

# 一个“说书人”的漂流与内容进化

## 从传统出版到知乎短篇,寻找故事最优解的10年

中国出版传媒商报记者 林致

在北京的文化圈里,铁哥是一个异类。他出身于公务员家庭,本可以留在老家,沿着父辈铺就的安稳道路度过一生。但他偏偏选择了孤身一人来到北京,一头扎进内容的汪洋大海。支撑他作出这个决定的理由极其纯粹——他喜欢文学,喜欢小说,喜欢故事。早在大学时期,他就已经清楚地知道自己未来要做什么:成为一名小说编辑。

然而,当他真正踏入这个行业,并在其中摸爬滚打十余年后,他却给出了一个令人意外的自我定位:“我从来没有一天把自己当成过出版人。我一直认为自己是内容人,是创作者,是个‘说书人’。”

从《今古传奇》的杂志编辑,到磨铁图书的产品经理;从新浪、云莱坞的IP推手,再到如今知乎短篇小说生态中的核心运营者,铁哥的职业生涯,本质上是一场长达10年的“逃亡”——逃离形式的束缚,逃离精英的傲慢,逃离滞后的反馈,只为寻找那个能让故事与读者产生最直接、最强烈共振的频率。



### 纸质的局限与“客服”的荒谬

铁哥的职业起点是《今古传奇》杂志社。在那里工作了2年多后,随着纸媒的日渐没落,他在2014年8月加入了当时在民营策划出版如日中天的磨铁公司。在公司,他不仅参与制作由南派三叔挂名的《超好看》杂志,还担任图书产品经理,负责图书策划。

“磨铁是一家好公司,同事们懂内容,对我很好。”但在那里工作了一年半后,铁哥却感到了一种深深的窒息感。他发现,出版人有很大一部分精力,被“书”这种物理形态禁锢了。

“我更希望自己能够从事写代码的工作,而不是制造手机壳子的工作。”在铁哥看来,书就是那个“手机壳”,而真正有价值的小说内容是“代码”。为了把代码装进这个特定的壳子里,创作者和编辑付出了极大的代价。

最直接的痛点是效率。做一本原创小说,等一个书号往往需要大半年。“黄花菜都凉了。”

除了漫长的审核,还有繁琐的物理发行流程:联系渠道、铺货地推、书店营销。铁哥觉得这一切在互联网时代显得无比原始。2014年,微信和微博已经普及,人们享受着现代科技的便利,但出版业售卖内容的方式,还死死依赖于纸质书这种载体。他觉得自己不是在做内容,而是在做“客服”。更让他无法忍受的是为了适应“印张”而对内容进行的削足适履。为了凑够印厂规定的字数,或者让排版显得好看,编辑常常需要硬塞进去一些番外,或者无情地删掉一些精彩内容。“就像我们看一场电影,明明2个小时20分钟挺好的,你却说不行,为了排片需要多补10分钟或者砍掉20分钟。大家为了适应这种形式所做的牺牲太大了。”

此外,纸质书的商业模式在信息流时代显得脆弱。铁哥将书店与电影院放在了同一个生态位:读者需要付出极高的时间和金钱成本(比如花50多元买一本书),拆封看了3页发现不喜欢,却无法退货。而在信息流时代,用户刷短视频,3秒不喜欢就可以划走,抛弃成本极低。传统出版人往往意识不到这种危机,他们依然沉浸在“读者买了书就不会轻易扔掉”的幻觉中。

2016年3月,带着对纸质载体的彻底“祛魅”,铁哥离开了出版业。从那以后,他再也没有关注过纸质出版物。对他而言,纸制品只是一种没有特殊情怀的商品载体,如果读者愿意买单,他就用好用纸、好设计;如果为了薄利多销,便宜的平装也无妨。他彻底卸下了出版人的“包袱”。

### ToB的迷失与影视圈的荒诞

离开出版业后,铁哥试图向产业链的上游走。他先是去了新浪从事IP业务,将自己在图书和杂志时期积累的方法论,结合对网络小说的理解,成功推出了几个售卖金额达数百万元的案例。随后,他又去了云莱坞,继续做IP版权(负责创作端口的挖掘)。

然而,在那个IP概念“烈火烹油”的年代,铁哥却敏锐地察觉到了新的危机。做出版,是通过渠道把书分销给书店、平台端,看不到读者;而做IP,是把故事卖给B端(影视公司、制作方)。“只ToB,不ToC,也是同样的问题。”铁哥回忆道。当一个IP被迅速买走,它甚至来不及在广大的读者群体中进行大规模验证。创作者很容易陷入一种自嗨,认为只要遵循某种编剧方法论就能成功,却忽略了读者本身是在不断变化的。没有与C端用户的直接交互,所有的经验总结都成了无源之水。

