

文 | 世昕

编 | 石灿

当两位主播朋友来到JustPod拜访时，程衍樑才第一次感受到自己在播客行业里“跑得很快”。他是《忽左忽右》主理人、JustPod的首席执行官。

“程老板，你的办公室给了我很大的信心。”在两位主播看来，做播客能够把公司办公地安置在上海商务核心区，已然是一种非凡的成功。

那两位主播的节目在小宇宙平台上有十几万订阅人数。对于播客行业以及平台来说，这已经是非常大的体量，甚至可以跻身播客行业头部创作者的行列。

然而残酷的是，他们难以依靠播客养活自己，仍需要在其他公司里任职，用主业工作养播客创作。

程衍樑说，“拜访之后，他们觉得做播客还是有希望的”。信心比黄金贵。

程衍樑主理的播客节目《忽左忽右》已经在品牌和商业上获得阶段性成功，JustPod作为国内最头部的播客公司，也凭借着输出播客制作技术能力，以及对行业头部原创播客的运营，实现了年收入达到千万级别的量级。

过去几年间，他们陆续雇佣了数十人的团队专门做播客内容。2022年正处播客商业化元年之时，他们获得麦当劳、耐克等大品牌客户青睐；他们也把内容的手臂伸向音频平台之外的小红书、微信视频号等平台。

很多人都没有意识到，《忽左忽右》这档播客已经开播超过五年，几乎见证了中文播客时代近几年爆发期的更迭。从某种角度来讲，《忽左忽右》也是这个行业的革新者。

对于程衍樑来说，这是自己走进播客的第五年，也是他以此创业的第五年。

## “我们开始吧”

春日，一个尚有些许冷意的午后，我在上海市九江路下了车。这里是上海的中心城区，一街之隔，是人声鼎沸的南京东路，九江路乘了它的光，热闹非凡。

跟着人群挤过窄窄的斑马线，我拐进了地铁口对面的大厦——九江路333号，大厅富丽堂皇，交身份证、登记。第26层楼。我的目的地。

上行，我走出电梯，右拐，硕大的“JustPod”挂在墙上，让人想起每个节目开始前那句颇有磁性的“JustPod”。



JustPod首席运营官杨一告诉我，《忽左忽右》在全网各平台的单期播放量总额约为25万。其不仅是小宇宙上的头部播客节目，在苹果播客、喜马拉雅等应用上，《忽左忽右》同样是中文播客中的佼佼者。

杨一还给我看了一张监测工具Podtrac的排行榜，显示《忽左忽右》最近几个月一直跻身全球播客排行的前百名之列。

“《忽左忽右》可以说是一档全球百大播客。”

Podtrac是美国的一家主流的播客数据监测工具，包括iHeart、NPR、Wondery、纽约时报，以及BBC都使用他们作为监测工具。截止目前《忽左忽右》的UMA（月

活用户)在70万左右。“在这个排行榜的头部，就是The Daily、This American Life、Up First、Fresh Air这些名牌节目”。

在中美播客市场整体规模、听众基数的巨大差距之下，一档中文播客能够达到如此成绩，已实属不易。

自2020年播客元年开始，对谈类的播客就成为了播客上的主流内容，《忽左忽右》是其中的代表性节目。

得益于主理人程衍樑的广泛趣味，虽然打上了“文化沙龙”的标签，但《忽左忽右》的内容涉猎极其广泛，从政治、经济、艺术、历史，再到学术研究、奇人异士，《忽左忽右》几乎无所不聊。

从中国古典小说到二战中的谍海轶闻，从宋金战争到《狂飙》背后的黑社会故事，《忽左忽右》始终保持着丰富的内容主题。难得的是，节目的内容深度也有所保证，在每一期主题之下，程衍樑都会邀请这一领域的从业人士与专业大咖。在过去的五年、二百多期节目里，《忽左忽右》邀请过许知远、淡豹、易中天等知名学者，也邀请过许多知名媒体人。

《忽左忽右》制作人杨悦骅带我参观了整个公司。一张长长的木质茶几横在大厅里，辅以白色为基调的简约风格，明亮、开阔，整个办公室的装修都加入了颇具质感的木元素，现代感格调十足。

