

## 教辅编辑的10年

我在2012年研究生毕业就开始从事编辑这个行当了,到2022年正好是第10个年头,其中的9年多时间是在教辅这个领域,从事地理教辅的相关编辑工作。今年年初开始从事审校工作。

我刚入职的时候,教辅种类相对还比较少,同质化也没有这么严重,而且有出书的淡季和旺季,也就是开学前两个月集中发稿比较忙。但最近几年,教辅的品种越来越多,导致工作强度增大。尤其是民营书商如雨后春笋般兴起,他们会投入大量的时间和精力去调研学生和老师的需要,不断细化学科知识,如语文和英语的阅读、英语的完形填空,数学的公式等,都可以作为单独的教辅材料。这样也迎合了学生和老师希望通过教辅材料达到巩固提升知识的需求,节约了学生自己总结分析的时间,使得学生有更多时间获取更多知识,因此他们会在学习中不断

(上接第17版)

# 35岁,做畅销书是一件痛苦的事情?

对于行业生态的怀疑可能是更为致命的职场魔咒。10年前,韩青宁刚入职北京出版集团科学生活事业部,中午吃饭时听到老编辑说起他们以前做编辑的经历,一年做一两本书,踏踏实实做书,听得很是羡慕。但这样的“从容”已一去不复返。近年,因为疫情对大环境的影响,消费降级明显。韩青宁一直深耕的童书领域营销变得分散,编辑精力也进一步被打散。“整个童书出版的生态感觉在变差。”某年上海书展,她做《酷MA萌的秘密》新书首发活动,作为责编的她挑大梁上台做20分钟推介。上台前,她突然接到一个消息,一本之前引进的书要全面下架、并出具公司层面的公开道歉书,真是“又惊又怕”。但还是把情绪强压下去,调动现场观众情绪,结束后把观众送走,沮丧的情绪涌来,赶紧向上汇报,想办法解决,感觉“挺分裂的”。

### 编辑的出路在哪里?

疫情突发,政策收紧,价格战……似乎让从业者看不到出路。但将行业运行的轨迹拉长,不难发现,不管多么困难的市场环境,总有佼佼者涌现。对编辑来说,在当下的市场环境中,判断力甚至优于策划力排在第一位。更准确地结合时代等因素把作者、作品的潜力判断出来,其他能力才有发挥的标的。

绝望了之后依然要继续生活工作,如果没有方向,就忍耐修炼。“编辑的核心,基础是版权,其次是编辑力,包括对市场敏感,大胆创意,快速执行,以及完整的营销销售思维,这些是编辑需要不断磨练的

内功,任何时候都不过时。”尽管古月在低迷时总会给自己打气,但他太清楚这期间要经历哪些难以忍受的辛苦或绝望。“如果运气不来,要么继续忍,要么就早点转行。”

现在的韩青宁在禹田文化知百科科普担任主编。她始终觉得,工作需要一个“先易后难”的积累,也需要“先难后易”倒逼一下自己。后者更容易“成长”。2014年,韩青宁除了担任《亚历克斯·弗格森:我的自传》和《奇士王世襄》两本集团重点书的责编,还负责七八个一般项目,责编了50本图书馆馆配书,这一年的历练对她的成长作用巨大。“再接大体量项目,起码从心理上不会怵。”2017年10月,韩青宁与其他编辑配合操作“共和国脊梁”科学家绘本丛书,这是她第一次接触原创绘本。选题倒逼成长,她们阅读、整理了市面上能找到的所有中西方原创人物传记绘本,与不同专家沟通请教,接洽不同的绘者,不断试错纠错,最终形成做主题出版版本的思路。2018年4月,韩青宁到禹田负责科普组工作,接触了大量的引进版优质绘本,大开眼界。其间,她还针对优质童书做整体结构、页面内容分配、分镜的分析锻炼,之后才有了《左手南极,右手北极》《中国恐龙地图》《作物起源》等原创童书作品的诞生。每个人都不能脱离他所生活的时代,图书也一样。对于大环境,个人的力量有限;但对于做书,能做的还有不少。在韩青宁看来,图书不仅是做出来,还有一个“完成度”的概念——针对各渠道的分类营销资料是否完备,营销文案是否精准抓人,能否策划主题活动等等,而这些往往是衡量新手编辑和成熟编辑的重要标准之一。

