

一份刻画时代进程的幸福答卷

从幕后向人海转身

综艺制片人冯芸:昨天点亮屏幕,今天与万人击掌

本报记者黄上润 长沙报道

最近五年,给冯芸带来最大收获可能是一个一次性水杯。

聊起这个话题时,她把手中的水杯推到桌子中间,好让所有人都看得到。

灯光透过杯中温水,在桌面投下晃动的光影,杯身印着某场音乐节的名字。这个拓印,记录了她职业生涯最刻骨铭心的阵痛和机遇——从点亮电视屏幕,到走向现场与万人击掌。

有关这个杯子的记忆,停留在2025年某个夜晚的音乐节现场。观众正在退场,上百名工作人员排成两列站在大门口,目送三万多名观众离去。不时有观众过来与工作人员击掌,还有人隔空微笑着比心,甚至递上零食

说:“辛苦了,演出真棒!”

那一刻,站在人群中的冯芸突然觉得:“这些年所有的累都值得!”

冯芸是湖南七维文化传媒制片人,网络视听时代的到来,如一股强大的洪流势不可挡,把曾是电视综艺制片人的她冲得晕头转向。机遇也在政策驱动下到来,冯芸要做的就是坚定转身,走出幕后,奔向人海,一边在演唱会音乐节上与万人共舞,一边在“团播”赛道拥抱流量。

五年前,冯芸许下“要成为金牌制片人”的愿望时,想象的是闪耀的颁奖礼和爆款节目。五年后,当被问及是否实现目标,她给出了令人意外的答案:“6分吧,刚过及格线。被扣掉的4分留给未来。”



冯芸。

从“被追捧”到“被挑选”

五年前的冯芸,可能不会想到自己会站在音乐节现场与观众击掌。

那一年接受记者采访时,冯芸给自己定下目标:要成为金牌制片人。当时她正从事综艺节目制作,在“荧屏繁荣”的时代浪潮中奋力前进。整个行业也正处于共创节目的“黄金时代”,她所在公司因打造过多档火爆综艺节目而名声颇盛,各大视频平台带着项目主动登门邀约。

“那时我们和平台是共创伙伴,不用想太多商业逻辑,把节目做好就行了。”冯芸回忆道。

但变化很快就到来了。

“十四五”期间,中国网络视听用户规模持续扩大,短视频、直播等内容形态爆发式增长。网络视听用户达10.9亿,微短剧等新兴内容形态快速崛起,居民文化娱乐消费支出大幅提高,视听产业加速向数字化、智能化、融合化方向发展。与此同时,传统综艺节目数量从2019年的600多档锐减至2023年的100多档。

数据变化背后,是整个文娱产业的深度

变革。

“综艺节目的数量下降,也代表着下游无数个制作公司没饭吃了。”回忆起最艰难的那段岁月,冯芸感慨,“首当其冲的是那些大投入的综艺节目,可能以前是上亿级体量的一场制作,然后全没了。突然有人来找你说,哎,有一个百来万的节目,你愿意接吗?”

市场在收缩,竞争却在加剧,哪怕是一场小型晚会,也可能有8至10家公司同时竞标。湖南作为娱乐资源发达的省份,受到的波及更为明显,马栏山众多内容公司都面临着转型阵痛。

“以前是别人登门来找你,现在我们带着做好的方案,像进京赶考一样飞到北京。”冯芸描述这种转变时,语气平静却透着行业的冷暖,“时代变化的速度太快了,快到什么程度?你们曾经打造的爆款节目,你都不好意思和客户提,因为那代表着落后于时代的产品。”

“那种巨大的心理落差,在那两年频繁击中我。”冯芸说。

是时候用自己的腿走出去

转型的信号,来自一次看似平常的调研任务。

2023年,公司领导突然让冯芸去调研国外的音乐节案例——美国的科切拉、日本的富士音乐节。起初她不明白为何要做这项工作,直到看到一组数据:一块钱的票房可以带动六块多的消费,一场万人的音乐节能给当地带来上亿的收入。

在那个瞬间,冯芸突然意识到,“我必须转型了”。

这是在时代浪潮下不得不直面的决断时刻,是挑战,更是机遇。

这种机遇,并非仅仅是市场个体的嗅觉,其背后正契合了湖南省在“十四五”期间明确的产业导向。自2021年起,湖南省相继出台了《湖南省“十四五”文化和旅游发展规划》等文件,致力于推动文旅融合与消费升级。

冯芸也感受到了这种从省级层面注入的强劲驱动力——政策不仅设定了目标,更营造了土壤:各地政府积极支持这种文旅结合的模式,凭音乐节票根可游览当地景区、享受免费接驳车、获赠特色伴手礼。与此同时,省级行动方案大力培育“演艺新空间”、升级景区街区、发展夜间经济,为音乐节等大型活动创造了包括城市公园、文旅街区、夜间聚集区在内的多元化落地选择,大大降低了项目的场地协调与运营门槛。线上追求的“流量”正转变为线下可留存的“存量”。

