

中国实体书店转型专家三石策划全档案

THE REVOLUTION
OF BOOKSTORE

三石著

书店革命

中国实体书店成功转型策划与实战手记

【国内第一本实体书店】
【全程策划操盘手册】



黑龙江出版集团
Heilongjiang Publishing Group



黑龙江教育出版社
Heilongjiang Education Press

三石◎著

THE REVOLUTION
OF BOOKSTORE
书店革命

黑龙江出版集团
黑龙江教育出版社

图书在版编目（C I P）数据

书店革命：中国实体书店成功转型策划与实战手记 /
三石著. -- 哈尔滨：黑龙江教育出版社，2016.7
ISBN 978-7-5316-8835-8

I. ①书… II. ①三… III. ①书店—经营管理—研究—中国 IV. ①G239.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第176651号

书店革命——中国实体书店成功转型策划与实战手记

三石 著

责任编辑 徐永进 于冰
封面设计 张慰
责任校对 史丽娟
出版发行 黑龙江教育出版社
地 址 哈尔滨市南岗区花园街158号（邮编 150001）
印 刷 黑龙江远东联达教育文化传媒有限公司
开 本 787毫米x1092毫米 1/16
印 张 20
字 数 230千
版 次 2016年7月第1版
印 次 2016年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-8835-8 定 价 79.00元

黑龙江教育出版社网址：www.hljep.com.cn
如需订购图书，请与发行中心联系。联系电话：0451-82631818
如有印装质量问题，影响阅读，请与我公司联系调换。联系电话：0451-84560820
如发现盗版图书，请向我社举报。举报电话：0451-82651818



序 言

| 序 言

实体书店是重要的文化设施和文明载体，在促进城乡文化产业发展和文化市场繁荣、巩固先进文化传播阵地、推动全民阅读、建设书香社会、提高全民族素质等方面具有重要作用。同时，实体书店是文化产品实现经济价值和文化价值的重要终端环节。实体书店的健康发展，一是国家政策的支持，二是要依靠书店自身的转型和提升。最近，中宣部、国家新闻出版广电总局等11个部门联合印发了《关于支持实体书店发展的指导意见》，这个力度空前的文件为实体书店的转型升级之路进一步指明了方向。在这样的背景下，《书店革命》一书的出版，为“互联网+”时代实体书店转型升级提供了新的理论视野，也提供了具有实践意义的方案。

三石，原名张磊。他涉猎广泛，写过小说，创办过中国第一本《出版营销》杂志，曾为国内流行音乐资深评论人，获中国流行歌坛十年成就奖等等，不一而足。然而，他最为倾心的是出版传媒。他常年涉足图书、期刊、报纸、新媒体的实务运作，当年由其创建并担任主编的《出版营销》杂志，在出版业界其传播全新出版营销观念、注重实战营销技术的推广为行业所瞩目。时隔多年，三石在不足两年的时间里打造了六家被读者喜爱并称为“爆品”的书店。其中哈尔滨果戈里书店从0到1创造了中国实体书店全新的文化品牌，为中央电视台《新闻联播》所报道。三石不仅对书店从定位到商业模式设计，从文化品牌到传播等进行全程策划，还是这些书店的空间设计师，这种跨界资源的整合，在全国书店中独树一帜。这几家书店成功的关键还在于“创新思维”和“创新能力”。创新思维是指以新颖独创的方法解决问题的思维过程；创新能力是不断提供具有经济价值、社会价值、生态价值的新思想、新理论、新方法和新发明的能力，这也正是实体书店转型升级的核心竞争力。同时，三石以“做有灵魂的书店”为书店的追求，并提出书店“用

