

沙飞摄影的人文担当

——一名成功的管理者

杨一舞 上海音乐学院 艺术管理系

以往我们研究沙飞，研究的是他的人生经历、作品、成就。

通过这些，我们可以看出：

沙飞，一名人文主义者。

而在当时的社会中，

他如何留下了他超越政治、超越时代、有着人性光辉的画面？

如何成为晋察冀画报主编，开创了中国近代“红色”摄影的？

如何从一名**人文主义摄影师**成为**人文主义的担当者**？

这使我开始试着从**管理者的角度**去对沙飞进行较为深入的分析。

四类管理活动

- 传统的管理：

决策、计划和控制

- 沟通与交流：

交换日常信息并处理书面材料

- 人力资源管理：

激励、处分、冲突管理、人员安置和培训

- 社交网络：

社会化活动、政治活动以及外部的相互交往

“

历史学家高华曾经给了一个很精准的定义叫「在祖国的天空中自由飞舞的一颗沙粒」。

「祖国」当然指在抗战的特殊年代，沙飞固有的爱国本能；然而「自由」的分量却更重。他镜头下的普通人始终处于中心位置，表情丰富、体态多元。许多人说他首先是政治宣传者。相反，他首先是「人文主义者」。宣传者精于摆拍、修图、歌颂、人为设计；但沙飞留存的影像，更多的是即时和自然的作品，是超越政治、超越时代、有着人性光辉的画面。

”

——摘自三三《沙飞 | 自由人把灵魂楔在镜头上》

当我们基本了解管理活动的类别后，再来看这句话，我们就可以更清楚的发现：

“许多人”口中的“政治宣传者”其实只是一个片面的认识，因为作为一名成功的管理者，政治宣传活动，仅仅是其管理的一个部分。

传统的管理

决策、计划和控制

传统的管理

对意料之外的问题作出迅速反应并采取正确行动；合理分配人力物力财力资源；为自己的组织争取利益

计划

为了保证事情按预期方向发展管理者必须对组织的绩效进行监控。他们要比较实际的绩效与预定的目标，如果出现重大偏离，管理者的工作就是要使组织回到正确的轨道上来。

决策

确定组织目标；制定达成这些目标的总体战略；把计划划分出各种层级，以便对不同的活动进行整合和协调

控制

—— 决策

“

沙主任对革命事业忠心耿耿,拼命工作。给我印象最深的是他最关心三件大事:照片的来源和底片的保管;印刷器材的采购、管理;印刷技术人员的培养。他为画报社和各军分区培养了一批优秀摄影工作者,使《晋察冀画报》的照片来源充足。他想方设法保存了数万张底片,今天,这些底片成为历史的见证。他培养了大批印刷技术人员,在政治、思想、生活上关心他们,为他们创造良好的工作环境。经过大家共同努力,研制成功了适应游击战争环境的轻便印刷机械。沙主任派得力干部深入敌占区采购印刷器材保证了《晋察冀画报》按时出版。

”

“

因宋贝珩留守,四箱底片沙主任要自己背两箱。……他说:小赵,你不要担心我的身体,我背得动。底片很重要,遇有敌情你不要管我,要保证底片的绝对安全。印刷器材丢了,还可以买,底片丢了无法弥补,必须做到“人在底片在”,“人与底片共存亡。”

”

——选自赵银德《忆沙飞同志》

决策

《晋察冀画报》经过两年的筹备时间。开始筹备只有几个人，沙飞分工筹建编辑部，罗光达则跑外找寻技术工人和制版印刷器材。边区军民对画报的出版给予全力支援，军工部门专门制造了对开铅印机，并派地下采购员到敌占城市代购铜锌版；卫生、后勤等部门帮助寻找制版所需药品；组织部门则调派照相制版工人、编辑人员到画报社来；边区的报界、文艺界也给予支援。刘仁同志领导的城工部，冀中军区司令员吕正操、政委程子华都曾大力协助，或帮助招请照相制版技术工人，采购凹版印刷机和照相制版材料，或派主力营护送器材通过封锁线。

