

后疫情时代实体书店的困境、应对及展望

王海刚 雷丹瑞

(湖南师范大学新闻与传播学院, 长沙, 410081)

[摘要] 新冠疫情给全球出版业带来了巨大冲击, 实体书店的销售码洋大幅下降。后疫情时代, 政府、出版机构、书店从三个维度合力弥补书店损失, 措施包括政府扶持、出版机构帮扶和书店自救。为了摆脱困境, 需要落实扶持政策, 推动书店发展; 改进线上营销, 重视新型人才; 小众即为大众, 培养定向客流。未来, 实体书店将转变理念, 创新经营, 表现在 O2O 模式转型升级, 全场景阅读迅速延伸, 书店下沉和乡村书店的兴起, 进而实现高质量发展。

[关键词] 后疫情时代 实体书店 融合发展 全场景阅读

[中图分类号] G235 [文献标识码] A [文章编号] 1009-5853(2021)02-0079-10

The Dilemma, Countermeasures and Outlook of Physical Bookstores in the Post-pandemic Era

Wang Haigang Lei Danrui

(School of Journalism and Communication, Hunan Normal University, Changsha, 410081)

[Abstract] The new crown epidemic has brought a huge impact to the global publishing industry, and the sales of physical bookstores have fallen sharply. In the post-pandemic era, the government, publishing agencies, and bookstores have worked together to make up for bookstore losses from three dimensions. Measures include government support, publishing agency assistance, and bookstore self-help. In order to get out of the predicament, support policies need to be implemented to promote the development of bookstores; online marketing should be improved and new talents should be emphasized; niche people are the masses, and oriented passenger flow should be cultivated. In the future, physical bookstores will change their concepts and innovate their operations. This is reflected in the transformation and upgrading of the O2O model, the rapid expansion of all-scene reading, the sinking of bookstores and the rise of rural bookstores, and thus achieve high-quality development.

[Key words] Post-pandemic era Physical bookstore Integrated development Full-scene reading

新冠疫情的暴发, 对全球经济发展带来巨大冲击。随着我国疫情得到有效控制, 我国逐步进入“后疫情时代”, 人们的生活方式、消费方式发生了显著变化。疫情使全球出版业遭受重创, 各国实体书店均面临较大损失。我国已步入稳定复工复产阶段, 出版商和实体书店

员工采取各种应急措施保障企业的正常生产, 但疫情对实体书店的打击仍然存在, 书店的整体态势暂时还恢复不到疫情前的水平。国内仍对聚集性感染进行严格管控, 提倡少聚集等防控措施, 避免疫情反弹, 实体书店短期内可能要继续面临客流量少的局面。实体书店新设的

[基金项目] 本文系国家社会科学基金项目“清代书业广告研究”(17FTQ007)的阶段性成果。

[作者简介] 王海刚, 管理学博士, 湖南师范大学新闻与传播学院教授、博士生导师; 雷丹瑞, 湖南师范大学新闻与传播学院 2019 级硕士生。

各类线上业务效果不佳，也表明当下有些方案需要调整优化。疫情为实体书店转型升级按下了加速键，倒逼实体书店改革，促使实体书店产生新动能、新方向、新业态。

1 疫情影响下的全球出版业

新型冠状病毒蔓延全球，受疫情影响，全球出版业遭受较大危机与挑战，各国大型书展或取消推迟，或在线举行，德国莱比锡书展和英国伦敦书展均推迟至2021年举办，博洛尼亚儿童书展选择推迟并在线上办展。疫情还影响了某些期刊、报纸的生存，《洛杉矶时报》(Los Angeles Times)已关闭三份周报，《花花公子》(Playboy)于2020年3月18日决定停止发行纸质杂志，之后将仅发行数字刊。疫情导致多国实体书店停止营业，在美国暴发新冠疫情之后，巴诺书店(Barnes&Noble)关闭了620家门店中的400多家实体书店，英国水石书店(Waterstone's)和布莱克威尔集团(Blackwell UK)宣布暂时关闭所有实体书店。WH史密斯书店(WH Smith)史密斯关闭了60%的书店，部分仍在营业的零售店加强了店面清洁工作并采取自助结账^[1]。各国出版企业开始采取针对性措施，为被动关停门店的书店和零售商提供资金援助，并呼吁政府发布补偿性政策，挽救损失。

