

钱江视频战略转“移”的几点探索

沈 健



浙江电视台钱江都市频道的融媒方法论，在过程中不断地总结和完善，三句话，专心做内容、专业做传播、专门做链接。专心做内容，出发时就定了，本想叫专业做内容，仔细想想，互联网内容时代，专业的姿态不放下，转型永远不可能。我们觉得，专心的样子更帅。专业做传播的提法是基于移动端的传播能力的形成，那时我们100万粉丝以上的账号已经有8个。专门做链接是十大事业部建立、社区合伙人项目推出后加上的。三年，三个台阶，180人合力完成的能力拼图。

举三个例子。

去年疫情开始，记者去不了武汉，外出采访也困难重重。不得已，我们推出了《你的样

子》《湖北来信》和《出院者说》三大融媒短视频系列，采用互联网UGC+PGC的生产模式，广泛联络了抗疫一线的医护人员、公安干警、基层社区工作者、志愿者，从前方发回鲜活素材，记者编辑在后方制作加工，选取感人瞬间，以快拍手法、相册形式，强化视觉元素和温暖人心的话语，生成图文海报，嵌入短视频，全网发布，取得了很好的传播效果和社会影响。其中，《你的样子》最典型、影响也最大。^①比如我们挖掘的“义乌最美印痕护士”，以及后续“印痕护士和男友隔着玻璃亲吻”报道，引起全网跟进传播。“常山女护士靠着门框睡着”登上抖音全国热点榜，并被国内数百家媒体转载。《你的样子》系列共推出157篇，有不少爆款登上当天抖音热门短视频头条，并被人民日报、新华社、央视新闻等众多媒体以及易中天等网络大V转载，成为网络热搜。之后，我们的纪录片事业部制作了竖屏《你的样子，就是中国的样子》MV；政务事业部将相关内容集成册，出版了《你的样子——浙江防控疫情快拍相册》书籍；营销中心又把内容输出给浙商银行等客户做成公开展览。这是我们对内容产品化、IP化的一次全新探索。碎片化时代，内容必须产品化、IP化，才会显示出力量和价值。《你的样子》《湖北来信》和《出院者说》这三



① “你的样子”系列
融媒报道



② “浙江骄傲”融媒
宣推抖音号



③ “连麦我的骄傲”
移动直播



④ “中国好声音”冠军
单依纯演唱主题曲

个系列完成,大大超出了我们原有的生产能力,也从此改变了我们的内容生产逻辑,我们发现互联网生态下,发动群众是个好办法。

如果说《你的样子》是被动应对下的意外之喜,那今年年初“浙江骄傲”融媒宣推就是主动为之的成功实践。钱江都市频道连续16年承办“最美浙江人——浙江骄傲”人物评选活动。因疫情防控原因,今年的揭晓仪式没有现场观众,第一次以“云发布”形式举行。在集团编委会领导的直接指挥下,通过全程多渠道、多元化、高密度的融合传播,今年的“浙江骄傲”活动宣推取得了非常好的传播效果^②。我们把“美丽浙江”“浙里最美”以及“中国蓝新闻”客户端作为骄傲人物投票主平台和宣推主通道,鼓励全民“点赞”活动。联合“中国蓝新闻”,联动全省“蓝媒联盟”,同步推出“连麦我的骄傲”移动直播,^③多路记者“云对话”骄傲人物,直击揭晓瞬间。抓住今年活动的创新点,邀请“中国好声音”冠军单依纯演唱主题曲,^④联动11地市策划“点亮浙江致敬骄傲”亮屏仪式等,制作短视频分发,建立话题运营,效果显著。^⑤“云发布”仪式全网实时观看人数超过3000万,浙江骄傲相关话题8次登上微博热搜、抖音热点榜,抖音话题阅读量达1.3亿,短视频、推文、H5等新媒体产品总浏览量超2亿次。有效传播是媒体影响力形成的基石,面对新的传播特点和形势,专心做好内容,专业做好传播,是媒体人的重要课题。