整间公司横跨大厦的东西向，很通透，右侧是几排密集的工位和会议室，是大多数播客制作人的办公区；走廊两侧有三个专业的录音棚，透过门上的玻璃，能够看到正在录制节目的主播，其中一间录音室堆满了耐克元素，那里目前是播客《耐听》的专用录音棚。



程行樑在办公室，图源受访者

我收回了目光，在他的招待下坐在了沙发上。他整了整衣服，端起新送来的咖啡，喝了两口。

“那我们开始吧。”那是个我再熟悉不过的声音，属于忽左忽右的声音。只不过这一次，程行樑讲起了属于自己和这个播客时代的故事。

## 与“半个讣文记者”告别

全职做播客之前，程行樑写了很久的讣告，他戏称那时的自己是“半个讣文记者”。

之所以选择成为记者，是因为他亲眼见证了媒体最后的黄金时代。

那是2009年至2013年，移动互联网飞速崛起，以iPhone为代表的智能终端迅速普及，微信、微博等社交媒体平台迅速发展，传统媒体大势已去，只能以网络为依托散发最后的辉光——无数人被“第四权”的力量所震撼和惋惜，媒体监督衰落，调查盛宴散场——余光覆盖了程行樑的整个大学时代。



用他的话来说：那个年代的大学生，谁没有个当记者的梦？

按照这套逻辑理解，他投身媒体是再正常不过的选择了。不过，他并非新闻学专业学生，而是广告学专业。

2013年，程衍樑从广告学毕业，他早早发现这个行业远没有《广告狂人》里那般刺激而有价值感。彼时，正值上海本地两大报业集团——文新和解放日报迎来重组，上海报业集团正在推动一个新媒体项目，由《经济观察报》和《第一财经周刊》的主推手何力和华威牵头，吸纳来自《21世纪经济报道》《南方周末》等多家知名媒体机构的资深记者。后来，这个项目被称作界面新闻。

程衍樑从媒体朋友那里得到了这个消息，毫不犹豫地投了简历。他对许多细节还记得很清楚，“那时整个界面的团队还在初始招募，只有十几个人，在借来的办公室里办公。”

上海均瑶广场是程衍樑踏进媒体行业的第一个地标。一个周末，在《经济观察报》的办公室里，他跟面试官聊了一个多小时，“其实他也不知道选择我的理由是什么，但觉得我想的还蛮多的，书读得也不少，就招我进去了。”

程衍樑很快成为了一名消费领域的记者。他用“土法炼钢”来形容自己做消费、地产记者那两年的过往。在几乎没有任何采编经验的前提下，程衍樑开始密集地采访、写稿。从要不要用形容词、怎样用华尔街日报体开始学起，他逐渐找到了做媒体的门路，他甚至都没有对于职业的迷茫，“根本没有迷茫的时候，每天都有大量的选题要去写。”

界面新闻于2014年正式成立，那也是科技、财经类新媒体如春笋般崛起的日子，新景象已经初露端倪。“现在回头看看，那其实是个很特殊的环境，它甚至让你一度以为会是以后的常态。”

伴随着界面新闻报道版图的不断扩大，程衍樑对于消费、地产这些商业话题开始产生厌倦。他爱读书、爱电影，对于各种有趣的文化有着浓厚的兴趣。他开始给娱乐组写稿子。他把那段经历形容为练手，面对着空荡荡的评论区，他逐渐找寻到了自己内心深处感兴趣的东西。

他也逐渐开始成为一名讣告记者。2014年11月18日，高仓健逝世，程衍樑接下了讣告的撰写任务，只用了短短两个小时，便把这位硬汉影星的波澜一生凝练进了上千字里。“那时界面的高层们会每天看稿子，他们看到那篇讣告很惊讶，说这是个90后写的吗？”

《高仓健：一代日本人的远去》，从这篇报道开始，他开始给各路名人写讣告。时间来到2015年，他也正式成为一名文化记者，关注上海乃至全国文化领域的新闻。

《忽左忽右》的许多素材与嘉宾正是从这时开始积攒的。他还记得自己给界面写的第一篇特稿是《无畏骑士》，记录了海军史研究者章骞的故事。章骞是国内海军史研究圈子里的名人，痴迷于第一次世界大战的海战，曾撰写过第一次世界大战海军通史巨著，七十万字的《无畏之海》，在微博上他的网名叫“圣宝剑橡叶骑士”，因此程衍樑给报道取名《无畏骑士》。