德国和法国的实体书店率先复工复产，德国出版商和书商协会表示，停业一个月使该行业损失了大约5亿欧元的收入，相当于月销售额的50%^[2]。据统计，2020年4月份德国书店的营业额同比下降了47.3%，销量下降了51.1%，价格上涨了8.5%^[3]。在法国，有一半以上的书店预计2020年将损失20%—40%的收入，四分之一的书店预计将损失40%以上的收入^[4]。英国目前还没有完全复工复产，疫情期间在线销售数量增加。尽管形式严峻，英、德、法三国还是对书店的未来充满信心，德国出版商和书商协会首席执行官希尔德

(Schild)表示，截至2020年5月中旬，德国实体书店的销售额已经恢复到去年同期的80%至85%^[5]。希尔德指出，并不是所有地区都完全开放，也不是所有书店都能正常复工，但是在已经开放复工的地区，销售非常强劲^[6]。英国连锁书店的零售商也认为，疫情会丰富实体书店的种类，书店不会因疫情影响而无法生存。相反，英国的连锁书店会很快实现自我突破，增加多种特色类型的店面，吸引顾客的关注度。法国出版社积极帮助书店，为书店提供宣传海报和消毒洗手液，该活动已帮助500多家独立书店。相比英、德、法三国的向好态势，美国实体书店的情况显得举步维艰。受疫情和黑人男子被警察暴力致死的双重打击，美国国内发生了大规模游行示威活动，一些偏激的示威者破坏书店店面，并试图烧毁图书，导致美国书店陷入危机状态。

2 疫情影响下的国内实体书店

2.1 实体书店销售概况

从实体书店第一季度的整体销售状况来看，疫情影响下的书店零售码洋大幅下降。中金易云大数据平台对全国5500多家实体书店和3400多家线上书店进行了数据监测，该数据显示，2020年第一季度，全国图书市场销售额为36.5亿元，同比下降29.16%。其中，网上零售额24.5亿元，同比下降19.53%。实体书店线下零售额5.1亿元，同比下降53.71%^[7]。可以看出，疫情期间实体书店受损情况最严重。通过数据对比，可以了解全国各地一级卫生应急响应前、中、后期实体书店零售情况。

在前期，零售码洋增长率最高为58.37%，因2020年年初放寒假，1月初便进入教辅季，以教辅资料为代表的文化教育类图书零售额增长了86.68%。大量学生读者的积极购买推动了儿童书籍和文学艺术类书籍的增长，两者分别上涨76.02%和48.16%。中期时，书

店纷纷关闭,零售同比增长-90.18%,各类图书的零售额下降90%。至后期,零售额同比增速为-59.43%,复苏最快的是“刚性需求”中的小学教辅资料,文化教育类图书零售额同比下降49.89%,比其他类别高出10—20个百分点^[8]。综合来看,疫情进一步压缩了实体书店的生存空间,面对这次重大风险与挑战,实体书店必须迎难而上,采取有效对策,等待拐点的到来。

2.2 实体书店的补救措施

据中宣部印刷发行局调研组的统计,疫情期间,参与抽样调查的1021家实体书店,有926家暂停营业,占比达90.7%^[9]。面对疫情影响,“政府—书店—出版机构”从三个维度合力弥补书店损失,补救措施主要分为三部分:一是政府扶持,二是出版机构帮扶,三是书店自救。

从政府的扶持政策来看,疫情发生以来,多地政府相继出台各项扶持政策,具体表现在减免租金、减轻税费、资金帮扶、金融支持和人才培养等^[10]。在此次疫情中,乡村书店的支撑能力显然不敌城市书店,各地政府为支持农村书屋的发展,出台了相应的“阅读助农”政策。如吉林省新闻出版局开展的数字农家书屋“阅读助农”活动^[11],通过线上线下相结合的培训方式,为农民群众提供精准化服务。该活动由政府和企业联办,缓解农家书屋的线下资金压力,政府主导举办在线课堂和数字阅读,结合线下阅读培训,并将此项活动列入农家书屋的绩效考核制度,体现政府对乡村阅读的切实关怀与重视。有了政府的政策助力,书店拥有了完备资金做好引流工作。

从出版机构帮扶措施来看,主要集中于定价打折补助、助力书店开展线上阅读和加急出版有关新型冠状病毒的预防手册。

一是定价折扣补贴。疫情影响了实体书店的发货情况,即便是在电商平台,各大物

流公司也会优先发售医药急用物资和居民的生活保障用品,这导致书店发货迟缓。更严重的是仓库库存积压问题,书店图书无法出货,间接影响上游图书公司到账慢,并存在坏账损失。相较于其他电商,书店的优势甚微。因此,出版社提出相应的让利政策,降低书店的购书成本。如华东师范大学出版社给予小型独立书店低于电商的购书折扣。这类帮扶措施可以说是雪中送炭,从资金问题上帮助书店运转。

