

无界经营，是实体书店未来的探索 ——以广场书城转型升级为例的思考

文 | 王剑

引言：新型书店让我们看到了图书销售以外的可观利润，而且“阅读空间”的主题，“文化交流”的意义，“社交场所”的概念等，重重地冲击了我们的思维和观念。

一、实体书店最后的时刻是经营困难

2013年，广场书城的经营出现了诸多问题，其实最为主要的是，销售额的下滑和租金的连年递增。当然，网店是最大的“强敌”。尽管公司召集大小会议，不断研究，不断调整策略，但是收效甚微，似乎无回天之力。有外地的同行讲，兰州不算重灾区，毕竟物流的制约或多或少影响着网店的扩张。

事实上，网店的扩张与日俱增，读者购书的实惠心态日益加强。随着城市生活成本的增加和节奏加快，逛书店成本不可小觑。网店成熟，实体店衰落，已成定局。到了2013年底，书城清楚认识到，实体书店不转型，已经无路可走。

二、走出去观摩曾经“不接受的”新书店

曾在多年前看到的北京、上海、杭州、重庆、成都等地的新书店，如字里行间、单向街、西西弗、大众书局、今日阅读等，成了我们必须再次仔细访问和认真取经的地方。

咖啡店+书店，咖啡店+书店+文具店，咖啡店+书店+文具店+文创店等形式，呈现的启发就是图书以外所产生的利润，足以使书店能够活下来，甚至被读者认可。

2014年，初见“言几又”“方所”和“钟书阁”，对于我们的震撼不亚于重磅炸弹产生的“深深伤害”。原来，新的形式是如此的新鲜和广阔，如此的富于创造力。

新型书店不仅让我们看到了图书销售以外带来的可观利润，而且“阅读空间”的主题，“文化交流”的意义，“社交场所”的概念等等，重重地冲击了我们的思维和观念。

创新的盈利模式，不仅能够使书店生存下来，而且极大地丰富了书店的内涵。

2014年底，公司决定创办自己的“咖啡店+书店”

的新店，从此下手，做一次新鲜的学习和实验。前提是，先保留广场书城，在新的地方完全创办新的书店，割断与老书店一切模式的联系。

三、被迫形势下创办“兰州理想国度书店”

2015年初，公司着手在兰州一家小型商业综合体——倚能假日时光选址，开始新书店的讨论和设计。

打破传统书店形象设计观念，设计“咖啡店+书店”形式的书店。设计师薛振华先生接到任务，首先出访了外地的书店，如言几又书店、钟书阁、方所等。回来后，遇到的问题是空间面积、租金成本和投资资金量的问题。面积大于500平米，租金成本过大；同时，设计制作投资资金量也不是小数。

为了避开难以解决的问题，公司决定“照钱打豆腐”，依据自身的实际力量，创办适合兰州当地审美水平和经济水平的“新型书店”。

于是，一个“轻美式环境的咖啡店+家庭休闲书房”的定位设计，得到公司和设计师的一致赞同。

经过100多天的施工，一个占地面积389平米，拥有1.2万种精品图书，置放70余个舒适桌椅和制作意大利LAWAZZA咖啡的书店，于2015年7月诞生了。

作为兰州地区第一个新型书店，第一个有“阅读空间”意味的书店，开业之际，就受到读者和媒体的热捧。著名的自媒体《看见兰州》首发视频《理想国度，藏于兰州闹市的乌托邦》，以及读者自发的文章《兰州绝无仅有的“理想国度”》，使理想国度书店迅速蹿红，“理想国度”微博和微信公众平台的粉丝量日日攀升。

同时，店内的经营开始了新的挑战，不仅要做好书店的本职工作，加强新书、优质图书的购进和销售；还要做好属于咖啡店的优质服务，比如饮品出品的速度和质量，满足不同口味的新品开发等等。

