

教育部哲学社会科学研究重大项目资助

JINTUIZHJIAN

ZHONGGUODIANSHI

XINWENCONGYE

RENYUANXINTAILU



JINTUIZHJIAN
ZHONGGUODIANSHI
XINWENCONGYE
RENYUANXINTAILU

进退之间

——中国电视新闻从业人员心态录

朱羽君 高传智◎主编
曾 晶 谢勤亮◎主笔

中国传媒大学出版社

进退之间

——中国电视新闻从业人员心态录

朱羽君 高传智 主编
曾 晶 谢勤亮 主笔

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

进退之间：中国电视新闻从业人员心态录/朱羽君，高传智主编. —北京：中国传媒大学出版社，2005.6

(媒介大视野丛书)

ISBN 7-81085-523-9

I. 进… II. ①朱… ②高… III. 电视新闻-新闻工作者-访问记-中国 IV. K825.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 068263 号

进退之间——中国电视新闻从业人员心态录

主 编：朱羽君 高传智

主 笔：曾 晶 谢勤亮

责任编辑：陈友军

封面设计：武晓强

出版发行：中国传媒大学出版社（原北京广播学院出版社）

社 址：北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编：100024

电 话：65450532 或 65450528 传真：010-65779405

网 址：<http://www.cucp.com>

经 销：新华书店总店北京发行所

印 刷：北京市后沙峪印刷厂

开 本：730×988 毫米 1/16

印 张：20

版 次：2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-81085-523-9/K·334

定价：36.00

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

前言

接受《中国广播电视新闻改革研究》课题已有两年的时间，始终交不出满意的成果，虽然要求新闻改革的呼声从四面八方汇聚在业内的许多刊物上，从各个角度来谈新闻改革的文章给了我们许多启示。尤其是战斗在广播电视第一线的新闻工作者，他们在经济改革的浪涛中，在民众的迫切企盼中，在全球信息化高速发展的氛围中，无时无刻不在承受着各方压力，进行着切实的新闻改革实践，给我们编织了一幅现实的、鲜活的广播电视新闻改革图景，提供了可供研究的实际，开拓了我们的思路。但长期以来蒙在“新闻”周围的层层面纱，以及政治、经济权益等与“新闻”的天然联系，使我们很难摆脱偏见和杂念，觉得无从下笔。然而课题任务在肩，对广播电视新闻研究又有一份职业的责任，我们课题组几起几落，坚持前行。

近一年来，我们逐渐明确了方向，放弃旧的框架，着重抓两头，一头是纯学理方面的探究，对新闻的本质、媒介的发展，以及我国和世界一些主要国家新闻发展的历史轨迹作深入的学习和梳理，力图用超脱的心态，扩展宏观视野，跳出新闻日常世态，审视其在社会生活中的内在律动；另一头是深入实践，去接触新闻从业人员，了解他们工作动态、情绪心境、困惑与愿望、奋斗与抗争，从鲜活的个体生命中感受时代的脉搏，体察新闻改革的深层需求。宏观和微观的相互碰撞，会给我们更大的思维空间。

于是，除理论的学习和研究外，在2004年冬，课题组兵分三路，赴北京、上海、江苏、广东、甘肃五地的电视媒体进行调研，与115名电视新闻从业人员进行了面对面的访谈。其中有主管新闻的台级领导、新闻频道总监、新闻栏目制片人、记者、编辑。令我们振奋的是，几乎所有的人对我们都热情相助，向我们介绍他们的改革思路、改革方案、社会效果、改革瓶颈。更为可贵的是他们坦率真诚地向我们吐露了他们内心的激情和焦虑；对体制不顺，不能自如地按新闻规律办事的矛盾心境；媒体竞争和收视率压力下的躁动不安；在政策

缝隙中寻找生存空间的尴尬，等等。其中有些话也许不合时宜，但却有着现代人最可贵的品质，那就是真实。所以当我们捧起整理好的一份份访谈记录时，我们好像看到了一个个活生生的人，听到他们的心声。