二是出版社与书店联合举办“云阅读”活动。广西师范大学出版社及时观察到书店面临的危机,与全国150多家书店合作,在互联网平台开展“燃灯计划”。所谓“燃灯计划”是指出版社借助互联网媒介平台,和书店一起举办线上阅读活动,此次联动企划包括营销宣传联动、组合社群联动和线上阅读联动,双方共同为“云阅读”燃灯。广西师范大学出版社利用自身优质的作者资源,通过作者的名人效应宣传本次活动。知名作家带动读者进行线上阅读、学习和分享,把零散的个人阅读转为有凝聚力的社群活动。名家的线上阅读分享会,首期便吸引了全国近4万名读者、百余名书店人,在150个微信群里同步聆听^[12]。随后,码字人书店、小众书坊等实体书店纷纷行动起来,与出版机构联合举办线上阅读活动。此次行动是鼓励大众购买图书的有力举措,也是场景阅读的进一步探索。互联网技术拓宽了场景的定义,场景正成为“以人为逻辑、以体验为核心、以连接为中心、以社群为最大公约数”的“连接方式”^[13]。场景不再只包含实景建筑和具体画面,也包括互联网构建的虚拟平台,以及用户在此平台上的社交分享和情感体验。云阅读的实质是书店和出版社,利用互联网平台建构起虚拟场景,实现用户的跨媒介阅读和跨地域分享,体验浸入式阅读和伴随式阅读。这类活动不仅缓解了书店客流量不足的生存压力,也更新了实

体书店的场景应用模式。

三是加急出版有关新型冠状病毒的预防手册和相关预防丛书。实体书店除了要考虑发不出货的问题，还要顾虑疫情后期“无书可发”的状况。出版社的快速反应，为实体书店提供了另一条销售路径，那就是宣传与疫情关联度较高的图书。在特殊时期印发预防手册和丛书，表明出版社对读者最关切问题的敏感度和察觉力较高。部分出版社在微信公众号公布预防手册中的内容，有利于出版社建立起良好的品牌效应。公众号点击率破万，意味着预防手册的讨论热度较高。

从实体书店的自救方案来看，疫情前期和后期方案有所调整，疫情前期，即实体书店关门停业时期，书店将业务基本转移至线上，开始发展直播荐书、外卖送书和网店卖书业务，营销人员也基本活跃在“两微一抖”。对于有新媒体营销经验的书店而言，这些线上业务拓宽了实体书店的销售渠道，实体书店可以在多个平台公平竞争，争取线上市场。从美团送书的效果来看，美团卖书的销售情况远不及疫情前，仍有书店顾及于开放美团送书业务后的成本回报问题。但美团平台减少服务费等优惠政策，能打通非接触类服务渠道，减轻销售压力，低成本宣传线下门店。对于处在高风险地区的书店而言，美团、饿了么送书业务是为线下及时引流的“救急”方案。从书店直播的效果来看，头部书店的直播卖书依靠知名作者和网红效应，获得了较高的热点和销售量，许知远、马未都、白岩松等知名作者加上当前热门主播薇娅，帮助独立书店突破直播销量纪录。直播观看人数少、图书购买量少，出版人员的推广魅力不敌专业主播，是中、尾部书店的主要问题。因此，书店只有在提高品牌价值、品牌竞争力和品牌知名度后，才能在直播卖书活动中取得显著成绩。

疫情后期，实体书店逐步恢复了线下业

务，在保留书店原有特色的情况下，开启了线上线下相结合的销售新模式。如言几又书店在2020年6月份推出的24小时营业“云书店”，该书店与一般网店的不同之处在于，它不是简单销售图书和文创产品，而是将“云生活”理念融入到网店布置中，让它和线下书店一样，有明确分区、特定节日促销活动，甚至比线下书店的推荐形式更加丰富。经过疫情考验，可以看出实体书店愈发地重视体验营销。一方面，书店愈发重视对用户画像的敏捷反馈，能快速将用户生活态度和情感偏向融入到书店的主题概念和建筑设计，比如根据用户的环境偏好，打造书店氛围。又比如，根据青年人追求的云生活、丧文化，推出围绕此类话题的线上书城和线下展映。另一方面，沉浸式体验也愈发受到书店关注，并向多领域延伸。沉浸式体验或浸入式体验，指的是通过不同呈现形式，为读者打造真实场景和冲击体验，阅读自然转变为“悦听”或“悦观”。疫情前，码字人书店已举办多场沉浸式话剧演出，读者可以置入布景沙发，360度贴面观看演员表演，与演员互动，打破“第四面墙”束缚，也可以一边听台词，一边寻书、看书。沉浸式演出使读者的阅读体验更加自由和放松，话剧带动读者进入预设场景，原本需要读者想象建构的画面能清晰、灵动地呈现在眼前，实现视、听、说的多重享受。疫情阻碍了线下沉浸式演出的开展，因此，码字人书店开始探索线上读书会和线上观影会，尝试其他不同形式的沉浸体验活动。除了码字人书店，也有多家书店开展了线上沉浸阅读活动，利用多媒体技术实现沉浸体验的画面感和逼真性。疫情好转后，各家书店采用捆绑营销，将线下沉浸体验活动纳入会员福利和折扣中，以此吸引更多读者参与线下沉浸体验活动。

