

## 什么是书店设计力？

文 | 北京开卷

**摘要：**2018年11月26日，由广西出版传媒集团漓江书院与广西设计周合作举办的“书店设计力”论坛在广西南宁举办，论坛邀请了设计、文创方面的专家，就书店设计展开了讨论。

**论坛嘉宾：**李智祥先生，诚品集团原核心成员，文创园区项目开发负责人；沈文骢先生，上海克典国际设计集团董事兼总经理；郭弩先生，域达（AUD）建筑设计咨询有限公司创始人、设计总裁。

**主持：**曾锋先生，凤凰传媒苏州凤凰投资管理有限公司执行董事、总经理。

以下为论坛实录：

**曾锋：**现在实体书店在南宁的数量并不少，但是符合读者审美、愿意经常光顾的书店并不多。从全国的市场形势来看，现在是一个非常好的书店回暖阶段，不断有新的书店品牌、新形式的店面诞生。**在这一轮的书店回暖过程中，设计力发挥了什么作用？**

**李智祥：**在看过一些非常浮夸的书店设计后，第一次看到漓江书院我非常感动。感动于这个店的自然，它呈现出一种小而精致的美，有种走出了自己的路的感觉。

我们在书店这个产业里要跟设计师非常好地合作，才能提供一个让人身心愉悦的地方。**如果我们用两个字来总结诚品书店在整个服务历程和空间设计上的特点，那就是“款待”。**好好款待来到这个空间的人。比如一家路边的生蚝老店，如果它总是脏兮兮的，总有一天它会被埋没。90后喜欢到干净的地方，喜欢到可以打卡的地方，喜欢到身心愉悦的地方，不然就算这家店再好吃也会被抛弃。

**我们在书店设计里不要忘记一件事情，所有设计都是为人服务的。**它是为了款待人的身心，安顿人的身心用的。以这个为前提，他的设计就不太会走样。错误的设计会让人非常浮躁。

中国大部分书店的设计都有这种通病，但是我这次在广西看到了希望。当年有一位非常有名的日本女作家新井一二三，她说如果有机会来台北住的话，会是因为台北有一家诚品书店。那么我觉得，广西我日后会常来，是因为这里有漓江书院。

**郭弩：**我是一位建筑师，建筑师是空间的守护者。从我自己的专业方向来说，我比较关注的是：书店作为城市中非常稀缺的公共空间，它所发挥的作用。

南宁作为广西全区经济的枢纽与引擎，走在了高速发

展的道路上。我今天早上推开窗户往外望，目之所及是一段比较均一的城市天际线，可以出现在全中国任何一个省会城市或者经济发展相对比较好的城市。但是在城市内部比较复杂的肌理中尚存的这些市民空间，其实具有它的温情与价值。我们希望复兴这些关键的市民空间与温情单元。

城市正在高速发展。大量人口涌入城市，城市空间相对比较稀缺，属于公众的空间相对比较狭小。这个时候，书店作为仅有的几类是由商业化公司付钱、承担经营任务的，但同时也具有公众空间性质的元素，在经济高速发展、人情味逐渐稀薄的城市中，成为可以实现人际互动，甚至是不用付钱就可以直接体验享受的温情空间。

从这个意义上看，**书店本轮的回暖浪潮与其说是书店自身在回暖，不如说是整体经济发展与城市化把我们书店的空间推向了前沿。**此时，我们这些设计的从业者，从室内设计和建筑设计等不同方向都在探讨，空间如何能为市民的日常生活服务。

**沈文骢：**书店是文化产业的一部分，当经济发展到一定程度后，大家除了物质需求以外，更希望有精神食量以及精神空间。

如果单纯从商业的目的来讲，**设计的第一个目的是你要怎么吸引人来，第二个目的就是怎么吸引人待更长的时间，第三个目的是如何让人还会再来。**“还会再来”这件事情就不一定光靠设计，它可能更多地依靠项目的内涵。对于漓江书院而言也是一样，在深耕文化的过程中，能够积累许多对文化传统的关怀，并在此基础上进行孵化，这在未来的发展中就积累了非常多的资源。