于是，我们想起了“口述历史”这一现代词语，这些访谈不就是口述历史吗？这些访谈的许多内容很难出现在正规的杂志文章之中，也不是任何统计数字所能替代的珍贵资料。访谈中的许多细节和实例，正是研究中国广播电视改革的最好注脚，是从多个侧面来观照中国新闻改革的途径。于是我们从 115 个访谈中选取了 32 篇，共 30 万字，征得被访者的同意，结集出版，一方面作为我们课题的附件，另一方面也提供给新闻改革的研究者一些鲜活的资料。

理论的灵感来自实践，我们衷心地希望这些来自中国广播电视改革第一线的个体生命的独特经历，能够给广播电视新闻改革研究者，尤其是给正在进行这方面研究的研究生们提供一些原生态的资料，以激发他们创造思维的灵感，这也是我们结集出版这些访谈的初衷。

《中国广播电视新闻改革研究》课题组

朱羽君

2005 年 6 月

目 录

前言·····	(1)
---------	-----

电视新闻直播：一切皆有可能

——前中央电视台新闻评论部直播组制片人 何绍伟访谈·····	(1)
--------------------------------	-----

公众利益：经济新闻的核心品质

——中央电视台经济生活频道节目总监助理 许文广访谈·····	(12)
--------------------------------	------

角度：电视新闻评论节目的着力点

——中央电视台新闻评论部主持人、《东方时空》编委会成员 白岩松访谈 ·····	(21)
--	------

同步直播报道 参与国际竞争

——中央电视台海外中心新闻部评论工作室总制片人 王跃华访谈 ·····	(32)
--	------

《新闻调查》：坚持观察社会的独特视角

——中央电视台新闻评论部《新闻调查》执行制片人 王猛访谈···	(41)
---------------------------------	------

《央视论坛》：电视新闻评论新形态的艰难探索

——中央电视台新闻评论部《央视论坛》制片人 孙杰访谈·····	(50)
---------------------------------	------

另类：新闻再生产的一种思路

——中央电视台新闻评论部《社会记录》制片人 李伦访谈·····	(59)
---------------------------------	------

《本周》：以人为本

——中央电视台新闻频道《本周》栏目主编 王阳访谈·····	(66)
-------------------------------	------

省级卫视新闻的创新之路

——江苏广播电视总台副总台长 戴昕祥访谈·····	(78)
---------------------------	------

电视新闻时代正在到来	
——江苏广播电视总台新闻中心主任 高顺青访谈	(87)
《1860 新闻眼》：打造社会公共平台	
——江苏卫视《1860 新闻眼》总制片人 李建勋访谈	(96)
用平民意识来做我们的新闻	
——江苏广播电视总台电视传媒中心副总裁 景志刚访谈	(105)
树立新闻栏目的公益品牌	
——江苏广播电视总台城市频道总监 李响访谈	(116)
贴近：城市台的生命	
——南京电视台台长助理 新闻中心主任 唐宁访谈	(127)
主流新闻民生化：南京电视新闻下一个突破口	
——南京电视台新闻中心副主任 苏祝平访谈	(136)
《社会传真》：民生新闻的本土化改造	
——苏州广播电视总台社会经济频道总监 王晓雄访谈	(150)
搭建科学的新闻管理平台	
——北京电视台新闻中心主任 张亮访谈	(159)
观点新闻：时政新闻改进的一种方式	
——北京电视台新闻中心要闻部主任 金鹏访谈	(170)
时政新闻改进：提炼与发展	
——北京电视台新闻中心《北京新闻》主编 张冬林访谈	(179)
政府信息公开：新闻改革的助推器	
——北京电视台新闻中心社会新闻采访部副主任 丁晓阳访谈	(187)
舆论空间：评论性节目的生命	
——北京电视台新闻中心评论部副主任 袁子勇访谈	(197)
东方卫视：以新闻见长	
——东方卫视新闻总监 吴朝阳访谈	(208)
沟通与互动	
——上海东视新闻娱乐频道主编助理 吴霄峰访谈	(216)
《新闻坊》：探索城市社会新闻新模式	
——上海电视台新闻综合频道外联部副主任 池驰访谈	(228)
《17》：寻找新闻中人之因素	
——上海电视台新闻综合频道《17》执行制片人 陈思劼访谈 ...	(238)
“传媒特区”的电视新闻如何突围	
——广东电视台新闻中心副主任 蔡仲煌访谈	(248)