## 追忆海军史学者章骞

“以章骞的年纪与学术热情，他留给世人的成果绝不应该只是三部专著。还有太多的题目等着他去挖掘。”

程衍樑 2016年08月13日 15:06 浏览 20 次 来源：界面新闻



这成为压垮他的最后一根稻草。2017年年中，程衍樑向编辑递交了一份辞职信，彼时距离他进入界面已经过去了四年。不做媒体，不当记者了，他这样想着。

## 《忽左忽右》诞生前传

“做记者的生活几乎是日夜颠倒的，每天处在信息的中心里，需要每天不停地接收消息，又要定期向外释放，会有各种各样的事情找上来。”

对于离开媒体行业的程衍樑来说，他决心要将此前的生活完全改变。

并不是要换个行业那么简单，他需要重新思考自己未来的路和面对这个世界的方式

，而思考的时长也不确定，或许是几个月，或许要更久。“我是那种比较任性的、几乎不会考虑现实问题的人，不会因为生存就一定要继续干下去。”

退掉租在徐汇的房子，他搬到外高桥，那里是浦东新区的角落，是好几条地铁线路的尽头，再往东不远，就是长江入海口，和崇明岛遥遥相望。

过去六七年在上海的日子里，程衍樑从来没住得这么偏远过，他铁了心地要远离社交，远离自己每天来往的核心市区，抱着一种做“实验”的心态，将居住地选在了外高桥。

“当时想理发要去五洲大道，想吃饭要去远东大道。”他说，“一听就是什么宇宙尽头”。

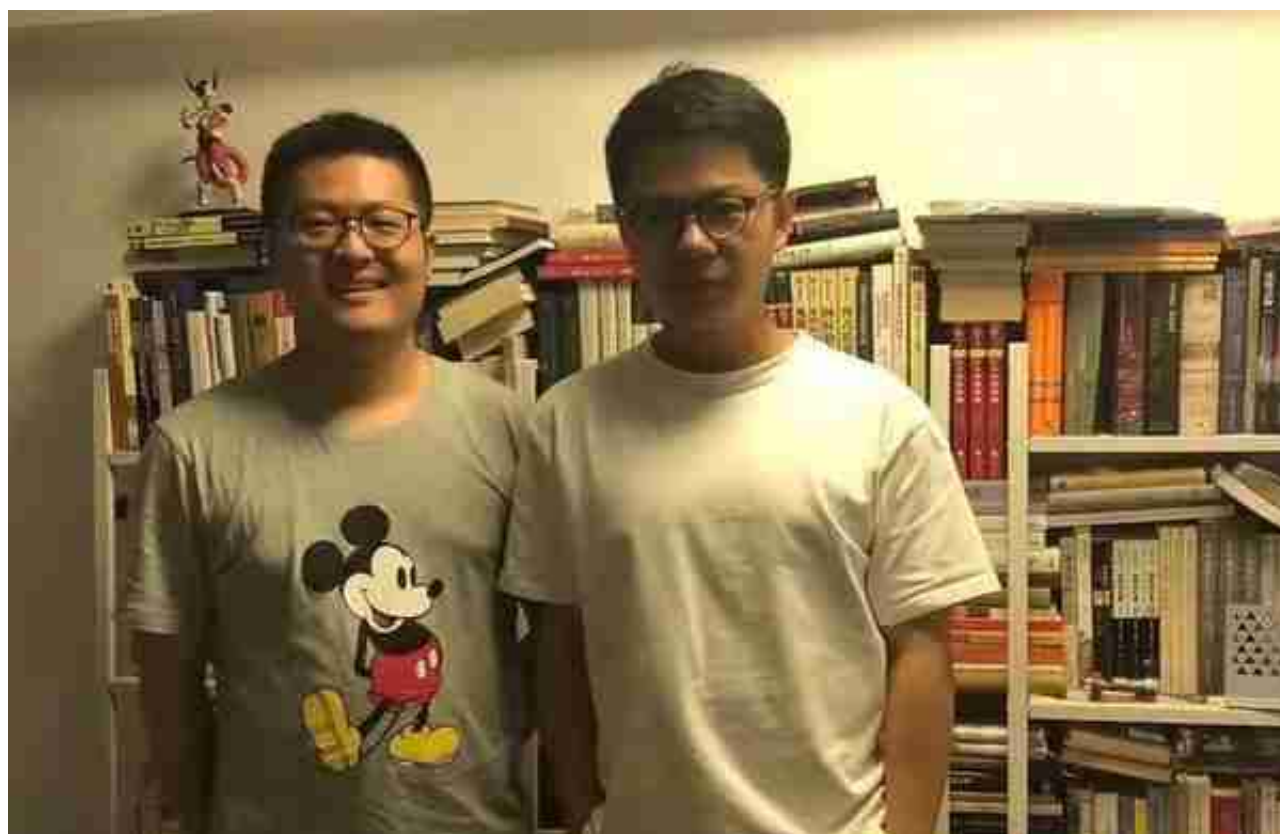
他把自己几乎封闭起来，每天读书看剧，曾经占据生活很大部分的社交活动也彻底消失，用一个词形容就是“息交绝游”。他时不时给一些媒体供稿，也兼着一份类似私人助理的职位，就这样生活着。“我有个优点是，我真的很少焦虑，尽管我不知道我要干些什么，但我完全不紧张。”

