

“一条”开店了，实体书店是否应打造成新中产阶级的标配？

文 | 曾锋

9月22日，知名视频公众号“一条视频”的实体店——一条生活馆在上海三店同开，对于拥有3500万粉丝的一条而言，这是具有里程碑意义的大事件。上一次一条公号给我留下深刻印象的内容还是秦皇岛海边的“全中国最孤独的图书馆”，但这是因为我们工作所属行业性质使然。于是，一条生活馆的开张引发了我的关注，我实地去考察了一番，并有了如下的思考和联想。

一条LOGO的下方有三个词：生活、潮流、文艺，一条的发展路径也是三个词：内容、电商、线下。从区位看，一条生活馆的第一批店都开在上海的购物中心内，但这些购物中心都不是成熟的顶级购物中心，而是新开的新锐购物中心，比如上海新天地的凯德晶萃广场，由于做不了奢侈品，因此这些购物中心的定位都是生活化的社区型购物中心。一条生活馆这种力图打造精致生活的气质与这些购物中心的定位是直接匹配的。

走进这几个购物中心，一条生活馆并不能算是最吸引人眼球的形象，在上百个店铺中只是普通的一个，很明显没办法也不是以高颜值来取胜的。店门口各种形式的大屏幕在滚动播放着一条过去的视频，但是并没有太多人驻足观看。一条视频的粉丝虽然有数千万，但是具体到上海、具体到在这个时间节点进入购物中心、具体到走进一条生活馆的人，这个比例还是会非常低的。当然，来的人是消费者还是粉丝并不重要，只要能够进店就好了。随着时间的推移，我相信专程来打卡的一条粉丝应该会越来越少，绝大多数还是一条所在购物中心所获取的特定人流。

一条生活馆的设计风格呈现了典型的“日式设计美学”，看起来不是那么高级，但处处透着设计的精致考量，任何一个身份的人走进其中，都不会产生身份上的不匹配。灰色元素的地面、顶面和原木色道具构成了空间的主体，灯光是暖色的，整个店面呈敞开式。红底白字的店招非常醒目，让消费者可以在相对沉闷的购物中心店面背景中一眼看到店招，但有个问题是门口的大屏幕太抢眼了，不经意间会盖住店招的呈现效果。简洁的设计风格也是很多书店现在所采用的，但是当所有的中小店面都是这种风格时，审美疲劳也会随之出现，而且很明显可以看出，绝大多数书店的内装呈现度与一条生活馆是有差异的，除了好的设计，还得有好的投入和施工呈现。

一条的创始人徐沪生谈到店面设计时说：“最大的挑战就是我们从来没有开过店，从选址、设计、施工、陈列、库存管理、店员招聘培训等等，都要从头学起。第一个店面的设计稿，前前后后修改了30多次。我们拍摄过很多日本、北欧的买手店和集合店，对于他们的一些理念，我们是比较认同的，这次在自己的空间里实践了一次。”

如果把一条生活馆和MUJI的店面相比，两者的风格是差不多的，但不同的是，MUJI中的产品更丰富一些，而且都是自有品牌的产品，这种品牌的一致性是集店所不能替代的，也可以建立起消费者强烈的品牌认同感和归属感。客观来看，MUJI实体店中的售卖氛围应该是要明显好过一条生活馆的，这应该可能有展售和展示的区别吧。

如果把一条生活馆和小米有品的实体店——有生品见（首店在上海的七宝广场）相比，有生品见的店面来得更清晰、更带有互联网公司的那种基因。虽然有生品见售卖的也只是生活杂货，而且和一条生活馆在很多品类上是重叠的，但我相信，小米的光环应该足够大过一条。小米有品选择生活杂货类型产品，相比较而言还是以单品的销售量来取胜，而不是以品种多来取胜的。小米众筹的很多产品能够以数倍甚至数十倍的预订数来完成众筹，这种提前锁定的销售也是一般的杂货集成品牌无法做到的。