——选自蒋齐生《沙飞——开创中国人民革命摄影事业的摄影革命家》

再谈一谈临时发生的一些动人材料，我们应该如何搜集、拍摄。

部队进了事，时子队战时，这员乡，怀都胜，大敌。本人这俘充人的里口敌。确的敌里那把对的明利跑小们妄恨件策，掉孩撤善是大全的我子仇一政信部人在孩的是虏信了。井父么，有我们战们前！里的士把。可。可。仁在这聂我是以慈。进孩司们对具。行子令的敌体也搜查接亲士丢说明的送自在掉明了时候了了敌一我们时到写与的我我

——选自沙飞《在晋察冀画报社摄影工作者交流会上的发言》

决策



决策

聂荣臻将军与
日本小女孩
1940年与1980年



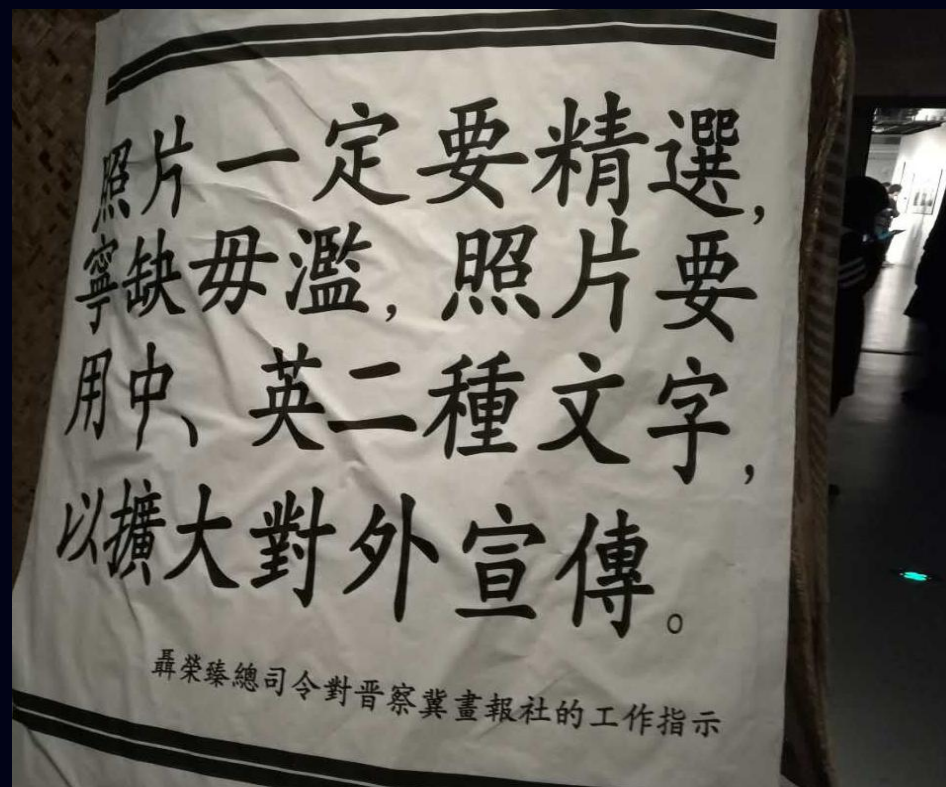