在读书、刷剧中，程衍樑用一种自我停滞的策略应对着急剧变化的世界。

但他仍对那些“谈资”与“废料”日思夜想。“你脱离媒体环境以后，那种行业对个人的‘副作用’会很快地显现出来。”自己主动远离了信息的中心，但虚无感也随即而来，他告诉自己，是不是该做点什么东西？“那时自媒体创业已经非常普遍了，做个公众号什么很正常”。

但那对于他还是“太重了”。程衍樑重新翻看自己的朋友圈，突然想起了杨一的播客节目。在没有共同创业之前，他早已和杨一结识，杨一是上海电视台的编辑，也是上海媒体圈的“社交达人”。

从2015年起，杨一便开始自己经营播客，“他很早就自己搭设服务器，做《杨一电台》，也会在苹果播客上播。”程衍樑对这种形式有着浓厚的兴趣。另外，杨一在节目中用的一些叙事手法，设置的节目结构，也在他心里埋下了种子。



杨一（左）和程衍樑（右），图源网络 杨一（左）和程衍樑（右），图源网络

播客行业迎来一批来自媒体的入局者，行业也迎来巨变。

当时，程衍樑或许并没有意识到，自己无意间与海派播客发展道路不谋而合，成为了媒体播客发展的重要力量。甚至会在后来成为上海播客圈层的中流砥柱。

他甚至抱着一些近乎破坏性的想法，“当时觉得整个世界的机构都在崩塌，传统媒体所占据的舆论高地正在失守，个人的力量在崛起。”面对如此的“礼崩乐坏”，他想要把自己想说的表达出来。

《忽左忽右》就这么诞生了。难得的是，程衍樑没有像当时的许多自媒体一样，去依靠“煽动”获得听众，而是选择走向专业。

## 进城录播客

尽管是全新的内容创作领域，但程衍樑仍旧希望能找到一套行之有效的创作方式。

2017年底，“躺平”了近半年之后，他联系上了杨一，将自己想做播客的想法和盘托出，“杨一有很多做播客的经验，而且很懂，无论是录音、剪辑之类的技术，还



是分发托管，这些都是我一无所知的。”

杨一接受了他的邀请。

两个人随即开始准备第一期节目，相比自己文字记者的身份，杨一出身于电视台，要更擅长团队协作，“做文字记者基本就是自己把一个项目包圆了，但在电视台不一样，要完成一个项目，要有明确的分工，更要求配合。”