如果把一条生活馆和网易严选的实体店——网易严选超级生活馆店相比，可能已经无法比较了，因为上述提到的这几家店，在品类上都是差不多的。一条、小米有品、网易严选都是集合店，从线上电商到线下实体店都是如此。网易严选在线上和亚朵开了一家跨界酒店，但据说价格不菲，想要向MUJI HOTEL学习，但是品牌应该还没到那个段位，这就是个问题。真正的中产阶层可能看不上，他们宁可选择真正的五星级酒店，而努力迈向中产阶层的人群可能又会觉得性价比不高，这看起来也是个问题。

谈了三个不同品牌类似的店，这个时候，你可能会联想到一个问题，一条生活馆的优势在哪里？在于线上的3500万粉丝？那么小米和网易显然要多得多，而且小

米的独家优势是控制了小米电视这一个过亿的流量入口；在于线下的实体店风格？如果这样的店面在三五年前开，那么一定是抓人眼球的，但是放到今天来说，除了一条的名称以外，其他的店面呈现还是略显普通。对于我这个知道一条、看过一条的人而言，这样的店，其实看过一次也就可以了，真正需要购物的时候，可以在线上进行。在上海这样的一线商业城市，一条生活馆的出现应该没有掀起什么波澜，因为一条的品牌在线下还不能算是个品牌。换句话说，这个时代还是遵循着“大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米”的规则，这个时代主要还是看每个行业、每个细分领域的前一两两位。

一条生活馆和书店没有任何关系，但是里面有个区域是摆放着图书的。按照书店的思维方式，一条生活馆内大致可以分为三个区域：生活杂货区、图书区、咖啡休闲区。所有的道具都进行过精心设计，陈列产品的标牌上有二维码，扫描后可以去看和这个产品相关的视频。按照一条的介绍，目前一条提供了 2500 个品牌、超过 10 万件以上的商品供选择，一条选品的标准是颜值高、有设计感、品质最好、性价比高、日用。不过在线下实体店陈列的产品很有限，更多的产品展示在一条生活馆的线上平台，通过微信的小程序即可购买。

出现在一条生活馆实体店中的产品逻辑是什么？创始人徐沪生说：一方面，根据线上的销售数据，精选出几千件热卖的商品，也会有一些只适合线下销售的产品（比如单价特别低的文具、食品等）。另一方面，一些不适合线下销售的产品、体积特别大的产品，也不放到线下，比如家具等。但对我而言，看完店面的直观感觉是产品不够丰富，虽然每样都有一些，但是每个品类都不算多，对于不想到线上去一探究竟的消费者而言，很可能他就失去了兴趣，这就是通常所说的“获客成本”是高昂的。说到这里，又让我想起 MUJI 和小米，还是自有品牌比较好推广，可以抓单品销量。杂货集成店介绍来介绍去，还是有点替他人做嫁衣的意思，因为没有自有品牌产品或很少，我们的实体店是不是也有点这个意思呢？。

关于一条生活馆的产品，举几个例子，也是我自己购买过的品牌：一个是木质家具品牌——木墨，我最早是在淘宝上发现这家店的，主打橡木和胡桃木家具，产品有设计感，但是价格也不便宜。一条视频拍过木墨，也算是对木墨的认同，但木墨现在已经在线下开实体店了，进行展示和销售；另外的是日用品——最生活毛巾和贝医生牙刷，我是在小米电视中的内嵌 APP 小米商城里购买的，在小米商城内，每个产品都进行了 PPT 般的翻页展示，用大图片便于你了解产品的优点，同时用遥控器按几下就可以

实现购买了。所以，一条生活馆中展示的很多品牌和产品可能你曾经了解或者购买过，东西肯定都是好东西，只不过购买渠道多了一些，比如小米有品、网易严选以及这些品牌的线上直营店，到处都能买到，那么为什么要在这里买？这个逻辑也是需要思考一下的。至少，从观看内容视频到促成产品购买，这个直接转化率听上去还是有点难度的，引发关注倒是有可能的。

