

## 茑屋与诚品：企划公司与百货零售

嘉宾\_曾锋

**诚品生活对自己的定义是归属于百货零售渠道，而茑屋的目标则是成为全球知名的企划公司，诚品的表述更符合现状，而茑屋的表述则带有更多的互联网气息。**

的确，这也与两者的对外呈现相关。诚品拥有 40 多个店面组成的实体销售网络，也有网上的销售通道，但仍然是一家比较立足于“实”的公司，看到的关于诚品的消息绝大多数与实体店面或者其中的调整以及推广策展活动相关。而茑屋近年来被人所熟知是因为 2011 年打造的代官山店成为了网红，进而大家开始关注到茑屋，从实体网点到会员卡，从单个的“网红店”到遍布日本的实体网络，这一切与技术 and 策划相关。

当茑屋寻找了合作伙伴准备在诚品信义旗舰店背后开出台湾茑屋首店时，吴清友曾表述，他与增田宗昭先生是好朋友，也一直就相关的问题进行探讨。从某一个具体时间点来看，最起码在实体店面这个部分，茑屋应该是向诚品进行学习的。诚品敦南店于 1996 年搬到现址，彼时已是一个综合性的文化百货店，带有丰富的业种组合。2003 年，茑屋在东京的六本木开设了日本第一家以“Book&Cafe”为概念的书店，东京六本木店，这个店也就相当于中等规模的诚品书店。诚品信义旗舰店 2006 年开幕时，茑屋在实体店方面没有太大动作，直到 2011 年茑屋开出了代官山 T-SITE。在这个期间，茑屋着力在扩大 T-CRAD 的发行量和 T-POINT 积分的使用范围。

茑屋在研究新店面时，一定把诚品的各种店面认真进行了研究，并变化出更多的店型，而且是更多贴近生活化的店型。各地的 T-SITE 项目就像中小型的社区化购物中心，只不过里面的图书也是重要的业态。单独的茑屋书店开在城市核心商圈的商场中，和商场及商圈进行匹配，成为最有亮点的配套业态。最早的 TSUTAYA 也可以开出很大规模的店面，除了音像以外，也有图书、咖啡、文具甚至化妆品销售，一切视商圈人群而定。茑屋在某种程度上比诚品更灵活、更富有表现力，基于成为企划公司的基因。

### 一、对茑屋的评述

日本的百货公司发展非常完善，是零售商业的主干之一。茑屋将书店及整合设施作为提供“生活方式解决

方案”的实体来进行呈现，有着非常缜密的思考和市场研判，最大的呈现项目也像一间带有书店和文化气息的百货公司。

增田宗昭先生曾经回忆开设最早的一店和二店时，就谈到了选址的重要性。第一家店由于铺位的原因只能开在大阪车站附近百货公司的 5 楼，而且是餐厅和 CD 租赁店的结合体，但由于业态独特，很多消费者愿意到 5 楼来进行选购消费，以至于把商场的扶梯都坐坏了，于是第二间店就开到了临马路的街边位置。对于人流量的依赖，对于多业态的混合，至少茑屋在一开始的探索中关注到了这些点。

### （一）茑屋的实体店面进化

2018 年底前，茑屋已经有新的店面开出。在日本的四国地区，高知茑屋书店即将开幕，提供书籍、咖啡、美食、百货，10 个店铺左右，营业面积约 4500 平米。11 月份，北海道地区的江别茑屋书店开幕，15 个店铺左右，营业面积也是 4500 平米。整个项目由三栋建筑组成，主题分别是“食物”“知识”“生活”，图书仍然作为串联的关键要素在其中。

### 1. 茑屋的实体店面有如下呈现：

**（1）TSUTAYA 系列。**包括传统的音像店 TSUTAYA，TSUTAYA APARTMENT(书店公寓)、TSUTAYA BOOK GARAGE(二手书店)。

TSUTAYA 的 1000 多家店面中有 800 多家销售图书和杂志，因此大中型店面的出现也是必然，从音像制品延伸到咖啡、图书、文具甚至化妆品、杂货、手机而成为复合化店面。东京六本木店是比较早的尝试。目前，综合化的 TSUTAYA 店面和茑屋书店并存发展，都有新开店。