经过努力，到2015年底，理想国度书店取得了不俗的成绩，图书和饮品销售双赢，读者口碑不断攀升。

2016年7月，居于兰州商业中心的大型商业综合体——北京华联购物中心，前来招商，期望理想国度书店能够开店。于是，尝试新业态中的新书店，又是一个极大的挑战。

设计师认为，复制“理想国度”是没有价值的。这个理念成了我们不断追求的一个新创造力量。因此，设计理想国度书店华联店，是一次新的大胆的尝试。自然，经营模式也有了更多的内容——“时尚咖啡店+时尚书店+时尚文创品店”。

2016年12月，理想国度书店华联店正式开业。占地面积520平米，图书1.5万种，座椅98个，文创产品20余种，文具品牌2个，饮品有意大利LAWAZZA咖啡、意大利FABBRI冰淇淋、斯里兰卡红茶和中式茶点等等。

华联店开业，使理想国度书店的品牌效应迅速扩大。除了周末一座难求，平时的签售活动和阅读活动也接连不断，场场爆满。

人们意识到，新书店不单是购书的场所，也是阅读、交流和休闲的文化生活场所。人们在不断改变对实体书店的态度，不断地提出更多的需求。

对于华联店的火爆，甘肃电视台“电视新闻中心”做了两次较大的专题报道：2016年11月27日，《记者关注：“理想国度”跨界新书店，致力于理想“阅读空间”》；2018年2月21日，《（文化闹新春）书店变身文化空间，“泡书店”成为过节新模式》。

可以说，在省内，说到“理想国度”，行业内和读者圈都知道，它是一家属于当地的“以阅读为主题的空间”。在那里可以做你想做的任何与文化相关的事情。

截止2017年10月，华联店不仅备受读者的热捧，也受到政府部门和新建商业体的关注，政府部门在推广新书店形式，商业体接连来招商。可见，一个新型书店，一个“以阅读为主题的空间”，一个属于城市的“大书房”，是新形势下“全民阅读活动”的急切需求。

四、广场书城的转型——原址改造升级

理想国度书店的成功，不仅为广场书城的改造升级提供了技术层面的支撑，还提供了经营层面的经验。

改造广场书城的时机已经成熟。

2017年下半年，公司自筹资金，对广场书城进行转型升级。目的是为了适应新的形势，满足读者对新型阅读空间的需求。

实施过程：

1. 定位设计：

读者对象：以青年读者为主要群体，包含中小学生在内。

图书大类定位：人文社科、哲学、心理学、中国文史、美术艺术为第一大类，定位为最新出版的精品图书；少儿阅读图书为第二大类；中小學生辅导读物和课外读物为第三大类。

空间定位：构建意大利式混杂日韩元素的咖啡厅作为阅读区域，突出对图书装饰作用的文化氛围。

2. 实施合作单位：

基础装修设计公司、品牌咖啡技术公司，由他们负责实施前期的工作，交付我公司实施书店工程。

历时120天，广场书城实现了转型升级，成为一家以“阅读为主题”的新型书店。

转型后的书城，占地700平方米，在架近3万余种精品图书，舒适座位100余个，在职员工30余人。

书店融合了意大利LAVAZZA咖啡、经典饮品和中西式茶点，以及文化创意产品、文旅产品等现代文化生活内容，不仅可以突出休闲阅读方式、文化交流和城市书房的特点，而且可以进行多种形式的读书活动和文化交流活动。

2018年2月18日，广场书城试营业。

书城以新的形象重新站立，以新的功能服务读者，引来行内外更多的关注。行内一些传统书店蠢蠢欲动，有的已经开始模仿，有的开始具有自己特色的设计创作。天水地区、酒泉地区、陇南地区等地已经出现了新型书店。

转型，是必须的，是实体书店的一次重生的机会。

同时，行业外的资金也进入新型书店的创办竞争中。兰州新开业的目言书店就是一个明显的例子。目言书店运作资金充足，设计时间长，占地2000多平米，设计空间感极强。开业期间，以其巨大的网络宣传，使其一夜间家喻户晓，成为当地的“网红书店”。

当理想国度书店出现，是一枝独秀；广场书城改造成功，也是预示行内，空间极其广大。此时，还是属于所谓的“蓝海战略”。而当行内纷纷转型，各显神通；当行外资金进入，彰显资金优势，所谓的“红海战略”就近在眼前了。