文化撬动大众阅读的渴望”，这正是新书店时代的实体书店运营目标及全民阅读推广的追求。

《关于支持实体书店发展的指导意见》的基本原则就是坚持改革创新，推动实体书店经营模式创新和转型升级，以改革激发市场活力，以创新增强经营能力，着力解决制约实体书店发展的关键问题。“创新”“转型”是其关键词。移动互联网时代大众阅读环境和需求急剧变化，读者的阅读行为以及阅读消费行为也在变化，只有致力于创造舒适的阅读体验和场景感，着力于提供更多文化增值服务，重新构造与读者的关系，更好地与读者进行情感沟通，进行文化营销的书店，才能得到读者的认同，引领读者回归实体书店。这其实就是一场新的书店革命的开始。《书店革命》一书，突破了实体书店传统运营的思维模式，从“互联网+”时代实体书店生存与发展的环境出发，对实体书店转型升级的顶层设计、商业模式、业态整合策划与营销、文化空间设计与场景营销、书店品牌策划、文化营销与跨文化营销、服务营销与忠诚度营销、互联网营销与新媒体传播、文化创意产品策划与营销，以及团队建设等方面进行了积极的探索。

最为可贵的是，《书店革命》理论与实践相结合，提供了具有操作性和颇具参考借鉴价值的案例，是出版发行业比较专业的实战型经济类图书。

《书店革命》也是《关于支持实体书店发展的指导意见》发布后国内第一本有关实体书店转型升级的力作。真心希望这类图书对出版发行业起到积极的推动作用。

阎晓宏

国家新闻出版广电总局副局长，国家版权局副局长



目 录

THE REVOLUTION OF BOOKSTORE

002/ 第一章 “互联网+”时代，传统书店革命才能重生

002/ 第一节 实体书店转型升级是思维、模式、方式的革命

012/ 第二节 实体书店的转型要有文化的顶层设计

026/ 第三节 实体书店转型升级必须研究商业模式

046/ 第二章 用户思维、场景思维重新定义书店的价值

046/ 第一节 从产品思维向用户思维转变

054/ 第二节 从卖场模式向文化体验消费空间模式转变

060/ 第三节 从注重图书促销向注重场景营销转变

072/ 第三章 以阅读文化和读者心智为中心的空间设计

072/ 第一节 书店空间设计要为定位和运营服务

084/ 第二节 区域文化、阅读文化是书店个性化空间设计的基础

092/ 第三节 以读者心智为中心的体验感、场景感设计

102/ 第四章 多业态创新与文化融合让书店增值

102/ 第一节 对书店多元业态的重新定位

112/ 第二节 创新，书店多元业态经营的生命力

118/ 第三节 文化融合是书店多元业态运营的精髓

THE REVOLUTION OF BOOKSTORE

130/ 第五章 做有灵魂的书店

130/ 第一节 转型升级的核心应是提升“文化力”

134/ 第二节 转型升级要有最美的追求

138/ 第三节 文化营销和跨文化营销传播是关键

152/ 第六章 再造有温度的内容营销与黏性营销

152/ 第一节 内容营销是实体书店最有价值的营销战略

164/ 第二节 黏性营销是实体书店竞争的利器

168/ 第三节 提高读者忠诚度是书店可持续发展的核心要素

176/ 第七章 书店文化传播的新思维、新技术

176/ 第一节 实体书店要提升社会化营销能力

182/ 第二节 视频营销与视觉营销是效率最高的传播手段

188/ 第三节 微信公众号是书店最佳的自媒体

198/ 附录一 三石关于实体书店转型升级文章精选

248/ 附录二 三石策划书店影像集

296/ 后 记



“互联网+”时代

传统书店革命才能重生

第一章

“互联网+”时代，传统书店革命才能重生

第一节 实体书店转型升级是思维、模式、方式的革命

这几年，是实体书店跨越式发展的机遇期，是全国国有书店转型升级改造的高潮期，新华书店进入新一轮的门店转型升级装修阶段，各类型的市、县级新华书店经改装一新后频频亮相。同时，民营实体书店也逐渐回归，仅上海市2015年就新开了近十家，并各具特色。方所书店、西西弗书店、先锋书店等优秀书店，通过跨地区连锁扩张，成绩显著。

