



黄亭子札记

抓钱

王凤生

现在人们在谈论大学要奔世界一流，争论当代为什么出不了大师，探讨怎样回答“钱学森之问”。可是，在上个世纪90年代初的北京电影学院，却是既没有资格，也不具备起码的条件来谈论这些的。

我初到电影学院，去教职工家里串门。当我走进一位年轻职工家里的时候，一见面，她的眼泪便夺眶而出，这使我不解。坐下来聊，原来她的月收入只有200多元钱，她先生的工资也差不多是这个数，一个男孩在读小学，生活难以为继。听到这些，我也抑制不住自己的眼泪。这是个别现象吗？我请财务部门测算了一下，全院教职工525人，人均月收入280元，可见这不是个别现象。从我的收入情况看，也同样能说明问题，清华时月收入800余元，到电影学院后是407元。教工收入低，生活困难。到校没多久，还发生过因为上级拨款未能按时到位，险些发不出工资的情况。学校的财务处长

到别的单位借款才解了燃眉之急。

作为学校，课堂教学自然是最为重要的。教学录像带已经模糊得不能使用，当教师们说“这课没法上”的时候，学校却没有经费去复制录像带。影片观摩是十分重要的教学环节，但学校却没有自己的放映厅，需要每周数次租用别人的场地。进入20世纪90年代，电脑在高校里已是十分普及的了，可电影学院全校总共只有12台“286”PC机作为计算机课的教学设备，其中还有几台瘫痪的，根本不能使用。至于科研、办公则无一台电脑。

学校内仅有的一个有200个座位的小剧场，舞台地板起伏如波浪，因资金问题而迟迟不得维修。1993年5月26日晚，海关总署借用小剧场，演员们在台上随着舞台的波浪起舞，在台下陪着总署领导的我却额头冒汗，散场后一再向客人表达歉意。

1992年12月23日召开首届

教代会。会场上，台上台下有几盆花，自然会使得气氛热烈些，可学校竟拿不出一盆花。我只好向“娘家”求救。清华校长办公室热情地接待了电影学院去取花的同志，拉回来一汽车花，而且用后全部无偿送给了电影学院。后来，我请清华花房退休的赵玉平师傅来电影学院帮助建花房。他一铲铲、一株株地自己动手种植花草，也去邻居北京电影制片厂要来许多花，终于建起了电影学院自己的花房和1500平方米的花圃，保证了学校各种场合的用花需求。赵师傅不计较报酬高低，我俩同住清华，我要他与我一同乘学校的车上下班，他执意不肯。尽管年事已高，身体又不好，仍然坚持每天乘公交车往返于清华与电影学院之间。赵师傅是在我最困难的时候帮助了我的人，他为电影学院做出了贡献，在此，我对他表达我诚挚的敬意！

