

NEW FORCE IN CHINA'S BROADCASTING

中国广播新力量

2.0
典藏版

——凡音团队的创新探索

WANG WENKE

王文科 主编

中国广播影视出版社

New Force in China's
Broadcasting

中国广播新力量

凡音团队的创新探索



中国广播影视出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

中国广播新力量：凡音团队的创新探索 / 王文科主编.
编. -- 北京：中国广播影视出版社，2015. 9
ISBN 978-7-5043-7511-7

I. ①中… II. ①王… III. ①广播事业—概况—中国
IV. ①G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 211126 号

中国广播新力量：凡音团队的创新探索

王文科 主编

责任编辑 余潜飞
装帧设计 人文在线

出版发行 中国广播影视出版社
电 话 010-86093580 010-86093583
社 址 北京市西城区真武庙二条 9 号
邮 编 100045
网 址 www.crtip.com.cn
电子信箱 crtp8@sina.com

经 销 全国各地新华书店
印 刷 北京天正元印务有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
字 数 356 (千) 字
印 张 22.25
版 次 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-7511-7
定 价 56.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

New Force in China's
Broadcasting 中国广播新力量

目 录 Contents

>>> 第一篇·理性的追索 <<<

基于制播分离的凡音团队现象合法性探析	刘福州 / 3
“凡音模式”下的广播媒体：控制的尺度	徐洲赤 / 12
推动广播传媒规制变革的民间力量	
——从凡音团队的实践看广电规制改革	史 征 / 21
再谈县市级广播制播分离的必要性与实施方案	刘 燕 / 33
从“FM 温岭”到“FM 王国”	胡立德 / 43
现象级交通调频广播的核心竞争力	周玉兰 / 54
因梦想而伟大：“凡音”团队品牌力建构解析	陈 兵 / 61
游走于规训与人性之间：凡音团队模式的人力资源与绩效 评价	洪长晖 / 68
人是媒介竞争的首要因素	
——凡音团队的观察与思考	张雨雁 张 茜 / 74
媒体融合背景下的广播互动新理念	刘茂华 / 83
微信助力广播	陈雯怡 / 87
从节目主持到项目主持	
——媒介融合背景下主持人角色的嬗变	石 研 / 97

浦江 1058 构建“县域活动策划第一平台”的探索与

启示 张 雷 史梦琳 / 107

汽车时代县市级广播活动模式的探索

——基于“凡音团队”的调查研究 曾海芳 / 116

区域性广播的广告价值再思考

——凡音团队的广告营销之道 刘佳佳 / 125

>>> 第二篇·实践的开拓 <<<

创新区域广播方式的沙县体验 邢丹鸿 / 137

借助调频新力量，开启嘉善新篇章 杨善岗 / 141

浅谈县级广播电视如何实现优势互补两翼

齐飞 张 敏 / 143

宣城 1061，努力就有收获 汪 拥 / 147

携手才能共赢 倪世月（程歌） 董浩 / 149

>>> 第三篇·共同的愿景 <<<

奔跑吧，调频 任清优 / 155

有一种力量叫凡音团队 陈冠世 / 159

改变 云 波 / 168

梦想与现实一起飞 郭慧萍 / 177

生活不仅只有当下，还有诗与远方 王俊棠 / 181

有梦就去追，万一实现了呢 邵欣羽 / 188

你不知道的事 张 俊 / 194

凡音团队之可乐的故事 季佳知 / 202

>>> 第四篇·梦想的放飞 <<<

十年磨砺，营销无止境 毛雅辉 / 211

“凡音团队”二三事 陈诗诗 / 216

明天，又是新的一天 潘梦蝶 / 220

我和他度过的 531 天	张嘉轩 / 225
我和凡音团队温岭部的故事	许美丽 / 231
老娘说：“你干脆嫁给‘他’得了！”	叶鑫鑫 / 236

>>> 第五篇·美好的憧憬 <<<

六月情话	蒋竹君 / 249
Forever 21	陈密密 / 257
青春不老，梦想飞舞	金鑫 / 264
幸福的颜色	吕少龙 / 270
马小檬和广播的故事	钱雪君 / 278
我和广播的故事	蒋丹 / 280
嘉善 FM99.3 马小花和凡音团队	戴渊 / 283
浦江 1058 记忆篇	周丹丽 / 287
浦江 1058 我的故事之马小靓	金靓靓 / 290
浦江 1058 马小冲	朱鹏翀 / 293
马小倩的故事	朱冰倩 / 297
我与凡音团队一起成长的故事	楼红丹 / 300
浦江 1058 马小东	黄东 / 304
一个半路皈依的广播人	王建胜 / 307
我和 1058 的故事	傅俊煜 / 311
凡音团队，我想和你谈恋爱	李晓明 / 314
破陈出新，莫问前程	何芳 / 320
30 岁的邂逅	
——我在“凡音团队”的日子	李祥子 / 327
广播，我永恒的战场	黄荷远 / 335
一入调频深似海	沈妹昀 / 341

