

中央电视台

一线手记



新世纪电视文库

在 记忆 与 制作 中 穿行

女制片人手记

辛少英 II 著

回忆我过去十年的工作历程，无论从哪一个角度来讲，都离不开辛少英的身影

就是这样一个人，完全可以从她所制作的栏目中深入了

如果她在地盘中以她的热情，也许她根本不会进入

北京广播学院出版社

中央电视台一线手记

在 记忆与 制作中 穿行

● 辛少英 著

● 北京广播学院出版社

女
制
片
人
手
记

图书在版编目 (CIP) 数据

在记忆与制作中穿行——女制片人手记/辛少英著. —北京: 北京广播学院出版社, 2003.1

ISBN 7-81085-053-9

I. 在… II. 辛… III. 电视节目-制作 IV. G222.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 065333 号

在记忆与制作中穿行——女制片人手记

作 者: 辛少英

责任编辑: 欧丽娜

封面设计: 闫志杰

出版发行: 北京广播学院出版社

北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电话: 65779405 或 65779140

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 装: 北京密云胶印厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32

印 张: 12.125

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-81085-053-9/K·15

定价: 24.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

序 1

赵忠祥

辛少英要出书了，这其实是她早几年就萌生的愿望。更何况在她从事中央电视台几档节目的策划与导播时，积累了十分难得的经验和走过了看似平淡实则曲折的心路历程。凡在这样的岗位上，风风火火做过一段努力的人都会有这样的经历。时隔多年，回首往事，自然有一种倾诉的愿望，于是，著书立说也就是自然而然的举措了。

大文豪、大学者、专家、文人著作自然会洋洋洒洒下笔万言，行云流水，字字珠玑。而小文化人虽则做不到学富五车，才高八斗，妙语惊人，也当自强努力，何况如今眼目下，出书已是一种群众性的行为方式，大有大的著述，小有小的文章。少英尚属年轻之列，又专门做电视节目，能有心出书，述往事，想未来，真的值得为她高兴。更何况，我曾与她共事多年，一同在演播厅录制节目，一同在编辑机房合成节目，付出辛勤，也曾一道走南闯北，甚至远出国门在异国他乡，共同编采，制作专题节目。这同事及忘年之交的情份是永远挥之不去的。回忆我的过去十多年的工作历程，无论从哪一个角度来讲都离不开辛少英的身影：一位充满热情，待人宽厚，敢闯敢做，又文质彬彬的青年女子。她架着一副近视镜，说话也温文尔雅，和她一起到欧洲，她可以纯熟地用法语和英语与外界沟通，和

她到国内各地，她会用热情和真诚与人交往。总之，与她在了一起总觉得不仅行程愉快，而且工作顺心。她在书中提到了瑞士之行，这是我的一次难忘的欧洲之旅。我们在阿尔卑斯山上、在日内瓦湖畔、在伯尔尼、在洛桑的一路欢声中，愉快地完成了大量的拍摄任务，从来不觉疲劳倦怠。因为那一行的同事，志同道合，彼此无拘无束。这内心的相互尊重使我们这支异国孤旅似有着无穷的力量和智慧，因此这一次的拍摄堪称佳作。

我和少英最密切与长久的合作当属《正大综艺》。我们虽不在同一个组的建制中，但密切磋商，共同创意却比在同一个组内的同事来往更多。我们合作了近 200 期，计三年左右的时光，像同窗，又像挚友，可谓心往一处想，劲往一处使。正如少英在《〈正大综艺〉——我的一个重要情结》一文中提到，我与杨澜和少英在此期间结下了很深的交情。回忆这段合作时光，愉快多于烦恼，轻松大过困惑，美好胜过不快。总之，岁月正滤去了一切琐碎的杂音，剩下的是永远值得回忆的甜美时光。一个电视人，忙碌一生能碰上几次这样的创作集体和能够成功几回！我参加电视行列凡 42 年，《正大综艺》的同事间的合作既是令我回味无穷，且无遗憾的工作经历。不是说电视永远是遗憾的工作么？是的，在工作细节上、在实施过程中，总会有许多的缺憾，总会有原本可以做得更好的遗憾。但我们在做《正大综艺》的三年中，从尽心竭力、从精诚合作、从取得的当年高收视率以及当年和各界观众的友谊来看，都实属于我个人微薄经历之中的引以为荣的阶段。这三年的合作，以及产生的工作效应超出我所望，让我至今觉得这闪光的记忆中，容不下乱我心者，或令我不快的零零碎碎的尘垢。至今我与少英和杨澜都彼此保留一份值得珍惜的友情，这

