**未来会更好吗？**

山东广播电视台纪录片中心短视频工作室制片人 徐东

每当人们站立于当下，回望过去展望未来时，常常会想问自己一个问题，“未来会更好吗？”

自从进入媒体行业，我最常听到前辈们讲的一句话就是，“你们啊，没赶上媒体的黄金期啊。”那或许，我可以赶上下一个黄金期呢？我的故事，可以说是从1680天前那天开始的，那天，也是我从事电视工作的第4036天，那天我做出了一个选择，并追问自己：“我们能重建影响力吗？”

2019年12月20日，置身于山东广播电视台加速向短视频赛道进军的热潮中，我怀着憧憬和彷徨也向我们中心主任报了名，从一名电视纪录片编导转岗成为了一名新媒体编辑。这一天，我申请注册了山东广播电视台纪录片中心官方抖音账号：“吾纪录”，以修齐治平、兴亡有责的家国情怀为账号标签，以坚持弘扬正能量为主要内容生产方向，守正创新，稳中求进，开始挺进线上这片广袤的土地。

2019年12月31日，迎接跨年，线上各平台自媒体账号铺天盖地地推出大量明星网红视频。我没有选择去跟风追热点蹭流量，以逆向思维策划制作了致敬青藏公路筑路工人的主题短视频《追星：你知道吗？他们，才是最亮的星》。《工人日报》原摄影部主任于文国老师给我们讲述过一张青藏公路筑路工人的人像摄影背后的故事，“你知道吗？从青海一直到拉萨，平均每公里就埋着一位筑路的职工，共和国大厦是哪些人在支撑。这一路，我请他们给我签名，像明星一样给我签名。”我将于文国老师这段红着眼眶的纪实性口述加以提炼精剪，以这种分栏的竖屏结构形式在抖音发布后，迅速引燃了众多观众的共鸣和认同，该视频播放量超过3000万，点赞超过200万，并于2020年1月1日登上了抖音热门排行榜第8位，这条视频带来的粉丝增长超过了5万。开设账号从事融媒工作的第10天，我们的观众超过了10万位。正能量也有大流量，这条视频带来的数据增长鼓舞了我们的士气和信心，让我们持续坚持输出正能量，坚定地在这片土地上不断去探索。

在新技术的赋能下，我们可以清晰看到作品触达到了多少观众，分别来自于哪里，喜好是什么，活跃时间在哪个时段，也可以清晰看到观众实时的观看情况，他看了我们几分钟，他是收藏了，点赞了，评论了，转发给了更多人，还是用他最高程度的认可，关注了你，期待着你更多后续的作品。新技术给我们架起了一座桥，也给了我们摆好了一面镜子，让我们更直接地触达观众，更清楚地看清自己。

然而，立足纪录片生产部门进军主战场的我，经过一系列实践探索很快发现，这项任务远比我想象中要困难，纪录类融媒生产和新闻类融媒生产的模式流程，完全不同，新闻类内容时效强、产量大、内容硬、篇幅短，在融媒转化时有更多天然相适性，而纪录类内容篇幅长、内容整、节奏缓，要完成融媒转化，需要系统性地重构生产链才能解决根本问题，并且没有可以借鉴的成熟案例。

媒体不做品质原创，就不会有生存之本。“媒体融合关键一步”，是媒介融合生产流程的再造。但是，人员少、融媒转型动力不足，是我身处部门环境的客观情况，系统性重构生产链扩大融媒产能和质量的时机条件尚不完备。所以，在中心主任的帮助指导下，在同事们的大力支持下，我因地制宜寻找突破口，最终决定基于纪录类媒体产品采制基础素材丰富、主题内容纵深强的现实特点，先从生产链后端介入，从破除自己从业多年的固化思维开始，然后分四个阶段，试着破解制约中心融合发展的堵点障碍，逐阶段向纵深推动中心融媒生产实现质的提升和量的增长。

第一个阶段是“分栏阶段”，为充分利用小屏屏幕，我尝试使用了这种上中下三分的竖屏结构形式，满足观众速览信息的需要。

2020年初，结合我部纪录片《西征记》项目所采集的大量纪实人物影像素材，我深度挖掘生产了以老兵群像为主题的《吾辈》系列短视频（73集，2.9亿次播放），其中分集短视频《塔克拉玛干沙漠最后的老兵》形成现象级传播，单条播放量超过1.5亿，点赞超过300万，该视频聚焦一群徒步穿越死亡之海，“一道命令，坚守一生”的沙海老兵，被老人们的故事深深震撼的观众们，自发性地大范围分享扩散，这条视频带来的粉丝增长超过10万，并被国家退役军人事务部官网挂网展播。