>>> 后 记 <<<

今天，我们能为中国区域广播做些什么？	凡音 / 347
--------------------------	----------

New Force in China's Broadcasting

第一篇

理性的追索

喜欢 才会不计成本

基于制播分离的凡音团队现象合法性探析

刘福州

凡音团队起步于温岭 FM103.6。2012 年初，凡音以温岭 FM103.6 节目总策划和广告总代理身份开始了他的广播改革创新之路。经过充分调研、精准定位、艰苦磨合，改革后的温岭 FM103.6 从传统“小而全”频率转型成为交通专业广播，“在温岭开车就听温岭 1036”已经不是广告宣传词，而成为温岭驾车人实实在在的选择。FM103.6 当年把广告收入从 20 万拉升到数百万，2013 年广告收入达到近 2000 万。不仅如此，从 2013 年上半年开始，三门县 FM104.6 又成为凡音团队的第二个实验场。接着是嘉兴嘉善 FM99.3。短短的 3 年多时间里，凡音团队通过模式创新、新老媒介融合等创立了中国县域广播的全新样本，目前旗下已有十余家区域频率，其中包括重庆南川 FM107、FM97、福建沙溪之声 FM99.5、福建尤溪 FM106.6、安徽宣城新闻广播 FM100.6、安徽宣城交通广播 FM106.1、金华浦江 FM105.8、FM99.8 等十多家。

凡音团队异军突起，迅速成长为中国广播的新力量，他们想把这种成功的模式复制到更多地方，推广到更多电台，实现他们的广播梦想。但其合法性焦虑一直存在，如政策法规许可吗，宣传主管部门同意吗，台长们支持吗，当地听众认可吗，特别是合作模式如何创新、社会效益和经济效益如何提高等等，始终困扰着他们，也困扰着电台的领导们。

制播分离政策和规定的关系

制播分离相关政策和规定逐步完善，为凡音团队合法性提供了政策法规依据。

制播分离的概念来源于英文 Commission，最早起源于英国，原意是指电视播出机构将部分节目委托给独立制片人或独立制片公司来制作。我国的制播分离实践最早始于 20 世纪 80 年代中期，从制播方式改革的发展来看，广电部门对制播分离从默许到禁止再到允许，并且逐渐放低传媒业市场准入门槛，准许民营资本和境外资本进入，这些政策都为制播分离的进一步发展提供了有利的政策环境。目前制播分离作为广电行业体制转型的基本理念，已经走过了可行性探讨，而业已进入了一个快速运行、不可逆转的发展道路。

从我国官方推动制播分离的层面进行分析，会发现相关广电法律非常欠缺，仅有 1997 年原国家广电部通过的行政性法规《广播电视管理条例》，其他均体现于党和政府的政策性文件中。广电行业的改制，最重要的依据来源于党的十六大报告中“加快发展文化产业”和十八大报告中“文化大发展大繁荣”。更为详细的政策性文件，其一，国务院办公厅于 2008 年 10 月出台了《关于印发文化体制改革中经营性文化事业单位转制为企业和支持文化企业发展两个规定的通知》，即 114 号文；其二，2009 年 8 月底，国家广电总局 66 号文印发了《关于认真做好广播电视制播分离改革的意见》。以以上两个文件的发布为契机，我国广播电视进入制播分离改制的最佳政策时期。2009 年 10 月，上海率先在全国拉开广电业整体制播分离改革的帷幕，被广电总局新闻发言人朱虹称为“上海模式”并通报全国。其后，湖南广电提出了改制方案，类似于“上海模式”。另外，2011 年 7 月 26 日备受瞩目的“制播分离第一股”北京光线传媒股份有限公司的首发申请获得通过并开始网上发行。可以说制播分离时代已经全面到来。