是岁月流逝却无法淡化的人生经历。她们还都年轻，前途光明，还有许多美好的事物在等待她们的邂逅，但我真的觉得这段合作的热闹和风风火火基本属于我自己“前无古人，后无来者”的绝唱。后来我主持过无数次辉煌的节目，也解说过很多部精彩纷呈的大片，当然也可沾沾自喜，但200期节目与3年的同舟共济、荣辱与共的合作，当年《正大综艺》一班人的团队精神和举重若轻的乐观心态，是我过去与后来的工作过程中决无仅有的现象。

少英与我仍同台共事，部门不同，极少见面；杨澜如今似一颗耀眼之星，但天涯海角，各处一方，偶通声息，更少相会。2001年8月，《朋友》现场，我又有幸与她们二位相聚演播厅，于是一种温馨之意涌上胸间，然来去匆匆，未及场下叙旧，又各忙各的去了。

此次少英拿来书稿，嘱我写序或一随感，引出我这么多的话。至于书中行文，在读者见仁见智，或各有见地，而我着实备感亲切，遂欣然命笔。

赵忠祥

序 2

杨 澜

辛少英对我有知遇之恩。

如果没有她最早发现我的潜质，也许我根本不会进入电视这一行。在她的这本书中，她说命运就像一本小说，在你没有翻阅到的地方，就是谜。虽然我还不能像她一样坚定地相信那其实就是早已写成的宿命，但无疑，与小辛的第一次见面使我的一生发生了很大的转变。

那是北京外国语大学西院的一间开足了暖气的教室。包括我在内的四五十位学生，既好奇又略带急躁地等待这位中央电视台国际部导演的到来。她迟到了，急急忙忙地推门进来，又急急忙忙地坐下，红着脸（是被大风吹的？）道歉说她临时借的自行车半路坏了。我们这才看清她的脸，圆周的规矩的短发，鼻梁上架副眼镜，学生戴的那种玻璃架眼镜，厚厚的嘴唇，让人一见就产生一种信任。此时，她再无废话，直入主题。她是来物色一个叫《正大综艺》的节目的主持人的。这是个中外合作的节目，剧组希望找到一位有一定外语能力的“新面孔”。她已经跑了外交学院等高校，现在是初选阶段，在座的都有机会。大概在座的女孩子多吧，她似乎也说到理想的女主持人应该是清纯的。轮到我自我介绍时，我傻乎乎地站起来说：“为什么女主持人就一定要是清纯的，我们的电视上其实很缺少知识型的

女性形象。”后来小辛告诉我，正是我的“顶撞”引起了她的注意。

而我最初对她的印象就是那种急匆匆的神情。这种神情贯穿了以后我与她共事的大多数时间，不是抱着满怀的录像带，小跑着进了编辑机房，就是大中午埋头于案上的文稿，回头喊一句：“谁去食堂，帮我带点吃的，什么都行。”有时真觉得她天生是劳碌命，不仅操心节目组的事儿，还在家中承担着大姐姐的责任，在哪儿都要挑大梁。她还是有时迟到，工作中也得罪过人，但临了我发现大家还是帮她的。原因很简单，她真卖力气。在国家电视台当时那人人是“爷”，做好做坏差别不大的气氛里，能够长期全身心地投入第一线的制作，每负责一个栏目都做得有声有色，不易。她真是喜欢这一行的。

不过，1998年以后我发现小辛的性格有了改变，在一些研讨会上我见到她，她的语气、语速都变得和缓起来，这也许和她经历的那起车祸以及工作环境的改变有关。但是，做什么都要做出个样来的倔劲儿还在。比如搞大型体育栏目《城市之间》，那需要组织成千上万的人，制作大型体育器材，调动政府、商界和社区的众多关系，该是多复杂的事啊！就像当年她担任《正大综艺》的主要导演，她到外地的时候，人家第一句话常是：“哟，你怎么是个女的，还这么年轻？！”

