



Wo zai Yang shi
Dang tai zhang

我在央视当台长

杨伟光口述实录

杨伟光

—口述

刘世英 — 编著



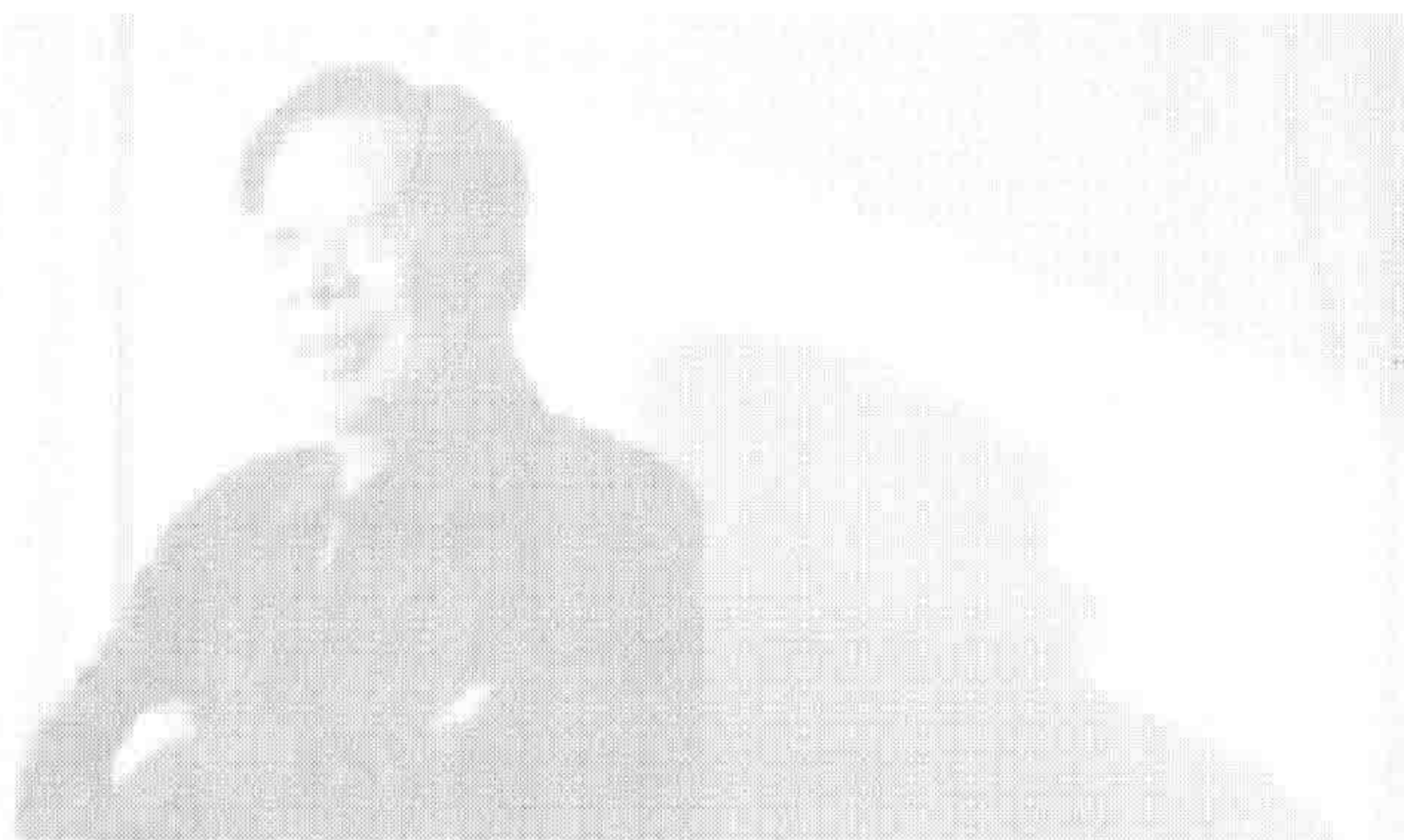
我在央视当台长

杨伟光口述实录

杨伟光

——口述

刘世英——编著



图书在版编目 (CIP) 数据

我在央视当台长：杨伟光口述实录 / 刘世英编著；杨伟光口述. -- 北京：新星出版社，2017. 8

ISBN 978-7-5133-2682-7

I. ①我… II. ①刘… ②杨… III. ①杨伟光 - 回忆录 IV. ①K825. 42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 142718 号

我在央视当台长：杨伟光口述实录

杨伟光 口述

刘世英 编著

责任编辑：简以宁

责任印制：李珊珊

装帧设计：几木艺创

出版发行：新星出版社

出版人：谢刚

社址：北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网址：www.newstarpress.com

电话：010-88310888

传真：010-65270449

法律顾问：北京市大成律师事务所

读者服务：010-88310811 service@newstarpress.com

邮购地址：北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

印刷：北京鹏润伟业印刷有限公司

开本：660mm×970mm 1/16

印张：20.75

字数：210千字

版次：2017年8月第一版 2017年8月第一次印刷

书号：ISBN 978-7-5133-2682-7

定价：69.00元

版权专有，侵权必究；如有质量问题，请与印刷厂联系调换。



杨伟光

自序

站在改革的浪尖

从1999年我离开央视台长的位子到现在，过去14年了。14年，又是一段风云变幻的岁月，就像我从1985年到1999年在央视的那14年一样。让我感到安慰的是，至今仍有很多人跟我一起怀念那一段央视时光，那可是一段“激情燃烧的岁月”。

时光荏苒，岁月如歌，虽然“我们”的央视岁月已经成为过去时，但每每回忆起来，总觉得鲜活如初，就像自己又站在了改革的风口浪尖之上。