根据广电总局《关于认真做好广播电视制播分离改革的意见》，关于制播分离改革的方式，“应从实际出发，采取多种形式。电台电视台可以采用‘先台内、后社会’的办法，按照现代企业制度要求组建影视剧等节目制作公司，也可采取委托制作、联合制作、社会招标采购等方式，调动社会力量加强节目制作生产。”即总局明文列举了委托制作、联合制作、社会招标采购3种方式，但并不是封闭的，而是开放式的表述。

在2008年国家正式推动制播分离改制之前，各地不同广电机构已经开展了一定程度的改制，形成了一些模式。因此，对于制播分离的模式，结合广电总局的文件和实际市场存在的可以分为以下几种：委托制作、联合制作、社会招标采购、全频道制播分离、全产业链模式等。

凡音团队与电台合作模式应属全频道制播分离模式。即电台把一些非新闻性质的专业频道以承包的形式与电台电视台分离，凡音团队承包电台的某个频道，通过社会资金和广告的注入，营造空间对整个频道实施改造、整合，从而实现频道专业化的节目运作方式。该模式最初发源于“包栏目”，即栏目承包制。全频道制播分离模式也是以广电机构和广播电视传媒公司间签订合作协议为基础，广电机构以频道的播出权获得现金，而广播电视传媒公司获得节目播出权和广告经营权。值得注意的是，因为广电机构仍会承担节目的播出风险，在合同中应当体现一定的节目监督和制约权利；如果因制作公司的过错造成节目停播等行政风险的，应当存在的赔偿条款。其实，国外也并非100%都施行制播分离体制。

比如英国80年代初才开始实行委托制片制度（即制播分离制度），著名的英国广播公司（BBC）成立于1922年，属于公共广播组织，从成立以来相当长的时间，商业力量都是禁止进入的，直到20年前，BBC才施行有限度的制播分离，独立制作公司提供的节目在1990年仅占6.9%，1993年占13.7%，1998年达到了29.2%，后来又回归到制播合一，如此反复^①。

^① 国外制播分离概况。百度文库。

当然，由于我国统一的《广播电视法》或《媒介法》仍未立法出台，通过考量相关政策性规定，可以认为存在着一些主要的行政性规定对于规范制播分离中市场行为和减少市场、法律风险，包括：一是许可证制度。根据国家广电总局《关于改进广播电视节目和电视剧制作管理办法的通知》，对社会各类投资、咨询、发行公司或机构颁发《广播电视节目制作经营许可证》，省级广播电视行业行政部门作为其业务主管部门，实行行业管理。二是节目的行政管理规章、命令。广电总局出台的各类行政规章和命令，涉及电视机播出比例、播出时间、引进剧题材、广告播放比例、时间等。比如 2004 年《关于禁止播出电脑网络游戏类节目的通知》。在遵守行业主管部门规定的前提下，进行缔结合同或其他经营行为，可防止出现合同目的落空等重大损失的情形出现。三是节目投融资的有关规定。广电机构要发展壮大，有效融集社会资本是发展状态的必由之路。比如早在 2001 年广电总局的《关于广播影视集团融资的实施细则（试行）》就规定了电视剧制作、电影机构等允许社会资本参与经营。又如 2009 年出台的《广电总局关于认真做好广播电视制播分离改革的意见》明确指出制播分离下“严禁外资以任何形式进入节目制作公司”。

中共十八届三中全会作出的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中第（39）条明确指出：完善文化市场准入和退出机制，鼓励各类市场主体公平竞争、优胜劣汰，促进文化资源在全国范围内流动。推动文化企业跨地区、跨行业、跨所有制兼并重组，提高文化产业规模化、集约化、专业化水平。鼓励非公有制文化企业发展，降低社会资本进入门槛，允许参与对外出版、网络出版，允许以控股形式参与国有影视制作机构、文艺院团改制经营。支持各种形式小微文化企业发展。在坚持出版权、播出权特许经营前提下，允许制作和出版、制作和播出分开。