冯芸发现,赛道转换的窗口已经打开,一

个由内容驱动、政策加持、文旅融合的新舞台,正在呼唤她入场。

“从线上节目制作到线下的艺人定制演唱会、音乐会,我不能说自己的转型很成功,但我的确在强迫自己去发现新的赛道,主动去找更多的模式或者盈利点。”冯芸说。

冯芸突然发现赛道宽阔了起来——2025年湖南推出的提振文旅消费专项行动方案,明确设定“全年联动举办大型演唱会、音乐会100场次以上”的具体目标。在冯芸看来,湖南就是全国的缩影,线下市场正在扩张,虽然竞争依然激烈,但“大家终于可以凭本事吃饭了”。她要带领团队再次走向全国,不是通过线上的节目传播,而是用她自己的腿走出去。

2025年珠海的那场音乐节,成为冯芸记忆中一道粉红色的剪影——夕阳把天空染成粉红,音乐节已经接近尾声。

冯芸作为倒计时总指挥,与台上的表演嘉宾古巨基形成了一种无言的默契。

当古巨基唱到关键词时,突然把手臂挥向空中!而冯芸的“3,2,1”烟火倒计时,正好落在古巨基的手指向天空的一瞬间。

那一刻,无数烟花在空中绚烂绽放,呼应着现场观众的尖叫与欢呼,与歌声一同抵达高潮。

站在幕后的冯芸,瞬间泪流满面。冯芸说:“那是我这五年里看到的最美的画面之一。”



冯芸与项目组同事合影。组图/受访者提供

在“团播”赛道拥抱流量

在冯芸的航程表上,没有停歇的时刻。她的2025年被一张航旅纵横的年终报告精准概括:平均每周一次跨省飞行。

这一年刚过完春节,她就和伙伴飞昆明、上海、杭州,跑遍6个省份15座城市,勘察30多个大型户外演出场地。转型意味着重新学习、重新拓展赛道,从线上综艺到线下演出,从被平台邀请到主动竞争标,她的工作模式发生了根本性转变。

与此同时,公司另一支队伍——七维动力SLAY D在“团播”领域悄然崛起。冯芸起初并未看好这个赛道,直到有朋友发来微信:“这个团播是不是你们公司做的?太上头了,我都刷了很多礼物。”

冯芸突然发现,原来传统的“内容研发”模式,在线上的新形态传播中依然能发挥作用。公司尝试将综艺选秀逻辑应用于网络直播,经过半年时间已在平台团播领域占据领先地位,签约近百名达人。

这支队伍的快速成长并非偶然。其背后,

是湖南省为拥抱数字时代而铺就的政策轨道。“十四五”以来,湖南省明确将数字经济作为发展新引擎,在《湖南省“十四五”电子商务发展规划》等文件中,重点鼓励发展直播电商、培育电商主体、与头部平台深化合作。

各地积极建设直播基地,开展人才培养,为“团播”这类新兴业态提供了孵化空间和市场的探索,恰好踏在了政策鼓励的创新方向上,实现了从传统视听内容到互动式直播电商的成功跨越。

从线下音乐会的渠道开拓到线上团播的崛起,冯芸和公司一起尝试多条腿走路。在冯芸看来,无论是线下演唱会落地还是线上的团播尝试,“适应力”始终是穿越周期的核心。

“机遇总是存在的。市场收缩会倒逼出更丰富的业态。”冯芸总结,“这五年我们公司转型做了很多之前不擅长的领域和赛道。但只要敢于尝试,脚踏实地,一步一步付出的都能匹配得上你的收获。”

“给自己打6分,扣掉的4分留给未来”

五年前,冯芸的感动来源发生了变化。

五年前,触动她的是一位上海观众——那位阿姨每次看演出都要隆重换上旗袍,以示对观看节目的尊重。那时冯芸因一个观众的感动而坚定了从业决心。

五年后,给予她力量的更多是身边的伙伴。职位的变化意味着责任的变化,“我不再是一个人完成自己手上的事情就好了,还要对跟我一起并肩同行的伙伴们负责”。

在一个重要项目的准备会议上,所有人都已疲惫不堪。工作安排完毕后,伙伴们对她说:“芸姐,要不你讲两句吧?”冯芸的回答很简单:“我只希望接下来我们可以勇敢地把自己后背交给彼此。”

五年前那个只会“埋头工作”的倔强女孩

已在记忆中渐渐模糊,但那些与观众击掌的夜晚、海边的粉色晚霞、适时绽放夜空的烟花、遍布全国的飞行时刻表,还有伙伴们疲惫却坚定的眼神,构成了冯芸这五年的真实回忆。

展望下一个五年,冯芸希望自己身边依然围绕着一群愿意把后背交给彼此的伙伴,也希望自己能变得更加强大。

“现在整个行业的业态太丰富了,而我只是涉足了综艺演出这几类而已。我只给自己打6分,被扣掉的4分我想留给未来,再去拓展尝试不同的赛道。”

那么,曾经的“金牌制片人”梦想还继续吗?冯芸说:“当然!”

“只有把不同类型的项目都尝试一遍,才能被称作金牌制片人!”