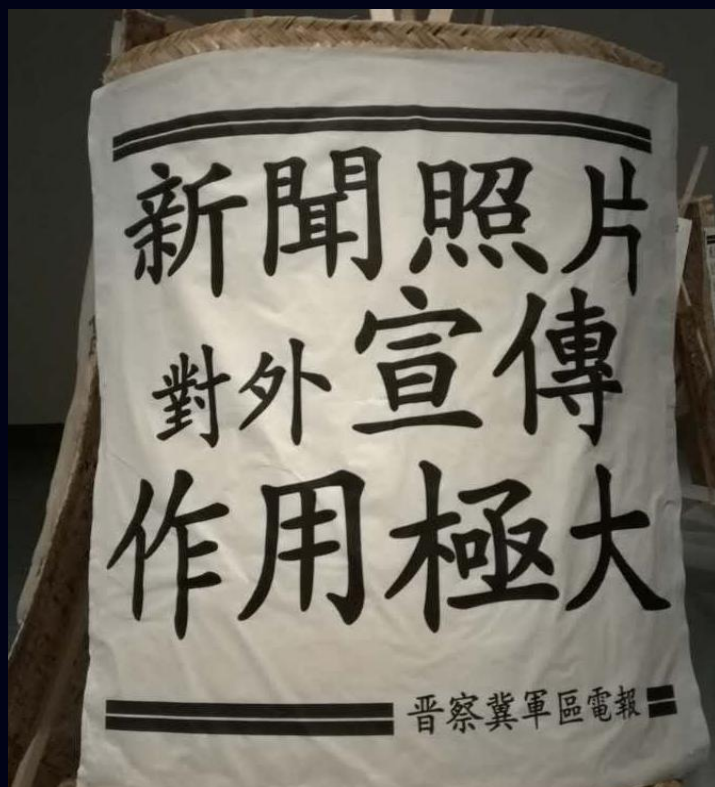
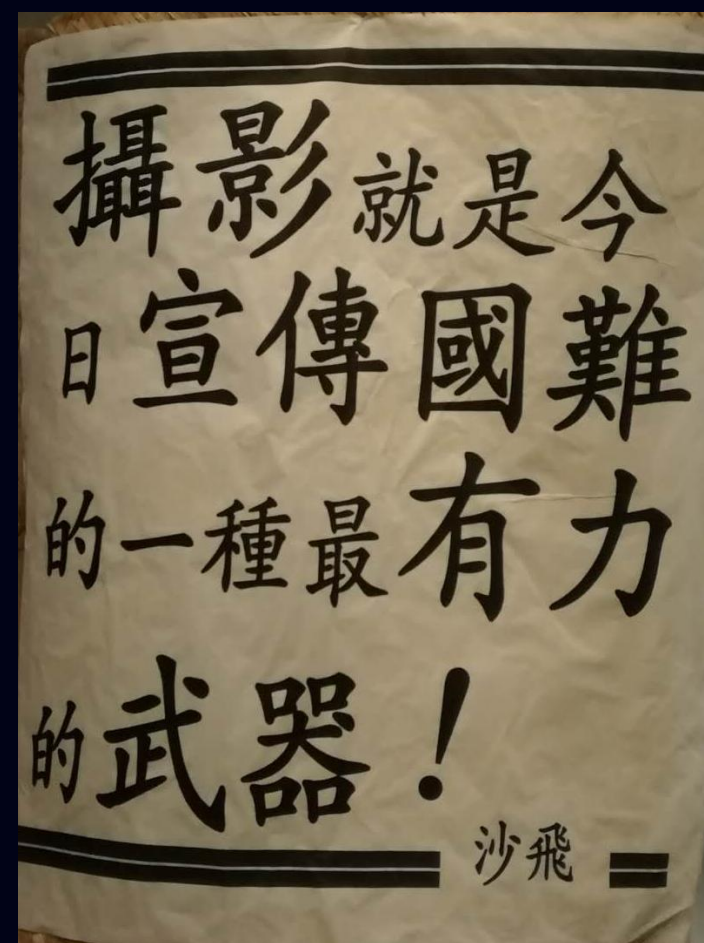
计划

“

沙飞在桂林影展上公然宣称：“我觉得摄影是暴露现实的一种武器，我总想利用它来做描写现实诸象的工具。”

”

——选自左力 冯岫《读沙飞》



控制

——为了保证事情按预期方向发展管理者必须对组织的绩效进行监控。他们要比较实际的绩效与预定的目标，如果出现重大偏离，管理者的工作就是要使组织回到正确的轨道上来。

对摄影工作的控制，把摄影从
“娱乐消遣的玩意儿”变成
“深入社会各个阶层、反应现实的有力武器”

