



做书店要回归零售的本质

近日，素有“百货女王”之称的厉玲接受了百道网帮书店团队的专访，以25年零售实战经验，畅谈实体书店的现状和未来，并为实体书店的经营发展支招。

1. 面对互联网的冲击、消费升级要求等，实体书店近几年在业态融合、空间布局等方面做了很多新尝试。您觉得现在的实体书店怎么样？

我一直认为互联网对零售的冲击会从标准化商品开始，标准化程度越高受到互联网的影响越大。所以很多年前，我就认为书是首当其冲的。也确实，前几年一片哀鸿遍野，好像都在说书店要关门了。其实这是不对的。

这几年，书店以全新的面貌出现。有不少新形态，不管是复合型业态、单一业态，还是连锁规模，亦或非常小资、非常个性化的。总之，书店已经不是原先我们能够想象到的那种模式了。

最早电视出来时，很多人觉得电影院会死掉，但是现在电影院不仅没有死，而且比过去更红火，电视电影一样红火。书店未来也会这样，它会依照市场的变化和消费需求的变化，做出各种各样的转变，来抓取自己的消费者。

书店未来会走得很好，但形式一定不会像从前那样单一。比如有像西西弗这样以书为主业的，有像方所那样不是纯书主义，还有服装、文创产品的；此外，其他商店也可以以书为副业。比如服装店空出一个角落来卖与服装有关、与设计师有关的书籍，把书作为配角来销售。其实，不管哪种形式，只要能够把书卖出去，都是非常好的形态。

2. 西西弗书店已经在全国开了100多家书店，现在还在快速扩张。从商业角度，您怎样看待西西弗模式？

我大概是在去年年中突然关注到西西弗模式的。西西弗敢于以书为主，每个单店的图书销售大约占到总销售的80%-85%；而且走得很块，去年大概开出了三五十家店，到现在已经有一百多家店，并且老板宣称继续以书为主

业，继续扩大开店。我们做零售的，都要求单店盈利。而西西弗的大部分单店都可以盈利，都能自己创造利润，不亏损。这是非常好的。西西弗模式还有一个最大的好处，就是辐射量扩大以后，可以自己出版和发行某一类书。现在它已经在尝试走这条路。另外，西西弗还可以兼带一些物流链。并且，西西弗的会员群体非常可观，今后也能带动文创等其他产品的销售。所以，我非常看好这种模式。

3. 西西弗能够以书为主业并盈利，确实非常难得。您觉得西西弗盈利最大的原因是什么？

卖书确实赚得薄，但是薄也经不起量大。所以这非常考验书店的后台管理能力，也就是进销存，能够相互调货也很重要。零售店很多时候（做不好）不是因为商品不好，而是物流和转换做得不够好，造成了压力。如果西西弗的后台再上一步，那么盈利能力还会更进一步。

从目前来讲，西西弗对书的精选还是比较好的。虽然图书品种很多，但能够按照每个分店不同的客群进行书的分配，尽量加速在店图书的周转率。这一点就做得比很多书店要好。它的图书流控做得非常好。

另外，大量购物中心产生以后，给西西弗开店创造了条件。大型商场、购物中心有引进书店的需求，给西西弗开店很大的租金优惠。当然，西西弗的营运管理能力也是目前国内书店当中一流的。

4. 西西弗模式可以复制吗？

我做零售最大的感触就是，成功永远不能复制。

星巴克是一个很好的案例。星巴克非常成功，可是它前几年推出一批茶店却非常不成功。到去年为止，已经全部关掉了。星巴克的经验难道不够它自己复制吗？它的发展、营运、培训都有很多成功经验，但这批茶店还是全面失败、全面退缩。因此，我的观点是，成功永远不



能复制，失败却总是一个模式。书店的成功很难复制，个人的成功也很难复制。

对于失败，我们说“成在经营，败在管理”。任何一个企业，只要败的一定是管理上有问题，就是“人财物”没有管好。商店关门很正常，不管是实体书店，还是餐饮店、百货店、房地产，都是有开有关，这才是真正的商业。

