

用商业思维来定义好书店

文 | 曾锋

编者按：实体书店是一座城市的文化符号，但本质上仍然属于商业零售范畴，难逃“商业属性”。身处波涛汹涌、暗礁险滩无处不在的商业零售环境中，依然能够生存下来的书店，一定带上了好书店所需要的特征。

招标中有种综合评标法，将投标的内容分为技术标和商务标，如果把实体书店经营看作是招标评标，书店内的专业性工作如采购、选品、陈列等就属于“技术指标”，本文主要谈一下地位同样非常重要的经济类指标，也就是“商务指标”。

之前我在开卷写过一篇《书店设计第一步，看书店》的文章，其中列出了看书店的具体方法，但是现在我自己看书店的速度却越来越快。现在的我，怎么看书店？**我是更加接近于一种“招商”的心态，用招商的眼光来看当下的书店。**假如有这样一间书店，双方有合作的可能性，通过考察，我要不要它进入我所运营管理的商业综合体或者物业设施？从这个维度出发，很多传统的方面已不是我的观察点。

作为书店行业的从业人员，又在实际运营着商业综合体，我比通常的零售商业管理人员更加了解书店的实际状况。基于商业综合体业态的完整性，书店这样的业态是可以引进的，也的确是这几年的潮流，为了引进书店，甚至还可以给予一些额外的条件。站在他们的角度，已经理解零售书店实际上是很难盈利的，指望书店给出高租金也是不太现实的。即使是西西弗这样按照市场化手段来进行操作的连锁书店，他们支付给商业综合体的进驻成本相比较其他商户而言还是很低的。这就带来了一个很有趣的问题，也是我和一些商业综合体的管理人员探讨过的话题，既然实体书店这样的业态面临着生存的问题（盈利的难度比较大），为什么书店还会越开越多，零售市场就真的这么好，这其中的商业逻辑是什么？阅读的解决方式有很多种，图书馆可以借书，手机APP上可以听书，网络电商可以买到很便宜的正版图书，仅仅用情怀和提高国民阅读率解释不了这个商业逻辑。从世界范围内看，一种零售经营实体不能盈利，早晚是要关门的，放在任何一个国家都是如此。

现在购物中心内的书店品牌越来越多，民营和国有书店都意识到这个渠道的重要性，也知道“靠着大树好乘

凉”，但是当商业综合体对书店这个业态越来越了解的时候，他们所期望的回报就会越来越现实。给不了高租金和物业费，那么书店就必须能够带来大的人流量、好的社会口碑以及有亮点的活动。商业综合体也是谈“双效”的，你和他们谈书店内的专业问题，他们听不懂、也不会感兴趣，因为这是你店内经营的事，不是他们需要关心的。实现不了上面的目的，调铺时早晚也会把书店换掉。**这几年开了这么多的书店，会不会过几年出现又一次“书店的寒冬”？由经营模式问题所带来的“寒冬”。**

商业总是很现实的，用商业的思维看待书店，我认为的好书店需要满足以下要求：

1、准确的商业定位

书店是零售商业实体，开店前需要选址、市调和经济测算，书店的定位也不是拍脑袋想出来的，而是需要推演和论证的过程。选址好坏在某种程度上直接决定了书店能否活下去。从市调角度，如果开在购物中心内，这个购物中心的定位和目标客群是什么，辐射多少距离，书店开多大的规模适宜，位置放在购物中心哪里，入驻成本是多少，周边有哪些其他业态，书店内的业态安排是怎样的，开业后每月运营的成本是多少，销售的盈亏平衡点在多少等等。如果是开在社区或街边物业，周边的人口数、人口质量、购买力如何，从门口经过的流动人群有多少，周边的其他业态等等，这都是需要去详尽调查和了解的。开设书店的确没有一个统一的模板，因为环境不一样、城市的级别不一样、区域的特点不一样，所带来的书店定位也会不一样。比如社区书店这种主题性质的书店，其实更适用于一二线城市。为什么？因为书店的开设需要足够人口数量的支撑，有了充足的人口基数，只要有特色，开什么都没问题的。北京天通苑的人口数相当于中西部地区几个县的人口，而且集中在几千平方公里的范围内，在这种区域开社区型的主题特色书店肯定是没有问题的，这就是从商业角度所做出的判断。