侠少觉得,当下的编辑主要拼的是“创造”和“开拓”能力。经验能转化为灵感,但也会限制灵感,有



编辑聊做书

利有弊。在他看来,一个好的平台和好的机制,能释放一个人的潜能。善于观察和思考,放大和跟随好奇心去了解新鲜事物,对编辑很重要。

古月有时也会被年轻同行的表达欲和好奇心所感动。他被拉入一个行业群,听着编辑们的抱怨和吐槽,感觉“倒不是没有希望”。

跟古月抱持类似态度的NARS奉劝想进入出版行业的年轻人,喜欢这个行业,就坚持下去,至少坚持3年,并且努力成为行业专家,就不迷茫了。如果不喜欢这个行业,趁早转行,不要犹豫。NARS觉得,策划力对编辑来说仍然重要,但与过去相比,在当下的市场环境中,判断力更重要。“判断力甚至是第一位的。更准确地结合时代等因素把某个作者、作品的潜力判断出来,编辑的其他策划力才有发挥的标的。”除了业务上鸡毛蒜皮的事情,让NARS最头疼的是时代变化太快。“唯一应该做的和正在做的,就是努力学习,及时自我更新,尽量跟上时代。跟上时代的人是幸运的,落后于时代的人是悲剧的,超前于时代的人是痛苦的。”

侠少在面对“未来”话题时,更为理性——回看出版业发展的几十年,现在是真真切切的“至暗时刻”。在他看来,没有什么大编辑、牛编辑,要对大势足够敬畏,编辑的主观影响,对大势而言,只是微不足道的局部扰动。

和创新空间。正在到来的满足个性化需求的智能化大生产,生产什么?怎样生产?这些需求信息的稀缺性急剧上升。

韩青宁:当下市场环境下,童书市场饱和,消费降级,“渠道为王”的特性会更明显一些,这也是一些编辑做内容感到无力的地方。对于内容端的出版机构来说,我认为增长点和突破口在于对版权的掌握,版权的背后是具体工作的编辑,要规划绩效考核制度,培养并留住编辑。关于未来,童书早过了大环境“黄金十年”阶段,能否有更好发展,需要平衡“机动”和“坚守”,并尊重出版规律,这对于每家出版机构都是考验。

### 编辑身上的哪些能力是不同行业共通的?对年轻编辑,有哪些好的建议?

侠少:推理能力、共情能力。转和跳或许是对的,因为留下来很辛苦。这时候,你就有资格比较哪个更适合自己的。别学别人,奔着钱去,让钱味儿带你去发掘自己身上的优势。

NARS:共通的能力太多了,其实底层逻辑都是一样的。特别是沟通力、学习力、自我管理力、横向领导力这类能力,更是每个行业都需要的。想转行或跳槽的,想清楚了就行动吧,不用犹豫。当然前提是你真的想清楚了吗?多问自己几次。如果还没想清楚,就等想清楚了再说吧,不然你的成本可能会比较高。

韩青宁:靠谱,靠谱的人哪个行业都需要。靠谱就是意志坚定、做事敏捷、细致周到。每个行业都不容易,每一次跳槽尤其转行都要付出一定代价,编辑是一个需要积累的行业。要想跳槽或转行,建议先对自己和所在平台、目标平台的优劣势、匹配度进行综合考量后再做打算。如果希望在出版行业深耕,那么从现在开始就得做个有心的编辑,对于自己感兴趣的话题做自己的数据库;在工作中不要有畏难情绪,做事要有主动性和闭环思维,坚持一两年就会看到成效。其实,优势在工作中被发现并非一件难事。比如擅长策划,还是擅长文稿编加或营销。对年轻编辑来说,优势需加强,短板一定得重视。比如有的人擅长做文字编辑,忽视策划能力,时间一长没有成就感,往往有职业倦怠;策划型的编辑,文稿能力也别落下,否则轮到自己独立做编辑,执行中也容易给自己埋坑。

