媒体深度融合背景下工作室、制片人栏目的转型发展

——兼议义乌融媒体中心的实践探索

季文龙

摘要：工作室、制片人是近五六年来传统媒体中比较流行的内容生产运作模式，目前仍在各级新闻媒体采行。媒体融合是新时代新型主流媒体转型发展的必由之路。义乌市融媒体中心自2019年成立以来，一手抓融合，一手抓管理，对工作室、制片人栏目的转型发展、改革创新进行积极探索，本文试做分析梳理。

关键词：媒体深度融合　工作室　制片人栏目　转型发展

一、工作室、制片人栏目建设现状

义乌市融媒体中心于2019年4月底挂牌成立，根据县级融媒体中心建设要求，在内部机构改革上，形成了三大运行系统：行政管理委员会、编辑委员会和经营管理委员会，搭建了四大宣传平台：新媒体、报纸、广播、电视。如果说三大系统和四大平台是融媒体中心骨架，那么工作室和制片人栏目就是融媒体中心的细胞单元。在对宏观层面进行大刀阔斧改革的同时，作为微观层面的工作室、制片人栏目也相应进行了调整革新，整合原有媒体资源，推出一批，创新一批，淘汰一批，重构新闻生产流程，强调融媒体发展意识，突出移动优先，向“一次采集、多种生成、全媒传播”的新模式发展转变。

通过两年的融合建设，目前，义乌市融媒体中心一共有28个工作室和制片人栏目，形成了工作室和制片人栏目矩阵，集合了首席记者、资深主持、技术人才、摄影摄像高手、经营能手等一批内部“头部”人才。这些工作室和制片人栏目，主要分为两部分，主体是采编线，像凡真财经工作室、视觉影像工作室、今晚播报、生活真有味、义乌商贸新闻等；有一部分是产业线，像灵智影视工作室、微生活工作室 、蓝小鲸声音工作室等，内容涵盖时政、民生、商贸、生活、专题制作等多个领域。这些工作室、制片人栏目跨平台、跨行业运行，具备轻便、灵活、高效的特点，依托县级融媒体中心“中央厨房”，内容生产与传播全面融入全媒体传播体系，呈现多样化、多层次、多元化的态势，在当下媒体内容生产领域垂直化、细分化、个性化发展趋势下，具有一定的竞争优势。

二、转型发展措施及成效

在深化媒体融合改革过程中，义乌市融媒体中心坚持移动优先，通过对工作室、制片人栏目的内容生产流程进行重构，聚集分众传播，创新管理制度，推动县级融媒体中心良性发展。

（一）重构采编流程，打造共享链条，提升传播力

长期以来，传统报刊、广播、电视依托其内容优势、平台优势和公信力优势，工作室、制片人栏目主要生产供应报纸版面和广播电视节目。作为负责人和编辑记者来说，吃老本的思想较为严重，即使使用新媒体传播手段，更多的是借助新媒体的平台被动传播，充其量来说，只是传统新闻的内容搬运工,在内容生产、表现形式、后期编辑、传播等方面，缺乏新媒体思维，容易待在舒适圈里无法自拔。

1.跳出“舒适圈”，引领“融合圈”。为了让大家走出“舒适圈”，紧跟媒体融合潮流，首先，从思想上植入融合意识，培育媒体融合的“领头雁”。义乌市融媒体中心通过组织工作室

负责人和制片人参加每周一次的党委（扩大）会议形式，促使工作室负责人和制片人植入媒体融合的理念并贯穿于实践操作中。

其次，运行上纳入融合机制。根据媒体深度融合的工作要求，在机构融合的基础上，把工作室和制片人栏目全部纳入每日报题机制、编前会机制、稿件共享机制，进一步重构采编流程，嵌入互联网基因，贯彻移动优先战略，打造内容、设计、技术、传播、运营等共享链条，不断提高影响力。

2.打破“老惯例”，强调“传播力”。经过两年的努力，义乌市融媒体中心整合原有新媒体发布终端，采编播发流程得到重塑再造，构建内宣、外宣、网宣全媒体传播体系，打造“1+3+N”的新媒体矩阵。1是“爱义乌”客户端，3是“爱义乌”“爱义乌｜商贸”和“义乌发布”官方微信公众号，N是分布在工作室和制片人栏目的微信公众号、视频号、微博等新媒体平台，合计订阅用户150多万。义乌市融媒体中心根据顶层设计，充分发挥考核指挥棒作用，全面贯彻移动优先战略，打破以往“报纸广电为主、两微一端为辅”的惯例，以传播力为主要指标，围绕重要重大新闻，各个宣传平台从不同角度进行报道，以网端点击量为重要评判和考核依据。根据有关考核办法，工作室和制片人栏目必须向爱义乌客户端和爱义乌等主打微信公众号优先供稿，把供稿数量和供稿质量列入工作室和制片人栏目的月度考核重要指标，与采编人员薪酬直接挂钩。所供稿件按照《新媒体采编计分标准》进行打分，实行新媒体好稿奖励制度，鼓励采编人员策划拍摄短视频、微电影以及设计制作动漫、VR、数字技术等新媒体产品，策划有创意、传播力强的作品，视情给予500-2000元/个的奖励。