很多小城市也在推社区书店，但社区书店不同于便利店和连锁药房，在这个级别的城市可能一两个大书店就可以满足所有需求了。

2、好的店面形象呈现是对书店自身、业主方和消费者的尊重

当“最美书店”多到开始泛滥时，我们并没有意识到这其实只是当下开店最基本的要求，而在别的业态中已经司空见惯。即使是大家已经不太愿意去的肯德基和麦当劳，这几年也在店面形象上有新的突破。来自美国的星巴克，虽然店面设计还是集中在美国，但是设计师也知道需要匹配中国城市的形象、人文，也需要为融入环境去做改变（比如古镇上的星巴克采用木质牌匾店招），也需要讲究一店一形象（立面装饰部分）。在我们日常接触到的实体店面中，只有“苍蝇馆子”是不用讲究店面形象的，只要味道好就可以了。

什么是好的店面形象呈现？**一是外观形象要吸引人眼球**，在一堆紧挨着的店铺中能够脱颖而出，引起消费者的注意，比较好的方法是善用店招、橱窗和灯光。**二是内部的布局和动线要合理**。书店设计出来是要用的，而不是看的，布局和动线也会给消费者带来一定程度上的心理暗示，有些书店为什么生意做不起来，是布局方面有问题。**三是内部空间设计要适度**，设计过度很容易成为短期的网红，也会干扰消费者对产品的关注。网红的保鲜期很短，网红效应退去后，人流量会大幅度下降，这不是商业综合体希望看到的，书店是需要持续经营的，不能透支未来的人流。**四是抓装修施工质量**。书店可能无法做到每平米的工程投入很高，但是抓施工质量还是可以的。就像一个人，穿不起很贵的品牌衣服，但只要穿的衣服干净、得体，也会给人留下很好的印象，书店也是如此。很多书店一次性大投入，又疏于后期的管理和保养，书店才开一两年，完好度已经大幅下降，用不了几年就不能看了，难道到时砸掉再重新装修？

好的店面形象呈现，需要书店、设计方的通力配合，要站在消费者的认知角度来设计书店，而不是基于书店和设计方自身的喜好来设计书店。如果没有大师的水准和品牌效应，乖巧一点做一些消费者喜欢的设计应该是没有问题的。

3、具有市场接受度和内在逻辑的业态组合

书店内不会只有书，这是消费者的需求延展所决定的，也是书店的盈利需要所决定的，是一个当下市场能够接受的现实。但是，书店内业态的选择需要有一定的方法

和逻辑，这样才能引起好的销售预期。举个例子，在一些影院的公共空间内，可以看到售卖电影周边的小商店，但有时生意并不好。从商业角度分析，可能有这样的原因**一是消费者来影院是看电影的**，开场前等候时间不长，而且需要买点饮品和零食，散场后会立即离开，没有太多的时间去仔细看商品。**二是很多电影的衍生产品粗制滥造**，既不好看又不实用，消费者对明星感兴趣，但不一定对电影本身感兴趣，带着电影名称的周边有时不讨人喜欢。**三是很多产品的售价不便宜**，消费者做出购买决定需要时间，同时还有其他销售渠道可供选择。消费者如果喜欢，也会考虑比价，因为毕竟这不是必需品，就和书一样。在电影院这个平台上，由电影进而延展到衍生产品，商业逻辑正确，但接受度存在问题，这也是商业现实。

书店这样的平台可以兼容各种业态。在世界范围内，书店和其他业态组合的案例非常多，这需要想象力和实现力。**如何选择书店内的业态**，首先是要去判断周边的**竞争**，如果人口众多、竞争者也多，还能争夺一部分市场，如果竞争者多，自身表现力一般，那么前景不会太妙。比如书店周边有各种咖啡店，你也硬要做很大规模的水吧，这个营业额不会高，因为你不能拒绝消费者拿着其他品牌的咖啡进入到你的店里。总有人强调自己书店里的咖啡多么好，超过星巴克，超过 COSTA，我相信这是事实，但是你做不过星巴克这也是事实。如果书店的水吧表现力都能达到这些专业咖啡品牌的水准，那么书店的生存和盈利还是问题吗？可以把水吧单列出去开店了。**其次是要去分析周边的需求**，选择一些周边还不多但是书店可以引进的业态去做差异化定位，从目标消费人群的特征出发去分析和选择相应的需求。商务人群比较聚集的区域，做点咖啡、做点简餐、做点包间、做点休息室可能都会有需求，文创产品可能就不如商务办公用品和礼品更有需求。周边都是中小学校，除了文具以外，售卖学生喜欢的小配饰、小礼物等等，可能就会比一般的文创品要好很多，学生也爱来逛。开在购物中心内的书店，周边有众多的咖啡店和杂货店，也按照图书+咖啡+文创这样的思路来布局，很明显就是有问题。与购物中心的其他店铺相比，图书你是专业的，其他的自己做肯定是不专业的，除非你找到专业的合作伙伴。莺屋进驻台湾市场，也是捆绑着从日本引进的其他茶饮或餐饮品牌进入，而不是自己包打天下。

