

我爱做书店

中小书店
生存之道

徐智明
高志宏 / 著

龙媒选书



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

全国书店联名推荐

陈永贵 傅延方 李群
 郝文彬 薛明 刘毅 黄永援
 钱小华 李国庆 梅博
 魏 谭 王 石
 邱小石 李美香 李峻东 吴峰
 孙世英 李博

当当网
 dangdang.com

大众书局
 POPULAR BOOKMALL
 WWW.DAZHONG.COM



第二极书局
 DIBANJI BOOKSTORE



弘道
 弘道文化
 HONGDAO WENHUA



SiSYPHE
 西尚美·文化传播 CULTURE COMMUNICATION



唐宁书店

文华书城
 WENHUA BOOKSTORE



蔚蓝时代
 WWW.ATIC.CN



胡忠 李海清 刘东星
 中敏 李博水 李锦志
 胡忠 李海清
 邵中品 杨一 许悦
 于晓静 朱银芳 高晓敏
 万国英 王世芳 葉萍

 读书人俱乐部
 Read club

 青苑书店
 www.qybook.cn

HS



 EIR
 涵容文化

 九歌
 江苏文艺出版社



學人書店
 LEARNER'S

 学而优
 浙江文艺出版社

 新华书店
 XINHUA BOOKSTORE

 EVERIGHT BOOK
 永正图书

纸老虎
 PAPER TIGER



序一 做店即做人

虽曾多次受人之请，但从未敢给人作序。徐智明使我破例，一是因为《我爱做书店——中小书店生存之道》对于数十万计的中小书店而言确有需要，二是因为是徐智明写的书。

我最开始是在行业报刊上认识徐智明的。在这海量信息扑面而来的时代，我每天入睡前要一目十行 Fast Reading（快速阅读），浏览完十来份报刊，很多人、很多事我是看过就忘了，但徐智明我没能忘记，不仅是他在专栏上那憨态可掬的照片给人印象深刻，更重要的是他清醒、专业、平实的一篇篇“小文”，常常引起我的共鸣。他的“小文”说的都是一个“书人”身边常发生的、思考的，但未必都能厘清的“小事”。这些“小事”对一个开店人来说往往又是大事。

徐智明的“小文”没有业内媒体中常见的“官气”、“霸气”或“俗气”，却像春枝上呢喃的小鸟，像泥路旁清馨的小花，像山野中涓涓的小溪，细说自己不及他人。中小书店（无论新华还是民营）作为个体，它们非常弱小，极易被摧毁；作为群体，它们繁衍着不竭的生命。该书以徐智明自己的感悟，给同业讲述了一个如何健康、快乐地“活着”的故事。

后来经三国认识了徐智明，我也有缘与徐智明数次面对面地小叙，在对他的生活、事业有了进一步了解时，我忽然对他产生了敬仰之情。他使做人、做事、做书、做店浑然成一体，活得是那么滋润和洒脱，而不像我做得那么大，活得那么累。《我爱做书店——中小书店生存之道》是徐智明的做店之道，也是徐智明的做人之道，值得我们一读。

周立伟

浙江新华书店集团董事长

序二 好书店的基因解码

智明说，他在《中国图书商报》上的专栏要结集出书了，让我给写个序。尽管我从未给人写过序，但智明的请求我却难以拒绝。

我算是这些专栏的始作俑者，当时播下的种子如今蔚然成林。对此，心中倍感欣慰，用拙笔为之写几句话，也属义不容辞。何况这又是一本极为难得的特别值得推荐给业界朋友分享的好书。智明常说，“出一本好书，是很道德的事”，推荐一本好书又何尝不是？

开书店是一件很容易的事，但开家好书店却未必如是。这就是为什么满世界书店林立，而令人神往的书店却少之又少的原因。

开一家好书店，何难之有？

“Retail Is Detail”（零售即细节）是零售业的金科玉律。“细节决定成败”，“魔鬼就在细节里”更是零售界的口头禅。单纯讲细节也许并不难，写着各种操作细节和规定动作的服务手册在许多零售店里并不少见；每天的例会大多也是诸多细节的提示和强化。难的是弄明白，什么样的细节是最关键的；同样是零售店，书店和非书店不尽相同；同样是书店，专业书店和大众书店也各有讲究。更难的是，不仅要知其然，还要知其所以然，不仅要知“术”之所为，还要明白“道”之所在。因为讲究细节的终极目的无非一个，就是让读者有愉悦的购买体验，让读者来了还想再来，买了还能多买。这样的话，一个看似简单的操作细节，背后需要对读者需求和消费心理的准确把握和理解。没有“道”的贯通，“术”会显得杂乱，接下来缺乏理解的执行，就难免显得机械和生硬。