我为多个省的书店系统做过转型升级的培训。在一次培训课上，有一位经理问我这样一个问题：为什么重新装修后的现代感很强的书店仍然没有太多读者？我问他：何为现代感很强的书店？他回答：空间设计、货架等很现代。我回答他说：这不叫书店转型升级，只能算是书店重新装修。

有一位书店经理问我：有没有什么高招让读者不去网上买书而到实体书店来买书，让他们要买书就到新华书店。我问：能不能给读者一个到新华书店买书的理由？她理直气壮地说：一是因为我们书店卖的书是正版，网上书店有盗版；二是我们是图书发行主渠道、传播科学文化知识的场所、阅读推广的基地。我一时无语。其一，亚马逊、当当、京东网络书店的盗版早已杜绝，淘宝上的盗版也越来越少；其二，经理后一句话从理论上讲是正确的，但以

自我为中心做书店的传统思维，在移动互联网时代显得尤为落后，长此以往读者只会越来越敬而远之。

2014年11月13日，我曾在微博上写道：“书店的转型和门店升级改造，不是空间装修和更新货架，而是经营模式的转型与内容文化的传播，要从经营图书转向经营内容，传播文化。当下，虽说有一些书店店堂装修越来越漂亮，使用材料也越来越先进，但仍用‘冷’字来形容，没有温度。何为实体书店的‘温度’？从硬件来说是空间的阅读感，从软件而言是读者的归属感和文化的感染力。做实体书店需要的是热爱与情怀，需要的是文化的积累和推动能力，缺了这些的实体书店，只能是一间冰冷的卖场。因此，对于书店的升级改造，如何从‘卖场’转向‘文化空间’是关键。”

我曾归纳这一轮升级改造后的个别实体书店出现的六大问题：

- 其一，全新的装修空间仍是个“图书大卖场”；
- 其二，缺乏创新的商业模式，经营方式仍然落后；
- 其三，书店没有温度，文化传播力偏弱；
- 其四，业态简单且缺少异业间互动，气场不合；
- 其五，营销活动仍为“促销”模式，没有文化黏性；
- 其六，提供了良好的体验硬件，但读者没有忠诚度。

我曾点评某书城的升级改造：“如此转型升级，只是店堂重新装修，待你开业的那天，书店等于倒退了五年。”果然，书城全新装修后仅半年时间，该书城经理看到全国很多为读者所喜爱的新型书店相继开业，理念、模式、业态、运营都比自己的书城超前，后悔不已，说要进行全面的、彻底的第二次转型升级改造。