沟通与交流

交换日常信息并
处理书面材料

沟通与交流

“

沙飞同志专心地听着，不时微笑着点点头，或是从那双明亮的眼睛里投来一丝信任和期待的目光。“这办法好啊！”他的声音是那么诚恳，只有胸怀坦荡的诤友才会给人以如此真挚的赞扬。“你们这个计划想得远、见效快，我看一定能成功！”

夜深了，万籁俱寂，只有这小屋里的炉火还“呼呼”地燃烧着，陪伴着我俩。蜡黄的煤油灯把我们的身影投在墙壁上，轻轻晃动，多么难得的夜晚啊！我甚至不敢相信：两天前还在冀中那种紧张的经常转移行军的生活节奏当中，此刻竟会真的坐在这简陋然而舒适的小屋里与沙飞同志彻夜长谈。

——选自石少华《初见沙飞》

“

我早在三十年代的上海，就知道沙飞的名字。他同我一样，也加入了上海摄影团，在黑白摄影社，只是比我晚一些，但我们始终没有见过面。1939年，我到科拍摄《延安和八路军》任务，从延安到晋察冀根据地，荣幸地见到了他，并相处了两个多月。当时，他是新组建的晋察冀军区政治部摄影科科长。……我那时没有半点摄影资料，凭着记忆，在驻地易县马兰村一棵树的荫下，写了序，这本当时仅有的摄影入门参考书，是我与沙飞密切合作的珍品。

——选自吴印咸《珍贵的镜头 光辉的道路》

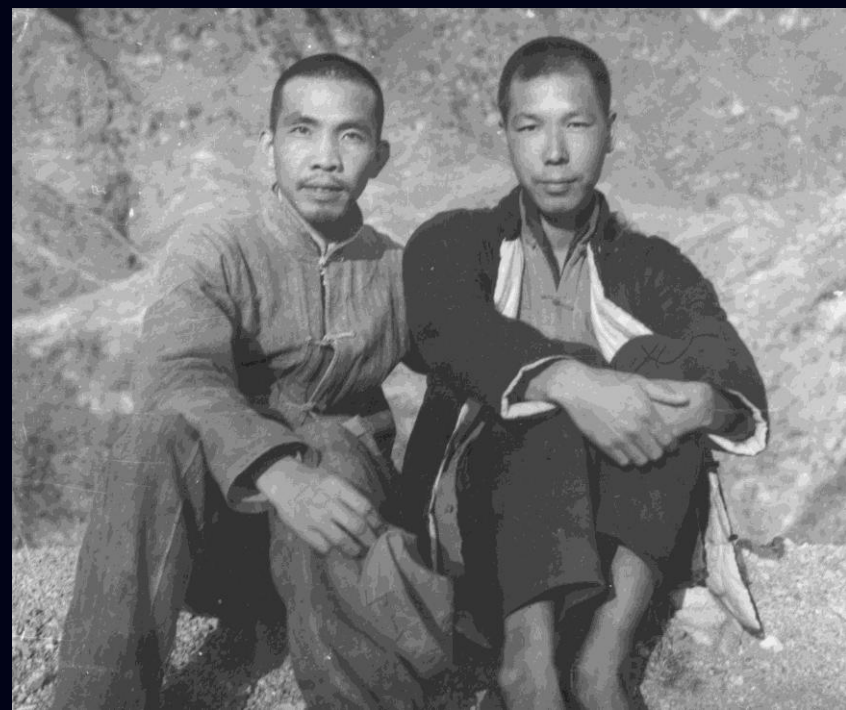
沟通与交流

“ 与聂荣臻将军的沟通交流

1937年10月，沙飞在山西五台参加了八路军，是最早到敌后的少数几个文化人之一。1月，晋察冀军区司令员聂荣臻将军，任命他担任军区政治部宣传部第一任编辑科科长兼抗敌报社副主任。他除了编报，用文字宣传鼓动军民抗日外，还坚持搞新闻摄影。由于他所拍摄的照片在 frontline 战士中间和后方对内对外宣传上所起的作用，聂荣臻将军于1939年2月在军区政治部宣传部创建了新闻摄影科，由沙飞任科长。

