

转型期中国书业的终端记录

做书店

徐冲
著

二十年书业内摸爬滚打

一份做书店的真实记录

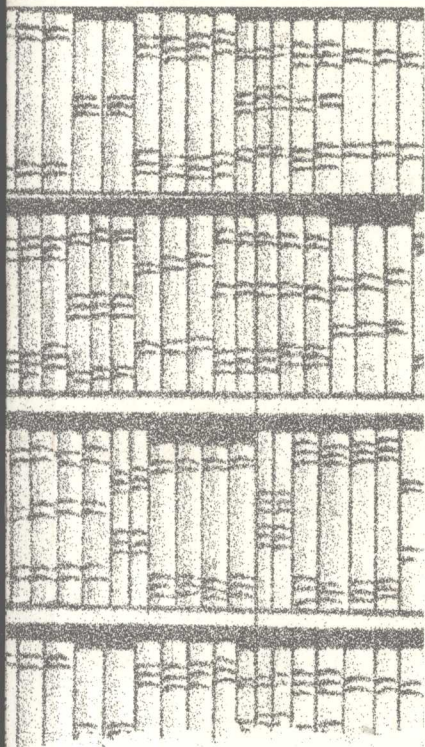
告诉你

图书业的生存状况

零售书店的艰难成长

从理念到实践的碰撞冲突

我一直以为图书零售是一个微利的行当，能活下来已经很不容易了。于是，每当读者或媒体与我讨论书价问题或向我提问为何不打折时，我也就以此作答。我经常说零售书店生死就在一口气之间，因为我们实在做不出太大的利润。……我们的图书是一个很奇怪的商品，它实行标价制，一本书卖多少钱，生产商（即出版商）在制造产品的同时已经规定好了。到了书店，不管是什么等级的书店，它就是那么一个价格。这与其他行业是不一样的。譬如一盆炒青菜，大排档的与五星级酒店的，价格完全可以有着天壤之别。



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

徐冲 著

做书店

转型期中国书业的终端记录

广西师范大学出版社
· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

做书店:转型期中国书业的终端记录/徐冲著. —桂林:广西师范大学出版社, 2007.1 (2007.5 重印)

ISBN 978 - 7 - 5633 - 6308 - 7

I. 做… II. 徐… III. 书店 - 商业经营 - 浙江省
IV. G239.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 127874 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市中华路 22 号 邮政编码:541001)

网址:www.bbtpress.com

出版人:肖启明

全国新华书店经销

发行热线:010 - 64284815

山东人民印刷厂印刷

(山东省泰安市灵山大街东首 邮政编码:271000)

开本:965mm × 635mm 1/16

印张:19 字数:220 千字 图片:8 幅

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 5 月第 3 次印刷

印数:6 001 ~ 10 000 定价:28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

做书店(代序)

做书店是我的职业。

1981年踏入书店这一行,从营业员开始,至今已24年了。我一直以做书店营业员为骄傲,时不时称自己充其量也就是一个高级营业员,而且从心底里以它自豪。尽管我并没有考出这一个“高级营业员”的岗位职称,因为我算盘打得不够好;别说是高级营业员,就连初级发行员职称,我也没有拿到。这一挫折让我耿耿于怀很不舒服,我终究不是一个名副其实的高级营业员。

算起来,我做书店的经历并不那么丰富多彩。我不过前后主持过三家书店:杭州古籍书店(1986年至1988年,1992年),杭州解放路新华书店(1988年至1991年,1993年至1996年),浙江图书大厦(1999年筹建,2001年开业)。但应该说,每一家书店,我是用心去做的,全心全意去做的,做得很辛苦,做得也很快乐。

进入这一行,或许有很多偶然的因素。1981年前,买书仍然是一件非常困难的事。记忆深刻的是1979年四五月间,父亲从任职的中学图书馆借到当时最紧俏的《基度山伯爵》。这四册书每天在老师间连轴转,上家传下家,一天接一天。当时我正候着高考,父亲只允许我周六晚上看一册。一到周六,父亲读完,已近深夜,书交到我手上,一口气解决,第二天上午传到别人手中。直到现在,我还能保持极快的阅读速度,底子就是在这种情形下打好的,有时说是囫囵吞枣也不过分。于是,杭州古旧书店招收古籍整理员时,我毫不犹豫就报了名。杭州清泰街的古旧书店,成为我服务的第