更让他感到心力交瘁的,是与影视行业的直接碰撞。在铁哥的价值观念里,小说创作是纯粹的——只需要一个好作者和一个懂行的编辑。编辑不需要教作者怎么写,只需要告诉他哪里好、哪里不好,保护好故事的内核。只要作者的文本足够好,一切水到渠成。但影视行业截然不同。那是需要说服无数人的庞大机器:制片人、导演、编剧、资方,甚至演员。“需要说服的人非常多,一旦有人变得拧巴,项目就会受影响。”

铁哥毫不掩饰他对影视圈某些乱象的厌恶。他发现,许多影视从业者根本不尊重创作规律、文学规律和戏剧规律,缺乏基本的鉴赏能力,却总想一意孤行地修改剧本。“那时我在影视公司,真正理解了,原来人被气到一定程度真的会笑。”这种因为外行指导内行、权力凌驾于内容之上而产

生的荒谬感,让铁哥彻底倒了胃口。他直言不讳:“北京1万多家影视公司,从业者素质良莠不齐。”他宁愿回到纯粹的小说世界里,与那些心思单纯、不在乎故事的作者们待在一起。哪怕作者因为意见不合吵架,那也是基于对故事在乎,而不是权力的博弈。

### 知乎的千万字与“说书人”的慈悲

兜兜转转,铁哥最终在2021年底找到了适合自己的水域——知乎的短篇小说生态。在这里,他如鱼得水。吸引他的,是极致的效率和透明的反馈机制。在传统出版业,一本书投入市场,需要几周甚至几个月才能知道销售情况和退货率。“我的大脑已经对我的肢体下达了指令,3年之后肢体才会给出我的反馈,太慢了。”

铁哥形容那种感觉就像自己是一个巨大怪兽的一环,迟钝且无力。但在知乎,如果他用了3天时间完成一篇小说并发布,当天就能看到点赞数的上涨,当天就能收到读者的订单反馈(会员订阅)。如果发布24小时后数据像蜗牛一样爬行,他立刻就能知道文本出了问题。这种“极速反馈”对于一个内容创作者来说,是致命的诱惑。

在知乎,铁哥一年参与制作的内容可能高达1000万字,相当于1000部短篇小说。这在传统出版时代,是他一生都无法完成的体量。这1000部小说就像雷达发出的蝙蝠超声波,不断地抛向市场,得到验证,逐渐描绘出极其精准的用户画像。他甚至可以故意在小说里“留口子”,然后坐在屏幕前,看着读者在弹幕和评论区里如预期般地讨论、吐槽。这种与C端用户的紧密连接,重塑了铁哥对“内容价值”的底层认知。他彻底抛弃了传统出版人那种“教育人”的精英傲慢。

“我所追求的就是让我的听众和读者感到愉悦。”他提出了一个极其尖锐且现实的观点:人为什么看小说?本质上是为了解决内心的生存焦虑。很多时候,小说提供的是一种情绪上的抚慰。

他举了一个下沉市场的例子:一个文化程度不高、家庭条件一般、丈夫月薪三四千元的女性读者,她可能无法理解独立高知女性的宏大叙事,她需要的,就是幻想男方有一天失去她后追悔莫及的“追妻火葬场”文学。

“今天我坐在这里,有两个灾民,一个灾民表示要吃牛排,另一个灾民表示要泡面就行。泡面没有营养,你是否愿意做?我肯定会做,只要能安慰和帮助他们就可以。”这是一种剥离了文化滤镜后的慈悲。铁哥认为,那些被精英阶层鄙视的下沉用户,同样拥有获得情绪安慰的权利。作为内容生产者,不要有“我教你”的心态,而应该是“市场教我”。只要不违背美好的价值观,能让读者在疲惫的生活中获得片刻的开心,这就是内容的胜利。

### 等待下一个“iPhone 4”

如今的铁哥,在知乎的短篇小说生态中找到了内心的平静。他每天关注着作者笔下的人物,了解他们的身份、相貌,推动作者写出好看的故事,然后对读者说一句:“谢谢你们看我的故事。”这是他过去20年,甚至从大学时代起就一直在做的事。但他并没有停止思考。对于目前火热的短剧、小程序漫剧,甚至是被吹捧上天的AI大模型,他保持着一种极其冷静的审视。