### 未来在书圈“混”得好的人,具备怎样的特质?

侠少:做书本来考察的就是综合能力,所以一个人基本素质中任何一个单项能做到比较极致,都能混好,比如交际能力、胆子、理解和改造能力、规划和持续能力,等等。

木之易:未来在书圈“混”得好的人,至少应当是热情与创意无限,善于“无中生有”敢想且能干,对美有独特感知力且具备强大资源整合能力的小众群体。

NARS:热爱自己的行业并坚信未来会更好的人,持续学习不断精进的人,专业、专一旦坚持不懈的人,努力跟上并敏捷把握时代脉搏的人。(下转第19版)

## 《媒介盲盒》:另类评论文集

佟周红首都经济贸易大学出版社



曾经听一个文学教授聊自己的阅读兴趣,他说自己对社科评论作品的喜好远远大于小说故事,究其原因,是理论评论类文章给他带来强烈的智识愉悦远胜于从故事中获得审美趣味。对此,我颇有同感,并且个人偏爱阅读言辞犀利睿智的文章,而策划一本评论文集的想法也由来已久。

所以当我看到杨吉教授的书稿内容介绍中有《观念史的书写与顾虑下的叙事》《网络时代,来一场不合时宜的哲学讨论》《数字时代还有“乌合之众”吗》等标题时,不由得感叹这些素材真的很符合我对评论文集的策划设想,这就好像一个对烹饪有虔诚热爱的厨师幸运地挑到了他擅长料理的上等食材。

一道佳肴的可贵不仅在于料理出的美味,更在于其所提供的营养,一本书亦是如此。一本评论文集的核心价值,不在于其阐述了晦涩的学术理念让人不明觉厉,也不在于其新颖隽永的句式让人拍案叫绝,而是在于评论者基于自己学识与阅历的丰盈对所评内容做的解构与批判。因而评论文集对作者的要求非常高:学识浅薄则无法行在高处,阅历贫瘠则无法洞察世情。杨教授是浙江传媒学院网络与新媒体专业的创始系主任,同时也是一家律所的合伙人,这样的履历背景让我觉得他轻松跨越了成为评论家的门槛。

“以书为媒,从阅读中寻迹媒体业的行进方向与路径”对于这本评论文集的出版目的,杨教授如是说。梳理杨教授的投稿文件夹,他所评论的图书从30多年前对数字时代有无限憧憬的《第三次浪潮》到反映现今媒体融合发展态势的《众媒时代》,从具有学派开创意义的《理解媒介》到预测数字娱乐未来的《网飞传奇》,这些佳作不仅出版时间跨度大而且涉及的媒介话题包罗万象。

正是因为作者经年累月地观察与放眼全球的视野,才能对媒体业建构出一个较为完整的知识轮廓,从而探求媒体业的未来。我按照作者的创作思路理清了图书的目录大纲,却对作者起的书名“媒体业的数字梦”匪夷所思:“梦”这个字眼怎么可能表达出作者以丰富翔实资料所做的客观构想呢?凭着多年图书策划的经验,我认为这本评论文集的书名一定要改,而且一定要改得寓意深远,否则根本无法承载作者文章中密集的信息量与深刻的内涵。