2.3 实体书店的困境与需求

为缓解疫情影响，“政府一出版机构一实

体书店”三方联动帮助书店走出发展困局，但目前总体形势依旧严峻，大部分实体书店虽已做好复工复产工作，但线下业务恢复不等于营业状态的全面恢复。有调查显示，截至2020年5月中旬，有68.97%的公司已经实现全员到岗，基本恢复到了正常办公状态，但是即便如此，产业链上下游的运行效率还没有达到疫情前水平，有50%的受访对象认为下游书店的运行效率仅为正常状态的75%^[14]。造成这一情况的原因有三：其一是政府和出版机构的帮扶范围覆盖不广，部分书店仍然存在较大资金压力；其二是消费市场整体乏力，导致图书消费市场运营不佳；疫情减缓了各行业的发展速度，消费者购买欲降低，图书又不是居民的生活必需品，即使有“文创产品+咖啡”作基础，商圈内的城市书店依然难以回暖。拥有精致景观和细致服务的复合型书店，能够成为热门的“网红打卡地”，却难以拉动缓慢的消费增长点。大规模投入其他服务类型，会破坏书店的本质内核，造成书店类型同质化。书店的核心是阅读烘托的文化氛围，这使其区别于餐饮等其他产业。其他服务有利于扩大营业收入，但观光客多了，读者少了，不但没有大量增进营收，反而流失了大批想要高质量阅读环境的读者群体。其三是“学生潮”回流缓慢，在销售额中比重大的教辅类图书短期内也难以拉动销售增长；学校的延迟开学，也意味着“学生潮”回流仍需等待一段时日。这三点主要原因，降低了实体书店的运行效率。尽管有多方努力，实体书店仍然存在许多现实困境，从困境中也可反映出书店当下迫切需要得到的支持和有待解决的问题。

从民营书店的困境和需求来看，其主要困境在于收入紧张、返工后销售难以回转、库存积压等。民营书店最迫切的需求还是政府资金支持。中国书刊发行业协会发布了《关于全国图书发行企业恢复经营情况的调研报

告》，报告显示，有70%的调查对象是民营企业，从业人数在50人以下的企业又超过80%^[15]，因此该调查报告的关注重点是民营书店和微小书店。通过这份调研报告可得知民营书店的整体收入情况，在参与调查的企业中，2020年整个第一季度都没有收入的企业占28.65%，27.16%的企业无收入来源^[16]。面对关门停业的打击，位于头部的几家书店立刻做出应对举措，以“救急”为核心大力开展线上业务，并有深耕线上的决心，因而能做到疫情期间营收依旧上涨的良好态势。相比之下，大多数民营书店不具备这样的反应力，或者说不具备较强的创新意识，加上自身支撑能力弱，许多书店疫情期间无营业收入。在员工收入、店面租金、供应成本等费用还需正常支出的情况下，实体书店的支撑力又大大降低，加剧了未来的风险。调查问卷将企业遇到的主要困难依据百分比进行了排序，在企业遇到的主要困难里，排名前五的分别是人员开支仍需承担（81.47%），营业后仍无人气（71.35%），销售萎缩、货款支付压力陡增（60.38%），场地租赁费用仍需正常支付（59.85%），库存积压严重（41.96%）^[17]。该问卷调查指出，有52.53%的企业表示，所在省（区、市）已出台相关政策措施，47.47%的企业表示，所在省（区、市）未出台相关政策措施^[18]，这一反馈说明了政府的扶持政策仍需尽快落实到位。关于书店的自救措施效果，从问卷中可知大部分书店开始深入探索线上业务，通过社群营销、直播带货、在线交流会和网店折扣促销等方式稳定客源，增强用户黏性，保证资金链的正常运转。书店的线上探索结果并不理想，一是因为书店私域流量发展状况不理想，私域流量大小与书店的销售情况紧密相关，这其中涵盖了书店的社群整体人数、书店会员人数、书店公众号关注人数。参与调查的书店中，大部分没有私域流量或流量人数少，只有小部分书