一条为什么要开线下实体店？徐沪生的解释是：第一，这是一条电商平台最重要的获客渠道，一条生活馆未来要开 100 家店。第二，生活馆本身应该成为一个主要的销售渠道，不能不赚钱。第三，线下用户扫了二维码就可以成为会员，然后享受会员价，成为一条的线上用户，线上线下就可以打通了。第四，也会把一条的几千万用户和内容资源（讲座、培训）往线下导流，这将受到商场欢迎。第五，一条另一个频道“美食台”的团队，对于各地的食材、物产非常熟悉，把它们变成展览、专题，会是独有的优势。这个逻辑听上去是很不错的，但一条生活馆刚刚起步，尚不足以言成败，我们可以关注后续的发展和变化。

那么，对于普通的实体书店而言，没有独家内容的资源和千万级别的粉丝，一条走到线下对实体书店有什么启示？我的理解是这样的：

1、流量的价值体现在必须是可以变现的

前段时间，主流媒体猛轰了部分自媒体，批其不谈操守等，诚然，这是现实。在我工作的城市苏州，我将原来所关注的自媒体大号已经全部取关了，但政府的公号“苏州发布”“苏州工业园区发布”等却没有取关。**自媒体大号的推送头条已经成了变相的广告载体**，这算是一种变现的方式。原创内容已经越来越少，推送的头条是明码标价的，而阅读量据说有时是刷出来的。如果一个阅读量十万的头条，每条阅读量的成本也要几毛钱，未来的转化率是多少就不得而知。但有一点不得不承认，拥有大量粉丝的自媒体大号是可以立即将流量变现的，有些排期都排不上，只不过最终效果有差异，比如我们这个行业所熟悉的“罗辑思维”。**网络流量的另一个变现方式就是线下开店，开店成本肯定有，但比一般的店面肯定要少很多，影响力可以转化为谈判力。**

一般的实体书店目前还是有一定人流量的，特别是在特定的城市，很多大型书城每天的人流量上万，一年累计下来的数字很可观，这个人流量超过在一个购物中心内的独立店铺可以分享到的购物中心人流数。对于小书店而言，人流量就更为宝贵，必须将有限的人流量转

化为可以实现消费的人流量。但是很多书店过去没有认真研究如何获取有效人流量，同时将这些人流通过什么样的商业逻辑进行变现。如果流量不能变现，书店的经营效率就是非常低的，更不用说，很多书店还在租赁物业经营。如果一个消费者走进餐厅，那么潜意识中，促成消费的可能性就会非常大，但现在消费者走进书店，感觉书店就是天然免费的一处环境优雅的场所，这种逻辑需要去做一定的引导和改变。

这其中，还是关乎着书店的商业逻辑，我们需要从中间去挖掘价值。从图书衍生出来的商业消费需求是购物还是餐饮、游乐、休闲，每个店的逻辑应该是不一样的。**我们不能简单地认为，到书店就是阅读买书、喝咖啡、买文创杂货，这不是普遍适用的书店商业逻辑，更不能按此为统一标准来配置业态和商品。**当下，购物中心内的书店越来越多，这是好事，但新问题是这些书店除了形象上的差异外，内部的业态也是基本趋同的，这就需要引起注意。**购物中心是一个非常好的商业载体，但是购物中心也分三六九等，定位也不一样，经营水平也不一样，书店不能用不变去应万变，这种思路非常危险。**当购物中心的人流量红利被书店消耗完毕时，书店后面的运营怎么办？

2、新零售的入口在于抓住生活必需

在刚刚过去的“十一”假期，我充分体验到宅在家的生活也是非常美好的。看着网络电视，通过京东的APP来买水和饮料，通过盒马鲜生的APP来买火锅材料，通过京东到家的APP到指定超市买东西，这都是坐在沙发上用手机就可以解决的。后两种APP的送货时间大约只需要半小时，这个时间可能比我开车出门去现场买应该更快一点，还不用支付油费和停车费。