为什么一些书店引进业态比较困难，说句直白一点的话：这个书店平台的质量不行，由于种种原因，商户看不上。

4、能够有效的集聚人群和留住消费者

书店如何吸引消费者并集聚人群，颜值是关键，空间是保障，业态是基石。书店的书要好，这不是书店自己说了算，而是消费者要认可，消费者可能没有你的选书水平高，但是他能发现他所需要的书就可以了，就有机会促成购买。这如同餐厅的口味要好吃，消费者才会有兴趣重复来，没有回头客，书店的人群是无法集聚的。不要总想象着书店都是和高层次、有学问的读者在打交道，这类读者毕竟是少数，大多数读者只是普通读者。很多书店摆满了高档次、高品位的书，感觉是提升了书店档次，但其实是占用了书店的空间，这样的书店消费者是不会喜欢的，除非你本身就是把图书作为道具。

留住消费者，涉及消费心理，也涉及消费行为，有四个方面需要注意：**一是书店的空间承载力。**一个几百平米的小书店，空间利用率可以充分提高，然后尽可能多放座位，要给人以拥挤的感觉，不要太强调舒适性。小空间内的人气集中，会给其他未进店的消费者以影响力。一些大书店现在布局很空，通道很宽，会给人以大而无当的感觉，因为书店毕竟不是展览馆和美术馆，是个售卖产品的地方。**二是书店产品和配套业态的价格区间要合理。**对于大部分书店而言，不能用图书的档次来人为划分消费人群，书店无法和餐厅去比较，因为餐厅是可以价格区间去区分消费人群，高档次餐厅靠客单价，普通餐厅靠翻台率，而书店无法划分得这么清晰。**三是书店的服务质量要保持在一个恒定的水准上。**可以不需要太热情，但是在消费者有需求时能够快速响应，而不是冷冰冰的。现在自助服务的方式很多，很多消费者并不需要店员全程提供服务，在这些便利消费者的方面也要多考虑一些。**四是充分发挥消费者自身的作用。**四川文轩有个小社区型书店，周边有很多竞争对手，但这个几百平米的小店建立了42个微信群，开展了各种不同的营销活动，而且很多活动都是从消费者角度找到资源的。书店的营销活动不能只有打折促销和讲座签售，从家庭出发，从白领出发，其中都可以找到很好的参与类资源，让消费者感觉到自己是书店的成员，从而增加消费者的黏性。曾经众筹书店火过一段时间，但后来动静不大了，因为这些书店只是通过众筹解决了钱的来源问题，而没有解决消费者心的归属问题，众筹了一次，发现没有实质意义就不会再次加入了。

5、清晰的利润支撑点和盈利模型

前面提到书店需要寻找有市场需求和内在逻辑的业态组合，这主要是通过书店收入的多元化来平衡或消化书

店的营运成本。虽然有很多业态看上去和书店很搭配，但有的依靠书店的人流来支撑业务运营，比如文具；有的能够给书店带来一定的人流但是不能给书店很好的回报，比如培训；有的完全可以不需要书店提供的人流支持，只需要书店的位置就可以了，比如银行、通讯网点等。**书店内部确定下来的业态，应该能够明确其存在的作用，是带来人流、带来收入、带来影响，还是其他。**上面提到的文轩的小书店，店长的期望就是通过营销活动来实现三分之一的书店收入，这有一个很好的想象空间。

每个书店的业态和产品不太相同，关于书店的利润支撑点，无法提出一个准确的公式。以下五个方面算是提醒：**一是尽可能保证图书零售的毛利**，实体书店尽量不要打折，因为无法给到电商的折扣。如果说打折，需要有其他变相收回的方式，比如收费会员制等，但收费会员制最后还是要回馈读者的，不能成为一种变相的收费手段。**二是在允许的情况下，出让一部分面积给能够给付较高租金的业态**，前提是人家愿意和书店合作，如果有这样的业态，后面要做的只是包装的问题（将书和其他业态融合进行说法上的包装）。**三是尽可能减少自营的产品项目**，因为存在占用资金和销售不掉的风险。一些书店为了增加文创产品，不得不买断或者合作引进这些商品，如果是来自国内的商品，往往销售通道是多样的，书店并没有太强的优势，而引进国外的产品，一般的书店也没这个资源。**四是不要盲目开发书店自有的定制产品**，产品定制是书店品牌到达一定程度以后推出才是比较合理的，不能因为有书店做了这个业务，其他的书店也一定需要去跟进。定制需要设计，需要有起始量的要求，需要有渠道去消化，所以目前行业内定制开发比较好的还是集中在少数书店。**五是要合理利用书店的空间进行创收**，空间除了展示产品外，应该还需要有产生其他收入的功能。这种产生的收入，取决于书店的人流量或者是特定的空间条件。书店内的广告位、封闭的活动空间、人员比较集中的区域，都可以成为创收的来源。