一家单位。1981年12月,又有幸在上海书店收购处实习了两个月。吸引我又极大地刺激了我的,是南京东路新华书店,那时它仍被称为“远东第一书店”。我也不知道在1981年这个说法是否还成立,但这样的一个概念,本身就足够让我浮想联翩了。能在这样的书店购书简直就是一种幸福,能在这样的书店上班简直就是一种幸福。那时的联想,还不曾继续下去:能主持这样的书店简直就是一种幸福。

这两个月,由于正处在“文革”结束后发还抄家物资时期,也就在上海书店收购处看到了一批批的线装古籍,看到了一堆堆民国时期的旧期刊,看到了一幅幅吴昌硕、齐白石、张大千这个等级上的书画真迹。除此之外,南京东路书店深刻地留在记忆之中。毕竟,这是中国最好的书店,整个1980年代都是的。

回到杭州,我在古旧书店收购处工作了一个很短的时期。然后,到仓库跟着钟林发老先生修补碑帖拓片,整整掏了两年糨糊。这件细巧的工作,至少让我多了些许耐心。

1984年至1986年,在杭州市委党校学习了两年,主修马克思主义哲学等课程。其间收获最大的,还是死命地读了一批书,当时的说法是“22个月,700册书”。党校图书馆能读的书,借书卡上差不多都留下了我的姓名,只不过那时的藏书实在算不上丰富。

1986年8月,负责主持杭州古籍书店。这是我主持的第一家书店。在延安路上的这家小书店,给我留下的是一份既做书店经理又做营业员的宝贵经历,而且这样的经历和感觉以后再也找不到重复的机会了。

1988年起,主持杭州解放路新华书店。从古籍到新华,算得上两眼一抹黑,一切从头开始。当初的感受,那可真叫做从量变到质变了。不过,以现在的标准来看,1988年的解放路书店也就是一个中等规模的综合书店,1000多平方米的营业面积,90多员工,一年300多万元码洋。至于图书品种,当时也不算计,恐怕不超过1万种吧。最初的工作,根本就不是与书打交道,绝大部分的心思,用

于处理人与人之间的关系。书店内部人际关系复杂,这帮那派,盘根错节。事后想想,或许我只能做书店而不会做关系,码洋固然做上去了,人也得罪得差不多了。1993年重返解放路书店,大环境明显不同了。这就成了我做书店的真正起点。

1994年,在全国城市新华书店大门市工作会议上,我率先提出“以零售为主战场,以品种为突破口”。这是我第一次对书店工作有了纲领性的主张。也是从这次会议开始,我将关注与比较的目光放在全国有影响的书店上,决心做一家一流的零售书店。1996年年底,当我离开解放路书店时,我感到自己的任务只是开了个头,还远远没有完成。尽管那时的解放路书店已经得到了新华书店同行较高的评价,但它至多也只能算是家马马虎虎过得去的书店。

1997年,出任杭州市新华书店副总经理。在1999年离开杭州新华开始筹建浙江图书大厦时,我曾戏言,在这位置上呆了3年,工作成绩单是“两个中心”:组建了市店的配送中心,提议开办了庆春路购书中心。这两个项目,在现在看来对于我做书店想法的提升,是有着很明显的作用的。配送中心的运作,使我有机会在实际操作中感受到独立书店转往连锁经营的必要性和复杂性。而庆春路购书中心的实践,使我有机会对原有的观念做一次清理。做一家怎样的书店,依靠什么样的员工来做这样的书店等,庆春路购书中心提供了第一份样板。

这一时期,由于杭州新华已经对业务工作进行计算机系统管理,大量数据使我有机会对图书市场进行全新角度的分析,其结果,是贡献了3份市场年度观察报告。

1999年,浙江省新华书店的图书大厦项目已完成土建部分。在省店周立伟总经理的提议下,我以杭州市店副总经理的身份筹建大厦零售卖场的工作。全新的工作就此开始。

用半年左右的时间,我观察了国内主要的书店,包括一些有影响的民营书店。其中,1998年年底开业的上海书城以崭新的理念



给我以极大的启示。上海书城之所以不同于以往的南京东路书店和北京王府井书店,之所以不同于稍早开业的广州购书中心和深圳书城,之所以不同于稍后开业的北京图书大厦,在于它的设计理念首先是将上海书城作为一家书店来考量,而且是一家充满人性关怀的书店。上海书城的设计成果,打开了我做书店的想像大门。我曾有过一个粗略的评价:1980年代的代表性书店是南京东路书店和北京王府井书店,1990年代的代表性书店是广州购书中心、北京图书大厦。而上海书城,它代表的是21世纪中国超级书店的发展方向,尽管它开业于1998年年底。可以说,如果没有上海书城开拓性的存在,浙江图书大厦要做到现在这个份上是非常困难的。