“红旗能打多久？”这是当时在群众中流行的一句话。

“你们还在这里干什么？还不散？”有人这样劝说校机关的工作人员。这些话反映了当时存在于群众中的一种悲观情绪，普遍在等待和观望。

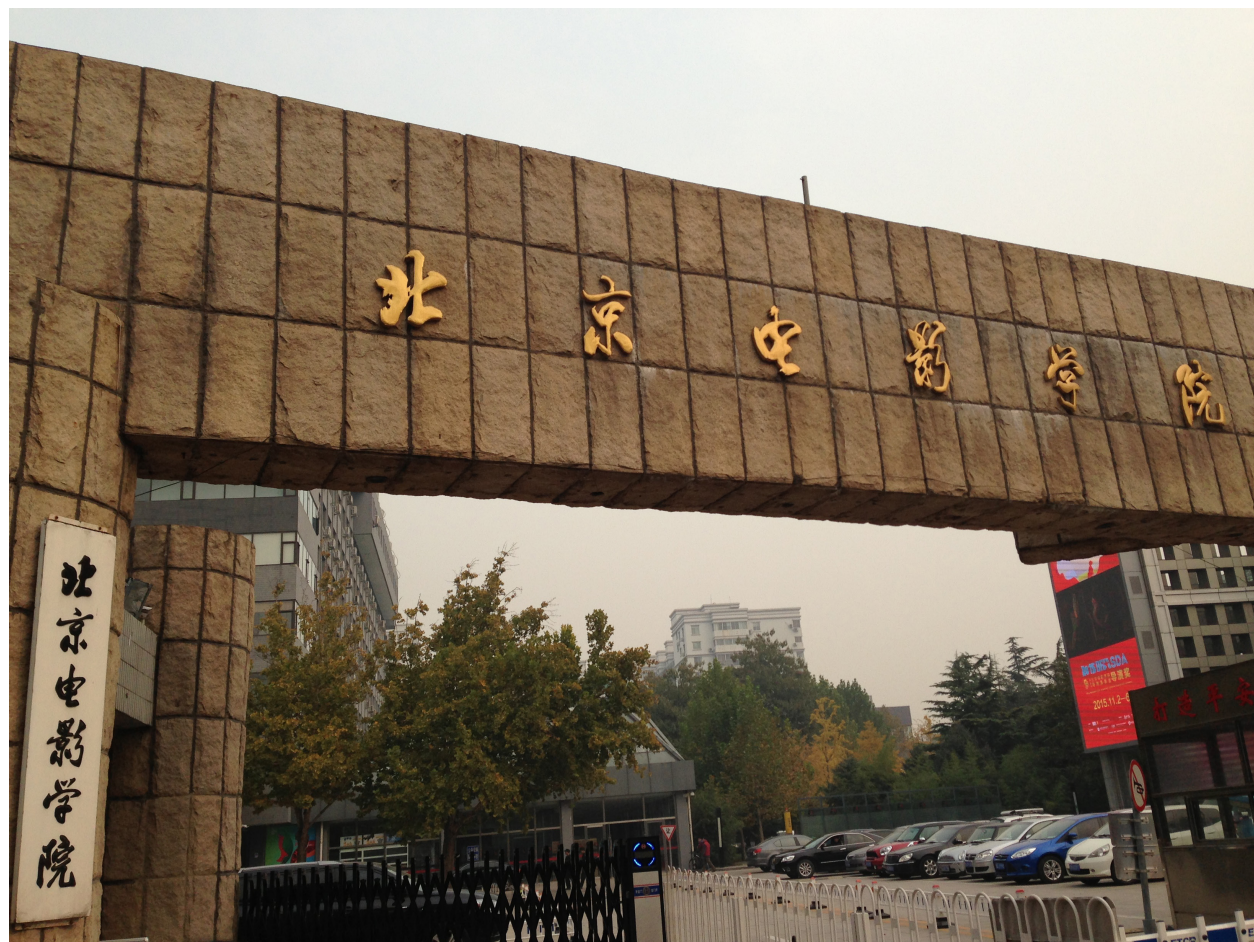
这是初到北京电影学院时我和学校领导班子所面对的实际状况，当然不是全部。教职工要温饱，孩子们要上学，衣食住行这些人们生活的基本需求对于许多单位来说，也许早已不成问题，但是，对于北京电影学院却是仍然未解决的大问题。更不要说只有模糊的录像带和波浪的舞台，是不便谈

论提高教学质量的。

这许多困难，对于我和整个学校领导班子是很大的考验。更何况新的班子尚不健全，我到任前，院长就因病住进医院，直到1992年初不再担任院长职务。在1992年底新院长到任之前，这一年多的时间，我和班子其他同志一起共同担起学校这副沉甸甸的担子。

在一次年初全院教工大会上，我代表班子布置全年工作，讲了七项任务，第一项是“抓钱，开源节流，增加学校财力”。当你了解了电影学院的实际状

况，你就会觉得我的话是不错的，但传到社会上，却引发了议论。一位兄弟院校的领导问我，你布置工作，第一项为什么不是“学习邓小平理论”，而是“抓钱”？学习邓小平理论是头等重要的大事，这是当然的。但是作为基层单位，不能逐级都只是停留在重复总书记的话上面，好像这样就算贯彻了中央精神，与中央保持了一致。而至于是否找准了本单位的问题，提出了解决问题的办法和途径，则不去管了。所以，我反问这位朋友，什么是邓小



平理论？“实事求是，一切从实际出发”这是邓小平理论的精髓。我谈“抓钱”正是从电影学院的实际出发提出的工作任务，是在“活学活用”。

北京电影学院既然是公办学校，为什么还会在经费上面出问题？这就涉及到当时的一种不合理的财务拨款制度，即依据在校学生的数量来决定拨款数额。作为艺术院校的电影学院，人才培养模式和学校有限的资源决定了它的学生数量是很少的。1992~1993年度，全院本科生仅271人，研究生31人。这样一个学生数量，在那种拨款制度下，决定了国家给学校的拨款是很少很少的。1991年国拨经费320万，1992年也只有382万。而且，全部教职工工资都包括在内，占拨款总数的一半还多。学校又没有自己创收的手段，经费紧张自然是可以想见的了。

经费，钱的问题不解决，人心不稳，队伍涣散。提高教学质量，培养优秀人才也只能是一句动听而无实际意义的口号。

有什么办法吗？开源节流，发动群众，解放思想，多种途径，增加创收。允许系里办公司。1992年上半年，在学校的号召下，各系先后办起了十几个公司。可文人不贾，艺术家们实在是不善经营，不赔本已经算是成绩，顶多也只是弄了点小钱零花，买点纸张笔墨之类。增加教学投入，改善办学条件则是完全谈不上的。同时，节约开支。“今年买电冰箱，明年再买洗衣机”这是我当时大会小会经常叨叨的一句话。