虽然离开中央电视台已有8年的时间，我至今很怀念《正大综艺》组的工作气氛。小辛，还有聂小华、崔德寅、董平以及何文新……，一组人一门心思地想着怎么把节目做得更好。中午有一个盒饭，晚餐一碗方便面，还津津有味地非要把第二天的工作想得更透彻一些。而且大家都很照顾我，办公室只有一张行军床，录像期间他们总是把它

让给我，还在中午休息时能够“咪”一会儿。刚被选为主持人时，我根本找不出几套可以上电视穿的“行头”，那时又不兴什么服装赞助商。怎么办呢？小辛、小聂她们就成了我的赞助商，他们把自己最好看的衣服都拿来了，不少是出国时买的。按当时人们的生活水平，是相当贵重的时装。我在《正大综艺》中的第一次亮相，穿的就是小辛借给我的连衣裙。我俩的身高差不多，衣服还很合身呢。不错，《正大综艺》让我从一个默默无闻的大学生成了中央电视台的主持人。但即使在我成名以后，组里的导演们也没有因为“你是我们一手培养的”，就摆过什么架子。12年过去了，每逢节日，我们都会通个电话，报个平安，一见面，更是热闹得不行，唧唧喳喳地怎么有那么多话！如果说姜昆、赵忠祥两位前辈把我引上了主持的正道，那么小辛等导演则为我树立了职业电视编导的榜样。他们从手把手地教我怎么在编辑机上打出入点，到鼓励我更多独立地完成一个片子，使我受益匪浅。回想起来，我能在踏入电视圈之初就遇到这样一批敬业的人，尊重别人的创作的人，真是幸运。

《正大综艺》最初参照了台湾的《绕着地球跑》，以国际旅游节目及猜谜为主。在取得观众的广泛喜爱后，小辛仍不满足。她先是提议拍摄“中国真奇妙”，以中国各地的风光民俗充实节目，继而又在各重要节日推出全新的主题专集，如“奥运专集”、“救灾专集”、“中国电视发展史专集”等，把中外素材相结合，完成这些特别节目，导演们得心应手，因为他们本来就是以编辑专题节目起家的嘛。《世界各地》、《外国文艺》当时都出自同一批编导之手。但小辛认为仅是专题片做好是不够的。互联网时代流行“互动”一词，而在当时小辛就提出现场除了猜谜外，还应有

讨论，以增加观众的参与感、交流感。于是《正大综艺》中增加了类似“脱口秀”的谈话板块。这些专题与讨论增加了节目的人文含量，在“短平快”式的娱乐节目中，不失大气沉稳的风格。当时有不少知识阶层的人喜欢《正大综艺》也正是因为喜欢这种特质吧。而对于中央电视台来说，这意味着它作为国家电视台，不会满足于亦步亦趋地照抄别人的模式，而总要追求自己鲜明的个性。为了这份个性，小辛下了不少工夫。记得在“救灾专集”中，她特别请来一位唐山地震的幸存者，被困在废墟中七天七夜、突破人生极限的老妇人，请她在现场讲述顽强求生的经历。细心的小辛还到新闻电影制片厂，找出了这位妇人被救时呼喊“毛主席万岁”的电影胶片。这段传奇故事在现场观众中引起了强烈的反响。我问老人当年是靠什么力量坚持下来的，老人带着浓重的口音说：“我就相信别人会来救我的。”其实生命的道理有时就靠这样简单的信念来支撑。关注人，关注生命本身，《正大综艺》的这些特质在90年代初的电视上并不是太常见。而导演能放手让主持人在现场自由发挥，组织讨论也是当时业内颇具新意的做法。小辛很能干，并不是那种在任何时候都要用声音压过别人的“强人”。我见过她在导播台上大声喊话，调动机位。（后来她告诉我那是因为刚上手心里紧张，不知不觉声音都大了。）更多的时候，她在听。开场前，赵老师和我与嘉宾聊天，捕捉有趣的话题，小辛就静静地坐在沙发边，边听边在笔记本上记下几个字，便于录像时即时调度各工种。《正大综艺》到外省录像时，地方政府和当地的电视台总要设宴款待，饭桌上的她也很安静，总是把风头让给别人。甚至在感谢别人时，她的词汇也并不丰富，你总能听到她说：“太谢谢您了，真的。”对方似乎也相当领情。她的温和和谦