**曾锋：**诚品敦南店的定位语是“人文、原创：24小时零时差的阅读生活”。信义旗舰店的定位语是“阅读与生活的博物馆”。台北松烟项目的定位语是“现代的文创工厂、实演的文创平台、观光的文创胜地”。R79 中山地下书街的定位语是“全台最长书街，重现书的黄金年代”。

诚品书店有非常多值得分享的定位语，请教李智祥先生，**诚品的店面是如何进行定位的？当这些定位语被制定出来以后，诚品团队以及与诚品合作的这些设计师**

是如何贯彻并通过设计呈现出来的？

**李智祥：**通常我们在拿到一个新的店面或者定位一个新的空间时，会考虑三件事：**第一个是运营的计划，第二个是财务的测算，第三个是设计。这三件事是同步进行、交叉验证的。**如果运营构想跑得太远的话，基本上财务测算会把它拉回来。另外，这两件事情碰撞之后会在设计上达到一种平衡。

在这个过程中，吴清友先生通常只做一件事情。在一个案子最初发想的时候，他会有一个故事，这个故事不是所谓的公关活动里面的故事，而是他站在一个类似像毛坯房的地方，对整个空间的想象。他想象人的流动、空间场景、墙壁上该有怎样的东西。吴先生本身对建筑设计有很好的品味，也有很多的素材。他会把杂志上的某一页撕下来集结在一起，他会搜集并记下大量资讯。

诚品的管理非常的去中心化。在一个案子里，大家会偷偷把自己的意念灌注进去。比如我去过哥本哈根，哥本哈根某一个空间里的某一件事情让我很受感动，我就会在大家交叉讨论、辩论时偷偷把我的意念灌注进去，然后说服全场。因为在决策阶层的人本身的生活实践能力和履行能力都非常强，见多识广，会有很多跨领域的发想。所以在讨论当下时不会只看到表皮，他是在想象和讲述一个情境。比如我们要在台湾大学对面开一家店，还有在台湾大学一个福利社里开店，这两家店我们的思考都不一样，图书的选品、商品区的配置等方面是完全不一样的，所以团队里各方面的人就用各种方式来构想整个店的蓝图。我们其实是一个非常喜新厌旧的团队，很少讲“我们上次那个作品怎样，怎么再照着做一遍”。大家都在比创意。

有时候我们会推出很大胆的假设。有一次，我准备用一个观点来说服合作方台北市政府。我和台北市政府简报的时间是周末之后的下个礼拜二，因为我在本周看了一部电影，有关美国拉斯维加斯第一个赌场的创造者，这是一个非常励志的故事。当时我们在做松烟园区那个案子，那是一个7.2公顷的场地，捷运站离我们的项目基地非常远，如果一位穿高跟鞋的女生下班后坐捷运到松烟去，非常困难。所以当时要做的那场简报，我希望提出一个观点“拓荒者都是辛苦的，所以政府要对我们好一点，给我们多一点好的条件”。我希望运用这个电影的例子很生动活泼的表述。周一早上我一把简报展示出来，吴先生脸色大变，因为我引用了拉斯维加斯这个故事。他觉得我们诚品怎么能跟赌场画上等号呢？你是在误导公众对我们的印象。那个PPT大概放了2张，后面其实还有20张，我就把它关掉了，然后对大家说，大家先继续去做别的事情，下午4点钟我们再集合一次，我再做另外一份提案来。

诚品无论是外部的呈现，还是在内部的讨论辩证，都是非常具有弹性的。很少有人会咬住一个东西，非要这样不可。因为可能在开会的时候，突然有新信息的加入刺激了你，让你觉得我刚刚讲的东西不厉害。然后就立刻随机应变，衍生出另外的东西来。

