

## 向诚品与茑屋学习商业运作

嘉宾\_曾锋

中国大陆的实体书店发展道路与日本和中国台湾地区不完全一样，当下面临的环境与这两个区域也有很大差别。从过去新华书店的独家垄断，到民营书店的百花齐放，从一拥而上开书店到遭遇“书店的寒冬”，再到新的回暖，周期现象开始出现。

在中国，实体书店的进货成本差不多和网络书店的销售价格差不多，在政府对于出版物销售政策的管控措施出台以前，实体书店的外部环境大致上只能说是好了一些，但谈不上好很多。网络书店的销售总量还是终于超过了实体书店，这么多年来新开出的实体书店也就只是在一定程度上减缓了实体书店销售下滑的趋势，贸然开一个新书店出来，能否盈利，估计有把握的人不算多。

诚品和茑屋是我们最近可以观察到的优质学习对象，而且它们已经不是几年的发展历史，纵使外部环境差异再大，还是有很多地方值得我们学习。一些观点认为，中国的书店不应该去抄袭诚品和茑屋，应该建立自己的风格，毕竟社会环境有很大的差异，这种观点无疑是正确的。但也有一个趋势是：很多秉承这种观点但实际开出来的书店却并不怎么样，堆砌出来的概念并不能掩饰其内部的空洞化，这是个问题。当无法创新时，从模仿开始最起码不是一个很坏的办法。

### 一、摸清书店的需求是什么

#### （一）从餐饮行业的变化看书店

我一直非常关注凤凰广场内餐饮商户的经营状况，因为这是购物中心里面目前最受欢迎的业态，是能贡献出租金的业态，也是品牌更替最快速的业态。这些商户的变化与实体书店的变化有很多类似的地方，举例说明：

**一是大餐饮。**凤凰广场刚开业时，招商引进了一些大餐饮（商务餐饮），在苏州有分店，当时的市场表现也不错。在广场遇到了一些硬件条件问题时，这些餐饮店首当其冲受到影响，营业额下滑，最后的结果是这些店面先后关门。不是说周边没有大餐饮的需求，在CBD里面需求非常旺盛，而是这些餐厅没能根据周边环境及时做出调整和变化，还是一样的菜品、一样的价格，消费者尝多了也会腻。唯一一个没关门的大餐饮是自己做

了调整，将鱼火锅改成了川菜，目前经营得还算不错。

**二是连锁餐饮。**典型的是牛肉饭食其家和星巴克咖啡，星巴克咖啡的经营非常稳定，从来没找过我们，就靠自己活着就可以了，唯一变化的就是星巴克在周边的店面越开越多，分流了一部分客流。食其家位于凤凰广场的负一楼，2015年刚开业时生意一直不温不火，中国区的总经理跑过来找我，希望降租，因为每个月都在亏损。我没有同意这个要求，但是给他分析一下趋势，因为前景肯定是好的。后来，大概不到半年，食其家的营收就上来了，目前在负一楼的营收稳居第二位，寒暑假更是高峰。为什么，学生是主力消费人群，白领喜欢，价格合理，广场的人流量上升，对它就是正面利好。

**三是个人创业或合伙创业。**感觉餐饮是个能挣钱的行业，手上有些闲余资金或者有一定的客群资源的人冲进餐饮业，做的基本都是小餐。但初创餐厅的名头不响，消费者并不了解，有的时候味道不错，但成本高价格下不来，久而久之，会形成恶性循环，撑不下去就只能歇业。我也看到过很好的创意概念，店面形象很好，菜品不错，一开始有市场号召力，但一段时间以后就跟不上了，这样的案例在广场内还是比较多的。广场是无法做出选择的，提供的经营环境基本是一样的，但消费者会做出自己的选择。

**四是我指名引进的餐饮品类，**主要是水饺、米线、沙拉轻食、生煎包、花甲等，这些目前经营状况都不错，为什么？因为补充了品类，没有竞争关系。最新的案例是引进了糖炒栗子店，短短一个礼拜，日营业额稳定在6000元，售出200多斤，净利估计2000元以上。为什么我有这个判断，因为我有生活的体验、对需求的判断以及能够安排合理的位置。

餐饮业资金密集、使用了大量的商业物业、创意创新层出不穷、解决了大量的就业问题（包括外卖行业的影响），当然也使无数的店铺前赴后继的涌入，保持了整个行业的繁荣。书店这个行业是无法追赶的，唯一要考虑的问题就是餐饮业尚且在不断变化和调整，书店这个行业不调整是不行的。