借工作室、制片人栏目转型发展、改革创新的东风，2020年，义乌市融媒体中心新媒体平台推出《回眸2019·高质量发展义乌答卷》《优化营商环境2019年优秀典型案例》《身边的战“疫”》等新闻专题47个，编发新媒体原创作品2500多篇，爱义乌客户端总阅读量达3500万次以上，微信1万+的作品每月保持在40条以上。在工作室、制片人栏目等采编人员的努力下，各项新媒体传播力指标连创新高，爱义乌微信公众号名列全国县级媒体微信号百强榜第七位，荣获浙江广电集团“蓝媒联盟”新媒体协作全省一等奖，爱义乌客户端被新华网客户端评为全国最具影响力县级融媒号。

3.立足传统媒体，拥抱新媒体。工作室和制片人栏目一方面保证传统宣传平台的安全刊播，另一方面大力推进全媒体传播。以光洲评论工作室为例，该工作室是报刊编辑杨光洲2019年底创办的，设有《南腔北调》《画里有话》等子栏目。光洲评论工作室在成立之初烙上了融媒体传播的印记，除了每周在《义乌商报》推出一期《光洲评论》外，其重要内容还在爱义乌客户端上编辑传播。除此之外，杨光洲每天走进广播播音室，口播热点时事评论。在2021年春节前后，面对冬春季疫情防控的严峻形势，义乌向广大外来建设者发出了留在义乌过年的号召，光洲评论工作室围绕“在义乌过大年”的评论主题发表了一系列评论文章，从外来建设者、政府、企业和房东的不同角度进行评论。这些作品通过新媒体、报纸、广播进行全媒体传播，形成热点舆论，在全社会形成待遇留人、感情留人的浓厚氛围，使许多在义外来建设者深受感动，大家纷纷留在义乌过春节。由于针砭时弊、反腐倡廉的文章较多，光洲评论工作室在客户端和微信公众号推出了“规矩方圆”栏目，对评论文章和漫画作品进行再加工，以新媒体作品呈现，及时曝光分析违反八项规定精神典型案件、领导干部腐败案件和损害群众利益的突出问题，充分利用身边典型案例，开展警示教育活动。

（二）聚焦分众传播，实现差异发展，提高圈粉力

2021年3月19日，在国务院新闻办公室新闻发布会上，国家互联网信息办公室副主任杨小伟表示，我国网民数量已高达9.89亿，互联网普及率达到了70.4%，5G网络实现范围性覆盖。人在哪儿，宣传思想工作的重点就在哪儿。在网民数量近10亿大关的互联网社会，新闻单位在巩固传统阵地的同时，必须全面占领互联网阵地，推动主力军挺进主战场。义乌市融媒体中心在工作室和制片人栏目改革创新中找准

与互联网传播的契合点，聚焦分众传播，各工作室和制片人栏目根据自身优势和特点确定新媒体的生产主攻方向和主攻传播平台，实现差异发展，强化用户思维，生产出适合互联网传播、碎片化阅读和差异化分发的优质融媒体内容，提高圈粉力。

1.抢抓传播风口，推动双屏互动。继微博、微信公众号之后，这几年，短视频风起云涌，席卷传播界。在短视频领域，抖音、快手、微信视频号已经形成三足鼎立的局面，抖音6亿用户，快手5亿用户，微信用户11亿，这么庞大的用户基数是传统媒体无法企及的。义乌市融媒体中心在做好自主平台爱义乌客户端的同时，也积极抢抓传播风口，工作室、制片人栏目等采编部门积极向爱义乌视频号供稿，推动大小屏双屏互动，发力短视频制作。在新媒体编辑部内部形成爱义乌短视频工作团队，负责短视频编辑及生产，同时上送央视频客户端、天目客户端、中国蓝客户端等上级媒体。爱义乌短视频工作团队月均短视频发布量100条以上，县域内重大事件首发率100%。推送刊发了《隔着一条小道的遥望，那是“最美的约会”》、原创MV《因为有你》等一大批优秀作品，100万+阅读量作品30多篇。其中《战“疫”期间最美约会：隔着玻璃看你》先后被人民日报微博、新华网、央视新闻等几十个权威媒体公众号采用，累计点击率过亿，成为义乌市融媒体中心成立以来第一个现象级新媒体爆款产品，传递了正能量，彰显了义乌精神。2020年有9篇新媒体作品在国家级和省级获奖，其中《改革体验官纪实录》《刘文革：扫把上的舞者》等视频分别获得浙江省广播电视政府奖二三等奖。截止2020年年底，爱义乌视频系列粉丝超过50万。