所以说，**诚品这个团队本身的战斗力非常强，很迅速、很不坚持己见、去中心化。**团队中每个人的脑袋里都有一个很大的资料库，每个人的脑袋里都是个谜。所以当很多谜的脑袋聚集在一起讨论时就会发生这样一个状况，从讨论的第一分钟开始，我们完全都不知道中途会发生什么样的变化，最后会通向什么方向。但是大家都很甘愿，很有干劲。有权力的人会用尽全力去推动这件事情，有能力的人会用他的能力来促成事情的实现。总的来说，开发的过程就是大家讲一个故事，讲一个梦。那个梦很务实，有财务的数据，有空间的体量，所有人与人之间的关系都在里面。整个过程速度很快，论证几次之后这个事情就会成型，然后有能力的人就各自去搞各自的事情，然后由我来做总打杂的那个人，把它变成一个真的东西，让这个故事实实现。

**曾锋：请郭先生谈谈在从商业建筑的设计转向小体量的文化空间的设计的过程中做了哪些思考，有过哪些挣扎？**

**郭弩：**与其说我们今天探讨的是书店的事情，不如说是在探讨一种思维力量。李先生刚刚这番话颇为本次设计周点题。其实设计师很多时候需要把触角延伸到设计之外，陆游曾讲过“尔果欲学诗，功夫在诗外”。**设计师无论在任何时代，都必须对这个社会的经济、政治等一切的潮流保持高度的敏感才行。**

设计师确实很挣扎，开句玩笑话，现在多数的设计师都已经被过度教育了。设计师从步出校园的那一天开始，其实跟我们的日常生活已经有了一些距离。很多设计师看的是豆瓣，而不是抖音，这是一个很重大的区别。让一个设计师真正直面商业社会的冰冷现实，是很艰难的事情。

谈到我自己的挣扎。我跟今天台上的各位嘉宾一样，都有跨界的背景。我现在做了很多建筑的事情，但其实我念的是土木系，从土木系转向建筑系，大家都以为这两个专业很相似，但事实上天差地别。这种情况像吴清友先生的工科背景，它跟艺术是完全不搭的。这样的跨界背景可以让你多一个视角去看待今天的现实，去看待一个典型的设计师面对设计任务的盲区。

此外，我做过的博物馆、美术馆、文化建筑的设计项目，它的数量加在一起几乎跟万象城一样多。可是今天多数的读者或者我的同行，他们更多都是只记得我做

过万象城，不记得我还做过许多博物馆项目，这也是当下的一个很让人遗憾的事情。这也证明过去我参与的许多如火如荼开展的城市三馆建设项目后期利用率不高，不符合市场运营规律。而那些相对符合市场运作规律的各路商业开发商，比如运营隔壁南宁万象城的华润集团，由他们来操作的很多场所相对成功，人流如织。同时他们在日常商业运营之上，又起到相当的推广文化、承担文创节点的作用等。

对我来说，挣扎的过程比较漫长，我大概挣扎了十几年。但是从今天来看，我非常欣慰的是，我所服务的各地出版集团、新华书店、以及一些已经改制的这些机构也好，其实大家看待问题要轻松很多。**通晓市场运营的规律对于文化事业来说不是一个坏事情，因为你必须了解市场运营的底线，然后才能把文化事业做得更好。**而我自己现在也会主动地去把我们服务的文化项目，包括前面提到的书店、比较冷门的抗战兵工的博物馆等等，让它们以符合现代商业社会运行的方式，去保证它们在没有政府补贴或者有少量政府补贴的情况下依旧可以活下去。我相信**通晓冰冷的商业规律对于文化事业的推广是件功德无量的事情。**