中央电视台成立于20世纪50年代末，当时的央视还是一个名副其实的“弱者”。从经济上来说，它处于一种要靠财政拨款来度日的境地。此外，在技术、设备和人才等各个方面，当时的央视也都处于非常弱势的地位。直到90年代末，央视才真正开始强大起来，“中国第一媒体”的称号也才真正归属了中央电视台。央视之所以能够由弱变强，靠的

是改革和创新。

这样一场涉及面广、影响力大的改革，其推行的难度可想而知，特别是在中国这样的人情社会，就更加不容易了。那些年我们宛如钢丝上的舞者——如临深渊，如履薄冰。

在这条改革之路上一路走来，我们曾无数次面临坚持还是放弃、这样做还是那样做的抉择，选择不同，结果往往也千差万别。选择保守，虽然可以四平八稳，但同时也失去了革新和前进的机会；选择冒险，也许能够成功蜕变，但也意味着将自己推向了生死未卜的擂台。从某种意义上说，改革是一场赌博，勇气、魄力和把控力是改革者必备的素质。比如新闻领域，从《新闻联播》到之后的《东方时空》《焦点访谈》《新闻调查》和《实话实说》，哪一次改革不是伴随着巨大风险与压力？在播报形式上也实现了技术突破。从电视对重要会议只做口头式播报发展到录播，再到后来的直播常态化，这其中若是害怕风险，若是多一点退缩，恐怕都不会有今天的央视。

当然，改革需要讲究方法，越是这样高难度的改革，就越要讲究改革的方法和艺术。主要是要把握好“度”。认准目标后，不要盲目冒进，要步步为营、循序渐进。比如《焦点访谈》之所以能够被观众所接受，也被国家和领导所认可，就是因为经历了之前《东方时空》中小栏目《焦点时刻》的铺垫。对“度”的把握，事关这场改革的方方面面。俄罗斯有句谚语叫作“巧干能捕雄狮，蛮干难捉蟋蟀”，讲究方法和艺术，把握好“度”，我们就能攻克一道道改革

难题。

如今，媒体领域的竞争更加激烈残酷，电视业生存和发展的困难越来越大，但我们依然要坚信：办法总比困难多。网络带给我们的不仅是冲击，更是一个机会。作为一个与电视打了大半辈子交道的电视人，我始终关注着整个电视行业的发展，并且始终在思考，我还能为此份我挚爱的电视事业做些什么？

所以，我决定出版这本书，将我当年在改革中获得的经验和体会分享给广大读者，希望能对现在正火热进行的电视改革事业有所帮助，希望能对新一代改革创新的时代弄潮儿有所启示。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '杨伟志' (Yang Weizhi), followed by a stylized closing mark.