顺着这个思路拓展,我想到了书中的很多文章都在探讨受到数字化冲击的媒体如何转型突围,如何拥抱Z世代经济。既然书稿里论及众多前沿潮流的话题都意在把控未来,那是否可以称其为“Z世代媒介”,毕竟未来是属于Z世代的,媒体也都在大谈Z世代引导新市场、新经济。但转念又一想,Z世代的表达也有点具象化,这时我又想到了还可以做进一步引申,想到因为Z世代的需求与喜好变幻莫测,形成了让很多人都看不懂的盲盒经济。忽然一个大胆的想法在我脑中闪现,这本评论集是否可以定名《媒介盲盒》?盲盒不仅是一种在网络社交时代快速崛起的潮玩品类,而且它也蕴含了对变幻莫测的未来有精彩期待。

于是,我鼓足勇气把《媒介盲盒》这个书名推介给杨教授。开始果真如我所料,杨教授对“盲盒”一词与其作品如何链接,不得要领。我认真地给他解释了盲盒的深意,并对他表明:因为书稿所涉书评涉及新闻、传播、公关、互联网科技、数字娱乐等多种媒介领域,不同读者读各篇文章后的体悟与获取的灵感又有不同,这何尝不是一种拆盲盒的体验呢?终于我的诚意打动了作者,杨教授对这本评论文集定名为《媒介盲盒》表示认同,并与我见面沟通了他的创作设想与期待。定下书名就为我们编排设计这本评论文集指明了方向:一定要打破沉闷,给读者舒适愉悦的阅读体验。图书从封面到内文都要以市场畅销书的标准来打造,封面设计要加入“盲盒”相关的市场潮流元素。

杨教授长期为《传媒评论》《上海证券报》等媒体撰写书评专栏,发表积攒的文章多达百余篇,但为了突出“盲盒”概念,我们只筛选了其中的68篇收录其中。为了让文集对媒介发展的探索意味更浓,我们又将全书分为上篇“文本·观念”、中篇“标本·案例”和下篇“话语·前沿”三个篇章,以期让读者对媒介观念体系的前世今生一目了然,而对于传统媒体如何完成转型与数字化的革新,作者通过对《大数据云图》《游戏化思维》《众媒时代》等书的点评给了读者多维演进的想象空间。

## 话题

### 今年,手头的项目行情如何?

吕苗莉:今年整体行情还不错,尤其是《敦煌三书》,市场反响良好,上市20天即实现加印。为了让更多读者了解常书鸿,读到他的作品,我们做了一系列努力:首先,提出《敦煌三书》的“概念”,降低单册书名制造的“学术”门槛;其次,重新设计封面,用醒目的敦煌元素,吸引敦煌文化爱好者驻足;最后,在微信公众号、小红书、豆瓣、微博等多平台进行有节奏的宣传,为《敦煌三书》网聚流量。目前来看,《敦煌三书》前期运营得还不错,编辑经常收到各个渠道的正面反馈,自媒体主动要求推广、带货更是常事。继《敦煌三书》之后,我们又从《常书鸿全集》中遴选出两个非常好读的品种:《敦煌,敦煌——常书鸿自传》《敦煌的光彩——常书鸿、池田大作对谈录》,现在已经陆续上市了。

侠少:等比例收缩,做同样的事达到同样的效果,需要成倍的努力。如果按照曾经爆款书的标准来看,现在的爆款书就不是爆款书。整体而言,与合作方、第三方的沟通更密切了,出版社内部可以做的事情,对一本书的成败影响越来越小,外部力量决定成效。

木之易:今年,更多是优化手中产品线,爆款遥不可及,最欣慰的是手中项目大多为长线。做书惯以目标导向经营产品线,分层培育积淀与长短线并行的方式,确保优质与长线产品持续良性积累。

### 怎样重新认识“策划力”这个事情?

侠少:现在才是真正考验编辑策划力的时候,之前都是托大环境的福,从业者都在风口下,很多成功并不主要来自策划力。现在的市场,不策划和策划的结果大有不同,强策划和弱策划的结局也截然不同。

刘园:之前编辑的策划可能是在作者提供基础书稿基础上,加入创意衍生出更多产品。而现在,编辑的策划力更倾向于自主寻找选题,然后寻找合适的作者,突出了编辑的主动性。当下,编辑的策划力体现在是否能够捕捉市场空白点或新兴方向。然后结合读者的需求,选取合适的作者团队,还要能做好推广工作。