新闻改革：从理清内部管理机制开始

——广东电视台新闻中心《社会纵横》副监制 林志勇访谈…………… (254)

于无声处有惊雷

——深圳电视台新闻综合频道副总监 李燮访谈…………… (264)

大编辑部：新闻运作的国际通行模式

——深圳电视台新闻综合频道编辑部主任 田志刚访谈…………… (274)

新闻改革 观念先行

——甘肃电视台新闻部副主任 王龙军访谈…………… (282)

深度报道：困境与突围

——甘肃电视台《今日聚焦》制片人 白瑞新访谈…………… (290)

平民化：一种新闻态度

——甘肃电视台《晚间报道》制片人 韩亮访谈…………… (299)

后记

进退之间，我们把什么放入行囊

——中国电视新闻一线从业者职业心态素描…………… (308)



何绍伟

电视新闻直播：一切皆有可能

——前中央电视台新闻评论部直播组制片人 何绍伟访谈

2000年12月，央视第一个以直播为固定形态的节目《直播中国》开始了一年不平静的旅程。2002年初，新闻评论部成立直播组。经过《直播中国》的历练，一支机动精干的直播团队和一套科学实用的直播运作流程初现雏形。

2003年，“神州五号”发射、三峡蓄水等意义重大、困难重重的直播活动继续考验着何绍伟和他的同事们。在不允许直播的情况下，如何让外太空传回的信号在第一时间与观众见面？三峡蓄水直播时为什么使用了“人体陀螺仪”？一个出身中文的编辑为何如此迷恋技术？一个个鲜为人知的故事在我们的访谈中揭示。

何绍伟，1984年中山大学毕业后分配到央视文艺部，1986年转任中国电影家协会《电影艺术》杂志编辑。1995年加盟《东方时空》。从'97香港回归到神州五号发射，他参与了几乎所有央视的重大新闻直播活动。在访谈过程中，何绍伟的讲述让我们不断地思考一个问题：新闻从业者总在试图努力拓宽空间，但同时是不是要问一句，我们是否准备好了走那么远？

曾晶（以下简称“曾”）：神舟五号成功发射之后，中国电视观众第一次看到了中国人从外太空传回的电视信号。对直播组而言，“神舟五”与其他直播活动还有哪些区别？

何绍伟（以下简称“何”）：“神五”最大的特点是未知的东西太多。当然从“神五”传下来的信号是载人航天系统本身的功能，我们只是引用了它的信号。一开始我们是按全程直播做准备的，但后来中央决定不让直播，于是我们的工作就难了。比如说我们在发射区建立了一套系统，要是直播，直接把信号送上天就行了；不直播，麻烦事就多一些。比如收录完发射的画面，还需要骑着自行车把酒泉指挥大厅拍到的带子送到我们的卫星地面站。为什么要骑自行车呢？因为那么大的活动，有中央领导去，担心会封路，骑着自行车顺着人行道，一二公里也很快就能过来了。发射架前的机位，没用微波进入系统，拍完后也要这么送过来。但如果允许作直播，系统就会更完整，这些问题都不用考虑，所以当时操作困难是加大了。

曾：现场架设了机位，但不允许信号传出去？

何：对，要等到发射阶段完成了，确保成功入轨了，才允许把刚才发射的画面传出去。

曾：演播室是为直播准备的吗？

何：演播室是直播的，其他的所有环节也都是为直播准备的。“神舟五”的报道做了两天，报道操作是不同的。第一天（发射）没有开大的直播窗口，新闻频道只是延长了新闻时段，第一时间把发射成功、顺利入轨的信号切出去。这表明台里对直播的使用更加灵活，既可以开一个大窗口，也可以不开特别的窗口，但前方有什么动态可以及时地插进来。这个也是和新闻频道的建立有关系的。一般情况下，发射段落危险较大，第二个危险是在中间飞了多少圈后有个变轨，第三个就是降落。如果开始就拉开很大的架势报道，万一后来有问题了怎么办？这是必须考虑的，这不仅是一个航天科技本身的问题，还有很多很复杂的原因。可能这就是中央决定不直播的原因吧。