#### （二）书店的需求层次

马斯洛的人类需求理论把人类的需求分为五个层次：

生理、安全、感情、尊重和自我实现。**如果说把书店类比为成人，书店的需求可以划分为以下四个层次：**

**第一个层次是生存**，如果生存问题解决不了，后续的问题无从谈起。

**第二个层次是感情**，书店要面对的是社会，融入社会并获得社会群体的认同和支持，书店会具备更好的生存和发展空间。但整个行业还是归属于零售商业范畴，需要开放心态来接受外部的信息和资源。

**第三个层次是尊重**，也分为外部尊重和内部尊重。在书店工作，曾经是比较受人尊敬的社会职业，这是外部尊重。内部尊重实际上是对书店自身提出的要求，如何通过自身的努力来赢得社会的尊重。

**第四个层次是自我实现**，书店是展示陈列文化产品的场所，肩负着一定的引导阅读和推广阅读的功能，在努力提高国民阅读率的目标下，书店和图书馆一样可以具备这样的功能。但目前的问题是，很多书店解决不了温饱和生存问题，又何谈来在这个方面多投入力量和资源，毕竟书店不是有国家财政扶持的文化事业单位，还是需要自主经营、自负盈亏。

## 二、书店走什么样的道路

对于书店走什么样的道路，以下六点可以关注一下：

### （一）分析清楚书店的外部环境及自身拥有的资源

在目前的经济形势下，开实体书店想挣钱还是一件有难度的事，**因此，要开书店必须首先分析清楚书店的外部环境**。这些外部环境包括：位置和有效人流，当地对书店的扶持政策，物业方对书店的理解和支持力度，已有书店的经营状况，潜在的待开书店项目等等，书店对于外界的依赖度远比我们想象的要更多。**其次，要分析书店以及书店人所掌握的资源，这些资源应该具备在经营中变现的能力**。比如说能够争取到政府的一些扶持政策，不仅仅是文化领域的；比如说在非书业态方面可以组织到在当地有影响力和消费力的品牌项目等等；或者说能够通过输出智力为其他人做类书店的解决方案等等，这些都可以将开书店的愿望进行变现。

对于已经成为品牌的书店，分析这些比较简单，只是每个项目的环境不同，有一些差异，但是对新书店而言，这就非常重要，而且具有一定的难度。

### （二）站在商业的角度评估书店的经营模式

书店除了书以外，支撑运营的是什么？这中间没有

特别统一的模式版本。

书店的经营模式具体实施在每个店，需要有大量的调研分析工作。近期，看到南京某一个书店的调整思路方案，这间书店位于南京的河西新城，附近住宅密集，入住率很高，房价很高。这间书店已经开了很多年，面积约2000平米，但目前还是传统书店的呈现形式，急需改造。通过调研分析，项目周边都是高档楼盘，居民受教育程度较高，对图书等文化消费有购买力，同时这个书店可以服务城区里的党政机关和学校，因此准备定位为**融合多功能文化服务消费项目的中等综合型文化阅读空间**。因为我熟悉这个位置和这个物业，我认为这个定位是符合当地市场环境的，也期待能够改造成为一个优质的项目。

通过这个案例可以发现，图书消费的刚需已经被网络书店和城市传统的大型书城、专业书店（文教书店）给分流，**其余书店的空间被挤压到必须去满足“升级状态下的文化消费”**，虽然现在也有概念说消费在降级。通过场景营造、产品组合、多样的服务功能，在特定的消费空间内（购物中心）来满足城市中相关人群升级的文化消费，西西弗、言几又、方所这些书店的定位与之可以匹配。每个书店可能有自己的业态组合和经营模式，但是站在商业角度去分解剖析，大家还是殊途同归，就是去找到能够维持生存的产品和提供发展的方向。

### （三）创新有风险，可以在守成的基础上逐步创新

近年来，力图创新的书店越来越多，从书店业内向外部拓展，或者从业外向书店业内进军。创新某种意义上成为书店解决生存和发展问题的一个重要办法，虽然有的时候内涵并不深刻。对于这个问题，我觉得需要区别对待。从某种角度观察，实体书店其实是处于被包围的状态，这些包围的力量包括网络书店、新零售概念、阅读率下降等等，**创新如同突围，可能成功，但失败的几率同样不小**。

