



黄亭子札记

## 习惯、方法与感悟

王凤生

### 宏观战略

面对新任务，到一新单位，总之是碰到一个新的事物，先要窥其全貌，宏观把握。到新单位工作，先认人，熟悉风土人情，不急于烧“三把火”，不企图在一个早上就“改变面貌”。外科手术还没有弄清楚肝脾五脏的位置就乱下刀子，是没有不出乱子的。

有了准确的宏观把握，才有可能做出正确的决策，决定办事的方针、方法和步骤。城市建设，没有宏观规划，随意盖楼、修路，也许每栋楼、每条路都堪称杰作，但整个城市却注定会是毫无章法的。

电影学院艺术类学科强，科学技术类薄弱，这是宏观把握。有了这个认识，才会花大力气去抓数字技术在电影中的应用，走艺术与科学技术融合之路，将一条腿走路变成两条腿走路。

战略和战术比，战略是第一位的。要紧紧地抓住战略问题不放。做一百件具体的事，或许

对于整个事业的发展助力不大，但求不要原地踏步，甚至倒退；但做好一件带有战略意义的事，就可能使整个事业前进一大步。

“万山磅礴，必有主峰；龙袞九章，但挈一领。”“提纲挈领”，抓住领子，就可以将天子的龙袍整个提起来。

发展动画专业，一起步就建学院，而不是建系，这是战略性的决策。大舞台方能演大戏。平台大了，发展空间自然就大了，发展速度会更快。实践证明了这一点。

可现实是，当代生活异常繁忙，节奏快，往往不给人以充分思考的时间，极易造成人们忙于处理紧迫的问题，而忽略了真正重要的问题。战术问题易见，战略问题难察。极易抓了战术，丢了战略。这是值得警惕的。

### 谨防辛辛苦苦犯错误

庄子褒庚桑楚无近功而有远德曰：“今吾日计之而不足，岁计之而有余。”而我们工作中

常常见到的则是“日计有余，岁计不足”。尽管自以为日日辛苦，可由于没有战略头脑，到年底算账才发现，一年到头只是忙于诸多琐事而有几件大事却没有抓住，以至于造成“日计有余，月计不足，一年到头犯个大错误”。“夜以继日”、“辛辛苦苦”不是衡量工作好坏的尺度。

要小事糊涂，大事不糊涂。

大事，是那些对于战略问题、全局问题的当下或未来可能产生影响的事。属战略性的事一定是大事，但大事不一定是战略性的。要抓大事，大事上要糊涂，小事上则要糊涂。

“将治大者不治细，成大功者不成小”。要有“举大德，赦小过，无求备于一人”的胸襟，得饶人处且饶人，小事糊涂方能团结人。

### 该闭嘴时要闭嘴

方针、原则确定之后，完成一件事情的方法、途径有许多种。甲做用这种方法，乙做

会是另外一种，“条条大路通罗马”。不该要求一定按你的主意去做，那样就无从发挥他人的积极性，也就扼杀了许多创造性。不要事事发表意见，该闭嘴时要闭嘴。

“百羊而群，使五尺童子荷杖而随之，欲东而东，欲西而西。使尧牵一羊，舜荷杖而随之，则不能前矣。”

院长说你该说的话，做你该做的事；系主任、部处长说他该说的话，做他该做的事。这与必要的帮助、提醒和指导并不矛盾。

院长也要站在系主任的角度考虑问题，是体察下情；系主任也要站在院长的角度考虑问题，是全局观念。

## 艺术科学哲学

福楼拜认为“艺术愈来愈科学化，而科学愈来愈艺术化；两者在山麓分手，有朝一日将在山顶重逢。”艺术家和科学家都要努力攀登“福楼拜之峰”，争取早日在山顶会合。

艺术家与科学家要彼此接近，交朋友。李政道、吴冠中为我们做出了榜样。要携起手来发展科学和开辟艺术的新天地。

电影界要克服唯艺术高级、鄙薄科学技术的倾向，主动去争取科学家的帮助。二者携起手来，电影事业才前程远大。

艺术人才的成长要走艺术与科学技术融合之路，领军人物的培养尤其需要这样。这就

是为什么将走科学技术与艺术融合之路作为电影学院重要办学指导思想之一的缘故。

20世纪初，普朗克、玻尔、海森堡、薛定谔、狄拉克、爱因斯坦等创立量子力学的物理学家们，他们在沙龙里常常探讨的不是物理学而是哲学问题。他们说，“不是我们对哲学有偏爱，是研究物理学到这一步不能不依赖于哲学，不解决哲学问题，物理学也不能前进。”海森堡说：所有的科学工作，都是“自觉地或不自觉地在一种哲学观点、一种确定的思维结构的基础上”进行的。马克斯·玻恩写道：“物理学正在思考的许多东西，已经被哲学事先思考过了。我们物理学家对此表示感谢。”

艺术家也要像物理学家一样，表现出对于哲学的敬畏之心。努力研究、发展艺术哲学，即“美学”。法国丹纳写道：“科学同情各种艺术形式和各种艺术流派”，要使“美学跟着目前精神科学与自然科学日益接近的潮流前进”。