十八届三中全会《决定》中的这些规定无疑又为凡音团队合法性提供了最新也是最实在的政策法律依据。

电视制播分离的实践提供有益借鉴

电视制播分离的实践为广播制播分离提供了有益借鉴，为凡音团队合法

性 提供了实践借鉴依据。

制播分离，广播和电视发展很不平衡。电视节目制作市场化进展有目共睹，其产量及交易已颇具规模，且方兴未艾。成功的案例比比皆是。

如浙江卫视播出的《中国好声音》，它的节目制作方“灿星制作”。制作方通过电视模板引进，高规格制作，最终对外打包售价高达上千万。灿星制作和浙江电视台约定达成了播出协议：浙江卫视购买灿星制作的中国好声音节目，并一次性支付播出费×万元；同时双方还约定，对于该节目的播出的商业效益如果达不到×万元，灿星制作全额退款，如果超过×万元，双方约定分成比例。

另外，电视剧是国内制播分离实施最早的电视节目，电视剧市场也是公认的制播分离推行的最成功和最市场化的一个领域，在这个领域安徽卫视由于其灵活的机制和更市场化的思路，成为国内电视剧制作市场的风向标。

安徽卫视在几年前就被打造成了电视剧频道，不同于其他卫视的地方一方面在于它对国内电视剧的大规模储备和购进，另一方面，它将电视剧的播出发挥到了极致。安徽卫视在制播分离实施中，也展开了对综艺节目的争夺。除了2005年开播的《剧风行动》，2009年安徽卫视引进了民营机构东方风行传媒制作的《非常静距离》，此外，还成功地从湖南卫视挖过来《鲁豫有约》——《爱传万家——说出你的故事》，该节目于2010年正式落户安徽卫视。

从安徽卫视的经营策略来看，他们主要通过“开门”办节目推进制播分离，广泛接纳外来的优质资源。例如《非常静距离》就是通过公开招标的方式，最终选择了民营机构东方风行和李静本人。李静曾向媒体表示，当《非常静距离》落户安徽卫视的零点档后，安徽卫视全频道给予了全方位的支持，播出后稳居省级卫视收视前5名，被看成是推进制播分离的一次成功的尝试。从2010年开始，安徽卫视的部分新节目仍然选择按照制播分离的方式运作。从电视剧到综艺节目，安徽卫视的制播分离走的是从外围向中心发展的路子，在政策环境变化之后，通过已有的成功经验推行制播分离的理念。

广播界虽然也不乏社会化的节目制作公司，但限于广播节目的特点，总体上仍是雷声大、雨点小。电台节目制播到底能否分离，又如何实现分离？有没有成功的案例，北京人民广播电台、云南人民广播电台的探索，为我们初步找到了答案。

2006年9月，北京电台剥离除新闻性专题以外的节目人员，成立节目制作中心，通过内部招投标的方式，确定节目制作者。电台对节目制作实行动态管理，依据具体节目的收听率、市场占有等情况实施奖罚。

制播分离的初步实现，有效整合了全台人力资源，形成了充满生机与活力的内部管理体制，建立起以节目质量和市场份额为核心标准的人才竞争与激励机制。云南人民广播电台在充分借鉴国内外广播电视制播分离经验的基础上，结合本台实际，积极采取措施，逐步推行制播分离改革：

一是委托制作及外购节目。将音乐广播的部分歌曲节目和香格里拉之声FM99的《云南故事》、《人文中国》、《旅途美文》；交通广播的《欢乐正前方》、《长书联播》；少儿广播的《娱乐现场》、《快乐片场》、《娱乐大篷车》等广播剧、娱乐、体育节目以委托制作、外购等形式购进，实现制播分离。二是推行广告行业代理，实现采编与经营分离。在采编和经营分离的基础上，进一步推行分类广告代理模式。

凡音团队和以上两台的制播分离还有些不同，他们是以广告总代理的身份参与各电台交通广播类的节目制作和播出，但各电台对节目进行监听，如有问题将随时停止播出，这种机制给予凡音团队更多的自主性，可能更加灵活机动，也更加保证了节目播出的针对性和时效性。

化解县域广播电台发展的困境

县域广播电台发展的困境，为凡音团队合法性提供了市场需求依据。

据资料统计,我国有县级行政区 2861 个(不含港、澳、台),县域面积占国土面积的 94%,有 9.4 亿人口居住在区市县,52%的 GDP 来自市县,足可见县在国家的地位和作用^①。县级广播电台置身于县城,最接近基层,最贴近农村、农民,最容易走近受众,最容易接近新闻现场,最能感受目标受众的心理和要求,最能面对和感受不同的文化习俗、语言习惯和风土人情,有着其他媒体特别是上级媒体无法比拟的优势。