店流量人数在一万至五十万不等^[19]。二是因为书店长期存在的网店定价问题更明显地暴露出来,书店希望以自办网上商城的销量拉动增长点,之前存在的线上线下打折、优惠价格不统一的问题便暴露出来,实体书店若降低网店的图书价格,则会导致图书成本与利润不匹配,书店难以收获理想的纯利润;若以线下原价甚至是打折后的价格同步于网店销售,相比平台其他价格更优惠的网店,书店的竞争优势十分不明显,这些原因均造成书店线上业务展开受阻。

后疫情时代实体书店短期内很难恢复到疫情前的状态,面对有待解决的问题,各地区各部门应加大扶持力度,政策上保障实体书店的生存和发展;实体书店也应思考造成困境的主要原因,根据自身问题调整解决方案。此次危机加快了实体书店的业态转型进程,也考验着书店对新形势的应变能力和改革能力。从目前来看,部分书店仍在探路阶段,面对缓慢恢复的现状,实体书店也要具备勇气和恒心,谋求长足稳定发展。

3 实体书店的应对策略

3.1 落实扶持政策,推动书店发展

近年来,由于电商的迅速发展,实体零售业遭受较大打击,实体书店营商环境也不景气。在此形势下,书店的开店数量仍能保持逐年增长的态势,离不开政府对书店的政策支持和重点关注。疫情来临后,实体书店遭受重创。部分民营书店和微小书店所在地区还未实施扶持政策,政府对民营书店和小型书店的重视程度有待加强。以疫情消费券的发放情况来看,各地发放消费券主要集中于餐饮业,忽视了实体书店。政府将消费券发放给人民基本的生活保障领域,是情理之中。然而,部分地方忽视了实体书店是这次疫情期间受损最严重的文化消费领域之一,其中还有一些小型书店面临倒闭风险。实体书店和全民阅读紧密相连,全民阅读工作实

施到位,实体书店乃至整个出版业的发展都能稳步提升;实体书店的图书推广到位,销售状况可观,也能推动全民阅读工作的深入开展。全民阅读已七次写入政府工作报告,政府应引导和鼓励大众多渠道阅读,实体书店作为推广阅读的重要力量,应在资金、税收、政策等方面获得扶持。

3.2 改进线上营销,重视新型人才

针对实体书店私域流量发展不理想的问题,书店亟需有掌握新媒体运营能力的人才。技术更新速度快、便捷程度高,造就了“人人都有麦克风”,赋予了大众主动创作的可能性。“两微一抖”等线上平台的盛行,使传统型实体书店缺乏竞争优势。调查显示,仍有大部分实体书店没有建设私域流量,表明疫情之前实体书店还未产生全面的线上经营意识。疫情催生出多种新经营模式,私域流量建设已是大势所趋。当前国内疫情虽已进入稳定,但仍有部分地区需要严格管控聚集性活动,线下客流量很难产生大幅度增长。在特殊时期,稳定的线上流量能帮助小型书店抵御突发性风险。书店经营者应建立员工奖励机制,吸引新型人才,鼓励员工学习新媒体营销策略。

一是以用户为中心,增强定制化服务理念。书店要对私域流量中的粉丝用户做数据分析,利用大数据、云计算或 AI 技术统计书店的线上粉丝人数,分析粉丝的年龄段、所属圈层、购买偏好等因素,以此为基准定制个性化服务。也可采用“线上+线下”问卷调查的形式,统计用户对书店的情感体验需求、图书阅读需求和其他需求。调查不是简单地评分,而是以此为方向,改善经营方案。明确目标定位是第一步,根据定位找准自身的线上发力点是关键。目前,线上互动个性化、圈层化的趋势愈发明显,用户只有在产生共鸣后,才会有足够的互动渴望和加入目标社群的意愿。因此,书店要从粉丝的数据反馈、

评价反馈中厘清其群体性的目标需求和个性化差异,根据分析报告,精准化开展社群活动和社群营销。

二是继续挖掘直播、短视频等营销新模式的潜力。目前,成功的直播案例都是从多平台宣传着手,以专业化视角讨论生活类话题,这也是书店的优势所在。自媒体营造了“去中心化”的媒介环境,书店员工的任务是将媒介转向“再中心化”趋势。如钟书阁、几何书店,就选择了用专业的切入点,深度探讨美食、旅行等生活类话题。直播荐书可以考验营销人员的推广能力和书店的品牌影响力,要将直播作为长期性线上业务发展。在初期不应该急于流量变现问题,应将重心注入“引流”部分。因此,直播不应该局限于卖书活动,可以将日常话题作为图书的营销预热。例如以“图书行业干货分享”和“书店员工的一天”作为直播主题,增强员工与读者的互动性。在短视频开发中,可借助媒介融合思路,融入Vlog、漫画、微电影等其他媒介形式,丰富短视频内容,以此为私域流量引流。流量人数在一万以上的实体书店,在私域流量建设上都已具备较高的跨界素养。如西西弗书店、果麦2040书店,它们的公众号内容推送能确保每条浏览量都逼近一万,这就取决于工作人员过硬的综合素养和敏捷的热点追踪能力。酒香也怕巷子深,为了探索线上营销新路径,书店员工要做好从传统营销人员到新媒体内容生产者的角色转变。

