

# 民营实体书店创新商业模式的案例研究及设计

——以宁京杭三家书店为例

陈寒松,林 晨

(山东财经大学 工商管理学院,山东 济南 250014)

**摘 要:**随着新经济时代的到来,特别是电子商务和网络书店的兴起,民营实体书店面临着前所未有的生存困境。高房租、电商高折扣竞争、电子阅读普及及自身的经营不善,导致薄利润,部分实体书店难以为继,严重制约着民营实体书店的发展。民营实体书店如何适应时代变迁,应对这种挑战,不断创新,重塑商业模式,已经成为理论界和实践界共同关注和亟待解决的一个问题。本研究以价值创新与商业模式等为理论基础,通过分析民营实体书店发展的制约因素,总结现有民营实体书店创新商业模式的经验及不足,提出并遵循商业模式重塑的原则,设计出一种新型的民营实体书店商业模式,为民营实体书店企业的经营提供理论指导。

**关键词:**民营实体书店;价值创新;商业模式;案例研究

**中图分类号:**F272.3

**文献标识码:**A

**文章编号:**2095-929X(2015)03-0076-08

## 一、引 言

2014年1月8日,北京开卷信息技术有限公司发布的《2013年中国图书零售市场报告》显示<sup>[1]</sup>,2013年全国图书零售市场总体码洋<sup>①</sup>接近500亿元,其中实体书店的销售额是网上书店的2倍。然而,二者在发展趋势上却呈现出了上升和下降的不同方向。2013年网络书店的销售额达到了160-170亿,比2012年实现了30%以上的增长速度。相反,实体书店在2012年销售额首次出现了负增长,变为-1.05%,2013年这一数字进一步扩大到-1.39%。随着互联网技术和互联网经济的深化,电子商务“井喷”式发展,网络书店的快速成长给传统实体书店带来了直接冲击。中华全国工商业联合会书业商会的调查报告显示<sup>[2]</sup>,在2001-2011年的10年间,全国有将近五成的民营实体书店倒闭,并且倒闭趋势还在加剧。民营实体书店的经营者都感觉到了巨大的生存压力,各种有关民营实体书店经营危机的消息更是引发了人们的关注。

实体书店所面临的尴尬局面,只是众多传统产业在互联网经济时代遭受巨大冲击的一个缩影<sup>[3]</sup>。虽然实体书店的存在具有十分重要的价值和意义,但不可否认,传统的、只销售书的书店没有出路,未来书店的核心竞争力在于是否有独特的商业模式。只有重塑商业模式,与网络书店展开差异化竞争,充分发挥实体书店

**收稿日期:**2014-12-23

**基金项目:**山东省社会科学规划项目“创新型创业促进山东省经济发展方式转换研究”(12CGLJ15)。

**作者简介:**陈寒松,男,山东临朐人,博士,山东财经大学工商管理学院教授,研究方向:创业管理、战略管理;林晨,女,江苏南通人,山东财经大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:创业管理、战略管理。

①是图书出版发行部门用于指全部图书定价总额的词语。书刊的每一本上面都列有由阿拉伯数字(码)和钱的单位(洋)构成的定价,相乘得定价总额就叫码洋。在当今图书行业,码洋是该行业对图书进销存退的一种统计词语。

的相对优势,在单纯的图书经营之外寻求转型升级,才会赢得一席之地<sup>[3]</sup>。

价值创新和商业模式是现代企业竞争的新理念。本研究认为,价值创新是指企业通过产品升级、改善服务、合理构建人力资本结构等方法达到企业成本的降低和顾客价值的提升;商业模式描述的是企业如何创造价值、传递价值、获取价值的基本原理。

因此,本文在分析制约传统实体书店发展的内外部因素的基础上,以价值创新和商业模式为理论指导,通过对宁京杭三家目前国内知名民营实体书店创新的商业模式进行分析,归纳总结出其经验及不足,为我国民营实体书店商业模式重塑的原则提供相应的建议,并设计出一种以实现顾客多元需求为目标的个性化实体书店模式,以期能促进民营实体书店竞争力的提升。