二手书店其实也是将新书的部分替换为二手书，其他配套的业态是基本相同的。书店公寓是一个尝试，开业时间还不足一年，预计仍将探索和完善。

**（2）茑屋书店。**茑屋书店已经成为专门的产品，不仅在茑屋的文化商业综合体 T-SITE 中出现，或者是以独立店面的形式出现，但茑屋书店的第一次独立尝试来自于代官山 T-SITE 之后的函馆茑屋书店。最小的茑屋书店

在图书以外仅提供咖啡和小部分文创产品，比如京都岗崎和东京中目黑店。而大的茑屋书店本身也是一个复合体，在几千平米的店面内融合十多家配套业态与图书形成共生关系，典型的店面如函馆和大阪梅田。

**(3) 茑屋家电。**目前共有两家，由茑屋自己打造的东京二子玉川茑屋家电，和与爱电集团合作在广岛打造的爱电茑屋家电。作为与生活直接贴近的店型，将家电及生活小百货分类，以图书分类作为串联，形成一个空间统一、产品关联的新型店面。

**(4) T-SITE。**融合了茑屋书店、TSUTAYA 音像店，并提出咖啡、餐厅、超市、百货等组合型的中型商业设施，营业面积在数万平米。典型的店面包括代官山、湘南、枚方、柏之叶、广岛等。代官山茑屋书店其实只是 T-SITE 的组成内容之一，在整个地块上还有其他的业态诸如餐厅、宠物店、美容院等存在。枚方项目是一个旧改项目，将一个歇业的传统百货商场改造成新的综合体。湘南和柏之叶则是与地产开发商合作，由茑屋负责运营的项目。

**(5) 图书馆。**主要是武雄和多贺城。由茑屋负责运营城市公共图书馆，将图书馆彻底对外开放，引入茑屋书店、咖啡、餐厅等，综合了图书馆原有的人流和新业态所带来的人流，这种独特的组合成为当地市民日常的出行地之一。

## 2. 茑屋的实体店面进化逻辑

### (1) 由面及点的实体网络布局

TSUTAYA 在日本有 1000 多家店面，这些连锁店覆盖日本各地，单个城市中可能拥有数家，由茑屋自营开设或者是加盟代理商开设的店面，但都叫 TSUTAYA。代官山项目开业后直到目前，茑屋书店、T-SITE 等重要项目的开店选址一般围绕这几个方向：一是都市圈，比如湘南、柏之叶 T-SITE、茑屋家电都在东京都市圈范围内，枚方 T-SITE、枚方的二手书店都在大阪都市圈内；二是大城市内的商圈，东京、大阪、广岛是重点布局城市；三是在区域内寻找重点城市来填补空白，比如函馆和高知茑屋书店等。这些点构成了茑屋目前实体网络和品牌的骨干。2016 年，茑屋的书籍销售额增长至 1308 亿日元（约合人民币 77.73 亿元），事实上已成为日本最大的连锁书店。

### (2) 从单一业态店面向综合化店面发展

茑屋从音像制品租赁起家，历经三十多年发展，这个业务虽然不能说是夕阳产业，但肯定不是朝阳产业。茑屋在寻求生存的过程中，形成了经营业态的延伸，并

且从属性最接近的图书开始。这些综合化店面规模比不上传统的纪伊国屋、淳久堂等连锁店面，在提供了更多功能后，加上布点多，事实上成为了“文化消费的便利店”。同时，这些综合型的店面也成为茑屋骨干店的有力补充，BOOK、CAFÉ、MOVIE、MUSIC 与 TSUTAYA 店招一起呈现，给消费者直接的消费提示和品牌概念。

### (3) 基于消费大数据的店面创新探索

如果说增田宗昭先生是出于天生的商业直觉分析出东京代官山的地块价值以及日本团块世代（1947-1949 年出生的人群）的潜在消费能力，那么在 T-CARD 大数据的支撑下，茑屋后续开设的实体店面则得到了数据分析的支撑。具体体现在按照消费需求所做的图书分类以及在店面中的具体陈设，以及围绕图书延展的各类商业配套，茑屋称之为“生活提案”，生活提案的目的并不在于提案，而在于实现消费。茑屋在图书馆、综合体、家电、二手书店、书店公寓上的出击，在东京为地产商规划住宅配套文化设施，都是在细分市场上树立茑屋的标记，就是在专业领域和综合领域都可以有所建树、以企划力见长的茑屋。