——选自蒋齐生《沙飞——开创中国人民革命摄影事业的摄影革命家》

—— 沟通与交流

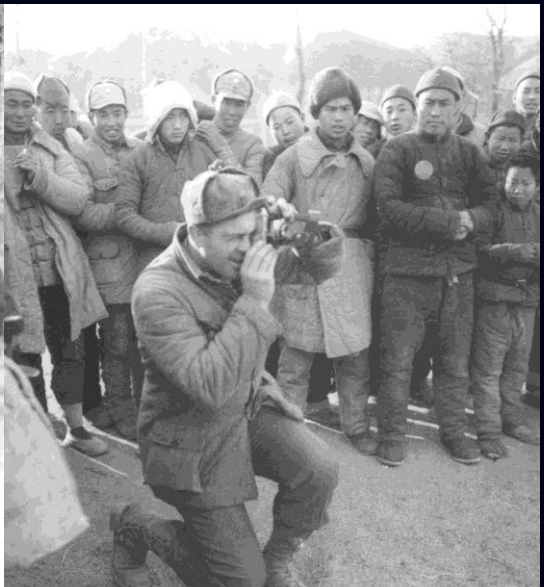
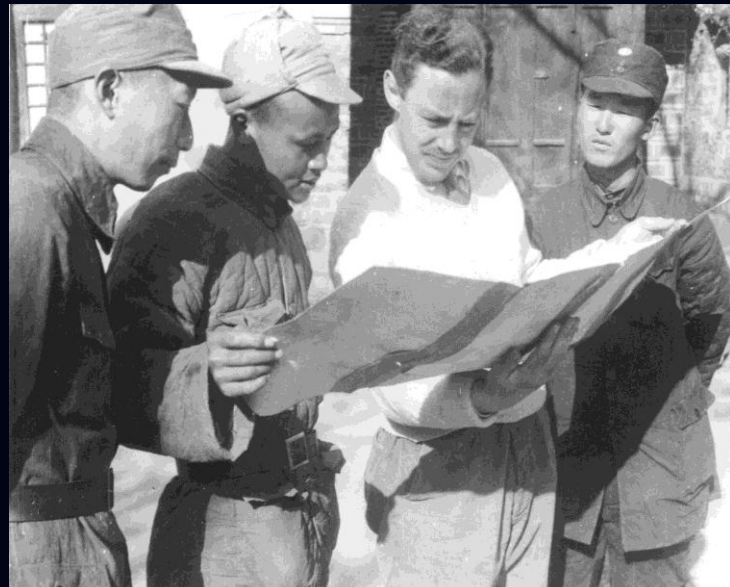


沙飞与石少华合影

—— 沟通与交流



白格里欧访
画报社，与
沙飞、高帆



人力资源管理

激励、处分、冲突管理、
人员安置和培训

—— 人力资源管理

“ 现在，吴印咸同志已经在百忙中，在酷暑里，不惮疲劳地给我们写下了这本宝贵的参考书，并且还答应了我们，将不断地给我们的研究摄影的刊物写稿。这是我们全军区摄影工作者的荣幸。在这里，我除了向同志们介绍这位名摄影家吴印咸同志及其著作外，并代表我全军区从事新闻摄影工作的同志们，向吴印咸同志致无限的谢忱和最崇高的民族解放的敬礼！ ”

——选自沙飞《为吴印咸<摄影常识>作序》

“ 新闻摄影科建立前后，沙飞一面深入第一线，拍摄晋察冀边区军民抗战的照片，一面用带徒弟的办法，先后教会许多同志掌握摄影的武器。后来，在沙飞的主持下，军区政治部还成立摄影训练队，成批地培养摄影战士，并在各个分区建立了摄影组。经过沙飞和石少华的努力，晋察冀军区和冀中军区（1943年合并）从1940年到1946年共办了8期摄影训练队，使整个军区的各个部队直到有些团里，都有了摄影员。今天，在新中国活跃着的知名摄影家中，有许多人是在这些摄影训练队里学会摄影的。 ”

