

刊名创意:王蒙 刊名题写:沈鹏
本刊主编:姜锦铭 强晓玲
值班责编:吉玲 刘梦妮 刘小草 雷琨
邮箱:worthreading01@163.com 电话:(010)88051377

上世纪 80 年代,西安电影制片厂出品的《老井》《红高粱》《野山》《双旗镇刀客》等电影亮相国际大银幕,为中国电影捧回众多国际奖项,成为几代影迷心中不可替代的经典;西影人从实践中孕育出的“西部电影”创作理念,也为中国电影开创了新的艺术风格;张艺谋、陈凯歌、芦苇、张嘉益等影视工作者从这里走出,至今仍是中国影视业发展的中坚力量……

斗转星移,中国电影产业迎来高速发展。几经跌宕起伏,西影再出发,以“一体两翼”的战略格局,踏上了影视国企改革发展新征程

本报记者孙波、贺占军、蔡馨逸、刘潇

第九届丝绸之路国际电影节将在陕西西安开幕。古丝绸之路以这座古城为起点延伸,中国西部电影曾从这片热土走向世界。

在西安大雁塔东北方向,一座造型独特的摩登大厦与矗立千年的佛塔遥相望。大厦之下,文艺气息浓郁的电影主题产业园吸引市民和游客参观“打卡”,40 余家入驻于此的影视企业享受着全产业链一站式服务。

这里,是西部电影集团,前身是成立于1958 年的西安电影制片厂。上世纪 80 年代,西影出品的《老井》《红高粱》《野山》《双旗镇刀客》等电影亮相国际大银幕,为中国电影捧回众多国际奖项,成为几代影迷心中不可替代的经典;西影人从实践中孕育出的“西部电影”创作理念,也为中国电影开创了新的艺术风格;张艺谋、陈凯歌、芦苇、张嘉益等影视工作者从这里走出,至今仍是中国影视业发展的中坚力量……

西影,曾树起中国西部电影的旗帜,也曾在上世纪 90 年代因电影产业格局变动,走向落寞。改革突围之后,西影绝地重生,6 年间实现资产增长 6 倍,跻身国有电影企业前列。

斗转星移,中国电影产业迎来高速发展。几经逆流,西影再出发,以“一体两翼”的战略格局,踏上了影视国企改革发展新征程。

中国西部电影走向世界

“我们想表现天之广漠,想表现地之沉厚,想表现黄河之水一泻千里,想表现民族精神自强不息,想表现人们从原始的蒙昧中焕发而出的呐喊和力量,想表现人的命运,想表现从贫瘠的黄土地中生发出的荡气回肠的歌声……”这是电影《黄土地》摄影阐述中的一段文字。

上世纪 80 年代,黄土高原的苍劲雄浑、人性的质朴不屈在大银幕上刮起了一阵西北风,席卷国内外影坛,成就了中国电影的辉煌。

1984 年 3 月,中国电影评论界泰斗钟惦棐在西安电影制片厂的年度创作研讨上,首次提出“西部电影”这一全新概念。

他说,“我建议把开发大西北精神世界的问题,当作美学思想的中心问题来对待。”“中国之大,就是美的领域,西北也有自己丰富的、独具特色的、甚至是为人所不可企及的美。”“我们讲镜头,讲光影,讲银幕造型,所有这些,如果不能显示我们民族发祥之地的雄浑、厚重、开朗、巍然,以及人民的纯朴、坚毅、爽直而绝少虚饰,我们的美学追求就流于一般。”

一批电影新秀坚定地“用电影的犁头耕种大西北这块正待开发的处女地”,他们“希望从最贫穷、最落后的苍凉莽原出发,去寻找我们民族力量的源头和新的希望”。

时任西安电影制片厂厂长的吴天明大胆起用新人,为张艺谋、陈凯歌、田壮壮、黄建新、何平等青年导演提供创作舞台。西安电影制片厂也成为中国西部电影的策源地,以及中国“第五代”导演的摇篮。

“那时,剧本创作、人物呈现、调度设计等都是团队智慧的成果,所有人都一心扑在电影上。”参与过《老井》《红高粱》《秦颂》等多部电影创作的人物造型设计师刘秦纲回忆,“为了设计《老井》的结尾,导演吴天明多次征集团队意见,还设置了 500 元的奖励经费,鼓励好点子。”最终,结尾处伴随着悲壮音乐蓦然出现的石碑,为电影画上了震撼人心的句号。