### (4) 合适且有效的店面商业业态组合

茑屋除了音像和书籍以外，还有很多的自营业务：比如茑屋是苹果产品的日本代理商之一、星巴克在日本的三家代理商之一，TONE 手机业务，相关的文具和文创产品整合等。当然，茑屋凭借巨大的品牌影响力，也精选优质的合作商户与之合作共同拓展开店。茑屋书店综合型店面，一般 10 多家商户进驻，咖啡、烘焙、餐厅等与食物有关的业态占到了一半左右。在代官山这样寸土寸金的位置，茑屋也选择了全家便利店进驻；在枚方，茑屋则整合打造了生鲜超市，同时提供预包装食品，可以现场就餐。在湘南、柏之叶和函馆，偏儿童类的业态比较多，比如培训、游乐等。即使图书和音像的文化属性很强，但是可替代载体较多的情况下，茑屋通过这些必须到店消费的业态来增加消费者的黏性。

### (5) 轻资产化是店面拓展的主要方向

店面的轻资产化体现在以下方面：一是 TSUTAYA 音像店的构成主体主要是加盟代理商，茑屋直营店的比重比较低，租赁业务也是茑屋营收的主体；二是主要以租赁而不是自建来解决店面拓展问题，在自建了代官山茑屋后，后续的很多店面往往是和当地开发商或者物业持有方合作；三是寻求区域合作伙伴，在区域内拓店，比如茑屋书店在台湾的拓展，就是寻找了两个财团进行合作；四是开始输出知识和经验，比如在东京与名铁不动产合作，涉足住宅开发设计和文化设施打造。

## （二）茑屋的店面设计

在现有店面中，茑屋合作最多的建筑是日本设计事务所 KDa，由两个常驻日本的英国设计师合伙建立，他们为茑屋设计的项目包括代官山 T-SITE、湘南 T-SITE、柏之叶 T-SITE、中目黑茑屋书店。这个设计事务所的合作对象还包括索尼、TOTO 等日本公司，YOUTUBE、GOOGLE 等在日本的分支机构。

2018 年 4 月，《开卷文摘》曾经刊登文章《中国书店人眼中的日本茑屋书店设计》，在此不在赘述。

## （三）茑屋的商业运作特点

### 1、经营的基础是连锁的“便利性”文化消费商业

茑屋的实体网络是整个企业坚实的经营基础，更重要的是，这些实体经营网络是在经营而不是名义上的某种网点。在零售商业中，超市和书店是为数不多的可以进行标准化连锁经营的品类，超市从数万平米到一百多平米（便利店），差别只在于商品的品类，背后的物流支撑体系是相同的。书店稍微复杂一点，因为还有反向的物流——退货。如果说茑屋 T-CARD 的触角指向个体的人，那么 TSUTAYA 实体商店就是伸向城市各个角落的触角。在某种意义上，这些商店和遍布日本城乡街头的便利店非常类似，只不过提供的是文化消费产品，同时有些大中型店面经营的业种会更多一些。茑屋书店内都有一条“杂志街”，陈设很多杂志及图书，这其实就属于文化便利消费的范畴，只不过在中国大陆相当多杂志正逐渐走向没落、依靠征订和发论文存活。当茑屋的店数足够多时，这就成为了平台：基于整个实体网络的平台，以及基于某个大型店面的运作平台。

### 2、采用购物中心思维的百货实践

日本的大百货公司一般都配有比较大规模的超市，也有很多餐厅等配套服务设施，完全可以实现一站式消费服务。与大百货公司巨大的规模和海量的商品相比，茑屋其实做的是“巧事”，也就是在面积相对有限的营业空间内，引入一些和自己主营业务非常关联、但同样属于生活消费需求的品类，可能是独立的店铺，可能是空间中的一处岛柜。茑屋将之称为“生活方式提案”，也就是相当于为消费者做了一个初步筛选，在茑屋的空间内可以形成一个或数个消费逻辑。为什么说是购物中心思维，是因为与百货公司整体经营所区别的是，茑屋