期间，我也到盒马鲜生的实体店去体验了一下，重点是吃饭，其次是顺带买东西。在长假期间，晚上5点以后，盒马鲜生吃饭的地方应该就要排队了，不能说味道是最好的，但喜欢的人的确很多，因为大家都喜欢吃。所以，我们可以发现一个现象，新零售店面都是号称线上和线下同步，比如永辉的超级物种、阿里的盒马鲜生、一条的一条生活馆，聚焦的都是生活必需。但是在生活必需中，实际上引起消费者关注的还是吃喝，所以在新零售的实体店中吃喝的重要性明显大于购物，这与传统商业并无两样。传统零售并没有死，好吃的烧饼摊还是在排队；冬天到了，街头的栗子就开始热卖了。因此，新零售店面在某种层面上还是不得不以餐饮作为入口，因为这是中国人最喜欢的产品形态。可能在购买一批饮料时，你会考虑不同平台之间的价格差异，价格因素对消费决策起到了一定的作用。

但是对于餐饮业态而言，你考虑的只是价格和味道，以及能不能有位置坐。

一条生活馆里也有图书售卖，座位区紧靠水吧和图书区，我看到的人是在那里移动办公、喝咖啡或谈事，据说开业时，咖啡因为特别便宜，所以排起了长队。的确，在这里买书和阅读的必要性并不是很大，因为图书不是来这里的主要目的。我曾经有过这样的观点，当购物中心的咖啡店坐不下时，消费者自然而然的就会到书店的咖啡区去坐坐，并不是因为书店内的咖啡比其他家更好喝，而是因为他们需要找一个休息的地方，当然环境好一点他们会更开心。喜欢书店的读者，可能一杯咖啡喝上两三个小时，咖啡喝完开始喝水。但星巴克更受欢迎的是买了带走喝的顾客，瑞幸咖啡则是连坐的地方都没有，他们需要的是效率，以外卖为主。

当图书不再是必需品，电商平台上的价格又优于实体书店，来实体书店的目的又是什么？可能是解决立即的需求，可能是闲逛逛，可能是来翻翻书，可能是来打卡拍个照？这就给我们带来一个新的问题，**实体书店需要抓住的入口是什么？我觉得是生活必需的图书类别以及生活必需的衍生态态，并由此带来实体书店的变化和进化。**

我们公司有位员工在听了之前我在开卷讲的公开课中的内容后，有这么一段文字：“开课前，有老师在课程交流群中质疑，如果书店里卖栗子，那它还是书店吗？也许一段时间以前，准确地说，是我还在书店工作的时候，我也会有这样的疑问。但是现在，当我**已经离开书店，能够跳出“书店必须是书的店，只能是书的店”这个思维惯性**后再看这个问题时，已经可以很坦然地说，即使书店里卖栗子，我还可以称它为书店，甚至说它是一家很暖心的书店。

不再认为图书行业高高在上、阳春白雪，衣食住行等业态进驻其中都是打搅，能够正视书店的多元业态经营，正视书店需要不断探寻、优化商业模式，是我逐渐解开的思维纠结。”

一杯咖啡，十多粒温热的板栗，一本好书，在秋日的下午，这种组合难道听上去不美好吗？

3、书店在消费升级过程中的重新定位

在谈消费升级之前，还是不得不说说消费降级的问题，因为不是所有的人都是新中产的目标群体。当很多年轻人还在为了缴纳房租要犹豫一下的时候，你和他们谈“发现生活之美”是没用的，因为生活有时并不美好。对于现实中不得不面对消费降级的人群而言，他们的支

出被基本的生活成本所占据，在巨大的生活压力和工作压力之下，最先要抛开的可能就会是精神消费——纸质图书。抖音等直播可以填补这些人群的精神空白，有时还是免费的。不过，也需要注意的另一个观点是，从生活成本所占的比重出发，实际上很多三四线城市的人群，往往更有购买力。因为住房等大额支出对他们而言不是太大的问题，他们的收入绝对值虽然不是那么高，但是可支配收入还是很可观的，他们同样可以开好车、吃好饭，只不过当地商业的品牌发育与一二线城市无法相比。从这个角度来看，**新中产的分布范围实际上比我们想象的更广泛一点，触及到了每个城市中都会存在的特定人群，这对于实体书店而言是个机会。**