让刘秦纲印象深刻的还有创作团队对生活细致入微的观察,“拍《老井》时,我们在农村生

几经跌宕起伏 『总有办法』重生 『老西影』新突围

总有办法

走进西影大厦,墙上镶嵌的四个字“总有办法”,引人注目。

简单质朴的四个字,精准地概括了西影 60 余年的跌宕起伏。面对困难,总有办法,而这个办法,便是改革。



~中国人的喜酒~

今世缘 特约刊登

~今世有缘 相伴永远~



▲市民在西影电影艺术体验中心世界电影放映机收藏博物馆参观。这里收藏有 300 余台各式放映设备(9月 11 日摄)。曾拍摄出电影《老井》《红高粱》的西部电影集团(简称西影),是新中国六大电影制片基地之一。2016 年起,西影拆除厂区围墙,围绕“电影生活化、生活电影化”建立电影博物馆、胶片工业馆、艺术档案馆、商业综合体等多个相关业态聚合的“电影圈子”,让电影艺术融入市民生活,将国家级工业遗产项目变身极具经济新活力的电影产业集聚区。

新华社记者刘潇摄

活了三个半月。本以为贫苦农村的人们穿得灰头土脸,可到了农村才发现,越是穷的地方人们越愿意穿得鲜艳,为的是脱离黄土的颜色,并且一些年轻人已经开始穿牛仔裤、羽绒服了。”

紧贴黄土地的创作,让《老井》《黑炮事件》《野山》《盗马贼》《红高粱》《孩子王》《双旗镇刀客》等影响中国电影史的优秀作品不断涌现。《老井》获得了东京国际电影节金麒麟奖,《红高粱》捧回了中国电影第一座柏林国际电影节金熊奖……

“80 年代西部电影的辉煌得益于一批有才华的电影人不断涌入,更得益于他们关注现实,展现普通人的精神世界,这也形成了西影在电影创作方面的传统。”西安电影制片厂常务副总经理孟瑶说。

上世纪 90 年代至千禧年,面对进口大片和电视节目的双重冲击,西影人的双脚依然踩在坚实的地上,推出《没事偷着乐》《洗澡》《天地英雄》《美丽的大脚》等影视作品。

2016 年以来,“打开围墙后”的西影日夜兼程,一刻也没有停歇影视主业发展的脚步。西影参与出品的电视剧《装台》“陕味”浓厚,讲述普通小人物生活的酸甜苦辣;《少年派 2》聚焦社会现实,引起了许多家庭的共鸣;电影《再见汪先森》表达了现代都市人爱与陪伴的治愈系情感;《大漠雄心》将“七一勋章”获得者石光银抗沙治沙的故事搬上银幕,传递出奋战大漠、为民造福的情怀……这些作品在聚焦现实生活、弘扬时代精神的同时,做到内容创作与时尚表达相融合,让西部影视焕发新的生机活力。

自建厂以来,西影共摄制出品故事片、科教片、纪录片、专题片 300 多部,荣获了“金熊奖”等 70 余项国际大奖和“五个一工程”奖、“华表奖”“金鸡奖”“百花奖”等 270 余项国内奖项。

“西影要坚持西部电影这条路。我们的先辈在 30 多年前已经创造出艺术高峰,我们要做的就是站在他们肩膀上,描绘出更壮美的艺术高峰。”西影集团董事长赵文涛说,要坚持以人民为中心的创作导向,发扬“把虚假赶出去”的现实主义创作传统,汲取“集体创作”“文学改编”“以文养商”等成功经验,探索新时代西部电影的风尚气质、美学风格、人文价值,“让电影回到电影那里”。

“十四五”期间,西影将全面实施新时代西部电影高质量发展战略,通过成立西部电影研究中心,确立文学改编孵化机制、实施青年导演支持计划、积极拓展影视产业项目、优化完善电影项目科学管理流程等系列举措,创作摄制 25 部电影、10 部电视剧、20 部网络大电影和网剧,努力讲好新时代陕西故事、西部故事、中国故事。

建厂之初,西影周围是一片荒地,大片农田围绕着厂区。在这样的环境下,以钟纪明、林丰、姜应宗等为代表的第一代西影人一手抓生产、一手搞创作,开启了漫漫拓荒之路。

从第一部新闻简报《陕西简报第一号》,到第一部彩色纪录片《古都青春》,再到第一部黑白故事片《雪海银山》……诸多“第一”背后是创业之艰,以及西影人“有问题克服问题”“没有条件创造条件”的工作作风。他们用一页页剧本、一卷卷胶片、一颗颗敬业之心,记录着西部的变迁。

