

马国力 上开讲

亲历中国体育电视30年

马国力◎著



中国传媒大学出版社



马上开讲

亲历中国体育电视30年

马国力◎著

中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

马上开讲:亲历中国体育电视 30 年/马国力著. —北京:中国传媒大学出版社, 2012. 6

ISBN 978-7-5657-0465-9

I. ①马… II. ①马… III. ①马国力—回忆录

IV. ①K825. 42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 051977 号

马上开讲:亲历中国体育电视 30 年

作 者 马国力

责任编辑 刘大年

封面设计 灵动视线·张莹

责任印制 张 玥

出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编:100024

电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 20

版 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号 978-7-5657-0465-9/K·0465 定 价 38.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

前言

这是一本没有多少故事的回忆录，其中大多是历史记载，我将它看作电视系的教学辅导读物。当然，如果读者对于中国的体育电视以及与其有关的历史有兴趣，也可以从中体会到一些阅读的乐趣。

由于我主管了16年中央电视台体育节目部门，我有五次奥运会火炬的传递经历，我负责了2008年北京奥运会和2010年广州亚运会的电视制作和服务，也由于我过去的团队现在和将来相当长的时间里还在为中国的体育做着出色的贡献，所以，从十五年前就开始有人建议我把自己的经历记载下来，因为我所处的位置决定了一些经历不应该仅仅属于我自己。然而我虽然也断断续续记载了一些事实和感想，但一直没有形成一个完整的“回忆录”，总觉得写出来的东西可能只有太干巴的事实，也过于专业，不会有故事，因此就不会有太大的可读性。在市场上出现的书籍还是应该让读者而不是作者才可以读得下去的文字。

在2010年的年初，大学时的班长任金州打来电话，告诉我为了纪念七七级学生毕业30周年，他正和中国传媒大学出版社讨论出一套丛书，并且说好要与教学有关，希望我可以单独写一本。

虽然原来的北京广播学院已经改成了中国传媒大学，现在的学校氛围和状态和我们那个时间相比发生了巨大的变化，我还是非常怀念大学时的那四年时光，因此对于母校的事情总是要认真对待的。

于是我仔细地整理了一下这些年留下来的资料，发现写一本教学辅导材料可能是比较正确的定位。因为过去这三十年里中国体育电视发展得极为迅速，我由于

一直占在主管的位置上，成为了这个迅速发展的参与者，并且在一定程度上主导着这个发展，所以过去的一些资料可以验证这一快速的发展。

另一方面，由于中国的迅速发展，使得现在的人们有了很强的适应能力，但是这种适应能力的一个副作用就是忘记得太快。人们更多的是向前看，而不太在意也不屑于收藏自己的历史。从这个意义上讲，如果主管了中央电视台体育部门16年的我不提供一些可供将来的回忆，几十年后的人们若是想了解中国的体育电视，可能会发现一些空白。所以我决定开始写这个“回忆录”，它以史料为主，以我的经历和认识为辅。当然了，处于我的位置，我对于中国体育电视的认识也会更多地从我所经历的角度来解释。

书中的相当一部分内容是过去的报告，几乎都是出自我手的。现在我做的工作主要是将它们串联一下，交代前因后果。出版社的编辑看了我的初稿之后建议还是应该有些可读性，以适应体育电视从业人员之外的读者要求。于是我重新编排了文章的顺序，除了正文之外我在文后放了一些随笔，主要是写我对于中国体育和电视的想法。

数字说明进步，在开始回忆之前，我先列出几个简单的数字：

1984年的洛杉矶奥运会，中央电视台付出10万美元购买了电视版权，只派5个人去洛杉矶；2012年的伦敦奥运会是一个亿，400人的制作团队；

1990年的意大利世界杯足球赛，中央电视台在现场有6个人；到了2010年的南非，前方成员达到了65人；

1990年的北京亚运会，中央电视台国内播出的预算是26万元，2010年广州是6000万元；

1990年中央电视台体育部的工作人员是27人，这个数字在我离开的2005年变成了500人，现在已经超过了800人。

在这些数字的后面，是中国经济的发展和社会的进步，同时也是从事体育电视事业人们的共同努力。

因此说一句真诚的“套话”：本书献给与我一起创造中国体育电视历史的同事们。

目 录

CONTENTS

前 言	001
-----------	-----

第一章 01 成长岁月	001
老家	004
当兵	007
旅途	012
上大学	014

第二章 02 初试牛刀	019
中央电视台报到	021
初次见识	023
初试身手	029
体育新闻诞生	031

第三章	03 黄金时代	037
	北京亚运会	039
	巴塞罗那——开始“做梦”	055
	“奥运沙龙”	059
	跑马圈地	063
	人才重于一切	085
	目标管理	089
	《足球之夜》	093
	我的梦	096
	与ESPN合作的意愿	099
	国内版权之争	112
	中超方案	138