还是一个“房东”或“二房东”的角色。如果说百货公司需要考虑全场的经营问题，茑屋可以做好自营业务的经营以及其他进驻商户的经营组织工作即可。实际的商业收益看，百货和购物中心没有质上的差别，但人员配置上，百货形态可以省去很多。

### 3、寻找与传统零售商业不同的突破点

日本的百货公司与购物中心共同发展，为了应对网络购物的冲击，这些零售商业在规模、定位、服务、业态组合方面穷尽心思。在日本，很多大型的车站上方或者附近，会有多家百货公司或购物中心“贴身肉搏”，比如大阪车站、东京新宿车站、东京站等。茑屋毕竟不是以商业经营为主业，从规模和实力上与这些公司是无法正面竞争的，因此茑屋就寻求其他的突破点：**一是将文化商店规模进一步放大，在实体商店综合化经营取得一定实际效果后，将店型扩大**，比如大阪的 TSUTAYA 道顿堀店，6 层楼的营业面积，2003 年开幕，使得业界认为茑屋具有规划和运营大型商业物业的能力。**二是选择顶级设计师精心打造代表性作品，快速扩大知名度**，比如代官山项目，这种与生俱来的话题感和新闻热度也是保证项目成功的关键要素之一。**三是选择合适的区域布点，与大型零售商业错位竞争**。茑屋的枚方、湘南、柏之叶 T-SITE 开始在类似于中国的县城内，有的只是靠近住宅区比如湘南，但由于规模适当，同时图书部分是当地最大或者最有质感的，消费者仍然会为了这样的组合前往，体验茑屋打造的“生活场景”。**四是不断推出新的营运概念**，比如运营公共图书馆，推出新的营运项目，比如茑屋家电、二手书店、书店公寓，这些都可以引起注意。有了这些概念，再加上茑屋的实际运营能力，就可以找到很好的合作伙伴共同推进。

### 4、线下商业与线上业务的有效整合

茑屋的互联网线上平台很多，包括电脑端和手机端，拥有 TSUTAYA 网上购物、TSUTAYA DISCAS 等多种服务或销售功能。这些线上板块与线下不是互相冲突或竞争的关系，而是互补和共生。从茑屋设定的逻辑来看，我们可以感觉到线上服务为消费者的考量。比如 TSUTAYA DISCAS 业务，消费者成为会员后可以在线上订阅音像制品，由实体店负责配送到家中，消费者要还回时，不用到实体店，可以用特定的包装，直接塞到日本邮政的邮筒中，整个过程都是完全基于消费者所考虑，当然消费者也需要为这样的便利支付一定的费用。增田宗昭

先生认为，在分析了实体店面和互联网购物的差异之后，“未来的店铺，只有由互联网企业运营的店铺才能存活”，莒屋就是这样的企业。但不是说实体店面无法存活，这其中，综合化的购物中心和众多的小便利店都有生存的可能，而不属于这两种类型的，只能考虑去做一些革命性的变革。事实上，走在莒屋的店面中，就是一个比较舒适的有图书的综合性消费场所，这些互联网基因存在于我们看不到的地方，比如数据、比如系统。

## 二、诚品和莒屋的共同点

诚品和莒屋都处于东亚地区，与诞生亚马逊实体店在美国在环境上有巨大的差异，**这两家店最大的共同点就是都把图书等文化形态作为经营的主要项目之一，并且都围绕文化业态展开了商业化运作。诚品更专注于实体网络部分，以经验及其能力作为发展的动力，而莒屋在线上 and 线下同时发力，以技术和数据改变实体网络的面貌和生态。两者最后都聚焦到了“生活”，前者将名字从诚品书店改成了诚品生活，诚品书店成为其中的组成部分，而莒屋则致力于为消费者提供“生活方式”的提案。**

### （一）文化业态成为流量的入口和商业化的重要工具，并成功实现了定位转移

诚品以图书起家，莒屋以音像制品租赁起家，在经营的最初阶段是市场潜力巨大、消费基础广阔的领域，诚品和莒屋依靠文化业态树立起在商业零售市场的口碑和在行业市场的地位。但是，单一业种的经营往往会遇到比较多的问题，包括竞争对手众多、经营成本高昂等，促使两家公司比较早的考虑生存的问题，并都采取了围绕核心文化业态来复合化经营的措施。原来的文化消费业态成为整个实体网络的流量入口，通过不断的提档升级或创新，消费者仍然会因此而来，然后通过商业化的运作，使之成为其他业态的引流工具。通过这样的定位转移，文化消费业态从过去唯一的经营内容转化为多重功能，能够更好地在线上线下都面临竞争时相对比较从容的应对。而这一定位的转变都是通过分析消费者的需求而来，从需求挖掘到提供解决方案。