书店是一个企业，尽管很多书店不像在做企业。企业要受商业规则的约束，需要有商业理性，这至少表现在两个方面：其一是自身的经营管理和成长发展要遵循经济规律；这里既有自身资源的局限、书店商业模式的约束，也包括市场的不确定性。有了这根弦，就不易头脑发热，随意膨胀。这些年来有太多的书店在这方面吃苦头，足见这不是一件简单的事。其二是，作为一个企业公民，遵循行业规则和维护产业生态也是义务。对这一点，诱惑并不小，出版这个行业的潜规则其实是有利于下游的，一般情况

下是先发货后收款，零售店是收款机。要真正做到自我约束，自觉维护行业生态平衡并不容易。当然，如果做到了，作为一个合格的企业公民，就会更受同行尊重。

做书店并不是很赚钱，如果太看重经济回报，很快就会失去兴趣。当商业效果与你的投入不是很对称的时候，“做一家好书店”这件事要持续下去，需要一些特别的支撑。那就是超越商业的文化理想与激情。“我们的书店未来要有铺天盖地的好书、千里迢迢只为造访而来的读者、一直等在那里的店主和店员、书房式的环境和让人沉浸其中的气质。”“参与到社会的文化传承与读者知识的建构中去。”一个店主这样说的时候，显然是把握了一个好书店的精神底蕴。因此，做好企业需要冷的头脑，做好书店还需要热的心灵。书业其实是一个特别需要理想主义的行当，而这年头理想主义者又是如此稀缺。这也许是发源于欧洲的书店传统日趋式微，好书店越来越少的终极原因。

简而言之，让读者体验愉悦的“术”，让员工准确理解的“道”，经营中自我约束的“商业理性”，精神上自我激励的“文化激情”。这就是做书店的四个境界，加起来就是一个好书店的基因。

这就是本书作者给我们的启示。智明夫妇呈现给我们的不仅是一家在书界和广告界有口皆碑的好书店，更难得的是“做一家好书店”的基因解码。如果要再追溯一下其源头，大概就是广告学博士志宏的专业修为和北大人智明的人文情怀。

智明自谦地说，这只是做小书店的心得。也许有人真的以为这些东西对大店无益，其实说白了，大店无非是小店的集合，店大店小都不是关键，要紧的是要懂得如何精耕细作，而不只是热衷圈地，最要紧的是要有一个好书店的基因。

程三国

百道世纪公司创办人，《中国图书商报》创办人

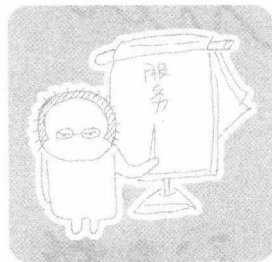
2006年3月1日



- XI 序一 做店即做人（周立伟）
- XII 序二 好书店的基因解码（程三国）

中小书店如何做品牌

- 002 给读者一个选择理由
- 006 品牌来自有意的建设
- 009 勿以善小而不为
- 012 品牌要素之一：提供独特价值
- 015 品牌要素之二：做内行与专家
- 018 品牌要素之三：被认同的理念
- 020 品牌要素之四：情感关联
- 022 品牌要素之五：超过一般标准的服务



中小书店如何做服务

- 026 消费者洞察——从站到顾客一边开始
- 028 顾客情境——顾客为什么买书？
- 032 人性化服务
- 035 个性化服务
- 037 “顾客不满”与“关系修复”
- 039 简单而美好的“精益服务”

042 为谁IT

中小书店如何做营销

046 广告思维

049 善待产品

052 人流之外的消费者

054 沟通，营销行动的起点

056 会员，一种立足沟通的关系

059 书店营销三境界

062 当“书店”遇上“直销”