3.3 小众即为大众,培养定向客流

针对库存积压和书店同质化问题,书店可以借鉴小众化思维,找准书店主题定位,聚集一批稳定的读者群体成为书店的定向客源。小众市场是商业经济的未来,长尾理论已广泛应用于出版界。对于实体书店而言,小众化理论同样不陌生。小众书店的价值在于,即使资产无法雄厚到发展连锁书店,借由小范围的稳定社群也能维持书店生存。随

着大众对生活品质的要求越来越高,小众主题书店的类型也逐渐丰富,但经过一段时间的发展,主题书店呈现出同质化倾向,大多向餐饮等服务类型靠拢,未保留住书店的独有特色,因此很难组织稳固的读者群体。想要在小众化道路上有所突破,一是要拥有超前的主题概念;二是要拥有精准化定位;三是要继续发展按需印刷技术。只有凭借大胆的破旧立新,小众市场才能具备发展成大众市场的潜力。日本的茑屋书店率先与星巴克合作,推出书店+咖啡(book & cafe)的书店主题概念,从而创新建立了一条复合型书店发展道路,被多家书店效仿。它的成功之处在于挑战书店传统运营思维,打破书店的固定经营模式。国内独立书店在推出独特概念时,也需要打破传统思维定式。例如,在许多大型零售书店,书籍是不允许被拆封的,而长沙的目田书店,每一本新书都可以被直接拆开供读者阅读。亚马逊和当当书店已实现线上、线下定价折扣统一,并可以在机器上随时查询图书价格。在大型复合书店重复“文创+咖啡”的书店概念时,部分独立书店已尝试融合多种艺术形式,以创新书店服务,如陶艺、花卉、戏剧、音乐演出(Live House)、艺术沙龙等。

除了拥有足够鲜明的书店概念,精准的书店定位也十分重要。精准定位可分为建筑设计的精准定位、用户的精准定位和服务类型的精准定位。第一层面是建筑设计的精准定位,在不同门店的设计过程中,融入不同城市地缘文化,也就是让书店场景个性化,满足不同地域读者群的特殊需求,让每一个地域都有特定的场景阅读体验,这属于书店对于建筑设计的精准定位。第二层面是用户的精准定位,书店需要一批与书店主题精神相契合的目标用户,从目标用户需求出发打造书店氛围。光合作用曾经是中国最大的民营书店,从1997年创业以来,销售曲线一路

向上。直到 2009 年销售收入变平, 2010 年销售收入急剧下滑, 2011 年末资金链断裂, 突然倒闭。光合作用书店的早期主题是城市人的书房, 售卖“悦读”氛围, 用户定位是高级知识分子和白领阶层。电商冲击了光合作用的零售市场, 使其改变售卖氛围的计划, 开始在店内销售大量精品文具, 并开设了自己的独立网店。精品文具引来了大批学生流, 却极大破坏了原来的“悦读”氛围, 导致书店定向用户迅速流失。独立网店消耗了大量资金, 却敌不过当当、京东等新兴电商平台, 导致建设网店的投入高、回报少。光合作用转型失败的根本原因是用户定位不清晰, 光合作用的实质是售卖“悦读”、书房的主题理念与空间氛围。让光合作用陷入危机的根本原因不是电商挤压市场, 而是书店偏离自身的特色氛围, 丧失核心用户群体。由此可知, 精准的用户定位决定了书店能否建立稳定社群, 以用户需求为核心决定了书店能否延伸品牌影响力, 扩大社群队伍, 保护书店生存空间。第三层面是服务类型的精准定位, 超前不是无节制地堆砌新服务, 而是根据书店主题组织服务类型。小众书店无法满足所有用户的消费体验, 因此需要找准主题服务类型, 对其进行深耕化、精细化的分区运营。小众书店还需要熟练掌握按需印刷技术, 按需印刷能有效解决仓库的租金压力问题、自然环境的破坏问题和仓储图书积压问题。