2001年9月1日开业的浙江图书大厦,作为一家营业面积超过1万平方米的超级书店,在中国书业是一个新的甚至是颇显怪异的出现。卖场设计,书架制作,市场定位,乃至员工队伍,明显不同于以往的所有书店,包括上海书城。譬如,全体员工基本上获得大学专科毕业以上学历,平均年龄不到22周岁,没有本行业工作经验,绝大部分是初次工作。组建这支员工队伍的想法其实很简单,就是想切断与传统书店之间的血脉联系,不想让原有的陋习一次性地带入浙江图书大厦。谢天谢地,所有的设想和所有的努力在3年的实践中通过验证,我们没有白费心。

浙江图书大厦为我做书店提供了一个全新的平台。集团公司周立伟总经理的经营理念和管理思想,更为我的想像与实践创造了一个巨大的空间。以前不曾涉及的领域,如员工队伍建设,也成为我的工作内容之一。因此,从2001年起,书店有了全新的做法,做书店有了崭新的涵义。

这一时期,我也将关注的视线继续停留在整个书业之中,试图站在零售书店的角度上,有所思,有所言。

这部书稿收录了浙江图书大厦从筹建到目前运作期间我的主要文稿,以及同一时期对图书市场的分析报告,冠以“做书店”的标题。的确,这就是一份我做书店的记录。

2002年,《中国图书商报》的郭虹采访我,我说我天生就是一个做书店的。后来,不知为什么,商报在刊出这篇采访时,将“做书店”改成了“开书店”,很让我难受了一阵。我以为,我仅仅只是一个做书店的。直到现在,我也这么认为。我顽固地认定,以自己这一点能耐,全力以赴做一家书店,已经不容易了。好书店这个概念,根本就看不到头,尽力尽心而为罢了。

做书店做入迷了,到哪儿都想看书店。看到一家好书店,一家有意思的书店,就像见到宝贝一样。不过,难受的时候更多些,毕竟好书店少,不好的书店多。不好的书店,不够好的书店,尽管是别人在做,感觉上也替别人难受,总想着怎么将书店做成这个样,于是忍不住说几句忍不住提个醒。我又不会说客气话,直言不讳的脾气没准得罪了许多同行。也没办法了,看来我也只能做做书店,做其他是学不会的了。

整理这一份做书店的记录,是觉得可能会有一些有用的东西在里面,可能会对某一位也想做书店的朋友有些帮助。毕竟,我们太缺好书店了。

本文即将写完时,我到了武汉,感慨万千。正好10年前,1994年11月间,全国城市新华书店大门市经理在武汉举行过一次年会。在那次年会上,作为杭州解放路新华书店的经理,我有过一篇发言,其主题是“以零售为主战场,以品种为突破口”,试图找到城市新华书店的发展道路。10年过去了,市场千变万化,书店却在变与不变之间。10年来,中国有了一批超级书店,有了许多很有特色的好书店,却也有相当数量的书店(其中又以新华书店居多)依然故我。与10年前相比,依然是拥挤的卖场,依然是嘈杂的空间,依然是昏暗的灯光,依然是破旧的书架,依然是肮脏的地面,依然是成堆的教辅,依然是蛮横的门卫,依然是散漫的员工。不要去找一串又一串的理由,诸如体制或机制,诸如改制或上市,我相信这些都不是能否做好一家书店的真实原因。目前还是国有的新华书店有好书店,私有的民营书店也有大量不成样子的店铺,仅此就可以



看出体制与好书店并无直接的关系,关键似乎还在于管理者的理念,在于设计,在于执行。如果既弱于理念,又弱于操作;既没有战略,又没有战术;既掌握不了宏观,又把握不了微观;既落后于技术,又落后于队伍,好书店怎么做出来?作为一个新华书店的高级营业员,作为一个大卖场的经理,我不断地观察着国内大型城市的书店卖场,看到为数不少5年、10年没有明显变化的书店卖场。经理换了一任又一任,至少我在1994年结识的书店经理,今天几乎都不在卖场了。10年不变的书店,或是5年不曾进步的书店,什么时候能够有所改变呢?况且5年前、10年前这些书店就不能算是一家好书店。问题存在着,承认或不承认,改造或不改造,意味着什么呢?