观察诚品和茑屋的店面，很少有店面属于“横空出世”，一般都有迭代发展的痕迹在内。比如诚品的信义店属于综合型旗舰店，后开的松烟就打造成文创主题的综合型店面。茑屋家电于2015年开幕，但在此之前，茑屋已经有代官山、函馆等综合型项目来做实验，尝试书和其他更广泛业态的结合，之后茑屋在广岛又开出了修正版的“茑屋家电”，那就是与专业家电集团爱电去合作。大陆的书店喜欢说“X.0”，有的到了三代，有的到了四代，这只是书店自己的定义，并没有行业的一些公论的

判断依据。

**创新的根基在于“守成”，而守成最主要的作用在于保持住书店的文化灵魂。**未来的书店也许是各种各样的商业空间，但是对于图书的研究、选择和展示，能够把消费者真正需要的书带给消费者，是任何一个形态下的书店都需要的。如果书店失去了文化灵魂，那么所有的书籍就会失去光芒，成为附属品和摆设，这是需要一些新书店特别注意的。

#### （四）行业的成功者依靠坚实的运营基础

书店在开业以前都会是很美好的，很好的定位、设计、业态组合和产品呈现，赋予人们充满想象力的未来。但是从开业那一天起，一切归零，书店人每天最为关注的就是人流量和营业额，概念和情怀在这里作用不大。为了提高营业额，不停地去策划和开展活动，然后365天全年无休，从早上上班一直到晚上打烊。的确，书店是个非常辛苦的行业，看似很有尊严的工作，其实每天都在做重复和琐碎的事情，在书店行业成为专家的确是熬出来的。

近年来，书店行业多了不少“网红”书店，这些书店的特征是开业初期人流量爆满，各类媒体密切关注，很多消费者愿意去一探究竟。但问题是过了这个热潮后，书店回归正常状态，人流量大幅度下降，更重要的是开业初期的人流并没有全部转化为购买力。正如抖音里出现的很多“网红”，保鲜期非常短，因为没有那么多的故事去支撑，网红会出现很多，然后代替过气的网红，但书店无法通过前赴后继来实现形象的更替。

书店的成功需要书店构建起坚实的运营基础，把“进、销、存、退、管”的基本工作给做好，辅以现在的技术手段，这需要时间，也需要投入。我想，对于懂书店的消费者，如果给出一句“这个书店的书不行”这样的评价，那么这个书店的前景应该不会很美好。

#### （五）书店团队和书店的管理者同等重要

在我负责苏州凤凰广场内书店板块筹划和打造的阶段，我深刻体会到人对于书店的重要性。我们没有太多

来自于书店体系的员工，绝大多数员工都是属于社会招聘，招聘到的很多员工都是因为喜欢图书和阅读。在这个阶段，我们招募进和离开的员工有几十人之多，员工离开的原因有很多，但至少有一半以上的原因和书店自身相关。这个时候，让我感慨到体系的力量，我们的体系在货源和活动上很有保障，但是在员工培训上就比较欠缺。让员工在工作中成长，还是让员工先接受专业的培训后再去工作中实践，效果肯定是两样的，我自己也是后一条路径成长起来的。因此，书店的成功与否，不完全取决于书店的管理者，相反可能取决于书店的团队。

虽然不是所有的书店人都能获得理想中的、可以和工作匹配的薪资待遇，但是最起码书店的管理者应该看到这点。当几十万、上百万投入在书店的硬件部分时，书店的软件部分——“人”也是值得好好投资的，不管是民营书店，还是国有书店，因为真正爱书并且愿意在书店工作的人越来越少了。

#### （六）书店理想与人相关

在书店工作的人是比较纠结的，一方面，书店的确不同于普通零售商业，文化属性的东西占比很大，但另一方面，书店的确是门生意，对民营书店如此，对国有书店更是如此。实体书店只要开着，就面临巨大的压力，这些压力的化解，需要书店人自身的理想，这个理想就是要把书店做好的理想。诚品和茑屋的不断迭代发展，正是将理想与现实结合的成功之作。

中国的实体书店从汉朝开始起步，唐宋得到了巨大的发展，拥有上千年历史的行业，不会在我们这个时代消亡。古时的书肆刻书和卖书，解放战争时期的新华书店既是出版单位又是发行单位，现在的书店不仅提供图书也提供各种产品。未来的书店也许更技术化、更时尚化，但不管怎么变化还是会有我们可以用手触摸到的地方，这就是实体书店的魅力所在。也许我们在一间书店工作，也许我们在一个书店体系工作，只要有理想，由实体书店组成的这个行业就会有希望，虽然可能道路比较艰辛。

理想不一定能实现，但没有理想万万不行。