综上所述, 小众化思维需要依赖于图书、文具收入的传统书店勇敢突破, 拥抱新技术、营造新氛围。对于小型书店而言, 结合自身定位精准打造书店概念, 能节约成本, 保持长期稳步发展。对于已经在探索进程中的新型书店, 如何做选择, 避免同质化十分重要。市场上的服务形态多种多样, 如何做出自己的品牌定位、品牌概念是新型书店需要思考的问题。小众化思维值得深入探讨, 在于它结合的是新技术、新领域, 有突破才能谈创新。

4 实体书店的发展趋势

4.1 O2O 模式转型升级

在疫情刺激下, 实体书店的 O2O 模式 (Online to Offline) 发生了变革。第一阶段是先线下、后线上模式。这种模式主要应用于互联网发展初期, 即书店首先通过线下门店发展会员群体, 有一定资金和用户基础后, 再自办网上书店, 或进驻电商平台。这一阶段的基本特点为线下客流带动线上发展, 主要营销策略为线下打折促销以及建立线下社群等, 该阶段的用户线上参与度低, 消费者之间的互动性少, 线上、线下环节未完全打通。第二阶段是先线上、后线下模式。疫情的暴发使得书店被迫改变了 O2O 发展模式, 开始通过各大线上平台寻找销售路径, 原本的线下引流计划被动转变为线上。当然, 线上的营销宣传也帮助书店注入不少流量。以美团卖书为例, 自开通非接触类送书服务以后, 有更多用户关注到周边书店的环境和位置, 为书店培养了一批潜在用户。这一阶段的营销渠道全面转移至线上, 形成了大大小小的线上社群, 消费者间的互动性增强, 书店开始探索以用户为中心的营销模式。该模式下的流通环节受阻, 但疫情好转后, 线上与线下的流通环节会逐步打通。第三阶段也就是未来书店的发展趋势, 指先线上、后线下、再线上模式。这一阶段通过线上会员制反哺线下, 再利用线下体验服务重购线上^[20]。各环节联系紧密, 形成完整闭环。例如, 在亚马逊书店里, 与众不同的图书陈列方式处处体现线上线下的无缝衔接^[21]。线上社群产生有效互动, 社群活动规模扩大, 营销理念也从只售卖图书转为以售卖服务为主, 售卖图书为辅^[22]。

4.2 全场景阅读迅速延伸

进入融合发展阶段的实体书店, 一方面受技术的强烈冲击, 传统中心化的内容单向传播方式被多向交互的传播方式取代, 以图书为代

表的传统实体书店逐渐衰落。一方面又从技术进步中获益,随着大数据技术为基础的用户画像和人工智能的应用,形成更为丰富的内容生产模式,产生场景化表达的需求。实体书店利用技术设备改变阅读纸质书的传统方式,以沉浸式的阅读体验为突破,重拾部分读者对实体书店的兴趣,是实体书店转型升级的有效路径。目前我国已进入体验经济时代,体验经济作为人类继产品经济、商品经济、服务经济之后的第四大经济发展阶段,颠覆了既有的生产方式与生活方式,体验的价值正在被实体经济与虚拟经济同时发现。人们的消费观念也从“购买商品”升级至“购买体验”,形塑真实感是体验经济的核心价值,迪士尼乐园构建的平行宇宙模拟空间,就是形塑真实性的典型。由此看来,购买体验不仅表现为对商品或服务的占有,更体现在为特定时空、特定场景下涌起的真情实感买单。这也是实体书店越来越重视打造真实感场景的原因。实体书店利用个性化场景阅读为消费者带来丰富的自我实现需求,而非简单的物质消费需求。场景阅读营造了适合核心读者群的阅读氛围,这种体验比售卖文具更能吸引读者返流。与此同时,以内容交互场景体验为核心开展线上业务,避免了与其他线上书店的零和博弈关系。在线直播是实体店疫情下进行网络营销转型的主要方式,通过用户自生内容的价值达成粉丝引流^[23]。近年来,我国实体书店的场景阅读集中以建筑设计和特定分区来营造读者需要的阅读氛围,疫情前,也有书店尝试了以戏剧和音乐演出等多元文化形式塑造阅读空间的沉浸式体验。当前,书店已开展了多种形式的线上阅读活动,丰富了阅读体验形态。随着5G技术的不断成熟与广泛应用,实体书店将实现虚拟场景和现实场景相结合的全场景模式。浙江省台州市路桥区已开启浙江省首家5G乡村书店,运用5G+VR的沉浸阅读体验,实现远程

