执意用大轿车把我送回了家。

除了要熟悉学校的情况，也还需要了解电影界。在决定调去电影学院但还未上任之前，1991 年 8 月 31 日至 9 月 12 日，我随广电部田聪明副部长去哈尔滨参加了“全国电影发行放映《规划》座谈会”，接着去长春电影制片厂调研。这些有助于我了解我国电影生产制作、发行、放映的情况，使我结识了一些电影界的朋友，对我以后的工作有很大帮助。上班之后，我又先后去拜访了文化艺术界的老领导，如夏衍、陈荒煤同志，老电影局长丁峤以及陈播、谢铁骊同志、现任电影局局长滕进贤同志等。利用各种机会，我结识了

不少电影制片厂厂长、导演、编剧、演员等艺术家，与许多人结下了友谊。他们对我的工作给予很大的支持，后来还经常联系。

我时时地、经常地提醒自己，要一切从电影学院的实际出发，不要简单地照搬清华的做法，要依靠学院师生员工做好工作。我一上班，适逢院长生病住院。我除了经常去医院拜访他，征求他对学院工作的意见外，就是和班子里的其他同志一块抓工作，调查研究，了解情况，头脑中装了一大堆问题。调查是手段，解决问题、推动工作才是目的。要做的事情很多，亟待解决的问题不少，只能分别轻重缓急，从具体事情做起。

经过班子讨论，决定着手解决影片观摩场所的问题。影片观摩是教学的重要环节，每周要观摩 3~4 次，各个专业的学生都要看。课堂上老师会针对实放影片分析讲解，教学效果

很好。粗略统计，学生本科 4 年大约会观摩胶片影片 700 部，还不包括在其他场合、课上放的影碟、录像等。但在 1991 年时，电影学院还没有自己的放映厅，影片观摩租用的是北太平庄附近的电影洗印厂礼堂。那里设施差，效果不好，且增加了许多额外的教学经费支出。学生、教师每周几次横穿马路往返学校与洗印厂之间，颇不安全。而要建放映厅，资金缺口较大。1992 年 2 月 1 日，我给时任国家教委副主任的滕藤同志写信，请求国家教委支持。艾知生同志也帮助极力促成此事。3 月 11 日，滕藤同志等陪同邵逸夫先生来访电影学院。1993 年邵先生捐助我校 150 万港元，同时有相同数额的国家配套款拨给我校，弥补了部分资金缺口。在做了一系列的准备之后，电影放映厅终于在 1992 年 12 月 26 日正式破土动工。■

(2015 年 12 月 17 日)