### （二）对店面的拓展和店型的探索有着相对准确的商业判断

诚品当下只有 40 多家店面，但是前后开店和闭店大大超过这个数字，现在实际经营的面积也已经有 20 多万

平米。莒屋的店面数远超此，但相比较而言，实施复合化运营的店面是其中的一部分而不是全部。如果说传统的单一功能店面选址主要是以路边型店面为主，复合化经营的店面选址就比较有要求。除了自身可以成为独立综合体的大中型店外，诚品和莒屋都将中小规模的店面开在商业综合体内或者是具有特殊功能的渠道中，“借势”可以说是聪明的选择，也可以说是不得已而为之。在一些重点城市如台北，诚品选择了密集布局，敦南、信义、松烟、忠孝 SOGO 等店，都位于互相步行即可到达的区位。通过在大人流量商圈的密集布局，既给消费者提供了不少便利，增加了顺带购书的可能性，也是占领市场的有效手段。**因此，选址是连锁商业的必修课之一，选址好坏在一定程度上决定着未来运营的好坏与否。**诚品 9 月份在桃园统领广场开设新的店面，用以替换租约到期的远东百货店面，用以保证诚品在桃园的市场地位。两家公司已经都是很大品牌影响力的公众化品牌，而不仅仅是商业品牌，加上有非常好的店面展现，在选址上可以获得很大的便利性。从店型发展看，莒屋的探索上更加活跃一些，比如书店公寓、二手书店的探索等，诚品相对还是延着文化商业复合经营的道路前进，只是在城市和区域会有所考虑。

### （三）采用各种举措来打造一流的实体店面呈现

吴清友先生曾经提到“场所精神”这个词，“场所精神”实际上就是建筑物的本身和内部的空间所透射出来的独特气质，以及因此对消费者潜移默化的影响力。与各自的传统竞争对手相比，诚品和莒屋都拥有领先的实体店面呈现水平。比如诚品与金石堂、莒屋与纪伊国屋、淳久堂等进行对比，这种呈现依靠公司内部资源的倾斜配置来实现，也是作为更加市场化和商业化的表现。陈瑞宪作为主创设计师为诚品设计了大量店面，这种设计是可以冠名的项目设计，而不是类似一些设计师只是参与了某个店面的设计工作。莒屋对于店面的设计也是不遗余力，增田宗昭放手让设计师去干，并不过问设计师的工作，他坚信专业的人可以干出专业的事。不过需要说明的是，只有真正理解和懂得商业的设计师才能设计出好的商业空间作品，而只能理解空间的设计师往往只能构建出炫目的空间实验作品，但不一定能够取得商业的成功。今天，我们走进莒屋或者诚品的任何一间店面，都能感觉到强烈的企业形象特质在其中，这就是诚品，或者这就是莒屋。同时，诚品和莒屋的很多店面已经成为城市景点般的存在，比如诚品的信义、敦南、松烟，

茑屋的代官山、银座、中目黑等，这种巨大的文化影响力不是所谓的网红书店可以同日而语。

在互联网端，诚品和茑屋也都非常重视对实体店面的呈现，都建有专门的网站进行介绍，页面设计风格时尚、资讯清晰。诚品介绍各店信息和活动的网站叫“迷诚品”（Meet Eslite），茑屋对重点项目也有非常详细的网站页面介绍，这些介绍都具体到区位信息、交通到达、楼层分布、商户介绍、场内活动等。相比较而言，这两家公司的竞争对手是没有做到这样的程度的。