2013 年 6 月

推荐序

万人丛中一握手

2014年9月20日伟光老台长去世那天，我的母校中国传媒大学正在纪念自己的六十周年，在晚会现场接到我的第一个硕士研究生、后来任过伟光台长秘书刘连喜的电话：“王老师，杨台刚刚过世。”电话两头一时都无语了。我看着眼前兴奋而欢乐的年轻学子们，心想他们应该都知道中国电视界有个杨伟光，这个名字今夜已经永远镶嵌在灿烂的星空中。

第二天我去了伟光台长家，在那个简单又过于朴素的客厅里我坐了大半天，很是感慨，这是首屈一指的国家电视台台长的家呵。我熟悉的那些电视台同事们络绎不绝地来吊唁，因为得知伟光台长生前就嘱咐身后不开追悼会，不搞告别仪式，大家都到家中寄托哀思，表达思念之情。那天我曾建议中央电视台应该为自己的老台长拍一部专题片，讲一讲

上一个世纪八九十年代电视改革的峥嵘岁月，那一定能成为中国传媒史中难得的文本备忘录。

时隔近一年，伟光台长口述的回忆录《我在央视当台长》即将出版，真令人高兴。书稿我已先睹为快，伟光台长把主政央视十余年的所作所为、所感所思留给了我们，这是一件亲历的电视改革日志，是一份珍贵的电视人文笔记，是一个丰富的电视高端档案，是一本生动的电视奋斗教科书。

看着书稿，我想起了几件书中没有提及的往事——

1990年夏天，作为副台长的杨伟光临时受命担当起第11届北京亚运会的电视转播重任，他把已就任副院长的我叫到办公室商议：“纪言，广播学院可否抽调四百位师生，参加全国电视界的亚运会转播大合作？不过师生们的暑假就没得过了。”我又高兴又忐忑不安地接受了任务，这消息在学校一部署，师生们都高兴得炸了锅。伟光台长细心布置，把学院的队伍紧紧地与中央电视台转播部的十几个项目捆绑在一起，还挑了几单表演性项目交给师生们独立承担，在那一年的国际转播活动中学院获得了满堂彩。这是我第一次与伟光台长深度接触，我觉得这个人办电视有大手笔，他的格局不一般。

1991年伟光台长主政中央电视台，开始进行大力度的改革与创新。他曾带队去山西电视台学习新闻直播运作和采访机制转换，在电视界传为美谈。他还把社会上的学者请进台里，参加他推动的电视精品工程。那一段时期，我感受到的中央电视台充满了生气、活力和个性的张扬。伟光台长还专

门成立了中国电视学研究委员会并亲自担当主任，创办了学术刊物《电视研究》，我作为研究会副主任常常与伟光台长寻找课题讨论，受益匪浅。我觉得伟光台长这个人办电视像在做学问，他的治学态度不一般。

1994年9月，北京广播学院迎来了建院四十周年，我找到伟光台长，希望中央电视台能给学院做一台晚会，这个要求显然有些唐突。但伟光台长考虑后认为，北京广播学院作为中国广播电视的人才摇篮，在中国传媒业大发展新时期有新使命，又恰逢教师节，立项可以考虑，并让文艺中心协办和台内知名老校友都要参加。于是，学院在极其亢奋的氛围下创作了晚会“校园里有一排年轻的白杨”，带机彩排那天，现场都沸腾了，收也收不住，一下录了三个多小时。伟光台长知道后认为这样不行，把我与台内主管叫去，告诫我们要把握好度，掌握准量，控制稳情，这是上国家屏幕的基本要素。我们紧急做了修订更改，创造了第一个校庆晚会制作和播出的范式，这当然得益于伟光台长强有力的监制和掌控。我觉得伟光台长这个人办电视有独特的哲学，他的智慧不一般。

校庆四十年过后，我离开学院去创办那个准备在香港出现的电视台。在一年多的时间里，伟光台长始终是这件新鲜事的关注者、谋划者。那一段时间刘连喜给杨台当秘书，所以我常常第一时间赶过去沟通情况。1996年初春，凤凰的股权结构定了盘子，东西方各占50%。在这个关键点伟光台长把我叫了过去，他已经考虑成熟，决定用中国电视总公司名

义入股凤凰 10%。他召开了紧急台务会，力排众议，打出了关键的一击，使得中国传媒人于凤凰初成立之际就在最根本的股权结构上掌管了主控权。在国际传媒舞台上博弈的那段时期，伟光台长是我们的一位主心骨，他多次鼓励我们：你们向前闯，把中央电视台想干而暂时干不了的事办成。我真切地感受到伟光台长这个人办电视有大战略，他的眼光不一般。