从改革入手。一个下午，会议室里，窗外的天阴沉沉的，我和办公室的两位同志在为增加财力一筹莫展。学校规定师生外出拍片要向学校上交一定比例的提成。可长时间来很少有主动交款的。一个无力监督的制度，将其权力下放不好吗？由校管变为系管。这一个措施实行下来，很短的时间内表演系就有了10余万元的收入。

管理系提出办出租汽车公司，我也表示支持。而且曾帮助他们去借钱、贷款，尽管没

有成效。公司办起来了，每周六下午，公司召开司机会，105亩地的偌大一个校园，有限的空地和道路，被出租车塞满了，校园内一片黄色。这还是一所学校吗？由于经营不善，也未能解决什么问题。学校办出租汽车公司，校内外都有看法，我也是不情愿的，但我都不去管这一些了，“有病乱投医”。

有人出主意，办加油站可以赚钱。我曾与相关的同志在校内选址，但终因我胆子不够大，怕火灾、爆炸之类的事情发生，而未付诸行动。

国际培训中心，通过加强管理，尽管收入不多，却成为那段最困难的时期学校创收的一个主要来源。经过努力，1993年，全年全院创收200余万元，财务状况开始有些许好转。

为了进一步解决财政问题，在1993年4月30日上午，在学校音像出版社会议室召开的学校领导班子会上，我提议建立学校董事会，得到班子以及上级主管部委广电部的支持。经过一段时间的筹备，于1995年召开了北京电影学院董事会

成立大会，广电部副部长何栋材任董事长，有广电部有关司局、电影制片厂、公司等共 53 个董事单位。董事会一成立，董事会基金就达 300 万元，到 1999 年初，三年共募集董事会基金 643 万元。加上广电部拨给学校教育专项补助金等措施，使得学校的财务状况得到显著好转。

随着学校财力的增加，教工收入与居住条件也逐步得到明显改善。人均月收入由 1992 年的 280 元增加到了 1993 年的 538 元，1996 年达到 730 元，1997 年达到 933 元。1999 年进行人事分配制度改革，较大幅度的提高了教学一线教师的待遇，其他人员待遇也相应得到提高。全院教工人均月收入达到 1800 元。当时在艺术院校中处于较高水平。

为了解决教工住房困难，先后盖了两栋教工宿舍楼，加上从北京市购置教工住房，于 1997 年 8 月，结束了 10 余年未建房分房的历史。308 户调换新居，占教工总数的 48%，人均住房由原来的 4.9 平方米（建筑

面积）提高到 7.4 平方米。1999 年再一次调房，人均住房面积达到 12.2 平方米，较大程度地改善了教工的居住条件。

教学经费也有了较大幅度的提升。建成了标准放映厅，结束了学校没有自己的影片观摩场地的历史；新建了青年电影制片厂用房、动画学院用房、留学生公寓及留学生餐厅等教学生活设施，添置了教学设备，改善了办学条件。

2000 年，我到了退休年龄。虽然我几次向广电总局及北京市委提出按时退休，也还是拖了两年的时间。那时，除了学校正常运转所需经费，已经有了以千万元计的经费结余。有同志向我提出，我校教工待遇仍较一些院校偏低，大家有意见，希望再次提高待遇。我说，我已到退休年龄，提高待遇这件事留给下一届班子去做吧，也许对于新班子开局会有好处。

《共产党宣言》里明白地写着：“共产党人为工人阶级的最近的目的和利益而斗争，但是他们在当前的运动中同时代表运动的未来。”可现实生

活中却存在一种现象，一些人只顾本届政府能够得到群众的拥护，多得选票，而只做那些能够被上级、群众看得见摸得着的所谓“政绩”，而至于这些“政绩”对于本单位的未来发展，是有利还是有害却不去管，对于他的后继者，后后继者的工作是有帮助还是会造成困难却较少考虑或根本不予考虑。这就违背了老祖宗的遗训。一届政府也许没盖大楼，没有显赫的“政绩”，但方向对头，立了规矩，造就了良好的风气，增强了单位的实力，为以后的发展打下了坚实的基础，创造了未来发展的有利条件，起了铺路石的作用。我以为这同样是很了不起的“政绩”。

1996 年 2 月 15 日，国务委员李铁映同志来北京电影学院视察。我对他讲，中国的大学校长、书记是最难当的，他要担起全校师生的吃喝拉撒睡，不只是教学与人才培养。这是我的切身感受。📖

(2016.5.5)