

体验至上 国外实体书店生存之道

德：个性书店吸引读者 英：既要放权更要担责

2018 上海书展暨“书香中国”上海周 8 月 15 日—21 日在上海展览中心举行，500 多家出版社、约 15 万种图书“集结”于上海展览中心，逾千场阅读活动在沪上演。

今年的上海书展还设立了 100 个遍布上海城市各处的分会场，包括思南书局、作家书店等沪上特色实体书店，以及位于金山、青浦等郊区的特色农家书屋，让这份书香绵延全城。

在网络购书和电子书的冲击下，书业危机似乎是个世界性的问题。本期域外之音让我们走进德国、英国和美国的代表性书店，感受他们实体书店的生存之道。

【德国】

网上买书“冷冰冰的” 书店买书“感受文化”

德国柏林热闹的文化中心——哈克市场的一个角落里，坐落着一家并不起眼的小书店。这家以德国魏玛共和国时期的著名记者、作家图霍夫斯基命名的书店从 2010 年开始营业，以经营时政评论和城市文化等书籍而闻名。

走进书店，一名顾客正在和店员相聊甚欢。“这就给您订上，到货免费寄给您或者您来取。如果您着急的话，也可以直接去别的购书网上买。”“不，我可以等，也没几天。网上买书都冷冰冰的，总还是喜欢到您这儿来买书。”

环顾四周，不大的店面布置得像自家的书房——靠窗的红色沙发上洒满了透进来的阳光，顾客可以点一杯咖啡，或者拉着店主坐下聊聊新书；最靠里一间陈列着各类儿童读物，中间放着儿童桌椅可以供孩子们读书玩耍，由于布置得不像外间那样稍显拥挤，每周都会用作读书沙龙的场所。在记者短暂逗留的十几分钟里，往来的几位顾客都是老主顾，甚至不用过多交流，店员就能清楚知道对方的来意。

“人们到书店来，不仅仅是要买一本书，而是要寻找与感受一种文化。”店主约克·布朗斯多夫告诉记者。网络书店、电子读物让“速食阅读”成为可能，然而人们却更加怀念传统的书店，怀念人与人之间直接建立的交流，怀念可以直接进行思想碰撞的沙龙文化。

每周举办“文化沙龙” “个性书店”吸引读者

“卖书只是书店的一个功能。我们每周都会举办活动，联系作者举办读书会、与柏林市政府相关部门联合组织文化沙龙，甚至‘走出去’参与国际文化交流。上周这里刚刚举办了一次‘文学节’。网络仇恨、TTIP（跨大西洋贸易投资伙伴关系协定）这些热点，都是我们讨论的话题。”在店主布朗斯多夫看来，这就是实体书店的魅力所在，通过个性化的图书品种来吸引特定的专业读者群，重构沙龙文化下的社会关系网络。

在柏林，这样的个性书店不在少数。专注设计类图书、装饰得像图书馆的 Pro QM 书店，专注作家自传体小说的 40 年老店“作家书店”等等，虽然店面不大、其貌不扬，但它们都以一种看似小众偏执的择书理念、坚持免费但专业的文化沙龙，吸引了一批数目可观的忠实顾客。

为嘉奖这类书店，德国联邦文化和媒体国务部自2015年开始每年评选“德国书店奖”，鼓励这些书店在创新商业模式和文化阅读推广上的卓越贡献，并提供丰厚的奖金。包含上述3家在内共108家书店，成为第一批获奖者。

据克劳迪娅·保罗介绍,在德国,实体书店没有受到网络书店或者电子书严重冲击,一个客观原因在于对图书价格实行法律保护。“在德国,不论在实体书店还是在网络书店,不论在城市还是农村,同一本纸质图书的价格都是统一的。同时,大部分实体书店都会同时提供网络销售渠道,读者可以随时查询订购图书的状态。”



资料图片

【英国】

书店好坏无关大小 关键是要充满人性

10 多年以来，英国独立书店从 1500 多家锐减至 700 多家，几乎倒了一半。挽救英国伦敦水石书店于生死一线并实现涅槃重生的，是其现任总经理詹姆斯·旦特 (James Daunt)。

2011年，债务缠身的水石书店被俄罗斯亿万富翁亚历山大·马穆特以5300万英镑从HMV集团购入，收购后的第一件事就是聘用詹姆斯任总经理。经过大刀阔斧的改革，水石书店实现了业绩逆转。在出任水石总经理前，詹姆斯在伦敦经营着以自己名字命名的小型书店“旦特书屋”，并成功开出了8家分店。