在爱义乌微信视频号的基础上，义乌市融媒体中心在2021年2月又新推出义乌TV视频号，仅一个月就收获了粉丝2000多人，单条最高阅读量超过百万，点赞量超过3万。

2.强化用户思维，精准化传播。在改革创新中，义乌市融媒体中心要求工作室和制片人栏目强化用户思维，用贴近用户的语境语态做传播。制片人栏目《生活真有味》以健康、美食、生活妙招等内容为主。为了更好地与粉丝互动，服务用户，按照类别设置不同的粉丝微信群，选取优质节目，精心编辑新媒体作品进行全媒体传播，把新媒体作品链接有选择地分发到各个粉丝群，推出转发有奖活动，既提升了传播力，又把观众培养成用户，成为忠实粉丝。栏目要求采编全员学习策划、编辑短视频，创新节目采访制作方式。根据学习强国浙江平台“百灵”频道特点，有针对性地投稿，积极把美厨、生活类等短视频上送“学习强国”平台，通过短视频制作实战，促进栏目记者向全媒体记者转型。

（三）创新管理模式，优化资源配置，增强竞争力

媒体深度融合是一项系统性工程，全国没有现成的经验可以照搬照抄，大家都在摸着石子过河。义乌市融媒体中心在工作室、制片人栏目转型发展、改革创新过程中，积极创新管理模式，优化资源配置，促进传统媒体记者积极向全媒体记者转型，促进工作室负责人、制片人向全媒体管理人员转型，在媒体竞争中增强采编战斗力，增强融媒体中心影响力。

1.创新管理制度，完善激励机制。工作室负责人、制片人等“领头雁”思想认识的高度，决定融合发展的深度。义乌市融媒体中心制定培训制度和培训计划，把新媒体教育培训作为新闻人才队伍建设的优先内容，每年安排全员培训20多次。探索和鼓励工作室、制片人栏目贯彻移动优先，开办新媒体栏目和生产新媒体产品。工作室、制片人栏目把编辑记者采写和编发新媒体报道，作为稿酬的重要依据，把新媒体报道作品纳入首席记者评价体系，作为专业评价的重要内容。《义乌市融媒体中心首席记者产生办法》明确把媒体融合列为主要评价指标，媒体融合不达标就不得评为首席记者，树立明确的导向。

新媒体发展一定程度上是技术实力的竞争，但是由于体制机制原因，技术人才对于县级融媒体中心来说非常匮乏，对建立全媒体传播体系造成很大的困扰。为了改变不利局面，义乌市融媒体中心出台了《技术人员考核激励方案》，调动技术人员的积极性和主动性，以技术

赋能媒体融合。由摄像记者和技术人员组成的航拍工作室多次完成重要航拍任务，给采编人员节目制作、媒资库提供了丰富的航拍镜头，多次配合央视、浙江卫视、金华台在义乌的航拍任务。

2.创新管理模式，优化资源配置。工作室和制片人栏目享有用人权、策划生产权、薪酬分配权、项目运营权等多项自主权利，根据扁平化管理原则和工作需要，工作室和制片人栏目可以跨平台、跨部门调配人员，可以灵活采取“制片人+工作室”“工作室+工作室”“制片人+制片人”的工作机制，有的甚至工作专班化动作，有效避免工作室单兵作战的窘境，形成互为补充、协同作战的生产合作模式。

三、结语

义乌市融媒体中心围绕内容生产、流程再造、平台运营、用户推广、管理创新等方面，通过对工作室、制片人栏目进行转型发展、改革创新，使采编人员抛弃固有的思维定势、工作习惯和路径依赖，逐渐向多功能、复合性、全媒型人才转变，融入全媒体传播体系。但在完善考核评价制度、建立进入退出机制、专业人才缺乏、拓宽媒体融合传播渠道方面还存在瓶颈和薄弱环节。媒体融合非一日之功，县级融媒体中心还需以水滴石穿的精神持续推动媒体深度融合，不断提升新型主流媒体的传播力、引导力、影响力、公信力。

（作者单位：义乌市广播电视台）