虚和她的敬业精神一样给人留下了深刻印象。如果我犯了急脾气，她还私下提醒我呢。

在国际部与小辛共事了4年后，我赴美留学。小辛后来也去法国进修，学成后去体育部工作。从学习法国文学到投身体育节目，外人一定认为有相当大的距离，我却不觉奇怪，学外语出身的人，本来就具有很强的行业适应能力。像她这样认真刻苦的人，如果做不好才让我奇怪呢。不过，作为老同事，我更关心的是：她做得开心吗？满足吗？现在与她聊天的机会不多了，衷心祝她一切都顺顺当当的。

“澜澜”，她总是按当年的习惯这样称呼我。当我作为嘉宾走进她制作的《世纪猜想》的节目现场时，依然听到这样亲切自然的称呼。我突然想，也许在我不断的努力中，有一个念头一直没有中断过，那就是想证明，当初她把我带入电视这个行当没有错。

愿辛少英的这本书让更多的读者了解电视人的苦与乐。

杨 澜

2002年春

序 3

马国力

辛少英是个很执着的人。她的执着有的时候令人无奈，令人恼火，但也令人喜欢。因为在我的记忆里，她的这种执着都是为了达到她认定的节目制作的目标。作为一个主管，有时候我被她逼到“墙角”，只剩下了说“不行”的余地，但往往最终我还是同意了她的主张。对于这样的下属，除了容忍之外你还能做什么呢？

我第一次领略她的执着是在1988年的年末。那时候我是一个体育部新闻组组长，她是国际部的编辑。由于创办1989年1月份开播的《体育新闻》，我希望得到一些国际部拥有的《吉尼斯世界纪录大全》中体育部分的内容，节目带在辛少英手里。我和她在那以前没有说过话，所以我请老主任带着我一起去找她的领导。都是电视台的节目，又工作在同一层楼，领导已经同意了，谁知道她当着我们部门领导的面，对我来了一句：“那不成，我们的节目还要用呢！”为了给她的节目保留独家性，她干脆脆地拒绝了我。

其实也正是因为这次拒绝，当她1998年从法国学习回来后，我将她请到了体育部。

十多年过去了，她的执着依然如故，《城市之间》这个节目当年着实火了一把。这个节目能够搬上中央电视台，

也正是因为她的执着。

当她第一次把法国播出的录像带给我看时，我的直觉告诉我这正是我想要的东西，但我的直觉也同样告诉我，在我们现有的人员里面没有人能够操作这样巨型的游戏节目。于是，我开始一而再、再而三地动员她来体育部工作。她曾经犹豫过很长的时间，她说害怕因为不了解体育而胜任不了工作，最后在我说了“我就是要你这样不懂体育的人来做节目”后，她才走进了体育部。后来的事情就是众所周知的了，她是怎样一个人，完全可以从她所制作的栏目中深入地了解到。当然，必须是看过她的《城市之间》、《悉尼猜想》、《世纪猜想》以及《球迷世界杯》……

其实，一个人要比一本书要丰富而鲜活得多。然而，为了使那些难忘的记忆不被岁月所稀释，就必须用铅字的形式使它变得更长久一些。当然，读辛少英，与读辛少英的这本书还毕竟有些不同。书在出版之后，便被凝固在某一点上了，而人生却还要认真而执着地走下去，愿她永远走下去，永远不要止步不前。

马国力

2002年春

序 4

达尼尔·雅尼科

在 21 世纪将要到来的 1999 年，联合国教科文组织希望为中国组织一个文化周的活动。教科文组织的总干事长弗里德里克·马约尔将这一任务交给了我。

我曾赴北京进行必要的筹备工作，我在巴黎所认识的中央电视台的辛少英女士，给予了我特别的帮助，使我能够更好地了解中国的文化和社会，以及那需要不断认识的博大精深的文明。