凤凰诞生之初，由于是民间运营，开始几年都在为生存而搏命。扩大影响力是改变生存状态的捷径，为了爆发，我们想到一个有魔力的点子。1996 年 11 月 9 日，我在梅地亚宾馆代表凤凰与柯受良签定了“飞越黄河”的合约。拍摄时间定在 1997 年 6 月 1 日，香港回归前一个月。这事对于当年仅有 108 位从业人的凤凰来说是不可驾驭的难题，我又找到伟光台长寻求合作，得到了慷慨而全方位的支持。那阵子中央电视台在黄河壶口架了 18 个机位，3 架直升机航拍，3 台微波线传输，把准备参加香港回归的转播团队整个拉上来了。直播前一天，我与现场转播总指挥邹友开主任给伟光台长挂电话，请示如果出现意外情况怎么办？伟光台长坚定地要求我们，不论遇到什么情况都要继续做直播不能停。我们在母亲河上挑战自我，挑战极限，向世界展示中国人的想象力和创造力，是挑战就可能会有失败，失败了也是一种激励，激励我们去面对新的挑战，直至胜利。那一天，我在壶口瀑布前热血沸腾，我感受到伟光台长这个人是中国电视界有血性的汉子，他的情怀不一般。

我喜欢一句话：“每一个成功的背后都是用荆棘编成的。”伟光台长的回忆录正是这一生命状态的真实写照。

清人龚自珍有诗云：“万人丛中一握手，使我衣袖三年香。”我与伟光台长在万人的电视大家庭中握手相识，使我“衣袖怀香”三十年。如果伟光台长还健在，今年应该整整八十岁高龄，然而斯人已去，留给我们的是无限的怀念和崇敬。

伟光台长是为中国电视立了大功的人，我们感谢他。

王纪言

2015 年秋日

编著者序

最好的纪念是传承

时光荏苒，距离央视老台长杨伟光先生逝世快一年了。为了这本书的出版，昨天我与杨台的女儿杨平见面。见面在复兴路电信大厦，也是我与杨台去年初最后一次见面的办公室。陈列和摆设还是和原来一样，厚重的书架上摆着杨台收藏的图书、遗著和照片，杨台生前最后策划播出的电视剧《妈祖》的油画海报还摆在原处，睹物思人，可斯人已去！对着书架上杨台的照片，我心里默念：杨台，您的回忆录终于要出版了！中国电视人将永远铭记您对中国电视事业的贡献。

回忆与杨台交往八年多的点点滴滴，他的音容笑貌仍现眼前。我与杨台初识源于我请杨台为一本书写推荐序——这是一本介绍分众传媒董事长创业故事的书——希望杨台作为传统媒体的代表人物为这样一本关于广告新媒体的书作序，没想到杨台非常重视，在亲笔撰写的序言里大力褒奖和鼓励年轻人创新创业；我对人物采访的写作风格也是由此得到他

的认可，并郑重委托我记录整理他从事新闻和电视事业的经历和故事，从此我们之间的长期交流便展开了。

我于2007年12月在中信出版社出版《杨伟光的央视岁月》一书。从2006年5月我对时任中国电视艺术家协会任主席的杨伟光先生首次采访，一年多时间，我先后20余次对他进行了访谈。谈到童年、大学、央广岁月，之后是如何机缘巧合到了央视……他在央视的日子，无疑是他人生中最辉煌、最精彩的一段。谈到得意处，他意气风发，仿佛回到了当年；有时谈到遗憾处，他也会陷入深深的思考。杨台每次约我都是在办公室，一杯清茶，彼此迎面而坐，一聊就是一个整半天。印象深刻的是杨台每次都身着正装，一身笔挺的西装，完全是工作状态，丝毫没有常人退二线或是退休后的那种懈怠。杨台是一个十分严谨的人，为了减少偏差，他列出了一个六十多人的名单，都是他的旧部和同事，让我分别找他们补充、印证和核对。杨台很关心大家的反馈和补充，他甚至打印出来文本字字核对、订正修改书稿，这本书可以说是在杨台亲自领导下大家合作完成的。

此次出版的杨台这本口述回忆录《我在央视当台长》，是我于2012年向杨台提议的，后来又做了大量的补充采访，最后以他的全部口述整理而成。可以想象，口述回忆录成书过程中杨台身体已经大不如前了，他跟我说很多活动他都不便参加了，还特地交代我辞去一个单位的顾问，但他每次见面时却依然精神矍铄、神采奕奕。他用放大镜一字字地认真看完书稿，并且用铅笔在旁边标注意见，或进行修改。初稿