第二个阶段是“系列化阶段”，我结合素材资源属性，尝试搭建主题框架进行内容整合，推动中心融媒生产进入“连续剧式”的生产实践阶段，满足观众持续追看深度阅读的需求。

2020年1月，我部记者李东、林海燕、王正、岳帅进入武汉，我们采用前线记者脚步不停，后线制作编发不断的形式，并结合我部纪录片《我的战疫——山东援助湖北医疗队队员口述实录》和周播节目《五洲四海山东人》所采集的中国首例新冠肺炎遗体解剖者法医刘良专访等大量纪实人物影像素材，接连制作推出了《战疫群英传》（73集，1.1亿次播放）、《尸语者》（61集，1.7亿次播放）等主题系列短视频，用那一幕幕众志成城的现场瞬间驱散疫情带来的阴霾，为大家加油鼓气，这种系列化的形式，得到了众多观众的追看催更，并由此初步探索出了小屏反哺大屏深度融合的有效路径，以短视频作为吸引观众的入口，我们推动线上纪录片直播间播映，线下纪录片进校园展播，并拓展开设了B站等更多社交平台账号，推动多项大屏电视节目进入多个网络平台热门榜，台领导对我们的实践探索提出了表扬和鼓励，带给我们极大的振奋。

 第三个阶段是“满屏阶段”，我大胆以9：16的竖屏画幅，进行新的生产实践，试图给予观众更极致的收看体验。

2022年5月，“为贯彻落实习近平总书记在中国人民大学的重要讲话精神，按照台党委的部署，中心主任的建议，以满屏中长视频的形式，我做了一次“五四”青年节的主题策划，制作了《国运线》《复兴之势》《愿相会于中华腾飞世界时》《少年》4条视频，形成了现象级的传播，总播放超过2亿次，带动系列总播放超过7亿次，粉丝增长超过200万，其中单条视频最高带来的粉丝增长超过105万，数十万条评论正能量充沛，有力地鼓舞了青年观众们的斗志。在这次成功实践的带动下，我们账号进入了抖音年度艺术文化涨粉指数榜第1位；并多次进入媒体号涨粉达人周排行总榜（最高排行仅次于人民日报，位列榜单第2位）。

2022年8月，一句“想妈妈，要回家”、“爸爸妈妈，正儿回来了”，让我们一次次在深夜的机房泪流满面，结合台湾老兵高秉涵和台大教授苑举正的纪实影像素材，我们又制作了《团圆》系列短视频（122集，1.7亿次播放），通过网络将两位爱国游子的心愿传遍大江南北，其中分集短视频《“熊孩子”要经历什么，才是完整的童年》发布后引燃了各大平台，评论反响热烈，其中不乏台湾地区的朋友，该视频达到4135万次播放，带来粉丝增长超过4万。

2022年9月，以习近平生态文明思想为指引，结合我台喜庆中国共产党第二十次全国代表大会的大型纪录片《大河之洲》相关素材，“生态好不好，鸟儿最知道。”我们尝试以鸟类视角进行融媒生产，陆续制作发布了《三角洲之恋》《凤求凰》《共同家园》等20余条主题短视频，在《凤求凰》分集短视频中，我们依托中华优秀传统文化，创新选用了国风歌曲《凤求凰》作为主题音响，配合黄河三角洲充满生机活力的鸟类群像，围绕生命的共通语言“爱”这个主题，以特有的叙事风格、展现形式，赢得了国内外观众的广泛认可。该系列融媒产品获得驻美大使馆官方脸书账号分享转发，以最客观的鸟类视角展现了中国持续坚持在生态文明方面所付出的努力和成果，取得了良好的社会反响。省委宣传部领导和台领导对我们的实践探索给予了认可和鼓励，带给我们更为振奋的力量。由此这套生产流程也作为中心大屏项目的常规宣发模式保留了下来，沿用至今。

第四个阶段是“全链”阶段。党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》中指出“构建适应全媒体生产传播工作机制和评价体系，推进主流媒体系统性变革。”经过多年的融合探索，大量媒体看似已经实现融合一体化，但其实思维依然始终没办法脱离其固有的惯性，融合变革的本质是对旧生产关系的迭代重塑，如果依然只是将互联网技术看作是简单的媒介、工具，不去站在更宏观的角度去做出大生态、大框架的重塑，那么融合实践就自然无法彻底完成。关关难闯关关过，在中心主任的支持和信任下，经过前面三个阶段的推进，我们在中心媒体深度融合发展的实践探索，也终于到了爬坡过坎、转型升级的关键阶段，到了必须聚焦关键问题进行破解的阶段了。根据这一路走来的经验和规律的科学总结，我们利用互联网生态思维优化资源配置，重新思考，界定属性，指导下一步的融合探索。我们开始逐步从生产链后端，向前链倒推，缓慢启动重塑内容生产全链的尝试，以及探索与之相应的结构体系，并利用新技术的赋能逐步完善对产品的综合评价系统，并试着完成“一次采集、多次发布、多层级生产和全平台传播”生产全链的搭建，在努力孵化符合大屏小屏观众共通收看习惯的品牌项目方向，进行分工布局，在搭建新的内容体系生态框架方面，进行积极实践探索。

2024年，我们试着采制推出了人间大系列的《人间三万天》全新系列短视频，聚焦生命与时间这个人类的共通话题，试着去记录在这崭新的时代坐标下，点亮这壮阔人间的你我他。这也是我们第一条完整生产链融媒产品的实践探索。

从进入融媒岗位第187天，拥有100万粉丝，到第1680天的今天，超过600万粉丝。立足新时代的坐标下，我们也正开始迎来我们的黄金时期，有了清晰分工并肩合力的战友，有了清晰明确的奋斗方向，甚至有了重塑定义行业的无限可能，“未来会更好吗？”，或许，答案一直就在我们自己的手里，未来，可期。谢谢大家。