第四章	04 走向成熟	145
	悉尼	147
	莫斯科的眼泪	156
	2002世界杯足球赛	162
	雅典记事	173
	离开央视	178
	BOB	181
	提前退休	205

广州亚运会——好钢用在刀刃上	206
加入盈方中国	212

第五章 05 未尽思考	217
没有成功的改革	219
关于体育和电视的结尾	234

第六章 06 随笔	249
“队委会”	251
“拉练”为何目的?	252
黄健翔	253
球迷的忠诚和市场的忠诚	255
先金牌,再市场	256
“中国体育”	259
花钱看英超的意义	261
陈永正的启示	264
新媒体在颠覆体育?	266
对中超的建议	268
呼唤体育界的“独裁者”	270
中国体育电视的救赎	271
殊途同归	273
三十年河东,四十年河西?	274

不是敷衍	276
一个人的经济	278
忘却记忆	279
新政与规则	280
金钱与视野	282
耐心是美德	283
打倒“双轨制”	285
足球是民营经济	287
收视率?	288
我看电视报道权	289
中国体育市场几个阶段的共同发展	294
合作而非战争	301

PART 01

第一章

成长岁月

我是一个很幸运的人……这个世界上的许多人如果能在我这个位置上，能够像我这样努力，肯定能比我做得还好。这绝对不是谦虚之言。



我是在1969年参加工作的，16岁。

整个70年代我与体育电视没有一点关系。但是那个时期的经历形成了我后来的性格，而这个性格对于我再后来的职业生涯影响至深。

和现在的人们不同，我们这一代人的经历比较简单，思维和管理方式也相对比较一致。50年代出生的人们，凡是比较成功的，几乎都有这么几个特点：理想，真心地认为自己要对社会而不仅仅是对自己做出贡献；坚韧，相信路遥知马力，日久见人心；重诺，不会轻易答应什么，答应了的就一定做到；当过兵的人还有一个特点，守时。

我是一个很幸运的人，在合适的时间抓住了一个合适的机会被分配到了一个合适的工作单位，加上电视奇迹般的发展和我的努力，促成了我后来的成功。这个世界上的许多人如果能在我这个位置上，能够像我这样努力，肯定能比我做得还好。这绝对不是谦虚之言。

我唯一可以大言不惭的是我真的很努力。可能是生活在那个时代的原因，也可能是八年军旅的教育，我的责任感很强。在我开始做电视的那个时代，中国老百姓的收入不高，买一台彩色电视机要积攒一年甚至几年。买来以后放在家里，每天晚上主要的时间就是盯着它了。我们这些做电视的人，面对着的是几亿双眼睛，我们的产品和其他人的不一样。你有什么资格去糊弄老百姓？我爸爸就是这样一个普通人，他生前的最大消遣就是看电视，我们

这些做电视的人不少亲友都是这样。如果说不相识的观众离你还远些，那么你能够不对自己的亲人负责吗？所以我喜欢这个职业，我努力去做得最好。我认为电视是一个值得为它献身的事业。

老家

古人云：行万里路，读万卷书。从1969年当兵开始，我走过国内的许多地方；从1989年主管体育部以来，我又到过国外的很多城市。我的理解是：经历多了，人的思维也会保持一些现代和传统的轨迹。

我的祖籍是距离北京两百多公里的河北省无极县，我第一次出北京的旅程就是回老家。

提起河北省无极县，许多在我这个岁数的人大概记得90年代初的那部电视专题片《无极之路》，记得那里边的县委书记刘日。我不认识这个人，但从节目中看得出来他是一个“当官不为民做主，不如回家卖红薯”式的“七品”官吏。在节目播出之后不久，虽然他没有回家种红薯，但却也不再是无极县的父母官了，或许是那名害了他，不过在好几年之中，无极县的不少百姓还在念叨他在位时的一些事情。

我回过三次老家，第一次是我三四岁的时候，已经没有任何印象。

第二次是1967年，那时候的城市和农村的差距不像今天这样巨大，起码在我自己的家里是这样。父母二人的工资加起来不过120多元，养活着两个老人和三个孩子，没有任何一件可以称得上奢侈品的东西。在那个时代我家的情景应该属于中等水平，一般人家都是如此，所以“路不拾遗，夜不闭户”除了治安好之外，大概还因为没什么好偷的。