066 签名售书vs.活动营销

068 图书招贴的尴尬与潜力

072 带着顾客搬家

075 新店老店不同岁

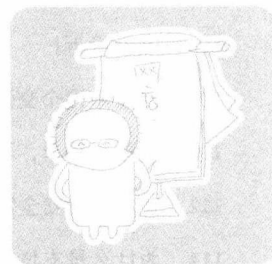
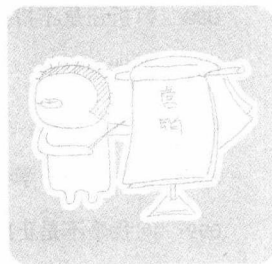
中小书店如何开网店

078 什么是书店？书店是什么？

080 老板“网附身”

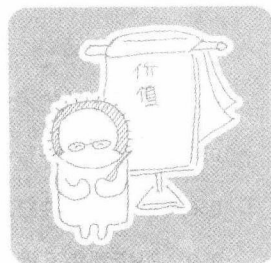
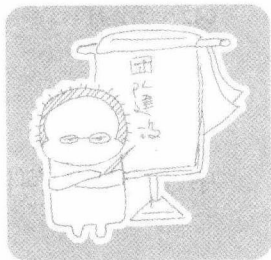
082 我的网站我做主

085 你怎么不淘宝？





- 088 打折还是不打折，这是个问题
- 091 理性的低价
- 094 书多，人好，心情美
- 096 在线客服，学会谦卑
- 099 问我是不是正版吧
- 101 我要“新”书
- 104 欢迎投诉！
- 106 给订单设个交通警
- 109 简单，简单，再简单
- 112 在线支付安全？安全！
- 114 为什么是支付宝？
- 117 选快递的门道
- 120 包邮不可为
- 123 附：小型实体书店网上销售16问
- 130 附：对网络时代书业未来的18个想象



中小书店如何做团队建设

- 138 店员的角色
- 140 理想的书店店员什么样
- 144 如何培养店员对书的热爱
- 147 店主·师傅·质检员
- 150 附：我们要建设一个什么样的团队？

153 附：我们的管理者是做什么的？



中小书店如何建立独有价值

158 书店的精神内涵

160 为什么卖书

162 文化地标

165 有好书才有好店

167 专业第一，商业第二

171 深耕专业

173 “百年老店”情结

175 附：稻香村的滋味

179 附：中小书店：大卖场压力下的生存之道

185 附：一个小店主的传统、商业化和现代化思绪

190 附：随需应变心得

龙之媒内部培训教程

194 我们的价值观

199 店长自我检核：做一个没有虫子的苹果

201 新店员入门指南

203 店面服务要诀



205 电话接听规范

210 店面工作手册

217 我们的营销方式

220 如何撰写有销售力的文字

223 龙之媒的1995~2008

239 逛店记——京城小书店，天真与专业同在（徐冲）

242 后记

中小书店如何做品牌



给读者一个选择理由

十几年前我上中学时，老家的县城只有一家书店，就是新华书店，只要是买书就直奔那儿去。它独一无二，无可替代，完全不需要选择，人们甚至省略了“新华”二字，而直接叫它“书店”。今天，对大部分书店来说，这种优势都已经不复存在。

超市里可以买书，地铁里可以买书，稍有人流的街上也不难找到一两家书店，即便是品种数万乃至以十万计的大书店，在稍大点的城市也不止一家。书店数量在增加，类型在多元化，读者的选择机会更多。实际上，每一间书店都站到了被选择的位置，而主动权在读者手中。

与此相伴的是，店与店之间的同质化也日益鲜明，位置、品种、规模等看得见摸得着的东西越来越难以成为某一家店独有的绝对优势。距离的优势可以被日益发达的交通所抵消；品种的优势很容易被日益通畅的物流所瓦解；而有了资金的支持，再大的规模都不难复制。

被选择的问题对于专业书店同样存在，而且更加严峻。专业书店面临着两次被选择的考验：

一是让消费者在大型综合书店和专业书店之间作出选择。大型综合书店品种数量巨大，同样也会将部分专业图书涵盖其中，尽管数量肯定少于专业书店。在这一重选择中，经营门类的精专和专业图书品种的齐全可能使专业书店具备一定的优势，但如果没有良好的营销策略，将数量有限而且分布分散的消费者从大型书店中聚拢过来并非易事。