因此，实体书店的危机是思维的危机，思维的革命，才能重生。模式创新和转型升级是传统书店的自我革新与创新，更是一场新的革命。

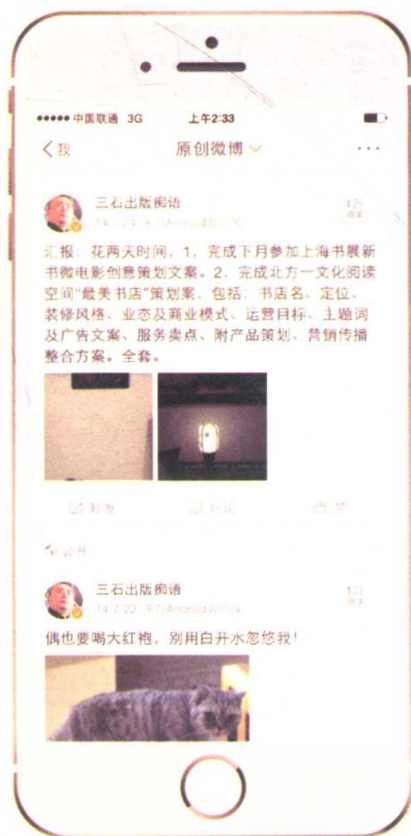
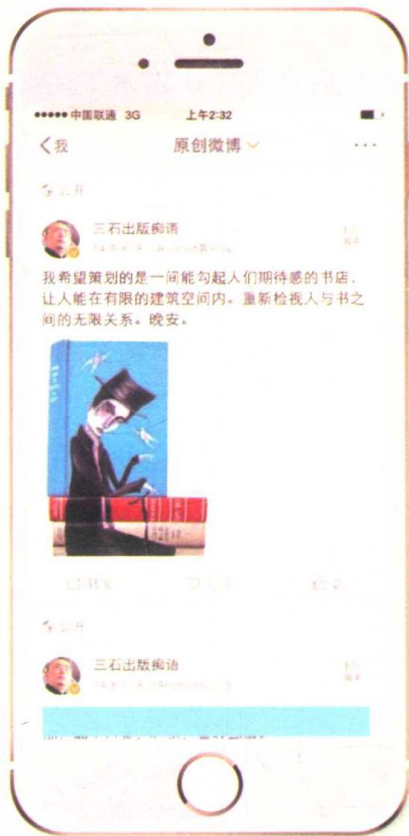
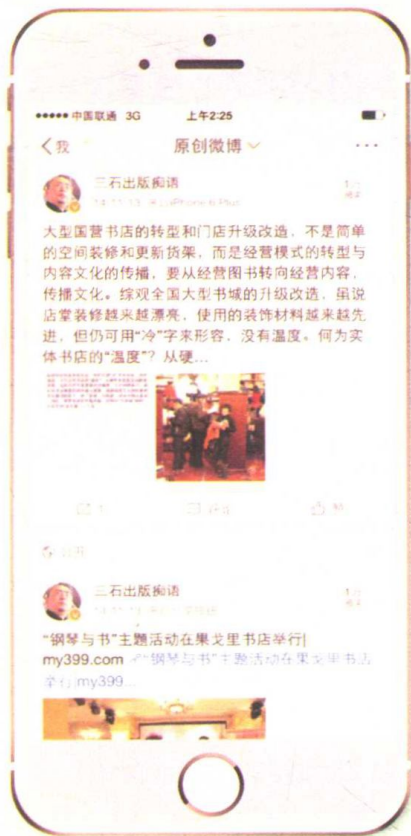
我们要思考以下几个问题：

1. “互联网+”时代的实体书店如何重新定位？
2. 设计怎样的商业模式，实体书店才能生存？
3. 如何根据移动互联网时代读者的阅读行为和消费行为策划书店服务营销？
4. 怎样的个性空间能激发读者回归实体书店的欲望？
5. 实体书店如何拥抱移动互联网？

我们需要重新认识的几个观点：

1. 实体书店的竞争对手不是网络书店而是互联网消费习惯

从2002年到2012年，民营书店出现大面积倒闭。北京市“第三极”“风入松”“光合作用”等著名人文书店接踵倒闭。据全国工商联书业商会调查数据显示，全国有近五成的实体书店倒闭，总数有1万多家。当时，除实体书店租金等成本难以承受外，大家纷纷将矛头指向网络书店对实体书店的冲击，以及电子书的发展。至今，仍有一部分从业人员将网络书店视为大敌。我认为这



样的思维方式从根本上限制了我们的转型思维。当下进入移动互联网时代，手机成为消费入口，移动互联网消费习惯已经形成。全球管理咨询公司麦肯锡发布的《2015年中国数字消费者调查报告》的数据显示，只有16%的人会在线下掏钱买单，其余的都会在手机解决自己的消费饥渴。目前消费者里面有30%的人已是手机购物达人，这个百分比再往后会越来越高。

也就是说，被智能移动终端武装起来的消费者全时在线和基于地点（LBS）的消费行为已经成熟，这才是我们在转型中需要研究实体书店如何应对的重点。



北京光合作用书房（五道口店），三石摄，2009年7月