1967年的春节前，父亲由于本单位的“运动”无暇管教我这个已经14岁的“准成人”，因此让我的一个到北京“串联”的堂哥把我领回了老家。那时反正没有条件养成今天的习惯，不在乎不能每天洗澡，不能每天换衬衣，要在露天厕所里蹲着拉屎。我就很愉快地搭乘着为串联学生开的火车回了老家。而

且因为“少年不知愁滋味”，过得非常愉快，以至一个多月后北京要开学，爸爸连发了三封电报我才启程回来。

下了火车，又乘汽车，还得步行30里地才能到达我的老家西宋村。那可真是第一次长途跋涉，长的我觉得仿佛没有尽头。堂哥比我大两岁，当然不能背着我走。当走到中途一个姨家还是舅舅家时，只记得累得说不出话，直到一碗挂面下肚才觉得活了过来。

大概由于这碗挂面，老家在我脑子里留下的第一个印象就是吃。挂面是我的第一餐，比北京的黑得多，是村里的人自己晒的(从那时起我知道挂面和粉条是在太阳底下晒出来的)，由于风沙的影响，老家的黑挂面还有些牙碜。酱油在老家是奢侈品，大多数家庭没有那玩意儿，但香油和鸡蛋是土产。我就任凭牙齿嘎吱嘎吱地响着，吞下了放了三个鸡蛋，一小勺香油的一碗挂面。第二天在大伯家吃饺子，老家的人一年吃不上几顿饺子，父母这两直系里边只有我们家进了城，因此是贵客，所以我的堂兄妹也跟着我打牙祭。但是他们与我吃的不一样。我吃的是白面包肉馅的，他们吃的是棒子面包白菜疙瘩馅的。

第一口下去我差一点吐出来，虽然当时在北京吃肉也不多，但没尝过这种味道的。一问才知道老家一年只杀两次猪，一次在中秋节八月十五，另一次在春节前。我回去的时候距离春节还有二十来天，春节的猪还在圈里养着，伯母从井里取出中秋时存放的肉来款待我。为什么从井里拿肉？农村里没有冰箱(城市里的大多数家庭那时也没有)，中秋节杀的猪舍不得吃，拿根绳子把肉放到深井里距水面三四十公分的地方，利用井水的温度来保存生猪肉。虽然不至于腐烂，但在井里吊上半年再吃的肉你说会是什么味道？但那时我已经知道“己所不欲，勿施于人”的道理，不愿伤伯母的心，所以我抢着吃棒子面的，堂兄妹们还以为我懂事。

印象最深的是老家的年夜饭，不像现在北京的年三十，老家的乡亲喜欢每人手里托着一个大碗，里面是各家的吃食，大都是用煮过肉的水蒸出来的淀粉冻(我们老家人叫它为“样肉”，意思大概是“样子像肉”)，加上生白菜，用“腊八醋”(泡了蒜的醋)拌一拌，然后就开始了各家的串门。人们用这种方

法把整个村子闹得热腾腾的，人们也忘却了各自家中餐桌上的匮乏。

我始终认为1967年在老家过的那个春节是我一生中最愉快的春节。我和几个堂兄躲在热炕头上偷抽7分钱一包的“红缨枪”，搞得满嘴都是烟丝。我们还在夜里跑到新婚夫妇的洞房外“听墙根”，里面的人早知道一帮半大不小的孩子蹲在窗户外面，任我们在外面闹翻了天也没有一点动静。我们从厕所的墙外边刮下那层白硝，再加上些黑炭做爆竹，但响的没几个。

农村的这些人们，当我懂事以后知道其实他们是最底层，在年复一年的劳作后只有春节的这几天是他们可以尽情娱乐的日子，所以一切虽然简单，贫困却欢乐、祥和。他们的要求并不高，过年有只猪可杀足矣。他们知道在支撑着这个国家吗？

那一个多月的生活为我的今后留下了很深的印迹，记得在1990年亚运会之前的动员会上，我对全体同事讲责任：我们的工作面对的是中国的几亿双眼睛，有什么理由来糊弄这些观众？当时我脑子中浮现出的就是1967年时在老家的所见所闻。

第三次回老家时可以说是衣锦还乡。爸爸早就想带我这个当时在中国已经有了点儿名气的儿子回故里炫耀一番，无奈我这个儿子总是腾不出时间，直到1995年的国庆节。在那之前的一个月，不知道为什么我突然觉得欠了父亲许多，所以当他提出回老家看看时我一口就答应了，倒令我父亲感到奇怪。谁想到那是我最后一次尽孝道。

从老家回来以后再去卡拉OK的时候，我只点一首《弯弯的月亮》。并不是觉得自己唱得好，我只是被里边的一句歌词感动了：只为那儿的村庄，还唱着往日的歌谣。我的故乡和我第二次回去的时候没有多大变化，最大的改变是土坯房变成了砖房，但整个住宅里的家产按照北京当时的标准，全加起来也卖不出200元人民币。而我那些堂表兄弟姐妹还是那么知足，那种神态我在第二次回老家时就深有体会了，而且始终伴随着我的记忆。