就新华书店而言,需要的或许是职业人,而不是干部。我们需要职业经理,也需要职业营业员。企业化是高层考虑的,职业化是我们要做的事。就我个人来说,1999年是我做书店的一个转折点。这个转折点,从表面上看,是我受命筹建浙江图书大厦;而从更深的层次讲,是我意识到自己必须尽早成为一个职业经理。这个启迪,是周立伟总经理在那时给予我的。从那一年起,所谓的干部身份、干部级别,尤其是干部意识,逐渐离我而去。我将职业经理真正当作自己的职业,从而一心一意地将做一家好书店或数家好书店作为自己的事业。

做书店,非常累,非常烦,非常费精神,非常花力气。但不管怎样,它终究成了属于我的一种技术、一门手艺,所以,做得非常开心。

2004/11/9

武汉五月花大酒店

目 录

做书店(代序) / 1

上辑 书店经营

第一篇 浙江图书大厦:从设计到执行 / 3

缘起 / 3

全方位思考 / 3

准备与实施 / 34

做一家好书店 / 38

员工队伍建设 / 45

天目店的颠覆意义 / 57

结语 / 63

第二篇 书店的一种做法 / 64

资金/理念/技术/观察/需求/设计/施工/倒计时工作表/
招工和培训/选书/分类/架位号/上架/营业的第一天/开
门后的维持/变化/结语

第三篇 超级书店卖场的设计 / 96

书店需要设计 / 97

思想先行 / 97

细节体现思想 / 100

第四篇 书店员工队伍的建设 / 104

营业员队伍的建设 / 108

管理人员队伍的建设 / 111

第五篇 连锁条件下的卖场业务工作 / 115

卖场定位 / 115

业务工作的主要项目:四本书 / 117

怎么做 / 121

卖场业务工作需要的支持 / 124

卖场业务员需要具备的要素 / 126

中辑 书业观察

第一篇 对“高书价”的诘问与解释 / 133

近三年三大类别图书的平均价格抽样 / 134

书价高或是不高,结论由何而来 / 135

定价偏低,制约了整个行业的正常发展 / 139

对未来的一个建议 / 144

第二篇 出版社:从品种到品牌 / 148

图书品种:数量与质量 / 148

畅销书与畅销书时代? / 151

创造高码洋的图书类别 / 153

图书品种选择:独创加质量 / 154

从选题到发行 / 156



做书店

转型期中国书业的终端记录

第三篇 年度市场分析报告 / 158

出版社生存质量是市场景气决定因素 / 158

码洋是什么 / 166

品种的双刃 / 174

第四篇 书业笔谈 / 183

我们有几个长寿品种 / 183

连锁经营得失谈 / 189

书店经营的模式与多样性 / 193

乐观主义者的五个预测 / 195

求教于武汉新华的同行 / 200

第五篇 书业对话 / 208

阅读的功利化和消遣性 / 208

说不得的书价,还是要说 / 211

地标书店,我们有吗 / 214

将信将疑之畅销书排行榜 / 217

伍尔芙写了《时时刻刻》? / 219

两代人漫谈读书 / 221

文学的阅读与消费 / 224

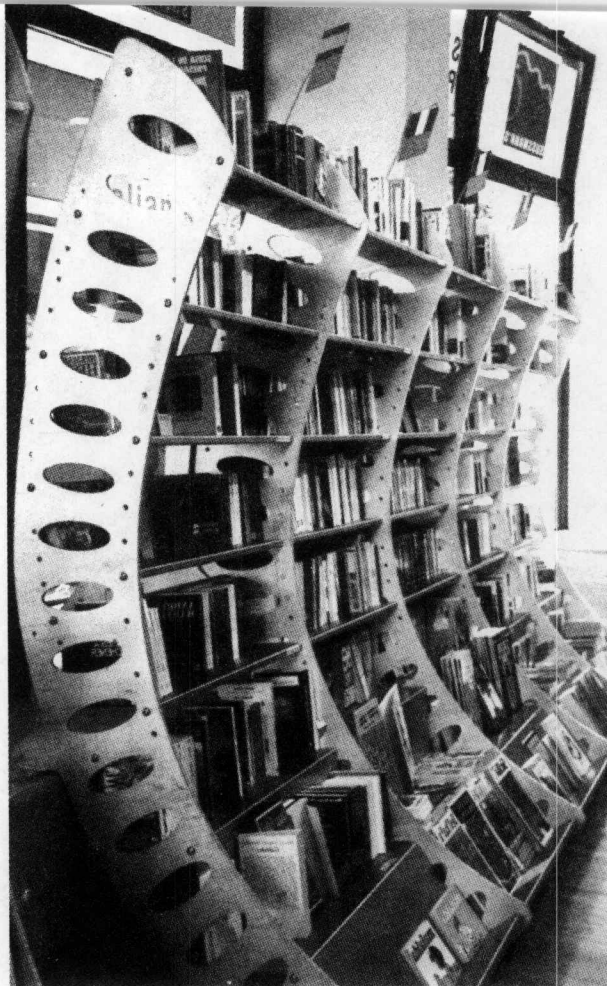
下辑 贩书随想

第一篇 书店印象 / 231

解题/三联书店韬奋图书中心/上海书城/北京图书大厦/
广州购书中心/季风书园/南京先锋书店/重庆精典书店/
晓风书屋·杭州/西西弗书店/百荣书城/从学府到学人/