返回给我们后，我们又修改完善整理出一版，当我们把最终修改稿给他送过去时，就在前文所说我们最后一次见面的办公室，我们看到杨台明显的憔悴了，声音有点发干；脸上长了些斑和小包，他跟我说皮肤有点过敏。但他依然非常乐观开朗，没想到这却是我们的永诀，世事无常。昨天杨平把杨台生前最后筛选的照片和对书稿的批注交给我；杨台夫人张云华女士也对排版文件做了最后的把关，杨平一并交给我，我看上面夫人的批注与修改一丝不苟，一如杨台本人的风格，不免唏嘘感叹。杨台的离去不仅是中国新闻界与电视界的一大损失，也是中国知识界经世致用，以身报国的典范人物的陨落；对我个人而言，是一位令人温暖的良师益友的离去，让我有一种切肤之痛。

在与杨台八年多的交往中，我对杨台突出的印象有三条：开明的良师、真诚的朋友和平等的伙伴。

于我而言，杨台首先是一位开明的长者和良师。他的言传身教都为我们做出了表率。他是一个严于律己的人，但是从不说教，他是对别人不拘小节、对自己一丝不苟的人。记得有一次我陪杨台一起约见一位朋友，结果这位朋友迟到了半个小时，但杨台没有丝毫不悦，亲切地问候过后马上进入正题，没有让朋友感到丝毫尴尬。后来这位朋友专门跟我表达了对杨台的干练的敬仰和他当天的感动。在采访中，遇到我们不太懂的问题，他能迅速觉察并且循循善诱地给我们解释，我们正要为自己的才疏学浅而感到尴尬的时候，他却已经把这种尴尬化解为无形。

其次，杨台是我真诚的朋友。他对我们《总裁读书会》节目的创意和愿景非常认可，并亲自担任首期录制嘉宾，还在节目策划和平台落地方面帮我们出主意想办法；记得当时录制祝语时重复录了好几遍，杨台不厌其烦，真诚祝愿“总裁读书会栏目越办越好”。杨台对我一直从事企业家访问与商业名人、商业案例写作给予了非常多关注和支持，也喜欢跟我们讨论创意和选题方面的话题。印象最深的一次是我在厦门开会，突然接到杨台的电话，他专门给我谈了他想到的一本书的创意。他建议我说，你写了那么多商业名人的书，可不可以结合这些成功人士的案例，写一本总结创新创造的规律与方法的书，鼓励年轻人创新，给年轻人创业以指导。记得当时我是一边打电话一边沿着厦门国际会展中心的广场转，结果足足转了一个小时。

第三，杨台是一位平等的好伙伴。在采访与创作中，杨台从不以势压人，总是以商量和诱导方法让大家达到认识统一。杨台不喜欢参加各种应酬，生活非常有规律，作风严谨，即便退休了他依旧坚持在办公室会见客人。但他亲切随和，和蔼可亲，平易近人。不管是有人请他做顾问还是他请人家做顾问，都是如此。记得为了给天地人传媒融资，他让我专门帮他请来一位金融学博士来给他介绍融资方面的知识与方法，他听得非常认真，提的问题也很专业，就像老同事老朋友之间的交流。在这位朋友辅导下，后来果然融来一笔可观的资金。有个部门申办了一个网络电视台，他们的负责人来请教杨台，非要请吃饭，杨台破例答应了，但要求从简

安排；对他们提的问题和要求，尽量解答和帮助，但从不要任何报酬。

杨台虽然离开我们快一年，但不管是一年还是若干年之后，杨台的精神和价值永存。我在采访过程中，遇到的所有的人，提到杨伟光这三个字，无不交口称赞，同时都表达出对央视的杨伟光时代的无限怀念。怀念那时事业的蓬勃发展、荧屏的丰富、节目的鲜活，怀念那时新闻改革、舆论监督、节目创新，怀念那时的好作品、大手笔。很多人奇怪为什么在90年代初期，国内舆论气氛紧张，作为还不是强势主流媒体的央视台长杨伟光，面对的是负债和僵化、缺乏，以及一些地方台的崛起和媒体竞争压力，他是如何开创了中国电视业的一个时代？与那些总在抱怨体制的种种约束的人不同，杨伟光在那样的体制内做成了事，做了大事并且没有出事！我概括有五点原因：

一是他的心中只有事业和责任，没有私心。他是一个五湖四海，没有小圈子的人。所谓“心底无私天地宽”，杨伟光改革是为了事业，自然容易争取到支持。如果以改革之名掺杂私利，必定是要翻船的。

二是不蛮干。他张弛有度，有高超的“把握好度”的艺术。现在看来，杨伟光当时的改革力度很大，但他实际上一直坚持渐进式改革，先试再推。他像一个高明的烹调师，很善于掌握火候。央视很多人这样评价他，说他“总能做到恰到好处”。

三是坚持创新。他是真正的改革家、行动派。在他的领导