——选自蒋齐生《沙飞——开创中国人民革命摄影事业的摄影革命家》

—— 人力资源管理

“

“你可真有办法。”我（石少华）对沙飞说：“过去我只知道光达同志在你这里，想不到赵烈也让你调来了！”

沙飞半开玩笑地指着赵烈说：“这小鬼是被我俘虏过来的哟！”听完他的话，大家都笑了。

”

“

我向沙飞同志简要地汇报了冀中军区政治部摄影科的组建情况，以及我们开办摄影训练队的目的和打算。当时，我们已经举办过两期摄影训练队，学员都是从战斗部队精选出来的骨干，他们有相当的文化，又有战斗经验，年龄在18—20岁之间。一、二两期学员毕业后，已经在冀中军区所属的五个军分区建立了摄影组。我们计划通过第三期学员，把团和支队的摄影工作开展起来；而第四期以后不仅要培养部队的摄影干部，还要争取为地方政府和群众团体培养一批摄影人才

”

——选自石少华《初见沙飞》

—— 人力资源管理

“

沙飞是对我一生事业发展泽惠最多、影响最大的人。没有沙飞同志的引路和精心栽培，我就不可能进入摄影界并在中国摄影家行列中占有一席之地。沙飞对于我像父母和党一样是有培育之恩的人。

我要牢牢记住1944年9月17日这难忘的一天，这是沙飞把我引上摄影之路，领进摄影艺术大门的最值得纪念的日子。

——选自顾棣《沙飞永远活在我心中》

社交网络

社会化活动、政治活动
以及外部的相互交往

—— 社交网络

“

沙主任有两件东西，轻易不让别人拿和用，只有我们在他身边工作的人才让看看摸摸。一件是一个装有鲁迅先生底片的小铁盒，第二件是白求恩大夫逝世时留给他的照相机。这两件东西走到哪里他都随身携带，从不交给别人。

”

——选自赵银德《忆沙飞同志》



—— 社交网络

“

与鲁迅

“你最近拍了些好照片吗？”他问我。

“在十六铺码头拍了几张工人生活，最近我喜欢学木刻了。”

“那么应该特别注意学素描哩。”他关切地说：“打好基础才能产生好作品啊！”

这些话直到今天，好像还在我耳畔响着，我永远忘不了鲁迅先生。

”