5. 实体书店为商业体带来了人流，这种现象您怎么看？这些模式能走多远？

目前购物中心很多，他们都需要招商。我们十年前做购物中心，希望餐饮的比例大概占 25%，绝对不能超过 30%。但现在大量的购物中心，餐饮占到了 50% 甚至 70%。这是不可想象的。因此，购物中心的多元化、客流的引导就非常重要。购物中心需要书店，一是带来人流，二是带来档次。书店办活动，还能带来名家名流。很烂的书店，购物中心也不愿意引进。最终，购物中心和书店是双赢的。

这种模式永远都会走下去。这取决于什么？中国购物中心的总量是上升的。购物中心需要各种各样的商店来配合，书店就是其中一种。今天如果西西弗抢占桥头，它的模式够好，未来它的经营管理持续上升，就自然有它的空间。同时，其他小型的主题书店或者图书销售并没有占到总体 50% 以上的书店，也仍旧有存在的空间。只是都要有自己的定位，都要能满足自己的目标顾客的需求。

6. 您觉得实体书店未来会有哪些创新？

未来书店的数量会增加，收入的比例会增加。别说三五年，十年、二十年我都是很看好书店的。会有人把它做好，当然国家的政策也很重要。

实体店，包括书店在内，早几年确实有一些困难，但是从 2016 年下半年开始，我们在实体店的讨论当中都觉得最困难的时期已经过去了，接下来会很好。消费者又回到了实体店，当然实体店也做了一些调整。

很多实体店，包括银行、大型超市，以及 LV 这种奢侈品店等，都在缩小面积，就是要把原来的泡沫给挤掉。这样做可以让商品配备更精准，人员配置更精准，服务更精准。这些做法都是对的。

类似于西西弗书店，自身会有很多创新。我觉得西西弗以后的图书销售比会下降。或者说，我劝它要下降一些。

我认为西西弗模式，图书销售能够占到 60% 到 65% 就已经非常优秀了。就算未来几年图书销售比下降，也没什么好诧异的。它还是西西弗，它不会变。只要单店能够盈利，能够让书的绝对量上去，相对比是无所谓的。

现在我听说有些咖啡店买书去让客人阅读，但不卖。有人问我这样做行不行，当然行，可是为什么不卖呢？可以顺便卖点儿的。不过，现在图书在零售业当中越来越多地被提及，有越来越多人有这样那样的创意思法，是很好的事情。

其他的创新就太多了。比如一个餐厅，门口可以销售和美食、餐饮有关的书。比如一家儿童玩具店，可以销售儿童图书。总之，不要在乎你店里的书是占比 10% 还是 100%。只要能够把书卖出去，能够提高进店客人的满意度，能够提高销售，就是好的模式。

目前，实体书在中国国内市场上的销售额还是很低的，人均年阅读量也非常低，而当我们的经济、生活水平提高后，人均阅读量应该会逐渐提高。那么到时候，人们就只读电子书吗？只读 kindle 吗？其实，各种阅读方式都会有不同比例的增长。能够让消费者的满意，是很关键的。

7. 回到零售的本质，您对实体书店的转型升级有什么建议？

零售要抓住两头，一头是你的供应商，一头是你的消费者。在这个过程中，是转型也好，是升级也罢，哪怕是降级，都是无所谓的。零售店都是需要盈利的，只要你抓住两头，你有自己的盈利能力就是好的。我们零售商本来就是看中每一分钱的，能挣就挣，能省就省。

零售没有模式，零售没有标准。零售就是多元化，就是多彩。零售业每天都在创新，有很大的创新空间。零售就是要满足消费者的需求。但一家店不可能满足所有的消费者，所以定位要准。不同的店抓住不同的消费者，各自做好自己的那部分。

来源_百道网 2018.05.07