6、不断自我更新和迭代升级

广州方所于2011年开幕，在给我们带来巨大震撼的同时，也提示我们原来大陆的书店还可以这么开。但从广州方所出现以后直到目前，绝大多数新书店并没有跳出图书+文创+水吧+X的业态组合。方所是按照诚品的路线，走文化小百货的经营方式。言几又在旗舰店项目中开始当“二房东”，拿下一个比较大的面积，然后其

中一部分再去分租给其他业态用以分摊物业成本，这也算是一种不错的方式，比较接近于购物中心的思维，据说效果不错，但不知道进驻其中的其他业态经营状况如何。**从空间到业态的变化，书店努力适应当下市场的变化，满足自己生存的需要，因为如果不更新，就面临着被市场淘汰。我们不能因为有了这些变化就沾沾自喜，好像书店的前景一片大好，因为市场还在继续发生变化。**

近期我在某城市看到了一家去年的全国最美书店，之前我只看过设计网站上的照片，这次看到了实际店面以后，让我大吃一惊，书店内部的变化实在太大了。原来简洁的空间被添加了很多莫名其妙的元素，让人感觉就是画蛇添足，内部的道具保养的水平也不高，很多使用玻璃的地方已经脏乱不堪。非书业态以非常混乱的形式呈现在书店内部，无论是独立门面还是书+非书的混合摆放，独立门面的设计风格是多样化的，书店并没有给予一个统一指导，变成了入驻商户的自由发挥。某个原来应该是和茶有关的区域设定，现在变成了卖儿童产品，但相关的茶字样还没有替换。这个书店也有水吧，但是配套的座位区不是很明显，散落在书店各处，方便了在旁边买了星巴克带进书店的消费者。

客观来说，出现这种局面并不意外，因为这就是经营管理的问题。导致这种现象出现的原因大致有以下这些方面：**一是因为很多新书店此前并没有开设实体书店的历史**，算是这个行业的新入者，实体书店这一行业的一些专业技能不是一两个月就能学会的，他们在其他的一些方面应该有专长或概念，但书店这方面还是存在不足的。**二是屈从于经营的现实**，这家店刚开始也是网红书店，但是网红效应期过了以后，经营的压力就会显现出来。几千平米的书店，即使没有租金需要支付，运营成本也是很高的。为了缓解经营压力，就不得不大力度引进非书业态，因为这个城市的新华书店很强，在图书零售上该书店是没有优势的。**三是书店还没有从书店经营者定位走向物业管理者+书店经营者的定位**，该书店对于图书和常规营销活动的投入超过了物业管理和经营，能够看出书店在传统业务领域的努力，但物业管理其实也是一种经营手段，这方面，大多数书店需要补课。

新式茶饮界的领头羊喜茶，它的发展经历了如下过

程：小城市试错，形成产品、品牌、供应链、运营的核心能力，打掉低级的“山寨品牌”，融资扩张，开进大城市，规模化复制。喜茶现在在一二线城市的购物中心，都可以占据很好的位置，单日最高销量可以超过3000杯。当然，实体书店开设的难度比茶饮店更大，但竞争其实没有茶饮这么激烈，如果对市场竞争的敏感意识不强，往往自身的革新动力就会下降。书店店面的更新周期往往超过10年，这在一般商业店面中是不可想象的，除了经费的问题，思维也是个问题，用不变去应万变，这种方法在未来可能越来越不好使了。**实体书店的自我更新，除了硬件上的更新，更重要的是思维上的更新。迭代升级，不仅仅是呈现形式上的迭代升级，更是基于市场和技术的变化去做前瞻性的升级。**书店领域没有“一招先，吃遍天”的可能性，商业运营需要在每个环节脚踏实地。

11月3日，上海机遇中心开放，12月份正式营业，这是一个IP MALL，其中包括教室、商业、工作室、会客厅、咖啡、书屋、剧院、市集8大功能。咖啡、书屋、会客厅是一组模块，然后和市集、教室模块组合起来，可以实现对外拓展。市场上又多了一个与书有关的商业项目，到时我们去一探究竟。

上一期《开卷文摘》刊登了《五个维度定义一家好书店》一文，从书店主理人、图书选品、主题特色、地理位置、会员服务五个方面定义了一家好书店。本文我们试图从另一个角度，来说一下一家好书店的定义，欢迎各位读者向《开卷文摘》编辑邮箱投稿，写出您心中的好书店。

专栏作家介绍：

曾锋，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、市场拓展等方面的工作，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。