“由我的趣味化来主导这个节目的内容，杨一则来配合我，帮助我解决剩下的事情。”程行樑说。

想法落地，找到固定的内容形式和风格至关重要。程行樑再次以媒体人的直觉设定这个节目，“当时无论是播客还是媒体领域，就某一选题找一个专业的研究者来进行深入分享，这样的形式并不多。”他想起了自己同许多受访者的长篇对谈，这不仅仅是“采访”，更有“分享”“讨论”的意味，这种形式也不会有媒体属性的严肃，且能够为内容增添很多趣味性。

选题则从程行樑积累的话题入手。如果内容太过随性，主播个人有可能会限制节目的发展，程行樑更想用足够有趣的话题与高水平的嘉宾不断“挑逗”观众的兴趣，“我不能依赖于某个人的天赋”。

程行樑和杨一把目标锚定到自己擅长的文化、历史、国际关系等领域，还会融入一些怪力乱神、奇幻冒险话题。他们也确定好了《忽左忽右》的发展策略。“让嘉宾多说，我们少表达”，杨一回忆。



图源受访者 图源受访者

程衍樑对一次录制记忆深刻。那是《忽左忽右》录制到第9期时，他们邀请到了久久读书人的编辑索马里，录制选取在一个黄浦区的桌游俱乐部里。“我们在里面开了一个桌游房，聊的是费兰特的匿名写作，但是隔壁在玩狼人杀，每次有人赢了就

声音非常大。”

他摆了个捂耳朵的姿势，“然后索马里就要停下来，把耳朵捂住。”

那段时间是快乐的，“我把它当作一件业余且非常有意思的事情在做”，在《忽左忽右》最初的日子里，他聊过十九世纪时，人如何面对世界末日；聊过美苏冷战与间谍小说；聊过综艺节目《创造101》背后的女性主义；聊过风水与算命。

在多元且烂漫的话题里，程衍樑把自己的朋友邀请到麦克风前，将此前只能作为报道“边角料”的话语向外输出。他满足于这种输出，尤其是住在外高桥的日子里，慢慢地，他发现豆瓣上开始有人讨论《忽左忽右》。

“我们的播客，真的有不少人在听的。”他说。

## “办个公司，探探路”

从诞生之初，JustPod就把商业化刻进了DNA里。

2018年4月，《忽左忽右》更新了十几期之时，第一家企业客户GGV纪源资本找到程衍樑，紧接着是第二家，领英。这两个客户是刷朋友圈“刷”出来的。那时，程衍樑把开始创作的最新节目分享在朋友圈里，“他们的海外市场就有做播客的经验，刚好想在国内做播客，结果刷朋友圈发现有人在做这件事。”

节目得到他们的注意，“他们发现，无论是片头音乐，还是音质、剪辑，都比较专业，所以直接找到我，希望能担任他们的播客制作人。”在投身播客之前，程衍樑也曾与杨一设想过靠播客赚钱，但想的也只是“偶尔接接小订单”，刚开始做就有两家跨国企业伸来橄榄枝，完全出乎意料。

程衍樑开始重新审视播客行业，也重新考虑创业的可能性。

跟GGV和领英谈了几轮，合作似乎能够开展下去，他决定注册一家公司，只有程衍樑一人的上海斛律正式成立了，帮助GGV推出的播客《创业内幕》，联合领英推出的播客《转折点》。这也成为JustPod最早的两个企业播客订单。



图源受访者

2019年11月，JustPod参与发起的国内播客线下活动PodFest China迎来第二届，即刻CEO叶锡东和产品负责人kyth也参与了进来，他们怀揣着一个关于播客的项目，5个月后，上海，一个名为小宇宙的App正式上线，所谓的播客元年也正式到来。

如果2018年、2019年更像是JustPod的“萌芽期”，那么2020年播客的井喷与听众的破圈增加则为他们带来了更多的机会。

商业化为基础导向，JustPod逐渐探索出了一条相对有效的商业模式——输出自己的专业制作能力。从某种角度来讲，JustPod更像一家专业的广告公司，针对不同企业的客户，他们提供不同种类的播客制作服务；对于一些稍微了解播客内容的企