#### （四）具备运营和管理大中型实体店面的能力以及相应的资源整合能力

两家公司运营的店面都是由小及大，都可以管理单体数万平米的经营场所。诚品目前运营面积最大的是苏州项目，未来最大的是新北裕隆项目。茑屋目前运营面积最大的是大阪枚方 T-SITE，这个系列的后续作品目前还没有报道出来。运营管理大中型店面，而且是在具有一定自营业务的基础上去拓展运营，这超出了一般文化连锁公司的要求，难度与运营同等规模的大型书城完全不一样，在商业方面需要有更多的能力和资源储备：**一是需要有文化业态以外的产品采购或经营渠道**，比如诚品的非书部分有专业团队操作，茑屋的苹果、星巴克、TONE 手机业务是自己经营的，构建了完整的团队。**二是需要有专门的商业拓展部门来负责其他品牌或商业资源的洽谈引进，简称为招商**，这些包括大区域内的连锁合作和本地化的商户洽谈。**三是高度重视店面端的市场推广活动**，诚品店面活动的丰富性已经被广为熟知，茑屋在活动上也是富有创造力，而且贴近消费者的生活，这些信息在网站和各类手机端进行发布。**四是需要有充足的人力资源储备**，茑屋自建有专门的人员招募网站，提供正式员工、兼职等岗位，也为合作商户发布人员招募信息，诚品则是和 101 人力银行（网站）长期合作，发布工作岗位信息。

#### （五）明星般的创始人与项目本身互为作用提供了加分因素

吴清友创造了诚品，而诚品反过来也成就了吴清友，诚品对他而言，不仅是“事业”，也是“志业”。诚品的前身诚建业务范畴是餐旅和酒店通道的设备代理及销售，虽然在台湾的市场占有率很高，但是这毕竟是个普通的生意。打造诚品书店，使得吴清友的声音与日中天，同时包括廖美立、李欣频等也为诚品增添了很多光环。越开越成功的诚品也对诚品的创始人和团队提供了最好

的市场说服力。如果说早期的诚品是在强调持续亏损十五年的情况下对书的坚守，现在的诚品则显得更为从容和淡定，就如同吴清友曾经娓娓道来的演讲内容，平和、舒缓。诚品的品牌影响力跨过海峡，来到香港和大陆，成为更多年轻人拥趸的对象，诚品的记名会员已经有 100 多万人，以台湾的人口数比较，这不是很低的数字。也许很多人不知道台湾其他大企业家的名字，但是时尚一点青年人，对吴清友和诚品一定是有概念和印象的。就如同你在苏州买了一本书和你在苏州诚品买了一本书，后者肯定会更能引起其他人的好奇。

2011 年以前，相信在整个中国大陆，基本不会有人去关注增田宗昭和 TSUTAYA，而代官山 T-SITE 的开幕彻底扭转了这一现象。近年来，很多中国游客甚至会专程来到大阪的附近城市枚方去看下增田宗昭老家的茑屋。这种跨越国界的品牌影响力，让茑屋书店成为亚洲地区的知名文化和商业品牌，增田宗昭先生的很多著作在台湾以繁体字出版，并进而流入大陆市场。代官山 T-SITE 被誉为世界最美书店，设店的理念被广为传播，被设计师和业界津津乐道。其实在日本，从设计到运营上值得推荐的项目非常多，但为什么茑屋可以在某个领域脱颖而出，这与增田宗昭自己直接相关，在茑屋的母公司 CCC 要立志成为世界一流的企划公司时，他自己就可以称之为最出色和最重要的企划师和设计师。

### 三、诚品和茑屋的区别

诚品和茑屋都在上世纪 80 年代开始创业，但不同的土壤还是会结出不同的果实。

#### （一）发展基础决定了发展方向的不同

日本是一个国家，人口约 1.27 亿，台湾是中国的一个海岛，人口约 2000 多万，仅仅是日本的零头。相同点是人口都相对比较集中在都市圈周围，区别是两者属于完全不同的人口数量等级。日本是个非常狭长型的海岛，而台湾从南到北只要几个小时的车程。因此，从茑屋的发展历程看，是划分地理区域，在区域内完善实体网络布局，然后在探索成功的基础上选择在重点城市布局或改造，加盟店占到了 8 成以上。而诚品则是先集中在大城市开店而且都是直营店，逐步拓展到偏远市县，今年才在台东的花莲开设了新店，这基本是受制了盈利目标的影响，毕竟不是公益性文化设施。