曾：可是第二天又决定了要大规模直播，少了第一天的预热，有什么不利影响吗？

何：根据中央部署，开始时控制节奏，适度报道。第二天成功回收，杨利伟顺利出舱，就意味着全面胜利。在中国的语境里，全面胜利肯定要大张旗鼓了。当时我们六点多开窗口的時候，杨利伟已出舱了，这是一个有关方面和我们的约定。我们安排在北京航天指控中心的编导谢子猛告诉我们，“杨利伟已经出舱了，温家宝跟他通了话，这哥儿们身体倍儿棒”。没问题了，罗明副台长一声令下，窗口就开了。

当时台里决定，从早晨开窗口到晚上10点，除了《新闻30分》和《新闻联播》，都是关于“神舟五”的报道。但是，早晨几点开窗口？开了直播窗口，什么时候能够拿到前方的内容？回收舱已经降落了，找到以后信号怎么送回来？这都是未知数。

前方无固定可控、可知内容；在演播室这边，也无固定的嘉宾。因为我们要求嘉宾是“神五”七大系统的总设计师或者总指挥，另外就是“神一”至“神五”的总负责沈荣骏，他们什么时候能到演播室是未知的，甚至回收当天，有些人11点才坐飞机从酒泉回北京。谁、几点能进演播室，都是未知的。所以整个应变能力要非常强。如果搞不好，全天十几小时的直播，那就只能白岩松唱独角戏了。

曾：一般来说，大型直播节目的演播室嘉宾是很早就确定好的，甚至要参加演练，成为保险系数最高的节目元素，你们为什么弄到那么悬？

何：连嘉宾都没了准，这在大型直播节目的演播室部分中是不可想象的。但一般直播中的演播室嘉宾，都是学者型、专家型的人物，讲述相关知识、背景和做分析。我们想让节目更精彩一些，就想用七大系统的总设计师或总指挥，因为他们不仅是专家，更是当事人，是当天的新闻人物，他们的讲述是带着生命激情的。让一个军事专家去分析别人打的仗，和让一个战役指挥员浑身硝烟进入演播室来讲，完全不一样。尽管他们来的顺序和进入的时间与设计上还有一点差距，但基本实现了我们的愿望。在嘉宾没能按时到来的情况下，都是白岩松独挑的，好在从“神一”到“神四”他都做过报道，对神舟系列的情况熟悉。

曾：尽管有风险，但值得一试，这些刚刚从发射一线回来的专家无疑能拉近观众与现场的距离。可在现场那边同时还有很多未知因素，你们怎么应对？

何：从内容准备上，根据“神一”到“神四”的情况，分析出可能出现的问题，有很多预案，在操作上，打破常规。在回收舱降落现场的记者冀惠彦，拍了很多东西以后马上编成一个3分钟的片子。按照传统的做法，他把片和写成的基础稿传回来，找播音员配上音后再审片、播出，那黄花菜都凉了。当时我就要求他，把编好的片子放进录像机，听我“走带”的口令就放，同时用铤星电话跟演播室通着，带子走起来就对着画面配解说。他当时说：“我一辈子没干过这件事”。我说：“你就干一次吧。”后来他觉得这样挺过瘾的。时效就是这么争取出来的。

“神五”报道和随后的蓄水报道，很多片子是在直播现场完成的，传送、配音和播出是同时的，这和以前直播相比是个很大的变化。以前要么直接播出直播信号，要么把片子做好传回来，审过之后再播出。只要是录像就要审，还

要配音，这样半小时、一小时就过去了。所以这一次所有的播出是按照直播操作的，以最快的速度把刚刚拍摄的素材编成片子，有些比较成形的片子，编都不编，在传送的同时直接配音播出去。

