

前不久，开办22年的北京独立书店“盛世情”停业当日，其手写告别信刷屏互联网，引发大众对于实体书店生存现状的讨论。数据显示，2020年中国有4061家实体书店新开面世，同比净增2488家。实体书店真实情况到底怎样？经济日报记者调查发现，在经营状况普遍低迷的大环境下，实体书店的建设发展既要兼顾社会价值，也不能脱离商业属性，要在不断探索创新中找到符合自身的突围之路。

“书店渐远，记忆永存。愿文化殷盛，人能祥和。”前不久，开办22年的北京独立书店“盛世情”停业当日，这封手写告别信迅速刷屏互联网，引发众多网友对于书店生存现状的讨论。此前，言几又等知名连锁书店的网红门店也相继谢幕……人们不禁疑惑：实体书店，是否已步入黄昏？

然而，《2020—2021中国实体书店产业报告》数据显示，2020年中国有4061家实体书店新开面世，同比净增2488家。在经营状况普遍低迷的大环境下，实体书店数量竟不减反增。真实情况到底怎样？新冠肺炎疫情之下，实体书店经历了什么？该如何创新模式，顺利突围？

### 空有情怀，书香难持久

“书店是许多中国人的文化记忆，也是不同城市街头巷尾令人难忘的人文景观。但这一切都在发生改变。”望着“盛世情”书店匆忙作别的“背影”，20年的老顾客、北京师范大学文学院教授赵勇向记者回忆实体书店的潮起潮落。从少年时代在新华书店门口排长队，到青年求学时在“盛世情”以文会友，再到如今，他刚为学生列出课业书单，学生随即就在互联网平台下单折扣书籍。随着大众消费方式、文化思维、阅读习惯迅速变化，传统实体书店似乎“追赶”得愈发吃力。

“每家书店都有自己的模式和际遇。逛书店、选书、买书，甚至在书店里抱着一本书看半天，这都是传统行为，是现在许多人无法做到的。与连锁书店的自我调整和资本运作相比，独立书店处境必然艰难。当读者不再光顾书店，独立书店也就到了关张倒闭之时。”赵勇认为，唯有与时俱进、供给创新，才有可能让实体书店更好生存，更好地为大众文化生活服务——但这还需要时间。

2020年，受疫情影响，实体书店行业陷入低谷。空荡的书架间，店员们在例行消毒，偶然往来的顾客数量比店员还少。这是2020年上半年许多实体书店的常态。

谈及具体经营情况，大部分书店选择避而不谈，却对惨淡经营的场景记忆犹新。北京一家书店店员回忆，疫情期间，店内每天销量最多也不过十多本，有些爱书的员工实在不忍，甚至自掏腰包买走店内书籍。去年2月，“书店行”对1000余家实体

书店的问卷调查显示，91.97%的书店几乎没有任何收入来源，37.02%的书店资金储备仅能维持不足一个月，42.02%的书店撑不到3个月。

现实来看，冰冻三尺绝非一日之寒。

“疫情，只是导火索。”不少书店负责人表示，线下图书业务收入毛利率平均仅为30%，却是书店主要收入来源。互联网冲击下，很多人来书店只看不买。靠文化活动拉动客流，往往是文化公益效益远大于经济收益。“书店日租金每平方米三四块钱，再加上轮值员工每人每月6000元左右的薪金，以及每月3000元左右的水电费。一天若没有千八百的收入是不行的。”南京首家24小时开放的公共阅读空间“二楼南书房”负责人陈烨告诉记者。

房租、人工，都可以成为压垮实体书店的最后一根稻草。每位书店经营者都心怀理想，也必须面对现实。书店经营既然是一门生意，就必然面临优胜劣汰的考验。显然，光有情怀，经营不好书店。

对此，书店经营者们并没有“坐以待毙”。

多元模式，变局中涅槃

今年清明节假期，南锣鼓巷入口处人流涌动，兼具现代艺术性和古典京味儿气息的“南锣书店”，成为许多人探寻北京胡同文化的“打卡地”。人们不知道的是，这家不满“两岁”的新生代“网红书店”，刚刚经历过一场蜕变。

“开办书店，不仅要有情怀，还需要团结更多力量、思考更多维度。”南锣书店创始人温京博说。2019年，作为海归艺术家和青年教师，温京博与高校教师付建军怀揣着复兴胡同文化的愿望，承担起南锣书店的整体设计和经营工作。这是一家与国企合营的创新模式书店，主打胡同文化与文艺沉浸体验。当一切刚步入正轨，2020年伊始，突如其来的疫情打乱了书店成长的步调，精心制定的营销计划还有特意准备的年货文创产品没了用武之地。

困境中的沉淀，亦是破局的关键。温京博意识到，在差异化特色基础上提供有价值的服务，才是实体书店发展的支点。2020年8月22日，南锣书店联手北京国际电影节开展的“露天展映”正式启动，成为疫情阴霾下勇于破局的文艺先声。随着疫情得到控制，书店内外重新热闹了起来。“未来我们还会尝试将更多知识讲座、亲子项目等文化活动带到书店，以多元化行销来激发书店活力和带动营收。”温京博告诉记者。