但随着科技发展的一日千里,市场经济的逐步发育,受众素质的不断提高,政府的简政放权,整个社会发生着翻天覆地的变化,县级广播电台面临的困难和挑战也越来越大,可谓为内外夹击,危机四伏。

时过境迁,诞生于计划经济体制下的“四级办台”越来越不适应于如今的市场经济体制,来自于社会方方面面的舆论压力如“重复建设论”、“机构臃肿论”、“不合理的”、“无序竞争论”等一片反对声,真是“四面楚歌”“山雨欲来风满楼”。同时,电台内部弊端十分突出:一是产权不清,责、权、利不明,管理松散,甚至断裂。二是技术设备落后,传输网络狭小。传输网络也仅局限于县城,乡镇的有线电视网络也仅局限于乡镇范围,广播电视覆盖率低,无法满足人民群众听广播、看电视的需求。三是专业人才匮乏,队伍素质低。由于历史原因,县级广播电台从事采、编、播和发射、传输的人员来自四面八方:有的是从原来的县广播站转移过来的,有的是从乡镇广播站抽调上来的,有的是复员军人安置的,有的是通过关系塞进来的下岗人员。县级台基本上没有科班出身的人员,一些半专业人员是从各种成人教育取得学历者,其质量明显低于专业人员,他们中的绝大多数并没有接受过专门的专业培训,对专业知识缺乏系统性的学习,绝大部分没有理论知识,大部分人的具体业务知识都是以师傅带徒弟的方式取得的,这些人员基本上处在一个专业技术老化的阶段。

总体来说,人员知识结构层次低,队伍良莠不齐,是县级广播电台的突出问题。所有这些都造成了县级广播电台缺乏核心竞争力,在激烈的广播市场竞争中始终处于劣势。

^① 毛锦钦:《中国广播电视的县域化生存》[M],广州:暨南大学出版社,2010年。

相比较,凡音团队专业、精干、年轻、高效、敬业,特别是他们首创的贴地飞行、车载人群、市场化运作的核心理念和上岗前38天的魔鬼式培训等,极大地提高了凡音团队的战斗力和创造力,凡音对自己的团队理念总结时说过,“贴地飞行、车载人群、市场化运作,这是三驾缺一不可的马车,如果你只是照本宣科,你的广播就会贴在地上飞不起来。每年都有很多县市级电台去省台学习交流,可为什么回去了以后,却什么也干不了,那是因为区域不同、经济不同、当地生活习性不同都需要不同的设计。从频道定位到节目架构,从团队建设到营销理念,都要根据自己的城市传播环境设计出属于自己的广播样本”。很显然,凡音团队目前已成为中国广播的新生力量,成为有效化解县域电台发展困境的有效模式。

【 创新合作模式 】

直面现实问题、创新合作模式,为凡音团队合法性提供未来发展依据。

凡音团队有很多优势,在与其合作的电台中也得到了方方面面的支持。但是台企合作的脆弱性、不平衡性明显存在。一是双方不对等,电台在现有体制下处于强势一方,尽管有合同,但随时可能因为种种原因终止合作。正如清华大学新闻与传播学院副院长尹鸿曾说过的,“播出方和制作方由于在利益诉求、价值观念、交易方式、管理机制等都存在有形无形的千差万别,制播分离后可能仍难于形成公平公正透明的交易市场”^①。二是台企合作初期投入大、收益低,有一个艰难的成长期,需要尽快熟悉适应当地环境,更需要当地电台的大力支持等等,但各地情况千差万别,市场前景扑朔迷离。三是现有模式下,台里关心的是凡音团队能否按时上交合同约定的广告收入,但他们到底收益如何,其财务运行如何,均不透明。这种合作模式显然需要完善,我们认为最好的模式应该是风险共担、共同成长。

那么出路在哪里呢?根据以上分析,在现行的广电行业体制下,我们试图构建这样一个制播分离的可行性模式:投资方与播出方共同成立项目公司,投资方和播出方分别以资金和播出平台资源入股,未来收益按照股份和效益双原则进行分红。其中,效益不仅包括经济收入,也包括收听率。该项目公司负责整个节目的全部运营,工作人员由企业身份的投资方派出,由于

^① 尹鸿:《“分离”或是“分制”:广电改革向何处去?》[J],北京:现代传播,2010.(04)。