上世纪 80 年代,电影迎来了新的发展机遇,如何打造属于西影的文化符号,让电影的旗帜在西部升起,成为西影发展之路上的新课题。

1983 年,从事导演多年的吴天明担任西安电影制片厂第三任厂长。他深知,西影要发展,缺的不是电影产量,而是要改变陈旧的体制和涣散的人心。

大刀阔斧的改革自次年展开,“吴导开了第一次具有震撼性的全厂大会,当场免除部分负责人职务,宣布新的临时负责人名单。这是要打破当时论资排辈、管理僵化的状况。”一位西影老员工回忆。

在内容创作上,坚持“让电影面向现实,面向老百姓”,聚焦西部乡土生活和厚重的历史文化;在人才培养上,通过调整资金和奖金发放制度,激励创作积极性,鼓励年轻电影人深入生活搞创作;在宣传上,突破性地设置 1 万元专项经费用于影片宣传,促进了电影宣传与推广的力度,同时还积极参与国际电影节,成为国内第一个在国际 A 类电影节获得最高奖项的电影制片企业。

“改革打破制度藩篱,吴天明进一步‘引进来、走出去’,构建起高水平创作人才团队,一方面形成开放、进取的创作环境,吸引了张艺谋、陈凯歌、田壮壮等电影人才聚集,另一方面将员工送到高校培训,在电影的理论、技术、艺术等方面突飞猛进。”刘秦纲说。

这一时期的改革,西影创造了多项纪录,在全国电影制片厂中率先实现厂长负责制和“事转企”改革,率先在内部设立奖励制度。

随着市场经济的持续冲击和影响,到 20 世纪 90 年代,中国电影发展格局被逐渐打破,民营资本开始以“挂标贴牌”的形式进入电影市场,港台电影和好莱坞大片占据了国内电影市场的大半江山。国产电影生存空间被急剧压缩,与其他国有电影制片厂相似,西影发展陷入僵局:企业负担沉重、体制机制僵化、人才严重流失……

即使在最黯淡的时期,西影的改革探索也从未止步。2000 年,西安电影制片厂依托电影主业创立了西影股份有限公司,成为全国第一家实施股份制改革的国有电影制片厂。2009 年西部电影集团有限公司挂牌运作,成为国家电影产业布局的四大集团公司之一。

“十一五”期间,随着电影产业体制改革全面推进,中国电影市场走上良性发展的轨道。2015 年,全国电影票房达到 440.69 亿

元,其中国产电影占总票房的六成。与电影产业高歌猛进相伴的是电影产业格局的变化。资本、人才、技术等产业要素聚集在北京、上海、浙江等东部地区,西部电影产业依旧面临困局。

“那些年的西影荒草丛生,破败不堪,出去谈电影项目总被拒绝,人家甚至不屑于和我们交换名片。”赵文涛回忆初到西影厂任职的情景,1800 多名职工处于吃不饱饭死的窘境,整个单位依靠西影频道每年不足三千万的广告费和上级部门的补助艰难维持。

作为老国企,体制机制改革中的硬骨头当属人事机构改革。为打破“铁饭碗”观念,西影全面推行市场化人事管理改革,确立了“谁用人,谁管理,谁考核,与谁签订劳动合同”的管理原则。通过优秀人才引进、内部竞聘上岗、工资绩效考核等有效措施,让人才结构得到充分优化,西影的活力也随之得以激发。

几年来,通过竞聘上岗,集团本部由原来冗余庞杂的 215 人压缩为 57 人;从领导班子到普通员工,年龄结构年轻化,业务能力由单一型向复合型靠拢;集团员工人均产值由 2015 年的 10.44 万元,增长到 2020 年的 34.34 万元,增幅高达 229%。

改革推动发展,目前西影的资产总额由 2016 年的 5 亿元增长到 35 亿元,年营业收入由 5100 万元到如今突破 2 亿元。

“一体两翼”再出发

如今,人们路过西影,看到的是一个没有围墙的电影主题街区。砖红色的苏式办公楼、摄影棚、洗印车间、置景车间留存着历史的记忆,电影博物馆里放映机、老胶片、老爷车、电影特效展示着电影产业的前世今生,国内最完整的一条胶片洗印修复及数字化生产线仍在修复老电影和视频档案,市民游客在文艺气息浓郁的咖啡馆和电影主题餐厅里休闲娱乐……