——选自沙飞《我最后见到鲁迅先生的一天》

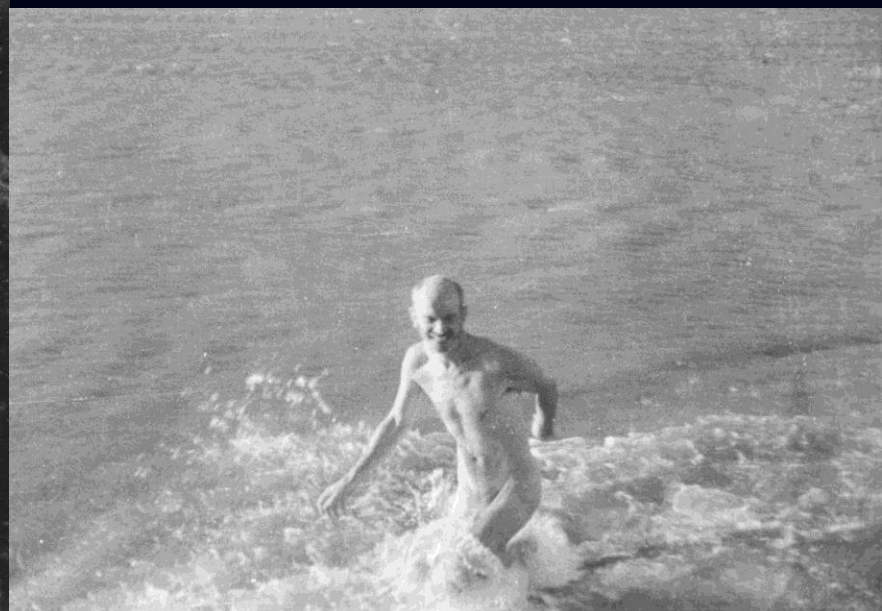
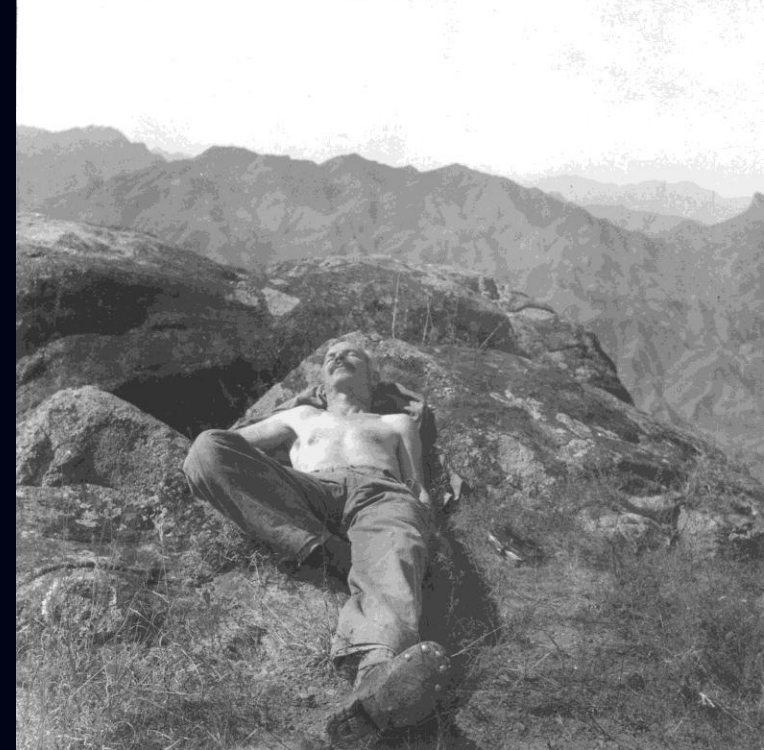