对于宇宙、人类的日益全面和深入的探究，离开艺术同科学、哲学的相互联系是不可思议的。

## 做事须依次第，先进不可强求

世间事物，大到天体宇宙、生物进化、社会形态的演进、寒来暑往、节气变换，小到一个单位的前行步骤，都依一定的先后次序在进行。春在夏之前，秋在夏之后，次第不容改变。

上世纪90年代初的电影学院，财政拮据，必须“抓钱”，首先解决柴米油盐的问题，然后才谈得上提高教学质量、改革及其他。

不能事事争先进，要看条件。那时，一些高校在实行医疗改革，但电影学院除了国家给的基本工资外，学校给教工的很少，生活尚有困难，不具备“医疗改革”的条件，所以那时的电影学院不争当医疗改革的先进。

学习借鉴别人的经验，是学习它的带有普遍性意义的“一般”，而不是照抄照搬具体做法。不考虑本单位的条件，一味地依样画葫芦，没有不失败的。

## 前瞻性和“政绩”

做事要有前瞻性，如同下棋要往前多看几步，方能较少地“措手不及”、“没有想到”、以至于“焦头烂额”，陷于被动，而定会有更多的成功把握。

“曲突徙薪亡恩泽，焦头烂额为上客”，贵“徙薪曲突”之策，不重“焦烂”之功，防患于未然。

做的事适合当时当地的情况，遵循应有的次序、规律，符合全局要求，且具有前瞻性的，能够最大限度地推动事业前进的是政绩。所谓的“形象工程”不是政绩的标识。树立规矩、建设好的风气、消减隐患、为今后的发展打下好的基础，创造好的条件，甘为“铺路石”，是一种

境界，同样是了不起的政绩。

### 集体领导与分工负责

学校工作，凡重大事项须经院长办公会或党委会讨论，做出决定。要防止“大事不报告，小事天天送”。

哪一类事情须上会讨论，哪一类事情不要上会，这里边很有讲究。大事、全局性的事情、战略问题，一定要上会，集体讨论做出决定。一次讨论不成，就两次、以至于多次讨论，不可以个人自作主张，一个人说了算，这是集体领导；需要个人负责处理的具体工作，则分管者要切实负起责任，去解决问题，这是分工负责。

也常常有这样的情况发生：分管的人怕担责任，不该上会的事情也要提到会议上讨论。更不应该的是会前不打招呼，会上临时动议，到会人员无思想准备，临时拍脑袋做决策，造成小事常常议，大事无人问，捡了芝麻，丢了西瓜。

集体领导与个人分工负责不能偏废。既要防止一把手的独断专行，不能从善如流，不善于听取班子成员的意见；同时班子每一位成员都要敢于负责、勇于担当，该自己负责的事情，就不要这个“你去找院长”，那个“你去找书记”。下象棋，经常将将帅暴露在外，那定是死棋。

遇有紧急情况，不允许按部就班去开会讨论，需要及时处理的，或由于意见不一致，

久拖不决，而几近丧失机会的，主要负责人要有勇气及时决断。你一旦做出决断，就要承担全部后果的责任。用实践来检验你决断的正确还是错误吧。事后诸葛亮，总结经验教训，该作检讨的要做检讨。

### 做与说

好的做法与经验，通过媒体宣传，变成社会的财富，很正常。但也常有媒体要宣传的与你要宣传的重点并不一致。媒体要宣传的角度你不喜欢，你要宣传的东西，媒体无兴趣。这就有一个宣传的内容与时机把握的问题。

总的原则该是，先做后说，多做少说，有的就是只做不说。万不可以未做先说，少做多说，更不能不做乱说。话不可说满，宣传留有余地。

行胜于言。一是不做天桥的把式，只说不练；二是一件事情，不要总是停留在议论上，坐而论道，要行动。事情只有做起来，才会知其奥妙，才会暴露问题，才会获得做成功这件事情的方法与步骤。“一步实际行动比一打纲领更重要”。不要等到想得“十分周全”了才去行动，那样的事情是没有的。有七分把握的仗就要打。

### 节约时间

世间一切节约，最终都归结为时间的节约。

巴尔扎克在《幻灭》中写

道：“应酬交际势必吞掉他的时间，而除了聪明没有别的财产的人，时间是唯一的资本”。

鲁迅说：“时间就是性命。无端的空耗别人的时间，其实是无异于谋财害命的。”

我不可能比他们说得更好了。

### 订计划

要订年计划。年初要制订全年做事的计划，其中包括读书计划。一年到头读多少本书，列出书目，当然在执行中一定是会有修订的。


将计划打印出来，经常检查、补充、修订。

年终要总结。检查一年计划的执行情况，做了哪些事，读了哪些书，落实到文字上。

### 记日记

每天记日记，一天都不落。有情自可抒情，无情也不必硬挤出点什么来。只记流水账，时间、地点、事情、涉事人物。多年下来，就是你的人生轨迹。对于总结工作、回味人生都颇有好处。

日记是给自己看的，更是历史的记录。真实、不撒谎是它的特质。

文化大革命，日记成了一些人的罪证。白纸黑字，自己的“交代”，不可抵赖。我没有汲取这个“教训”，“死不悔改”，记日记的习惯便坚持了下来，受益良多。但愿文革的悲剧不再重演。

(2017.9.18)