全息互动。今后,将有更多书店运用VR技术形塑图书中的场景,以逼真的数字动画效果,刺激用户观感,吸引用户来线下书店体验VR的科技感。

4.3 书店下沉和乡村书店的兴起

乡村振兴战略、文旅融合和扶贫计划中,都将乡村的文化建设列入重点工作计划,扶贫扶志、扶智的方案提出后,各地政府开设了大批农家书屋,并提出数字阅读助农计划。在乡村建立书店不但能有效缓解城市商圈的租金压力,也能获得政策性支持。建设最美乡村与建设最美书店融合推广,能带动乡村旅游业的发展。目前,已有部分独立书店下移至乡村。乡村书店可以整合所在区域的民宿、酒店、景点、博物馆、文化机构等资源,开展游学活动,与当地旅游产业融合发展,实现互利共赢。书店的空间再造不仅包括功能分区、内部装饰等方面,而图书分类标准以及摆放方式也是书店空间再造与场景精神赋予的重要手段^[24]。充分利用乡村丰富的推广资源,如水田、森林、高山、云海、村落、民俗等,启动“云上乡村”直播,实现在地化产品营销,吸引读者。未来,乡村的惠民政策投入力度更大,乡村也期望和更多外商合作,以知名企业的品牌效应提升乡村核心竞争力。在此形势下,书店的下沉速度将不断加快,进一步扩大乡村书店规模,提升乡村书店的文化影响力。

5 结 语

疫情暴露了实体书店积压已久的诸多问题,使得改革迫在眉睫。在包罗万象的互联网经济时代,为了解决最紧迫的生存压力,书店需要紧跟新技术的变革步伐,打通新环节,重视新型人才培养,使“夕阳行业”逐渐转为“日不落行业”。疫情让书店经营者深刻意识到,开书店不能只依靠情怀,高风险事件考验着书店应对危机的能力。在各种政策扶持的基础上,书店要立足新发展阶段,贯彻新发展理念,构建新发展格局,实现高质量发展。

注 释

- [1] 疫情肆虐下的全球出版业 [EB/OL]. [2020-03-30]. <https://mp.weixin.qq.com/s/sFJLY6lsuGAIUG01MrRgsQ>
- [2][3][4][5][6] 王睿. 谁逝去? 谁幸存? 欧美书店的漫漫复工路 [EB/OL]. [2020-06-11]. https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5OTU5MDYyMw==&mid=2653364312&idx=1&sn=a61b2e0bbe37c75e9c3cede2faac3fa2&chksm=bceaafe88b9d26fee53b293c44e0c67088328e0bbea225185b740f4d89ee391033bf2dea127c#rd
- [7][8] 数据来了! 第一季度图书销售跌了多少? [EB/OL]. [2020-04-10]. https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5OTU5MDYyMw==&mid=2653363274&idx=1&sn=c976cae8eed0d47fb293367748a17343&chksm=bcea93fa8b9d1aec8807ad02ea4d0ba86ce74292687fc52366910e1e00b33e2fcc7a0a63e377&scene=4#wechat_redirect
- [9] 袁跃兴. 众文化界名人联手振救实体书店 [EB/OL]. [2020-04-17]. <http://www.chinanews.com/cul/2020/04-17/9159870.shtml>
- [10] 国家新闻出版署关于支持出版物发行企业抓好疫情防控有序恢复经营的通知: 国新出发 [2020]5号 [N]. 新华书目报, 2020-03-19
- [11] 汤广花, 张席贵, 田野, 等. 多地宣传部门出台政策助力复工复产 [N]. 中国新闻出版广电报, 2020-04-07
- [12] 朱丽娜. “云阅读”: 实体书店的突围之举 [N]. 中国新闻出版广电报, 2020-03-12
- [13] 吴声. 场景革命: 重构人与商业的连接 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2015: 98
- [14] 黄璜. 20% 中小型图书公司今年一书未出, 逾六成现金流紧张 [OL]. [2020-06-02]. https://mp.weixin.qq.com/s/GaVQ94p8iq_TtQLbkD3Jbw
- [15][16][17][18][19] 路滢月. 重点扶持小微品牌和大型民营连锁书店 [N]. 中国新闻出版广电报, 2020-05-11
- [20][22] 曹子郁. 图书新零售: 以用户思维和场景思维重新定义书店价值 [J]. 出版发行研究, 2019 (6): 47
- [21] 魏维嘉. 亚马逊实体书店给我国传统书店的几点启示 [J]. 出版科学, 2018 (6): 86
- [23] 张雪. 私域流量营销: 后疫情时代实体书店直播转型再思考 [J]. 出版科学, 2020 (5): 85
- [24] 吴琼. 基于 4R 营销视角的日本实体书店经营策略研究 [J]. 出版科学, 2017 (6): 80

(收稿日期: 2020-08-04)