思考乐书局/光合作用/上海南京东路新华书店/晓风书
屋·福州—厦门/深圳书城·罗湖

第二篇 坐店杂谈 / 255

作秀在书店/选题对于我其实很无所谓/在某一个城市看
书店/三小时/一场讨论/面积、品种……还有什么/以文
明换回文明/不要强人所难/放大等于稀释/说打折(一)/
说打折(二)/说打折(三)/算账/“草根”的联想/苏林是
谁/不要排位置,不要比大小/掩耳盗铃的“内部发行”/千
山万水半天会,值不值/打折就打折,扯不上改革/屋中自
有黄金书/抄书与文明/说一声抱歉其实很难/这或许
是一个进步/你以为招标就等于买保险了?/天晓得/大气
做生意/细节代表码洋



上辑 书店经营

第一篇 浙江图书大厦：从设计到执行

缘起

1999年6月，我受命筹建浙江图书大厦。

浙江图书大厦隶属浙江省新华书店集团公司，位于杭州西北部的文二路东端。这一区域，为杭州早期规划的文教区和居住区，基本没有大型或成系列的商业设施。文二路为一条交通干道，车辆居多，行人较少，当时甚为冷清。大厦工地前的公交车站，仅有一路公交车停靠，人流量之少由此可见一斑。浙江新华新建的大楼主楼高22层，预定在约1万平方米的裙房开设零售书店。

1999年，对于集团公司来说，连锁经营已经成为一个明确的目标。为全省连锁经营服务的计算机管理系统开始设计，与此相配套的项目包括了浙江图书大厦的运行。在此之前，浙江新华从没有涉足图书零售业务。这样，大厦成为连锁的一块试验田，围绕连锁的各个系统，从信息到物流，从供货到卖场，都将从大厦的运作中寻找规律，获得经验，从而完成浙江省境内新华书店的连锁经营。可以说，从一开始，浙江图书大厦就被赋予了试验的性质。这一点对大厦的设计和发展具有独特的意义。

全方位思考

在此之前，我先后主持过杭州古籍书店（1988年前）和杭州解



放路新华书店(1997年前)两家零售书店,前者是一家小规模的专业书店,后者1995年前的经营规模位于全国零售书店前列。

1999年6月至12月,我认真地观察了国内有影响的零售书店,其中有上海书城,北京三联书店韬奋图书中心、风入松书店、万圣书园,广州购书中心,深圳书城,北方图书城,大连天津街新华书店,沈阳东宇书店。此外,由于长期在零售书店工作,对国内其他书店的情况也比较了解。可以说,在1999年年底,对国内零售书业的状态,尤其是大型或超级书店的卖场现状,已经有了基本的掌握。

很快,筹建工作的重点集中于:

做一家什么样的书店?

书店的市场定位是什么?

建设一支怎样的员工队伍?

这些问题的提出,主要基于对杭州城区书店情况及市场表现的判读。

1999年,杭州市城区的常住人口约160万,其城市规模尤其是人口总量并不大。杭州约有700个图书销售网点,杭州新华20家左右。但杭州新华的年零售码洋超过1个亿,按人口平均估算,这样的零售量已经将市场潜在的空间压缩到一个很低的水平。杭州新华的主要卖场庆春路购书中心、解放路书店等,营业面积接近1万平方米,其中庆春路购书中心的经营与管理,在行业内处于领先地位。而在文二路附近,又集中了杭州有影响的民营书店——晓风书屋、枫林晚书店、文史书店、江朗书店等。

从表面上看,留给浙江图书大厦未来的生存空间、发展空间已是十分的有限了:

1. 杭州新华很强,尤其是零售能力很强。不夸张地说,计算城市新华书店销售码洋在当地零售市场上所占有的比例,杭州新华一定得高分。

2. 民营书店数量多,在专业经营方面很有成就、很有影响。