茑屋在面对日本市场时，一开始并没有把目标集中在发展大中型复合店面上，毕竟这受到很多竞争对手的

影响，诸如纪伊国屋等也采用了复合化经营方式，虽然茑屋也知道版权商业的前景不太好，但也没更多好办法，总不能关店吧，出路之一是走向互联网。而进入到零售商业领域，茑屋在日本面临的竞争局面就更加严峻，代官山是个试验品，成功以后茑屋才想明白在实体商业方面的进一步安排。在代官山开幕之前，茑屋在店面复合化的最大措施就是音像、图书、咖啡以及其他一些配套，严格意义上说与纪伊国屋这样的连锁书店也没有本质上的差别。因此，增田宗昭认识到互联网也许是条出路，从拥有新的销售渠道到掌握消费者的消费数据，在这个方面展开了企划研究。T-CARD于2003年开始启用，依托茑屋实体网络的基础，连接了更多消费场所，成为通用性的积分集点卡。其中所蕴含的消费数据足以让茑屋开辟大数据的市场应用。

诚品在面对台湾市场时，从书店出发，但持续亏损使得诚品不得不考虑非书的经营，而且是在重要的位置上，诚品敦南老店1996年的搬迁就是因为无法继续支付高昂的租金。信义旗舰店于2006年开幕，诚品此时已经探索了10年，通过不断开设书店来探索市场。信义旗舰店的成功使诚品感觉到在文化百货方面大有可为，一是可以与金石堂书店等传统连锁书店拉开差距；二是与台湾传统的百货形成定位上的差异，占据细分市场；三是精致的场景和良好的消费体验在一定程度上可以抵抗互联网的冲击。诚品没有茑屋在互联网方面的巨大发力，台湾最大的网络书店是统一集团开设的，也没有积攒这么多的个人消费大数据，因此只能依靠自身在实体店面上持续研究和努力。

所以，现在看来，茑屋更多是在“存量”（实体网点和大数据应用）上考虑问题，而诚品是在“增量”（实体网点优化和发展）上考虑问题。

## （二）核心能力有着本质上的差别

茑屋的目标是成为企划公司，通过出售创意而不完

全是依靠运营开店盈利，茑屋的核心能力是通过实体店面运营和消费大数据分析而来的商业直觉、数据判断和企划创意能力。诚品只能脚踏实地，凭借自己的经验和能力逐店发展，虽然诚品也很重视消费数据的研究，但毕竟相对比较单一，诚品的核心能力是研究商业、企划商业和运营商业的能力。都是技术活，但难度不一样，相比较而言，虽然茑屋近年来在实体店面方面有很多创新，但这毕竟不是茑屋的主要业务。

如果从研究茑屋一个单店出发比如目前最大的枚方T-SITE，我们可以想象一下茑屋是这样运作的：**第一步是需要寻找合适的物业**，从业主方手中把租约谈定，然后开始对店面进行规划，毕竟这是地下一层、地面八层的建筑物。规划的基础来源于对枚方这个小城市的判断以及所掌握的消费数据的判断，毕竟不能因为是增田宗昭先生的家乡就要开一个最大的茑屋，同时还需要把代官山、函馆、湘南项目的实践经验进行总结分析，对于业态和业种进行规划，形成一个提案。**第二步是由设计师进行创作**，外部改造和内部的呈现，同时根据之前的提案进行招商，把生活的提案概念在项目中呈现。为了吸引消费者，所以开设了生鲜超市，为了平衡租金支出，所以用两层楼引进了银行。用图书把各个楼层串联起来，这就是茑屋书店，有些图书是装饰用的，有些图书是销售用的，为了增强书店的质感，所以打造了超大幅的书墙。最后，各类目标人群都在这里能够找到适合的消费业态，哪怕是最简单的喝喝咖啡、看看书，这种节奏符合枚方这样生活化气息很浓的小城市，而最后呈现的质感超出了枚方市民的期待。

从过程看，估计诚品的操作路径应该和茑屋是差不多的，但双方的区别在于：茑屋先考虑一个企划提案来解决一个店的开设问题，而诚品可能就是在空白的城市去新开个店。枚方的人口是40万，茑屋开设了2万平米的综合商场，花莲的人口是37万，诚品在远东百货内开设了一间购物中心书店。站在这个角度看，茑屋运营实体文化商业的实力和底气似乎更足一点。