詹姆斯说，一家好的实体书店，无关乎大小，关键是要充满人性。

1990年，詹姆斯创立了旦特书店。在他管理的20多年间，书店的销售业绩一路上涨，从最开始的30万英镑到800万英镑。在此期间，虽然英国的图书市场快速扩张，但实体书店在整个图书市场的销售占比却在下滑。2010年至2015年，英国实体书店的市场份额下降了30%，最低时只有50%。

临危受命后，詹姆斯将旦特书店的成功经验充分运用到经营水石书店上。詹姆斯开始在削减成本上下功夫。“我

们的库存占了很多成本，其中退货占比接近70%。店面员工工资减少30%，销售中心减少20%左右。”同时，他还裁掉了上千名员工，包括半数的书店经理和三分之一的店员。“虽然很难，我们还是这样做了。留下来的售书员就知道更加努力工作，他们要有活力，他们要四处奔走确保工作的完成。”

“当然很多工作是枯燥乏味的，要计算分销成本和每个员工的收入。”詹姆斯说，关键是我们所做的每一个变化和变革都要改善我们的书店，我们不是简单地为了省钱而省钱，省钱的前提是它能够给我们的书店带来增长和改进。

放权责任制降成本 分店自主定价增收

做法，每家分店可以自行选书，决定书的陈列方式，甚至有自主定价和自主招人的权利。“我最关心的是减少库存，我只关心分店图书销量是否在增加，如果分店没达到我的要求，可以来找我，我会提供帮助。”

水石书店总部会给到每个分店 4%到 15%的折扣区间，不同区域的分店可以自行定价。经济条件好的区域，折扣力度就不会很大。而欠发达地区，折扣力度可能就会大一些。“因为我们不仅有书，还有非书类产品，只要综合起来，

只销售书籍 还是读者

“很多人选择网上购买是因为书价折扣力度较大，但我有这家店里的会员卡，样打折之后价格相差无几。”

店员马修介绍说，店里不仅卖纸书，也出售大量电子书和电子设备，并提供软件更新等服务，但从我们的经验看，至少在短期内，纸质书的销售仍然可能保持稳定，“因为书店不只是销售籍，还是人们交流的场所”。

值班经理简分析说,美国图书馆众多,很多人从小就养成了拿着书本读书的习惯,现在仍然喜欢阅读纸质书。此外,有些购物体验是电子书难以企及的,例如

保证每家店的平均折扣不低于 15%就可以了。以前总部发号施令，分店统一定价，但是效果并不是很好，现在自主定价后，赚得更多了。原来 25%的书要打包退回给出版商，现在比例降到 3%。”

在给员工赋权的同时更要他们担责任，“他们需要有关知识，需要友好，需要充满热情，需要更加具有企业家精神，让我们书店更好，同时也把书店变成更好的工作环境，变成更有趣的地方。”在詹姆斯看来，经营好书店首先就要保证盈利，“盈利最少要达到 10%，但如果超过 50%那就太贪婪了。”

交流场所

店有一大块儿童体验区域，很多家长带孩子来选购礼物，这与网络购物、赠送电子书籍的感觉完全不同。

巴恩斯—诺布尔连锁书店目前经营的门店超过 600 家。近年来,巴恩斯—诺布尔书店关闭多家中小门店,主打大型的旗舰书店,提高单点销售额。巴诺书店内提供免费无线网络,设有咖啡馆,还定期举办讲座、故事会、读书推介会、读者分享会等,试图不断深入社区,吸引更为稳定的读者群。

(本文综合自《人民日报》、澎湃新闻、中国新闻网)

【美国】

书店不只销售书籍 还是读者交流场所

在美国,电子书销量从 2015 年上半年开始大幅下滑。以美国最大的连锁书店巴恩斯—诺布尔为例,2015 年 11 月至 2016 年 1 月,其纸质书和电子书零售业务销售额达到 14 亿美元,其中店面零售额同比增长了 1.3%,电子书和阅读设备销售额为 5100 万美元,同比降低了 33%。

在美国弗吉尼亚州亚历山大市的一家巴恩斯—诺布尔连锁书店，店内顾客很多，甚至付钱还要排队。来店选书的青年读者罗伊是在家里提前做好了“功课”才来店里购买的。记者问他为什么不购买电子书或者直接在网上购书，罗伊说