你了解技术可能，熟悉技术操作，才能把节目做好。同时，你还要了解观众心理，了解观众最想知道什么。杨利伟出舱了，回北京的路上身体状况怎样，这是大家最想及时知道的。我们在飞机上专访了杨利伟，按通常情况，肯定要从机场回到台里编完了播出，那都3小时以后的事情了。而下飞机那段又不允许直播，那我们怎么做呢？怎么能让观众第一时间看到离开降落区以后的杨利伟呢？我们专门调了一辆卫星车，放在离西郊机场最近的位置。专机上的记者兼摄像康锐是按直播的拍法采访杨利伟，一个机位拍下来，不用编，在机上就倒好了带子，冲出机场上卫星车，信号立刻就出去了。

有很多东西并非采集、传送和播出的同步，但播出过程中已经完全借鉴了直播的手段，省略了传送的过程。

曾：实际上就是借助直播的技术和理念，最大程度地压缩了时间差。

何：对，等于说过去放像员在你旁边，现在跑到了现场。

时间差的压缩，还有一点很重要，那就是你面对一些问题，要采取更灵活的措施。10月16日观众能看到那么多“神舟五”返回、杨利伟出舱的现场信号，有劳于我们前方的报道队很大胆、很智慧地“偷”了很多信号。比如杨利伟出舱的情况是通过“神舟五”的内部传送系统把信号传到北京的航天指挥中心。但由于规定不许做直播，所以这些信号不能接进我们的电视直播系统。那杨利伟出舱的信号为什么很快大家就看到了呢？是前方报道组用摄像机拍着监视屏，一个关键段落拍完了，有时候就二三分钟一段，马上就换带子，把刚拍到的送到隔壁一个跟台里有线路相通的放像机，告诉家里：“我这边准备好了”，我就说：“岩松，注意”，同时就把画面切出去。这时候，抢10秒都是有价值的。

军方的人觉得奇怪，不是说不许直播吗？他们的画面怎么出来的？怎么那么快啊？怎么差几分钟画面就在CCTV里看见了呢？

这里较量的是你的政治意识、责任意识和直播操作能力。直播组这班人，长期做新闻节目，长期做直播节目，他们有一个最好的判断：我这么做，会不会给惹事？会不会把不该播的播出去了？要不要等领导审完再说？会不会在抢时效当中操作不好，弄出播出事故？这些都需要你在现场瞬间作出决定。当然，也有赖于平常积累的专业能力。

曾：直播组是个打了很多硬战的队伍，经历了变数重重的“神州五”直播，你们有什么新的收获吗？

何：“神舟五”的价值就是我们对新闻直播应该做什么样的准备。西郊机场外的转播车就是一个证明。以前，你说不让直播，那我们就不去架设备了，但这次不是。你不让我进现场，我就在离现场最近的地方架设备——其实这也是国际惯例——永远有一个机位拍着机场的出口，最起码看到车队出来，大家会有种期待感。我们把车架到那里，也是为了万一如果第二天突然告诉你可以直播了，能以最快的速度架起直播系统。所以我们这次做了最广泛、充分的准备，当然这和事件的级别有关，因为任何准备都有大量的设备、人员成本的投入。

其实这是个节目思维与技术应用的综合问题。技术发展到今天，实际上绝大多数想法都能做到，没做成，往往是没想到，或者想到了，相关方面不让做。首要的是，节目上有什么样的思路，你才可能提出一个技术要求来。

曾：电视新闻工作者的天职就是“第一时间、第一现场”地记录历史，把这个职责永远放在首位，才有可能从技术上和方法上“时刻准备着”。

何：是这样的。那年还有一个很难做的直播，就是三峡蓄水。原来因为是非典后期，不做大型的报道，三峡总公司专门来公函，表示不希望我台去做大规模报道。因为那是国字号工程，他们怕外人去多了，带去了非典，后果不可想象。后来上级又突然决定要做，这就难了。

难度之一是基本没有准备的时间。直播当然要做到招之即来，来之能战，但那是指突发事件。如果是预知的事件，能做前期考察，为节目方案、技术方案做充分的准备，节目效果和运作效果都会更好。