**曾锋：**请问沈文骢先生，作为乙方（设计师）在和甲方（出版集团、书店/文化商业综合体业主等）的合作过程中，遇到过哪些较难沟通的事情？以及对甲方有哪些建议，可以让设计工作变得更愉快，而不是更焦虑？

**沈文骢：**这其实也是一个挣扎的过程。像我们这种做商业建筑设计的公司，一般不会碰家装。为什么不去碰家装呢？就是说这会牵扯到太多个人的喜好或个人的意愿。那如果说做商业，其实我们比较希望碰到的是像华润这样很专业的甲方。他把这些事情看成是一个项目，会相对比较客观地推进。或者希望像诚品这样一种讨论的方式。由我们提出一个方向，抛砖引玉，然后你可以去推翻、去补充，也许我们会有不同的火花，这种头脑风暴的方式真的比较容易产生好的结果。

面对一些国有企业业主，我们会比较被动。比如我们去简报，设计师先讲，其实讲完之后我们就没有太多辩解的机会。基本上就是一个领导讲完然后另一位领导讲，一旦有一个反面的意见，就可能让后面继续发言的人找到一个突破口。不管是觉得效果图做得不好，或者说有某一样东西他不满意，但是他可能也不是那么会精确地表达，所以他讲完以后就会有下属在旁边看着领导的意思继续往下讲，这就使我们陷入一个比较被动的局面。

**我还能生存到现在的一个基本的技巧就是，我不再去正面地反驳，然后我们团队回去以后再想，反对的症结是什么？今天不喜欢的东西背后一定有一个原因，但是我们**

**有自己的坚持。**比如甲方的领导讲，书架不能横平竖直，一定要做成异形书架。为什么？因为商业策划公司给他看了某家网红书店的照片，乃至某些咖啡旗舰店那些1万块钱一平米造价的照片等，那些并不相干的东西反而成了干扰因素。那些店面最漂亮的角度拍摄下的精修场景图片都拿过来，可是这些场景并不能都放进书店去。所以最后我能妥协的就是我至少让顾客有能够拍照的地方，有能够看得到异形书架的地方。其余大部分我们还是帮你做标准书架，这样能满足你日常运营以及日后调整的需求。现在服务的甲方对我们有信任感的原因是，我们从头到尾始终坚持的理念是一样的，没有因为后续推进过程中一些事情的改动而偏离原有的中心线。

我们公司做商业设计的宗旨是利用我们的设计手段，为业主创造最大的商业价值和社会效益。所以大家会看到我们做的项目，包括我前述的台南远东百货的项目，我们可能会加入巴洛克元素，加入一些很现代的东西，又或者把符合当地文化的一些元素加进来，做出一些折中的设计，最终都是为了达到服务商业的目的。有弹性，也有坚持。

**李智祥：**我想补充一点，在诚品的新项目启动过程中有一个非常奇特的点，吴先生非常了解各个合作的建筑师或设计师的风格和能力。所以几乎每一个案子，在拿到空间的时候，他就已经决定要请谁来做这个项目的的设计，没有任何挣扎。设计师和建筑师往往会觉得吴先生是他们的伯乐，不用花大量的时间比图、血汗输出、挑三拣四、甚至全部推翻等状况。几乎他们都能很专心地处理他需要处理的议题。

**曾锋：**相信在未来，随着大家对书店等文化空间设计的整体审美水平不断提高，设计师与甲方的沟通也会趋向诚品这种模式，减少很多沟通的障碍。设计师把它当成是一个作品，而不是一个任务，把工作的乐趣变成研究的乐趣。

最后回到书店设计力这一主题。**书店设计力呈现的是书店的美，这种美不能是表面肤浅的美，不能只是“最美书店”等评选称号下的宣传噱头，而是能让读者真正喜欢并沉浸在空间里，愿意常来而且到来之后还能进行一定的消费，以支撑实体书店的运营。**此外，我们还应该把书店的美具象为阅读的美，我始终觉得无论是在书店还是图书馆，最美好的风景都是读书的人。

摘自：北京开卷 2018.12.14