辛少英是一位充满活力的、文化修养很高的女性。她的睿智以及那卓有成效的工作效率是非常可贵的。当然，中国文化周的成功与她的努力是分不开的。中国政府的直接参与是决定的因素，但中央电视台和它的导演辛少英女士的介入使这一节日般的友谊盛会更加辉煌。

法国参议员

前联合国教科文组织副总干事长

联合国教科文组织《中国文化周》负责人

达尼尔·雅尼科

2002 年 5 月 30 日

目录

- 序1/赵忠祥 1
- 序2/杨 澜 4
- 序3/马国力 9
- 序4/达尼尔·雅尼科 11

偶然的幸运 沉默的鱼 1

- 我最初编导艺术的复合维生素
——法国电视专题片 2
- 初次学步——《办公室里的女人》及其他 10
- 初尝胜利果实 12
- 众人行——是同事，也是我的老师 18

和平年中的和平鸽——记《国际和平年

国际知识竞赛》 21

- 联合国秘书长成为节目最好的广告宣传 21
- 外交部长与观众共舞 25
- 有趣而令人思索的轮回 30

靳羽西《看世界》——我看靳羽西 33

维也纳新年音乐会——一年一度从欧洲吹来的风 37

难忘的蓝色——采访阿联酋总统 42

正大综艺——成为我的一个重要情结 49

- 四不像——被摒弃于评奖之外 51
- 第一次上导播台，围棋的思想让我茅塞顿开 53
- 出水杨澜——众里寻她千百度 55
- 如履薄冰——求变的心态从第一期开始 64

群星璀璨——《正大综艺》的主持人们 75

- 第一棒主持人——杨澜与姜昆 75
- 《正大综艺》的第二阶段——主持人动荡期 79
- 杨澜与赵忠祥——《正大综艺》的黄金时代 82
- 程前与袁鸣——一段可圈可点的日子 88
- 走马换将——以程前为主的各种组合 92
- 程前与王雪纯——进入相对稳定期 94
- 戈壁生辉——与许戈辉在一起的日子 96

《正大综艺 100 期》——奇怪的 100 分钟 102

难忘的 1995 年——记忆犹新的三大战役 108

- 第一大战役：纪念反法西斯战争胜利 50 周年 110
- 第二大战役：电影百年特别节目 115
- 第三大战役：《正大综艺 300 期》特别节目 120

在巴黎留学的日子 129

《城市之间》——从法国来到中国的城市之间 139

- 虚心使人进步 144
- 城市组织工作在大水肆虐时进行 145
- 赌一瓶 XO 151
- 两个夏邦杰的奇遇 158
- 看似小问题，却都是头等大事 162
- 凭着“沙拉拉”的歌声在城市中找朋友 178
- 友谊与比赛，同样重要 184

与《中国文化周》的不解之缘 193

○ 一句反问引出了国际间的大活动 194

○ 最难熬的3个月 200

让法国的栏目说我们要说的话 205

○ 要做到知己知彼，才能找准切入点 206

○ 抓住战机，快速反应，外事工作需要机动灵活的战术 210

○ 用法国人的思维方式，宣介我们的内容 215

《城市之间·北京—巴黎特别节目》在法国引发频道之战 221**北京与巴黎之间——令人难忘的特别节目 232**

○ 中法两国的第一次联合制作，不同的文化 233

○ 我们在宣传，敌对分子也在伺机捣乱 241

○ 一根棍子也能引发火药味 246

○ 紧急招募华侨志愿者 248

○ 为解燃眉之急，姊妹花上演掉包计 251

○ 牛意外发威，中法主持人落荒而逃 254

○ 《城市之间》带动法国媒体总动员 260

○ 北京与巴黎，热情与友谊 263

○ 国旗的故事 266

《悉尼猜想》奥运会难忘的17个日日夜夜 272

○ 找准节目定位，争取出奇兵以制胜 273

○ 寻找和挖掘兴奋点，最大限度地吸引观众 274

○ 把握新闻与娱乐完美结合的全新形式，为《猜想》培植适合的土壤 276

○ 不断创新，不拘泥于既定的东西，要计划，更要变化 282

○ 要想搞好直播节目，就必须有一支灵动而有效的快速反应部队 283