图书虽然能给人带来很多的愉悦和收获，但很多时候这些是无法立即变现的，一场电影你看完，可以沉浸在完美的影音效果中，但是图书所带来的都是滞后反应。实体书店的客流为什么在下降，是因为这些生活压力很大、生活支出占比较高的人群很多时候不再来到书店了。的确，来书店阅读是免费的，来参加活动是免费的，但是我们有没有替这些人群想想他们来到书店的实际成本和时间成本呢？毕竟，书店不是开得到处都是，如同便利店一般，即使他来了，不消费的话对于书店而言实际上也没有贡献可言。**这些人群，可能是书店不得不放下的，现在的书店不能再把所有人都当作是潜在消费者了。**

那么，**在消费升级的背景下，实体书店应该瞄准的是拥有固定需求的人群以及处于消费升级状态下的人群。**前者是学生和儿童，他们以及他们的家长对于图书有充分的需求，而且这种需求基于人口的原因会源源不断。这可以解释当下的新华书店和很多专业民营文教书店的零售前景还是很好的，这种需求是书店可以抓住而且是必须抓住的。而后者则是追求生活品味和生活品质的人，你即使放满整整一书店的书，这些人可能也不会喜欢。他们需要优质的空间、精挑细选的图书以及能够享受到其他配套服务，书店和阅读可以成为他们生活方式的一部分，但前提你要做得足够好，你可以和他们进行对话，购买可能是随机促成的，来自于你的推荐或者是他的发现。这个时候，网络价格和线下价格的价差就不那么重要了，一切都可以用消费体验来解释，毕竟吃顿饭还要不少钱呢，这些钱在书店还是经用的。但，有多少书店是可以真正做到满足这些需求的。

如果我们不了解消费者，我们就不能针对消费者给出生活中特定需求的解决方案，图书在这里属于生活产品的一种类型。莛屋说要为消费者提供“生活提案”，而没有说直接提供“生活产品”，产品可能是经常变化的，但是

提案往往保鲜期会更长一点，售卖也是需要包装的。一条应该努力想做到这一点，通过拍摄大量的视频内容，来引导消费者的选择，也算是变相的广告吧。有什么原材料、可以做成什么菜、主要推荐什么菜，而不是买了一堆原材料来等消费者现场点菜，消费者得按照餐厅的指引走，将盲选变成有针对性的选择，莛屋已经做到了这一步，说起来还是为你考虑的。**实体书店之所以有价值，应该是附加在图书上的，书店人的劳动需要去展现、需要去变现。**

实体书店想要成为新中产的标配，仅靠外包装还是不行，重视外在但不能忽视了内涵。“腹有诗书气自华，最是书香能致远”，书店的内在还是靠书来体现，只不过书的作用可以是多样化的，甚至可能不完全依靠书的营收。过去的一段时间，已经有很多对于未来书店定位的想象，不管怎么想象，从商业的角度看，只不过是在寻找书店的生存模式和发展方向而已，书店首先要活下来，才有未来各种想象的可能。**书店和所有其他业态的组合都是合理的，只要你能够为这些组合找到逻辑，同时消费者能够为你的这个组合买单。**某些网红书店一定会成为“过去时”，为什么？用朴素的道理说，娶媳妇，不能只看漂亮，还得会过日子。

话说回来，那天，原本在一条生活馆的第一间店看中了一双棉质拖鞋，想着后面还要跑两家店，就在最后一家店去购买吧。来到最后一家店时，这双拖鞋没有出样，我查询了一条生活馆的小程序，上面是有的，于是准备就在线上买吧。再后来，就忙忘了，到今天为止，这双拖鞋还没有买成，可能因为冬天还没有到来吧。

专栏作家介绍：曾锋，工商管理硕士，现任凤凰传媒苏州凤凰投资管理有限公司执行董事、总经理。于1997年进入新华书店体系，长期在江苏省新华书店总部工作，曾先后从事图书业务、市场拓展等方面工作，2011年起受凤凰传媒委派，赴苏州组建苏州凤凰投资管理有限公司，全程负责文化消费综合体——苏州凤凰广场的建设、筹备及运营管理工作。苏州凤凰广场历经5年的运营探索，现已走上良性发展道路。在此期间，亦将相关经验与行业同仁进行交流探讨，涉及书店设计、文化商业规划等方面。



扫描上方二维码阅读

《“一条”开店了，实体书店是否应打造成新中产阶级的标配？》