—— 社交网络



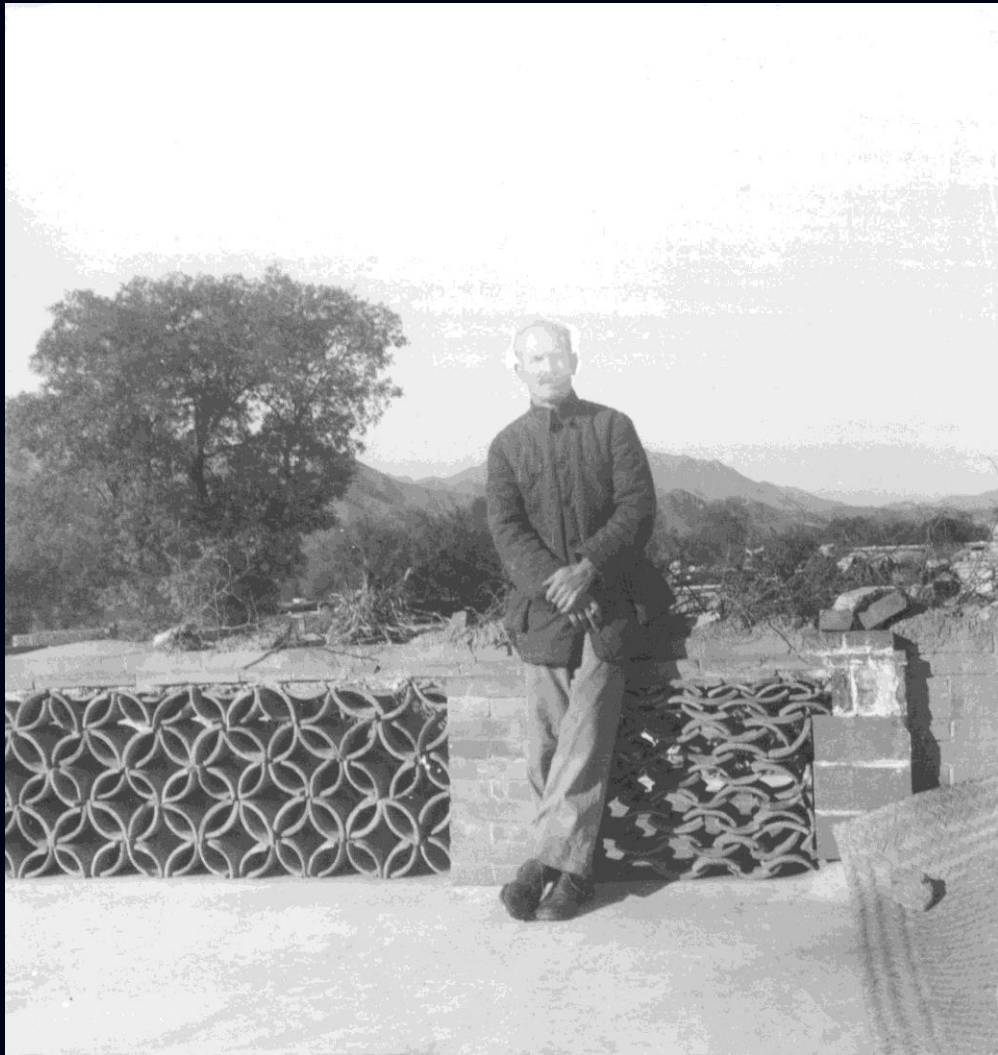
—— 社交网络

白求恩



—— 社交网络

白求恩



—— 社交网络

三位摄影师



—— 社交网络

“ 他不仅对我个人很关心，而且对我们的**电影事业**也关心备至。1946年解放战争初期，晋察冀军区政治部成立了电影队。当时我们没有固定驻地，缺乏适应战争条件下的设备器材。通过努力，克服重重困难，终于拍摄出“自卫战争新闻第一号”。到部队放映，很受指战员的欢迎。在生产制作过程中，沙飞领导的画报社，及时送给我们一台法国造木壳老百代35毫米无声摄影机，经研究改制成印片机。这对当时电影队能土法摄制出新闻第一号电影是莫大的支援。此外，他还将部队缴获后送到画报社的一些放映机转送给电影队，对开展电影放映工作也起了很大作用。”

——选自汪洋 林韦 《永远怀念你——沙飞同志》

—— 社交网络

“ 然而许多人对摄影还没有清楚的认识，有些人以为摄影只不过是一种娱乐消遣的玩意，一种纪念品而已，**这更本忽略了摄影的政治意义。**

我们为了要增强抗战的力量，为了要使这种有力的宣传工具起到它应有的作用——把我军区军政民各界在华北广泛开展游击战争，坚持持久抗战，坚持统一战线，改善人民生活，实施民主政治……等英勇斗争情形；把日寇一切残暴与阴谋以及敌伪军厌战反战等事实，反映出来，并广泛地传达到全国和全世界去。使全国同胞和全世界人士知道在华北敌人的后方有这样广大而巩固的抗日根据地，并了解这个抗日根据地的一般情形，相信中国抗战是有光明的前途，和更清楚士也认识日寇的残暴与阴谋，以及它可怜的命运——因此，我们已决定把全军区所有的摄影机动员起来，把全军区所有愿意从事新闻摄影工作的同志们联系起来，以便共同担负起时代所给予我们新闻摄影工作者的重大任务。

”

——选自沙飞《为吴印咸<摄影常识>作序》

我们知道，没有组织和计划
就绝不会发生多大力量的！

——沙飞

谢谢！

2017年4月5日 于香港科技大学