从北京开车到无极才用了三个小时，但是我的感觉却像倒退了二十年。坐在村子里的土炕上，端着盛满了白酒的花边粗碗，啃着刚出锅的玉米棒子，城里人听起来似乎很舒坦。但是看着桌子上北京人70年代初吃的带色儿的粉

肠，看着糊着过期报纸的四壁，看着我的堂兄妹们知足的笑容，我无论如何再也感受不到儿时感受到的那种欢快。电视机倒是在每个家庭中都可以看到，不过最好的是14寸彩色，有几家还是黑白的。只有住在县城里的大哥生活好，他那里有一台21寸的彩色电视机和一排大瓦房。在村里的时候我打开电视机，想知道家里人可以看到多少节目。我发现这些农民们在距离北京3个多小时车程的地方只能收到中央电视台第一套节目，连河北省台的播出都是模模糊糊，更不要说我担任“道长”的体育频道了。但他们没有什么怨言，或许是他们根本不知道中央电视台在当年已经有了八套节目，或许他们本来就没觉得那些属于他们。

北京距离国际大都市的标准已经不是太远，北京人的生活虽然距离欧美发达国家还有差距，但也不再是天壤之别，我见过一些中国人在国外的消费令国外人都瞠目结舌，以至一些国外调查机构将中国划入发达国家行列。但是中国只是一个发展中国家，而且还需要相当长时期的发展，这一点只要到农村去看看就知道了。

我始终忘不掉家乡亲人的生活，所以我愿意尽自己的努力为他们做些事情，所以我看重自己从事的这份为了百姓的职业。尽管他们可能看不到。

当 兵

能够成为中央电视台体育部主任缘于一系列的巧合，首先要归功于我的父亲。直到今天我还是常常想：若不是爸爸坚持，如今我指不定在干什么呢。

1969年的4月份，我所在的北京市海淀区西颐中学发了一个通知：中国民航要在校招收义务工，愿意参加者可以报名。义务工这个名词许多人都没有听过。原因是由于“文化大革命”的干扰，中国民航在1968年连续出现了几起机毁人亡的重大事故，中央决定加强民航建设，从1969年开始按照部队的程序招收义务兵。但是考虑到国际上的规则，招收的这些“兵”虽然一切按照

部队的要求和待遇，却除了特殊情况外不允许佩戴领章帽徽，而且名字叫做“义务工”。

我并没有怎么理会这则通知，虽然当时不少当权者的子弟已经看到了当兵这条路，但是由于我本来没有门路，所以也就没有这个想法。而且和我一起玩儿的几个高年级学生半年前去了黑龙江生产建设兵团，不知是真心话还是形势所迫，他们的来信中满是浪漫的情怀和乐观的描述。我和其他几个要好的同学被他们的形容深深吸引，早已说好待7月份毕业就结伴前往黑龙江。

然而爸爸知道了那个通知，极力主张我去报名。尽管不乐意，但由于我从小就听话，还是去报了名。同伴们都埋怨我，过了几天的一个晚上，和我要好的同学们聚在一起，他们又对我口诛笔伐，简直就像批斗会。我实在顶不住了，直觉得自己背叛了大家，于是决定：明天一早就告诉老师我改主意了，撤回报名表。谁知第二天还没等我开口，老师却先找到我：“马国力，你明天下午去参加体检。”从此一路顺风，4月22日就坐上了开往山西长治的火车，只好对不起这些好同学了。

就这样，我穿着一身草绿色军装，没有领章帽徽，当了八年“义务工”，但我总认为是真正在当兵，因为那真是兵的生活。

什么是兵的生活呢，最大的特点就是宁可牺牲自己，也要为他人服务，大多数当过兵的人都不自私，与军人的教育是很有关系的，不知现在的军人是否也还是这样。

我记得在新兵连的时候遇到武斗的红卫兵把机枪架在我们的车头前，而在敞篷卡车上的我们没有一个人往后退，反倒争着往前挤；

我记得16岁的时候就硬抗着二百斤一袋的水泥往火车上装，非要和民工比个高低；

我记得给菜地施肥的时候粪车的出口堵住了，毫不犹豫地把胳膊伸进粪口；

我还记得大夏天的夜晚在跑道上站岗，热胀冷缩的原理使得飞机燃油桶轰轰直响，把自己吓得够呛，但第二天还是抢着值晚班。

我被分配到山西省长治市中国民航第二飞行总队冲测中队，这个部队的