二是让消费者在同类专业书店间作出选择。目前专业书店的数量虽然不多，但专业图书品种较少，对资金规模等经营条件要求不高，更容易被模仿和复制。你可以成为第一，但很难成为唯一。

那么，什么是左右读者选择的最有力因素？什么可以成为被选择的充足理由？我以为，对所有书店来说，能够成为最重要的被选择理由的，只有品牌。

这是一个以大规模大众媒介广告塑造大众品牌的时代。从笔记本电脑到洗发水、冰激凌，从买服装配饰的地方、买食品日用品的地方，到喝咖啡或者吃快餐的地方，除了针头线脑萝卜白菜，我们吃穿用的一切都能说出个牌子，而且从一个个有大大小小的“牌子”的店买来。有支付能力时，我们甚至愿意为了品牌的形象、品牌产品的质量和买某品牌的感觉付出远远超出其实际所值的价钱。

“我要那个‘牌子’的书”，“我买书去那个‘牌子’的书店”，这样说起来不免显得矫情。书和书店哪来什么品牌，有品牌又有什么用？图书业没有钱和广告业打交道，所以主要由广告业所推广传播的“品牌”概念，历来离书业非常遥远。甚至可能有人以为，品牌纯粹是商家用来“忽悠”消费者的手段。

其实稍加观察就不难发现，买书挑选品牌，一向也是图书消费者的传统。社科类型的书店为什么普遍重视三联、商务、中华书局？那是因为许多读者买社科书专门要买三联和商务的，买国学古籍专门要挑中华书局的。不同版本的同一本书为什么要进有名的出版社的？因为书店和经营者及读者都相信，有名的出版社出版的版本会更好。更有不少读者对到处都有卖的书，也会“千里迢迢”地去某一家有名的书店买，因为认为在那里买书“很舒服”。

以往书业很少谈论品牌，我想主要是因为竞争还不够激烈，还没有到必须给读者一个选择理由的时候。现在，这个时候已经到了。如果我们不能给读者一个消费理由，读者自会作出他自己的选择，而这个选



择不一定是我们所希望的结果。我相信，“品牌”迟早有一天会变成对出版社、书和书店都很重要的东西。读者也是消费者，消费者喜欢的永远是好品牌。

部分以狂轰滥炸的广告令自己成为“名牌”的产品，给人们带来一种错觉，仿佛品牌就是一个大家都知道的名字。其实这远远偏离了品牌的核心内涵。

品牌是一种独特的个性，是附加于产品之上，赋予产品长久生命力的特性。人们对品牌做过各种各样的描述，下面两种说法尤其形象：

“产品是工厂所生产的东西，品牌是消费者所购买的东西。产品可以被竞争者模仿，但品牌则是独一无二的。”“产品是具体的，品牌则是抽象的，是消费者对产品一切感受的总和。”存在于“耐克”中的不是鞋，而是“JUST DO IT”的精神，流淌在“星巴克”中的，也不是咖啡，而是在星巴克店里喝咖啡的感觉。

品牌是在消费者心理上发挥作用的东西，是与消费者最稳固的联系，也是同等条件下消费者选择的理由。无论是对有形的产品、无形的服务，还是对集产品、服务于一身的消费场所。

对于一个读者来说，同一本书在许多地方都可以买到，书店的规模和品种数量并无意义，真正左右读者选择的，其实是书店在目标消费者心目中建立起来的印象，或者说品牌形象。

正是不一样的品牌形象，赋予一家书店与其他书店不同的个性，帮助它降低自己的可替代性，建立起消费者选择时的排他性，帮助它成为消费者的第一选择，帮助它培养出自己的忠诚顾客。

面对双重选择考验的专业书店需要建立除书店的一般行业特性之

外的独特、可识别的特征，建立消费者的认知和信任，吸引分散的消费者，建立自己和同业之间的差异，也都只有通过有意识的品牌建设才能达到。

正因如此，品牌建设才应该作为书店经营的核心策略并得到重视。