



# 几经跌宕起伏 “总有办法”重生 “老西影”新突围

20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。



市民在西影电影艺术体验中心老爷车博物馆参观。

2022年12月30日,第九届丝绸之路国际电影节在西安开幕。古丝绸之路以这座古城为起点延伸,中国西部电影曾在这片热土走向世界。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。20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,也在20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,跻身中国电影企业前列。斗转星移,中国电影产业迎来高速增长。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创新发展新征程。

## 中国西部电影走向世界

“我们想表现天之广袤,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,想表现人们的命运,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。20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,成就了国产电影的辉煌。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会上,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、豪迈而绝不虚饰,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垦的处女地”,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

## “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。建厂之初,西影周围是一片荒地,大片农田环绕着厂区。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,记录着西影的变迁。20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。”刘秦钢说。

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“事企分开”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境。“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饿不死的窘境,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,让人才结构得到进一步优化,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;从领导班子里到普通员工,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



苏式办公楼外墙上的海报。孙季超 摄

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。

“20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、管理和服务,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“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、西部电影频道两大平台资源,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。

□孙波 贺占军 蔡馨逸 刘潇



→市民在西影“电影圈子”里的艺术书吧内。刘潇 摄

本版图片均为资料图