木之易:当下的市场环境,编辑的策划力应当有赖于成熟的自我意识、完整的精神生活、自我管理能力、持续学习的耐力与驾驭社群生活的情商,然后才是资源整合能力、经营运作能力、市场敏感度与判断力等等。

吕苗莉:编辑的策划力不再局限于传统意义上的“选题策划”,还要进行“宣传策划”“渠道策划”。“宣传策划”包括宣传节奏、宣传主题、宣传方式、宣传平台等多方位的策划。“渠道策划”则需要与销售配合,根据不同发行渠道进行宣传引流。

韩青宁:不管市场环境如何变化,策划力始终都是编辑的核心能力之一,这是一种可以灵活“变现”的能力。策划力强的编辑说明有“书感”。书感是一种悟性,对书的直觉判断力,当面对一个想法、一堆文字和图像资料,知道怎么去架构、怎么去做出目标读者期待的书。这背后,是大量的图书视野,还有不断学习和重

复训练。比如我就是以策划见长的编辑,我常年都在做一项训练,会在脑海中、在纸上、电脑上不断演练想法,遇到不错的图书,会下意识地想如果是我,我会怎么做这本书。策划力后面紧跟着“执行力”。去年,我在一个原创童书策划和执行的分享中说了这么一句话——从某种意义上来说,比起具体的执行落地,想法一文不值。想和做,永远是两件事,再好的想法只有落地才有意义。

### 有找到自洽的方式去完成工作吗?

侠少:流量的获取成本越来越高,而图书的利润空间并没有也很难大幅增加。优化产品素质,减少尾部产品比例,让自己在整体上正向增长,是绝大多数编辑可以自洽的模式。

木之易:眼下的编辑工作中,最头疼的是时间不够用。时刻都在调整节奏,借助抓大放小与轻重缓急还有团队分工协作尽可能延展有限时间的广度与深度,让有限的时间变得更高效。

刘园:目前,由于市场竞争激烈,读者需求越来越细化,书稿的类型也多样化。但因为编辑的能力有限,不可能所有的知识都具备,这就需要去查阅资料。除了基本的字词有确定的工具书,比如现代汉语词典等,一些古籍或外国文献的获取比较困难,这是目前我觉得比较头疼的事情。

吕苗莉:最头疼的是时间不够用。很多想做的选题,限于时间和精力,无法落地。目前自己能做到的是思路聚焦,提高效率;团队方面尽可能优化配置,分工协作。

韩青宁:作为部门负责人,我现在最头疼的是团队的建设。编辑能力无法凭空而来,只能通过项目执行去积累,这需要一个过程。在工作中,击垮个人积极性的,除了投入产出比这个硬指标,还有外界的一些评价。很可能一个拼尽全力做的项目被别人批评和诋毁,我对这件事做的“自洽”比较多,“已尽人事,已竭所能”,也就是充满使命感地去做事,尽力做到别留遗憾,相信凭时间和精力做出的作品,时间会为之作证。

### 出版行业的增长点和突破口会出现在哪里?

侠少:需要转型和升级,要么下沉到服务行业,提高定制能力;要么向上突破,融合进一个更大的内容输出版图里,与其他IP方向深度融合。经过市场大力淘汰后,幸存者的生存状态会很不错,一方面竞争者变少,另一方面能力更加匹配当前市场环境。

木之易:出版行业的增长点和突破口,或许要放到国家文化数字化战略层面来考量。未来当然是向好的,如果能够实现文化的数字化,意味着各种文化要素如同随时待命的战士,时刻处于在线状态,可以任意解构、重组、取舍、创造,快速形成更为复杂、更加丰富多样的全新文化形态,这对整个世界特别是今天的中国既是挑战也是机遇,文化大数据体系的构建可为今天从事文化产业的我们创造出难以想象的巨大生存空间