他喜欢用科技产品打比方。在他看来,现在的信息流内容(包括短剧和网文)虽然比纸质书迈进了一大步,但依然只是“半成品”。它们就像是当年的摩托罗拉和西门子手机,或者是载人登月的早期飞船——能带你离开地球,但不足以让人类成为星际种族。“它还没有成为决定未来的产品,它还在路上。”铁哥说。面对AI的狂热,他同样不焦虑。他嘲笑那些花几百块钱安装又卸载各种AI软件的人,认为现在的AI依然笨重、原始、粗糙,远没有达到统治级、颠覆性的产品力。他愿意“让子弹再飞一会儿”,等到真正成熟的终极形态(比如普及的可穿戴设备或革命性的新平台)出现时,再做选择。

在这个喧嚣的时代,铁哥像一个清醒的守望者。他逃离了出版的殿堂,走进了下沉市场的烟火。形式在变,载体在变,但他作为“说书人”的内核从未改变。他只是在耐心地等待,等待下一个能把故事完美传递到读者心里的“iPhone 4”。

当我们谈论出版行业的未来时,目光往往投向充满活力的年轻创作者和前沿技术,却容易忽略那些站在行业背后的“资深者”。2026年3月27日,我们邀约若干“40+编辑”,畅聊他们职业生涯的高光时刻与无奈(链接:《“40+”编辑20年出版浮生录——出版业资深编辑生存现状不完全调查》,本报3月27日第13、14版)。本期,我们再次从诸多投稿中精选出2篇来稿,了解教材和童书领域“40+”编辑的现状,希望通过更多的报道,呼吁行业更多关注“40+”编辑群体,也为行业管理者提供思考:如何让资深编辑的经验价值得到延续?如何构建更包容的职业发展环境?

### 守住内容核心,编辑价值永存

王雪颖(中国人民大学出版社教育学编辑)

我热爱阅读,也始终向往能与行业内最优秀的人并肩同行,希望通过出版为教育领域的弱势群体发声,以文字与图书为载体,为教育改革贡献一份力量,这是我最初进入出版行业的初心。

职业生涯中,获评“大中专教材金牌编辑”是一个极具分量的关键节点。这份荣誉不仅是对工作的认可与嘉奖,更让我真切感受到,自己编辑打磨的教材能够惠及万千本科生,这让我对编辑这份职业生出强烈的敬畏感与神圣感,也坚定了深耕教育出版的选择。

与人行时相比,当下的出版行业可谓日新月异。内容形态愈发多元,技术层面更是全面迈入自媒体与数字化时代,数字阅读逐渐成为主流阅读方式,而短视频的兴起,也在一定程度上挤压了大众的深度阅读需求。

这些变革对我的传统工作模式提出了全新挑战,但我始终坚信“内容为王”。与此同时,我也在主动适应人工智能时代的学习新趋势,不断更新编辑认知,力求为读者搭建多元化的信息学习平台,为不同读者构建适配的阅读与学习脚手架,这份职业价值感从未动摇。

策划出版顾明远的《我所认识的大先生》、朱永新的《走向学习中心》,无疑是我职业生涯里的高光时刻。这两部重量级作品,让我对教育编辑的职业边界有了全新延伸与认知,也让我更清晰地看到出版的社会价值。

这份成就感至今仍在激励着我。如今的行业环境虽更具挑战,但我并未觉得前路艰难。在我看来,无论传播形式如何变化,只要始终坚守为读者发声的初心,守住内容的核心内核,编辑的价值就始终存在。

### 中年编辑主打性价比

Rain(某社童书编辑)

我是通过公开招聘进入出版社的。中文毕业生,可能对编辑工作天然有滤镜。在做童书编辑之前,我并不知道居然还有“儿童出版社”这样的单位,也没读过什么儿童文学作品。那时,有位朋友给我推荐了孙幼军的《小布头奇遇记》。虽然故事带有阶级斗争的色彩,但是那种对孩子相对平等的视角,以及童言童语给了我耳目一新的感觉,加上传神的插图,让我觉得儿童图书很“有趣”。当然后来有更多的优秀童书,大美无言,让我体验到了小小童书世界的丰富和广阔。给孩子做他们喜欢的书,让这些书能陪伴他们走过一段成长的路,这也是我一直以来做童书编辑的初心。

20多年前刚上班,童书黄金10年还在来的路上,感觉出版社出书数量不多,做书像现在的非遗代表性传承人一样,慢工出细活,今年做不完,明年接着做。编辑不坐班,有大把闲暇时间可供大家开会、见面。认识的一些同行、作家,大多数是那个时候认识的。那个时候市场还没培育起来,整个出版像是一种自发状态。编辑的自主权是较大的,但相对还是悠游的。