2019 年 8 月,西影按照“无伤痕开发”理念,投资 10.3 亿元,在老厂区基础上打造的“电影圈子·西影电影产业集聚区”全面对外开放,承载着西影再次启航。

“上世纪 80 年代,西影在大银幕为人所熟知。到了 90 年代后期,路过西影门口,看着紧锁的大门和高高的围墙,谁也不知道里面在做什么。现在,西影拆掉围墙,以更加亲切和多元的方式走进人们的生活,共享共创西影的价值。”西安交通大学管理学院创新创业与战略系副教授王强说,在他看来,西影拆掉的不只是物理上的围墙,更是发展观念上的围墙——改变单一发展模式,探索国有电影企业构建影视产业链条的多元路径。

为抵御影视市场风险,发展主业,新时期的西影逐步构建起以影视为核心,文旅、传媒协同发展的“一体两翼”战略格局。

影视是西影的根。但 2000 年以后的 15 年间,西影电影创作生产几乎停滞,业务主要以“挂标”“跟投”为主。2016 年,决定回归主业的西影,率先启动西安电影制片厂的

体制机制改革,通过引入资源、增资扩股等举措,实现了企业的战略化重组和专业化整合,并不断完善影视创作生产体系,聚集了 40 余家影视产业链上下游企业。

6 年来,西影影视剧投资累计超过 3 亿元,是过去 15 年投资额的 2 倍,影视主业收入也由 5 年前的不足 40 万元增长到现在的 1 亿多元,稳步回归国有电影企业第一阵营。

在投资出品影视作品之外,西影还探索出影视版权运营的新路子。

电影《大话西游》是西影版权维护和运营的首部曲。由于多年疏于管理,市场上《大话西游》的游戏、周边、影视产品甚多,却都与版权所有方西影毫无关系。2016 年起,西影通过法律与商业手段发起维权。2017 年 4 月 13 日,西影修复并加长重制院线电影《大话西游之大圣娶亲》上映,累计票房收入 1.8 亿元,成为华语复映影片最高票房。随后,围绕《大话西游》IP,推出电影《大话西游之缘起》《大话西游之成长的烦恼》网剧《大话西游之爱你一万年》,以及多款联名产品和主题数字藏品。

“西影有 300 余部影视版权,我们通过版权资源保护、经典 IP 全产业链布局、数字技术与版权产业融合发展等一系列举措,统筹推进影视版权的创造、保护、运用、管理与服务,挖掘利用影视版权‘富矿’,实现了版权收益破亿。”西影集团总经理黄献松说。

围绕着“电影生活化、生活电影化”,电影圈子内的西影大厦、西影电影博物馆、胶片电影工业馆、西影艺术档案馆、西影 TIME 商业综合体等,每一个业态都和电影息息相关,“影视+文旅”的跨界融合使老牌电影国企在市民生活中重新释放电影的力量。

每逢节假日,露天电影、音乐节,或是创意市集、艺术展览,吸引着众多年轻人到电影圈子“打卡”。“我没能见证西影上个世纪的辉煌,但是现在的西影用年轻化的姿态,让电影走出电影院,作为文化元素融入我们的生活。通过这种方式,我们与电影、与西影的距离更近了。”“95 后”西安市民刘明说。

在影视传媒方面,西影一改以前仅靠西部电影频道广告收入勉强度日的状况,紧抓媒体融合发展趋势,整合西影视频网络视听平台、西部电影频道两个平台资源,在创意策划、内容制作、宣传推广、技术更新等方面进行了深度融合。西影传媒融媒体业务实现“一次内容制作,多次联动分发”,逐步形成了以融媒体业务为核心,网络影视、影视科技、商业化等协调发展的全新格局,板块收入超过 1 亿元。

重塑辉煌,超越辉煌。赵文涛说,在中国电影高速发展的时代,现实主义创作风格重新回归大银幕,西影会坚持以电影主业创作为核心的思想不动摇,探索和坚持属于西影的电影艺术主张,坚持“文化价值表达与艺术成功是最高评价标准”,同时打造完整的影视产业链条,继续深化改革,让体制机制进一步释放活力,擦亮西影这块金字招牌、文化品牌。