难度之二是非典期间各地的配合都很困难，限制很多。我们在奉节扎了一个点，在三峡工地扎了一个点，还有一条船穿梭在三峡库区从万县到秭归之间。由于还在非典期间，台里要求出去的人一定要少，人员压缩到一个顶俩来用。另一个，船是动的，而卫星信号必须要在稳定的状态下才能传回去。时间允许的时候，我们是把一吨多的设备从大船倒小船，小船倒上岸，架在岸上。时间不够就只能架在船顶，但这很危险，因为船还在晃呀，尤其在江上，旁边过很多船，它会晃，搞不好信号就会中断了。最后怎么解决这个问题？国外有一千多万美金的陀螺仪，无论船怎么晃信号都是稳定的。但我们没有，怎么办？我们就用“人体陀螺仪”，船往这边一歪，锅不就跟随着这边歪了吗？就根据歪的程度，轻轻地往另一方向托一下这个锅，两个卫星地面站的工程师干这个活儿。这真是一个创举。

有几次，我们一靠岸，离打开直播窗口就剩20分钟了，不可能花两个小时把锅端下去到岸上，只能在船上直播。船行过程中，编导先把沿途拍到的要插播的小专题给编好了，离靠岸还有半小时，张泉灵赶快过来看一下片子，知

道大概要说什么，再看一遍慢慢地找到长度的感觉。然后跑到机位前边跟摄像沟通站位或活动路线，一边准备她的报道词和配音词。这边船靠上岸，稳定了，打开机器，10分钟加载，家里信号收到了，节目返送声听到了，张泉灵开始报道，说到一定程度插播刚才编好介绍沿途情况的录像。录像一放，张泉灵就开始配音了，没有稿子，即兴的，也看不到录像。她要有很好的记忆力，知道片子编了什么内容，知道长度多少。

整个操作难度很大，蓄水期间有不少江段禁止夜航，用船转场很困难，搞不好就到不了下一个直播地点。好几个地方都有这种情况，船一靠岸，在很短的时间就必须把信号传回来开始报道。甚至有些地方连准备的时间都没有，船一靠岸，必须马上到岸上采访，和采访对象沟通，然后马上告诉主持人他要说什么基本观点。10分钟、20分钟以后直播就开始了。

曾：从准备时间来说，与突发事件的操作差别似乎已经不大了吧？

何：事件性质不同，操作方式一样。特别是最后一天，蓄水蓄到位那天晚上，我们从巴东做完下午的直播，夜赶巫山。这条船上所有人都不知道，水涨完后，码头的状况怎么样？现场会有什么样的事情？谁能把这个事情讲述清楚？当时我去打前站，大概了解了一下。他们从巴东行船过来的途中，我通过电话给他们讲些事情，一靠岸以最快的速度该架锅的架锅，该架机位的架机位，该打灯的打灯，该和嘉宾沟通的沟通，也就差不多半小时左右窗口就开到这个点了，这边就播了。

突发事件要做现场直播也不是一到现场就能直播的，还有架设备的时间。利用这个时间马上要了解现场的基本情况，报道里要说什么，谁能作为现场被访的嘉宾。那么等到设备半小时架好了，马上就能够张嘴，就能介绍情况。我认为三峡蓄水给我们做了一次非常好的锻炼。

曾：其实早在2000年，你们做《直播中国》栏目也是为了应对突发事件，为将来新闻直播的常态化而做准备的吧？

何：这是我的理想。《直播中国》后来出的书里写了这个问题：那就是电视的必看性在哪里？我有个偏激的观点：任何东西都有个核心竞争力，电视的核心竞争力就在于现场直播。为什么？如果将来网络非常发达了，服务器非常庞大了，可以随时点播，为什么非要在某个点赶回家看自己喜欢的非新闻性节目？点播不也行吗？或者把存在带硬盘的机顶盒里的节目调出来看不也行吗？所以如果没有媒体不可替代的东西，核心竞争力就会受到削弱，电视天生具备视听直播这种功能。网络越来越发达，你不干这事儿，网站就干了。