所以，转型还在路上，并且没有终点。

五、对于未来书店之路的思考

近几年，新型书店层出不穷，比如钟书阁书店、言几又书店、方所书店、西西弗书店、单向街书店等等，他们的创造力和连锁经营的能力不断扩张，同时，为了经营的最终成果，每一次的设计除了相同的元素之外，其服务和产品结构也各不相同。图书、饮品、文创、服装、电影等产品，纵横交错，相互衬托，使书店的销售呈现多样化，最终利润也是管道多多，不被单一化所限制。

事实说明，以图书为核心的产品组合，以休闲阅读为主题的文化和文化活动的组合，将是每个书店必然追求的业务主线。原因是：

第一，书店必须以图书为核心，但是图书的销售方式，除了实体书店的销售，还有网店巨大份额销售的压迫，依靠图书销售带来的利润，不足以养活书店。所以，图书以外的产品混搭，是解决销售不足和利润狭小的一个重要途径。

第二，饮品、文化用品、文创产品和文化活动的组合，是大多数书店的一个常用套路，也是易于实现的销售方式和服务方式，但如今不足以形成书店的核心竞争力。所以，避免同质化的经营，最大化地想象和尝试，是下一个竞争的焦点。比如，可以将轻餐饮引入；比如，可以将某个类别的文化超市引入；比如，可以将培训“教室”引入；比如，将微电影引入……

第三，出版社和书店的合作关系也许会发生实质性改变。

目前，书店的维持、生存，有赖于出版社图书发行的寄销制。就是经销合同管理制度下的先发货，后结款。

显而易见，受到网店的冲击之后，寄销制成了影响出版社回款数额和速度的障碍。自从出版社意识到回款难的问题后，出台的政策就是在经销合同中增加寄销账期的条款。当实体书店销售下滑，销售减缓，那么势必库存加大，影响回款的速度和数额。书店和出版社的合作关系中，有了关于“账期和额度”合同要求。事实上，这一办法是出版社自救的一种手段。

可以想象，传统实体书店在这样的经销合同制约下，日子并不好过，原因是失去了最后的宽松的资金扶持。

新型书店的出现，也是迫于这样的供销关系压力。但是，当书店转型后，利润产生不完全依靠一种产品时，那么，书店和出版的合作关系也会发生变化。比如，书店可以根据自身的特点选择适合自己的出版社。当书店利润可观的时候，经营者也会从被动转向主动，可以和出版社“讨价还价”。

因此，寄销制存在的时间不会太久，出版社的企业化经营的步伐也会随之加大。

可以说，寄销制的改变或者淘汰，是出版发行行业的一项实质性的进步。出版社好了，书店也会好；书店不好了，出版社也不会好到什么地步。

双赢局面的实现依赖于书店的彻底转型和成功。

常言道，没有做不到的，只有想不到的。

这是在告诉我们，当新型书店的“红海战略”到来，当竞争不断加剧，书店的经营利润也会“日薄西山”。拯救书店的未来，就必须是“打开脑洞”的无限创意和无限服务。谁可以做到以图书为核心的多维创新，将读者与书店的粘合度做到最好，谁就是最后的胜利者。

当然，在“互联网+”的时代，让互联网成为书店飞翔的翅膀，是大家的共识。书店必须是互联网下的书店，这个没有界限。

那么，书店的界限是什么呢？

我认为，书店的界限，就是离不开优质的特色图书，其他元素和产品既可以离开，也可以无限结合，做到以图书为核心的综合销售，包括服务所带来的高级利润。

这种结合是以“当地的文化特征和读者特质”为原则的，具有地域的文化色彩和符号，所形成的书店必须是当地文化的一个重要场所，一个富于现代化要求的新型场所。

所以，无界经营，也许是实体书店不断实践和进取的漫长探索过程。实体书店在实践中，不断被赋予以新的内涵。

供稿：甘肃广场书城图书发行有限公司董事长 王剑
兰州理想国度图书报刊销售有限公司董事长 王剑