业来说，他们帮助对方提供成熟优质的播客内容策划，参与进制作的前端、后端环节。

对于初次触碰播客行业的企业，程行樑和杨一就会从“何为播客”开始答疑解惑，先提供音频策略的咨询，再提供播客内容的策划、制作、分发、宣传全链条的服务。

《忽左忽右》制作人滑轮参与的第一个企业播客节目是中信出版的企业播客《跳岛FM》。他对“服务”的细节记忆深刻，“节目如何统筹，嘉宾怎么录制，如何收发录音，谁来转文稿，对于每一集的要求都很细致的，每一个环节需要人来跟进。”



2022年，对于上海和整个播客市场来说，波云诡谲。巴斯夫，GIADA，IQVIA，耐克，中欧商学院，华泰证券，天猫国际，越来越多的大企业客户找到了JustPod，播客商业化的元年，这家公司再次追上了浪潮。

安化路的那间小小办公室已经装不下JustPod庞大的团队，程行樑迎来了第三次搬家。

他和杨一看上了九江路的这间办公室，无论位置、空间，还是视野，对于一家创业公司来说再合适不过了。

## 当务之急

程行樑始终有一种危机感。

他认为JustPod的商业化模式仍旧比较单一，“我们还没有找到一种高效或者较高性价比的营收模式”。

在他看来，让占成本大头的原创节目跑通商业化路径，是公司的当务之急。

尽管每年公司营收上千万，但相比几年前刚开始创业的时候，程衍樑要更加焦虑了。“从我的角度，我能看到当时面临的是什么困难，后来面临的是什么困难。到今天，困难变得更大了。这是很实际的，每天你光应付这件事情就已经焦头烂额了。”



**巨有聊**  
麦当劳 | JustPod

▶ 继续

新升级巨无霸，开麦巨有聊！11月起，麦当劳与 JustPod 共同发起「开麦巨有聊」特别企划，携手三档中文播客节目——忽左忽右、Nice Try、杯弓舌癖 更多食物 · 一周一更

## 单集

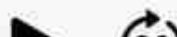
..... 第1季预告

### 升级巨无霸，开麦巨有聊！

11月起，麦当劳与 JustPod 共同发起「开麦巨有聊」特别企划，携手三档中文播客节目——忽左忽右、Nice Try、杯弓舌癖，畅聊关于巨无霸的一切。...



升级巨无霸 开麦巨有聊



不同于外界对《忽左忽右》的佛系想象，一整个下午，杨悦骅都在不断地开会，碰方案。企业订单、投放不断增多，因此要不断地跟客户交流对接。她认为，对于一家创业型公司来说，这种常态化的忙碌再正常不过了。

在杨悦骅的眼中，JustPod远远不止是一家播客公司，他们拥有了一定的全案策划能力。她进一步解释道：“随着和品牌接触的增加，我们更加了解品牌的需求，品牌的投放也逐渐从纯内容投放转向了更专业的播客营销事件落地，这也拉高了我们的商业价值。”

这正是JustPod的探索带来的。视频播客、不同平台的投放、直播，《忽左忽右》是播客领域探索新样态的前沿阵地，其影响力正向更多渠道扩散。2022年末，JustPod与小红书展开合作，推出了“归途七日谈”策划，让“小红书播客”进入了大众视野。

在视频领域，《忽左忽右》也开始了视频化尝试，例如2022年9月JustPod与腾讯视频合作推出的《苏俄情报往事》系列节目，正是由播客内容衍生而来。

播客不会仅仅只是播客。

程行樑举了个例子，“kanye之前在美国一档播客上睡着了，TIKTOK上很多人在传这段视频，这条短视频可能在国内也有上万点赞，但没有人知道是怎么回事。”他喝了口咖啡继续说，“那就是播客适配不同媒介后产生的特色，进行一定程度的扩散，让播客内容走向更多人，这就是我们想要的。”





图源受访者

“从每月1万块的几张工位，到月租4万的办公室，再到现在月租15万的半层楼，可能有人觉得步子迈得太大了。”他盯着窗外说：“但你也是为市场造势的一部分。”

参考资料：

- [1]. 《在播客市场赚了上千万后，JustPod下一步怎么走？》DX，新榜
- [2]. 《对话JustPod创始人：我们更像个兴趣小组，年收入几百万基本健康》陆云霏，新商业情报NBT
- [3]. 《一篇文章，读懂中文播客前世今生》拐子狼，少数派