曾：那一年《直播中国》，你们东奔西走，最终节目还是在一片争议声中随着《东方时空》2002年的改版而消失，你们的团队演化成直播组，今天评

价这个栏目，价值在哪里？

何：我记得敬一丹说过：“我干了这么长时间的电视，最怀念的就是《直播中国》那一年。”我问她为什么？她说：“你说吧。”我说因为那是一种生命状态。它不可能回放不可能重来，所以在直播中你做的每一点跟你的生命一样是线性的，很相似。录像节目可以再来一遍，还可以编，但在现场直播可能吗？你可能会为某次直播说错了关键的话而后悔一生，也可能会为某次救了场而高兴很长时间。所有的人就跟打仗时战友的感觉，我跟你背靠背，那边的事就交给你了，你把这边交给我了，我们可能胳膊肘一碰，眼神一交流就知道要干什么。在工作中历练出来的这种状态，你说离开这个集体后能不怀念这个集体里的人吗？当然这是业务以外的感受了。

从业务上说，首先是你的政治意识，我这一说，很多人认为我左。错了，录播有人审片，直播没有，你能不能把把关？能不能放得开，也守得住？第二个是电视业务的能力，如果你的业务能力差，不可能面对那么多机位，瞬间做出镜头组接的判断。第三是出色的组织能力，视、音、通、传、微、动，还有节目人员和当地配合的人员，来自不同的中心，不同的部门等，你怎么组织和调动？第四是清晰的技术感觉，你可以不会搭建技术系统，但你得知道针对什么情况要使用什么样的系统。第五是浓厚的团队精神。所有参与《直播中国》的同事，本来综合能力都挺不错，经过直播的历练，人的整体能力都得到了更大提高。

曾：你出身中文系，最早在中央台文艺部师从邓在军，后来去编《电影艺术》、《三联生活周刊》，加盟《东方时空》时进了企划组，怎么会对直播产生了兴趣？

何：1996年，我利用自己的休假去观摩日本人的长江三峡移动直播，从重庆到宜昌，这也是人类历史上首次长距离的移动直播。为什么要去？因为第二年是1997年香港回归，我感觉会有我的机会。我是广东人，我跟领导说你有一个懂粤语的人工作会更方便啊，而且我了解香港的东西，当年在文艺部跟着邓在军也学过多机位转播。所以我想去考察一次大型的外景现场直播怎么做的，先磨磨刀。和日本人在一起做直播感受最大的是两点：一百多人在一起感觉像个机器一样咬合得那么好；还有他们有很好的理念，在节目里保留了很多原生态的东西。

后来，1997年香港回归我参与策划，一直在想哪些地方必须做直播或通过直播报道的方式做出来。方案做完了，又介入了一部分直播报道。以前央视的直播主要是实况转播，很少有出镜记者的直播报道，香港回归第一个段落就是新闻评论部做的多点直播报道，好像有五六个点吧，现在看来小菜一碟，但当时费了大劲。

领导当时敢这么做，跟1997年《东方时空》元旦特别节目的试验有关。那期节目要报道1997年第一天凌晨三峡工地的情况，拍完了得从宜昌开车送到武汉才能传回来，还要合成什么的，有可能就赶不上早晨要播的节目。我建议请北京移动通信局帮忙协调湖北移动通信局的卫星车到三峡工地传信号。孙玉胜说：“既然有设备，还传什么信号啊，干脆早晨做一段直播得了。”时任播送中心主任丁文华听说了，告诉我们，为香港回归，台里进了箱载式卫星地面站，可以去，正好也试试效果。这是中国第一次用这样的卫星地面站做直播，也是《东方时空》第一次用记者的现场直播报道。如果我没跟过NHK的直播，我也不知道该怎么做这样的事。我记得插入的直播信号也就七八分钟，前方的人员配备基本是按国际惯例，五个人，很精干。后方直播室就不同了，几十号人，各级领导站了一大堆，当时做这样的直播太稀罕了，而且在如此重要的一个栏目里，弄得我紧张得浑身是汗。

1997年回归直播总结会时我放了很多炮，列出了大概十几条问题。从直播业务的角度看，我觉得挺郁闷的。香港回归报道一结束，利用返京前的空隙我去了趟澳门，转了很多地方，买了很多书和地图。因为我想两年以后，澳门还要回归。香港报道没有做好，跟没经验、没能力有关。好比原来你是跑百米的，只参加过全运会，连亚运会都没有参加过，一下子就参加了奥运会，而且还比的是跳高，能好得了吗？很多人当时都是这种情况。能提早做准备，就不一样了。