刚工作时做了一套分级阅读的童书,作者和绘者都是行业一流的。当时凭着一腔热情为它做了很多工作。销售也很不错。此外,我比较骄傲的是,从业以来,哪怕是新手期做的书也没有赔过钱。做过一些引进版的图画书,当时就想,如果将来我也能做出这种水准的原创图画书就毫无遗憾了。现在成就感就低很多了,大多数情况下是一种圆满完成心态。

现在大家都是小小螺丝钉,编辑更是沦落到出版社的“边角料”,驮着看得见看不见的工作卷生卷死……特别是2024年、2025年,感觉出版在迅速崩盘。社会随着流量时代加速度狂奔,大家在一种“等不及了、等不及了”的焦虑心态中,注意力缩短到几分钟,还在端着架子长篇大论的纸书被抛弃也像是必然。大众阅读(娱乐)习惯改变,纸书

当前我面临的压力,主要来自教材市场销量大幅下滑带来的业绩考核压力,同时行业数字化转型急需的数字技能,仍在补足提升中。看着图书码洋持续下滑,而自身在新工具、新玩法上的适配速度跟不上行业节奏时,会真切感到力不从心。

随着年龄增长,体力和精力有明显变化。即便坚持日常锻炼,也大不如前;学习上的理解与判断能力更强了,但落地执行的效率有所减弱。面对AI审稿、短视频营销等全新工具与运营模式,我存在一定的学习恐慌,目前也在主动学习、积极补齐这块短板。

“职业天花板”确实遇到,这主要与出版社内部各学科的发展定位相关。不过这件事对我影响并不大,相比职务晋升,我更享受深耕教育出版专业领域、打磨优质作品的过程。

整体而言,当前薪资与我20年的职业经验和付出相对匹配。中年编辑的薪资相较于年轻编辑并未有明显过高的幅度,加之整体经济环境下行,薪资上涨空间也受到了一定影响,薪资结构上暂未体现出明显不合理之处。我也尝试过职业拓展,都是为策划与营销工作服务。但我们策划的图书学术性、思想性更强,通俗性、普及性相对不足,因此在知识付费领域的转型效果有限,有声书制作也仅能做小范围尝试。

对于职业下半场,我已有清晰规划:未来会继续在教育出版传统编辑岗位上深耕细作,立足高校教材、教育学术著作与畅销书领域,成为细分领域的专家;同时运营个人自媒体账号,做专业化的内容营销,坚守教育出版阵地,把多年经验持续转化为行业价值。

成了流量时代的祭品。这也在某种程度上说明,出版并没有跟上大众阅读习惯。圈层化、思维僵化,出版缺乏新质内容灌注。我们的图书好像少了一些能产生深刻共鸣的东西,触动灵魂的内容。内容含量、情绪价值都不太高。纸质书像是被喜新厌旧的读者抛弃了的前女友,在做着徒劳的挽回工作。但在流量面前,在新技术面前,出版单位毫无招架之力。

在此情况下,作为编辑,就很少有那种被好作品冲击着,非要做到完美的心气儿。一方面很茫然,这是我要做的东西吗?没有价值感;另一方面,也根本顾不上感慨,因为既定要完成的任务可能就压得喘不过气来。得先活下去才能追价值和意义。编辑太累了。

有时候会产生很强烈的无力感。市场下行压力下,市场不确定,小而美的选题可能就会被砍掉;信心十足做了一本书,非常有可能卖不出去……自认为非常好的营销方案,实际执行起来大打折扣,变成不如不做……理想有多丰满,现实就有多骨感。

现在对出差、组织活动很怵,倒不是说真打不下来,而是有点儿心理上的畏惧。学习恐慌一直都有。但因为网络的发达,同行的“卷”时刻看在眼里,让这种恐慌加剧。每天都在收藏、学习……然后焦虑。

我觉得中年编辑转型最核心的竞争力就是能够对未知事物保持好奇心,加上多年编辑工作锻炼出来的“三头六臂”,以及吃苦耐劳。主打性价比。

我一直在做图书编辑,有时候还兼做一点相关的工作。我的经验是,专业的人做专业的事,兼职做做不出什么花儿来。专职做这些的话,出版社如果没有相应的资源,其实不太好做出成绩。我一直喜欢一线编辑工作,喜欢那种掌控感和成就感。我更倾向于成为细分领域的专家或者跨界,做“出版+”的一些工作。我相对来说更担心年轻编辑的出路。希望大家保持终身学习的能力,到什么时候都能挣一碗饭吃吧。

『40+』编辑的职业路径该往哪里走?