再说说“美丽浙江”,因为钱江视频在短视频探索方面的突破,浙江省委宣传部和浙江广电集团把“美丽浙江”抖音号的打造任务交给

了我们。运营一年多,粉丝突破175万。年前,省里要求,“美丽浙江”迭代升级,要成为全面展示我省“重要窗口”的社交平台传播主品牌。近段时间来,我们以此为契机,探索大小屏联动、更深度融合。开年后,“美丽浙江”发布“义乌跨越千里赶赴湖南招工”短视频,^⑥招工组长喊话“五险一金交完还有6000块”的内容,迅速登上抖音全国热点。^⑦截至目前,短视频观看量已超1.1亿人次,点赞超150万,^⑧留言近15万条,全国网友纷纷点赞浙江硬核招工,表达来浙江工作的想法。视频走红后,我们的团队及时跟进,一方面了解招工政策,加强后台回复,回应网友意愿,一方面采访义乌相关招工负责人,进一步延展招工背景信息和实时情况,同时邀请评论员配发融媒快评,后续报道在大屏《九点半》栏目播出后,^⑨又返输抖音、微信视频号、微博等新媒体平台再度发酵传播,从而影响更多受众。这种报道模式是我们现阶段有意识强化的一种融合生产方式。深挖延展互联网平台播放量大、网友互动多的短视频题材,反哺电视端大屏播出,让走红网络的大流量、高关注度优质内容成为媒介议程,通过跨屏联动共振,多轮发酵,形成更良性的传播互动关系。这一尝试也得到了更广泛的响应,医生拍摄的“浙大二院医护为患者健康欢呼”的短视频在“美丽浙江”刊发,^⑩播放量超800万,我们记者的延伸报道又在大屏《浙江新闻联播》播出。^⑪用数据和流量来指导生产,改变多年来大屏生产的经验主义和四季歌尴尬。现在,为“美丽浙江”供稿的单位和账号超过600家,“美丽浙江”初显平台气质,一呼百应



⑤抖音号发布“点亮浙江致敬骄傲”亮屏仪式



⑥“美丽浙江”抖音号发布“义乌跨越千里赶赴湖南招工”短视频



⑦钱江台微信推文《五险一金交完还有6000元工资?网友:我也想去》,配发融媒快评



⑧《因为一句话 义乌招工收获百万点赞》,又返输抖音、微信视频号、微博等新媒体平台再度发酵传播



⑨《九点半》栏目

⑩“美丽浙江”抖音号发布
“浙大二院医护为患者健康
欢呼”短视频⑪延伸报道在大屏《浙江
新闻联播》播出

成为可能。

三个例子是三年努力的缩影。今年以来，“钱江视频”先后获得头条、腾讯、人民日报最具影响力品牌，上榜抖音广电MCN全国影响力机构。“钱江视频”人民号在最近一期排行中，超越浙江日报、丁香医生等，位居浙江第一。今年3月1日至15日两周时间，“钱江视频”微博上榜70条区域热搜，8条全国热搜，上榜热搜数排名全国第二。3月份全月斩获微博热搜共17个，“钱江视频”抖音各账号发布内容登上全国热点12个。可以说，“钱江视频”已初具热点制造机的气质。大家最关心的营利模式问题，有两个数据我最欣慰。去年，来自新媒体端的营收超过频道全年营收的30%，我们预计今年这个比例将继续扩大。来自商业客户的收入占频道营收的70%，这是对我们传播能力和团队生长的最大褒奖。

加快推进媒体深度融合发展，是以习近平同志为核心的党中央着眼巩固宣传思想文化阵地、壮大主流舆论传播作出的重大战略部署。集团党委也把今年确定为“深化融合年”，进行了详细部署。钱江都市频道近3年的融合转型有了成效，但我们也深知与党和政府赋予的职责任务相比，与上级部门和集团的要求期待相比，与媒体格局急遽变革的趋势潮流相比，还存在不少短板与弱项。我们把2021年确定为频道的“IP打造年”和“数字建设年”。今年我们着重打造两大IP“美丽浙江”“钱江视频”，都要成为千万级账号。我们希望借助数字化改革、数据建设，对频道生产、传播、运营、营销、管理进行全方位、系统性重塑，推动媒体业务从经验驱动向数据驱动转变，激发新的效

能。目前，频道全媒体业务系统平台改造已在进行中，节目制作策划的数据支撑，用户运维的数据沉淀开发，内部管理的数据化、信息化，也将加快推进。作为集团地面频道深度融合发展的试点单位，我们还下了很大决心，根据集团邀请的北大纵横咨询公司对频道组织架构和人力资源管理开展的把脉诊断结果，以及频道运营实际和深化融合发展需求，将对频道组织架构进行系统性调整、重塑。我们希望通过生产关系的调整，为融合转型提供更坚实有力的组织支撑和机制保障，进一步激发生产力。

最后说说遗憾吧。作为总监，相当于公司的CEO，要为这个公司里发生的一切事情负责，更要为这个公司里该发生却没发生的事情负责。这两年，我们频道，主流媒体背书下的网红打造没有大的突破，直播带货的风口没有踩上。反思下来，原因有两个。一是频道垂类的个性化主播人才储备不足；二是根据我的观察，头部网红公司不少都是夫妻店，主观上认为，体制机制不突破，在没有明确的股权激励和约束下的网红打造是一个伪命题。好在有范大姐帮忙，有了社区合伙人，这是我们新的希望。

今天我们说媒体融合，主力军挺进主战场，是一场媒体发展的“长征”。长征是朝西北去，我们的方向是移动端。战略转“移”，当然是伟大的，更是艰苦的。不可能开始就想好方案，设计好路径和步骤。未来永远在路上，突围永远在路上。媒体融合已步入深水区，只有蹚进去才知道深浅，才有可能摸到方向。况且隧道虽深远，亮光已然可见，对此，我们充满信心。

（作者系浙江电视台钱江都市频道总监）