1997年底还有个“三峡截流”，本来没有我的份，用敬一丹的话说，当时参与直播好像还是一种业务待遇——你刚做完香港了，这事情就不用考虑了。但我特别主动地去找李挺，我说很希望介入，因为很多业务在香港摸着门了，也有很多惨痛的教训，我希望“截流”能避免这些问题，我不敢说“截流”我能做得多好，但至少事先能看出可能存在的问题。结果很意外地做了总导播。我特别感激各级领导，他们对年轻人很放手，很信任。从总体来看，“三峡截流”比香港回归报道做得好多了，而且还有不少创新。比如在现场设立实景演播区、把播出线移到现场、实现中国的首次航拍直播、第一次用宽波束微波实现移动直播等等。

做完后就觉得直播很重要，而且我对技术就很感兴趣，很容易就弄通了。现任我台总工的丁文华，在香港、三峡、澳门、珠海航展等很多难度高的直播项目，我都和他合作过，我学到了很多。实际上我认为你是空军，我是海军，我们要协同作战，我必须了解飞机，你要懂得舰船。

曾：我们经常听到业务部门的人反映与技术部门的合作有时很不顺利，为什么你们能和他们协同作战、默契配合呢？

何：你在把自己的事情做好的同时，有没有创造一个舞台给合作方，让对方有成就感？一切都应该是双赢的。电视技术的发展和电视节目的发展是紧密联系在一起的，你要知道什么样的新技术手段能改变电视形态。我相信技术能改变节目形态，节目形态能改变节目所伴生的社会关系。同时，你也要知道什么样的节目形态能给技术使用提供什么样的新可能。

技术部门的人也很有事业心，也想创新，那在你的节目中，你提供了多少空间呢？中国很多直播技术的第一次使用是在我们手里用出去的，甚至我们还配合技术部门研发了全台现在广泛使用的外景直播通讯体系。好，想创新，那你跟我“玩”吧，跟我“玩”你就能“玩”出很多你从来没有“玩”过的事，我是把你逼疯了，让你难透了，但你也会有很过瘾。那年做《探秘抚仙湖》水下报道，水下记者的声音怎么传上来？导演的指令声、节目声怎样传到水下记者、摄像的耳朵里？很难，以前没做过，我看到技术部门的哥们儿王首家、马欣等人天天忙到半夜做试验，很辛苦，也很兴奋。

还有青藏铁路开工仪式，朱镕基在青海，吴邦国在西藏，两边的信号要通起来。我去了西藏，铁道部告诉我，吴邦国参加完奠基典礼就走。我心想，不太可能吧，隧道口就在一公里外，他就不会去看看吗？我要做准备，没微波、没光缆，那怎么做呢？可愁坏了。最后想通了，不是有有线电视吗？把调制解调器反着装了不就完了吗？信号是差点，差点总比没有强吧？果真，吴邦国到了隧道口。技术部门的同志思维往往比较规矩，我不“规矩”，净出些奇奇怪怪的歪招，两相碰撞，常常大家就有意外的收获。

曾：所以要能和技术人员有“碰撞”，业务人员或许要下功夫补一补技术上的课。

何：很多节目人员连基本的技术概念都没有，有什么想法你都说不清楚，他怎么给你出主意？怎么给你服务？甚至可能还会出现不珍惜人家劳动成果的情况。不是说你态度不好，而是自己的业务能力有问题——做直播，统筹能力要很强——可能节目方案上小小的改变，会牵扯到很多方面，视频、音频、微波、传送、通讯、动力等等。你没有告诉人家，人家辛辛苦苦把微波扛山顶了，你说这个机位不用了，行吗？开始不懂没关系，但要有意识，及时告诉人家，我的节目方案哪里改变了，对你有没有什么影响？做香港回归的时候，黄平刚（现任央视播送中心主任）说过：“何绍伟，你一张纸，一支笔，我们可能就要投入好几吨设备，几十个人。”如果做直播的节目人员不懂基本的技术知识，你怎么体谅人家啊？

最后一层才是，我们能和他们在生活和业务上同甘共苦。有些节目人员，技术把机位架好了，摄像接过来，拍完了拍屁股就走。我们不是，我们自己架