对此，文化学者崔岱远表示，回归实体经营并寻找文化体验中的差异化，是书店破

局的必由之路。“2020年，北京投入2.4亿元扶持资金助力实体书店，一大批各具特色的本土文化阅读空间破茧而出。”崔岱远告诉记者，无论是老牌新华书店、三联韬奋书店等国营书店，还是依托城市区域特色建设的全民畅读艺术书店、南锣书店这类合营创新模式，一些书店没落了，一些又应运而生，它们的际遇折射出了时代的发展。

## 思维创新，跨界焕新生

变局之中，一些房地产和互联网行业公司尝试投资实体书店，将“财商”融入“书香”。

借助商场选址地利优势，2020年世界读书日当天，无界书店创新推出“无界盲选”，引发当地读书爱好者的关注，多次紧急补货仍一再售罄。

“搭上‘盲盒经济’的快车，既为实体书店带来热度，也为进一步开展多元业务提供了可参考模式。”无界文化总经理陈丞告诉记者，盲盒经济是疫情之下实体书店“曲线救国”的新尝试，类似还有直播带货等多元业务转型，大家都在不断摸索。

由格力地产创办的无界书店，似乎已经逐步突破书店本身的概念界限，逐渐实现着由“艺文空间”到“城市文化客厅”的转变，成为珠海城市文化不可或缺的新生力量。“和朋友经常到无界书店看看，买文创、看书、喝东西都可以。”珠海市民刘玉洁告诉记者，作为一家开在商场的书店，这里更像是一座城市的文化公园。

互联网思维，也改变着实体书店的格局。“用户永远是第一位的，经营者要适应经营用户的思维。”厦门十点书店总经理黄晓玲说。2018年底，文化品牌“十点读书”的全国首家实体书店在厦门开业，依托其在线上搭建的完善供应链与在全网积攒的3800万粉丝，店铺经营逐渐步入轨道，线下每日为线上贡献的活跃会员数量越来越多，日均流水突破200万元，各地分店也筹备落地。

经营压力大，缘何实体书店数量不减反增、跨界开店者层出不穷？

从经营传统书店到加入十点书店团队，副总经理俞正辉告诉记者，各行业入场书店行业并非一时冲动。“就像是为什么人要爬山，因为山就在那里。”他与同事们相信，书店在精心设计与系统化思考下，即便会短期占据现金流，但对于用户价值的培养、品牌价值的提升，实体书店拥有长远而深刻的价值。

## 探索突围，商道助文脉

采访中，不少书店负责人向记者表示，虽有各界大力扶持，书店数量也在增加，但

书店在图书价格、活动场地等方面均存在短板。中国人民大学教授杨庆祥认为，随着社会发展和经济转型，新一代书店需要从社会形象方面重新定义，应开创属于书店自身的空间美学、营销美学等设定，同时自主承担起打破文艺创作者与普通大众、城市与乡村、过去和未来之间界限的使命。

共同打造当代读书的文化生活方式，是众多实体书店正在与大众彼此寻找的默契。

下午三点，作家阿乙准时踱步到住处附近的单向空间书店，点上一杯咖啡，打开笔记本，继续写作。不时有认出他的读者与他相视而笑。作为中国第一批“驻店作家”，阿乙眼中，在每座城市的书店中，知名音乐人、作家、电影人，经常与光顾书店的顾客们并肩而坐，是一件乐事，也许会未来的一种常态。

改建有纪念意义的旧建筑物并加以活化利用，落地田野乡村，也是特色书店的一条新路。阿乙认为，“关旧店开新店，是书店正经历的蜕变和沉淀。海外很多知名书店有着悠久历史，也被作为旅行目的地之一，比如阿根廷的‘雅典人书店’，就改建自一座古老的剧院。中国成熟的书店品牌，在设计上不亚于海外名店，也正成为一座城市的标志。比如先锋书店，他们很多选址在古道、山村，但并不比城里的销售额差”。今年是南京先锋书店创立25周年，其前开设的18家书店中，有7家选址于山川田野间打造“乡村店”，以书店为媒介凝聚当代文艺，在旧建筑物上邀请名设计师改造活化，在形成具有风格特点的旅游地标的同时，也带动了当地文旅经济发展。

阿乙曾见到创始人钱小华重返“乡村店”探访，当地父老乡亲拿着当地特产向他致谢的情景。“我理解这种感受，地方政府越来越注重文化与产业相结合，更多成熟的商业模式正链接起城市与乡村。”

## 行业之外，规则需完善

实体图书行业要实现突围，除书店自身要苦练内功、创新经营模式外，不少专家建议，整个行业应在图书定价制度建设、整合书店后端资源等方面发力。记者了解到，如西西弗、十点等复合型连锁书店，其图书收入通常占据门店总收入的七成以上。可见，实体书价格策略的制定，对于实体书店的盈利尤为重要。

《2020—2021中国实体书店产业报告》指出，中国实体书店业的发展面临内部恶性循环——书越出越多、定价越来越高，但单册平均印数越来越少、折扣越打越高，实体店与网店书籍售价差距越来越大。专家表示，在我国，建立一个图书价格公平交易规则是有必要的。

如今，实体书店的意义不仅在于满足读者看书、购书需求，更是城市精神文化地标

的体现，发挥着作为城市文化交往平台的公共作用，深入融进地方文化产业发展之中。

在推动全民阅读、建设书香中国的社会氛围下，不同类型的实体书店正各显其能，历经“寒潮”考验，推陈出新、整合资源、厚积薄发，涌动出“春风吹又生”的活力。