## 二、制约传统民营实体书店发展的因素

### (一) 外部多重因素挤压民营实体书店生存空间

从外部的生存环境看,传统实体书店的生存空间遭受了多重因素的挤压:国有的新华书店,在房租税收、贷款支持、扶持基金、教材和领导人著作的销售垄断上占尽优势<sup>[4]</sup>;最近10年网络书店异军突起,凭借无可比拟的成本优势和高效便捷的物流系统给实体书店带来致命的打击;随着数字化资源的日渐丰富,获取方式便捷且以免费下载居多的电子图书在年轻人中占有相当大的份额。

### (二) 传统民营实体书店自身缺陷加剧生存困境

#### 1. 经营观念僵化,难以适应读者阅读习惯的转变

随着经济的发展,现代人的生活节奏逐渐加快,紧张的城市生活无形中剥夺了读者到实体书店看书、购书的时间。电子读物拥有可以随时随地阅读和方便信息检索这两大特性,为人们提供了阅读的便利,越来越多的人逐渐形成了对数字阅读的依赖。

2014年4月21日,中国新闻出版研究院在北京发布了第十一次全国国民阅读调查的结果。调查显示,2013年我国成年国民图书阅读率为57.8%,各媒介综合阅读率为76.7%。我国成年国民数字化阅读方式接触率首次超过半数,达到50.1%,其中,网络在线阅读、手机阅读和电子阅读器阅读均有所上升。

由此可见,读者的阅读习惯逐渐趋向于数字化、浅阅读,严肃性阅读和深阅读逐渐式微。但是,一些民营实体书店经营者的经营理念还停留在过去,仍然固守单纯的售贩式经营思路,以卖书为唯一的盈利途径,采取坐地经营的传统营销模式,没有自己的经营特色,僵化的经营观念无法适应市场和读者需求的变化。

#### 2. 多项成本层层叠加,压缩利润空间

民营实体书店的经营成本压力主要来自两方面:房租和税收。此外,人力资本价格的上涨也使得实体书店的经营每况愈下。万圣书园总经理刘苏里曾经无奈地表示<sup>[2]</sup>,万圣书园一年要交100多万元的房租,相当于一年经营利润的70%—80%,去除房租和税费后,大概只剩下4%—5%的利润。这种现象并不是个例,以全国知名的南京先锋书店为例,2013年“先锋”的销售额有1700多万元,而毛利润不到600万元,除去100万元房租、100万元税费、200万元人工费,以及100万元的其他费用,书店最后所得纯利润并不多<sup>[5]</sup>。

除此之外,图书行业自身的特点,也使得民营实体书店本来就不宽阔的利润空间更加狭小。图书销售是一个利润空间范围刚性强的行业,由于书价是明明白白地印在书本上,只能降不能涨,所以一间书店通过卖书所能获得的最大的盈利空间就是标明的书价与图书批发价之间的差额。另外,书店自身还需要承担进货的物流成本,利润空间进一步被蚕食。

#### 3. 经营空间有限,制约书店发展规模

与网络书店相比,民营实体书店在经营场地上有两个难以避免的弊端。

第一,民营实体书店无论规模大小,其经营空间都会受到物理容量上的限制,而不能像网络书店一样同时向数以万计的到访顾客展示和销售图书。第二,民营实体书店潜在顾客的范围较为局限,主要集中在过往的流动人群以及书店附近的常住居民。而网络书店没有具体的实际地理位置,所以,凡是能够使用互联网及电子支付方式的人群都是其潜在顾客。

经营空间的有限制约了民营实体书店图书的上架数量,使得书店的经营品种过于单一,大多售卖大众类图书,进而影响其销售量和销售额。

4. 专业采购渠道缺失,使经营方式简单粗放

民营实体书店大多缺乏专业的采购渠道,因而采取现趸现卖的经营方式。这样的经营方式,除了不能通过信用赊购的方式来降低财务费用,往往还需要承担由于图书积压带来的巨大的资金压力,甚至书籍维护、损坏、过期清理的成本也有部分需要书店自己承担。

席殊书屋曾经是国内最大的连锁性书店,高峰时门店遍及 30 多个省区市的 400 多个城市。在书店发展的某一时期,席殊书屋总部应付出版商的书款有 1000 余万元,总部的仓库里竟也有大致相当于 1000 余万元码洋的滞销库存。出现这样的现象,席殊书屋最终 600 多家加盟店或倒闭或更换招牌的惨状也就不足为奇了。

5. 缺乏长远规划,致使经营目标混乱

民营实体书店的兴起和发展,处于我国经济高速发展的不稳定时期,不同行业的发展情况出现了较大的两极分化。民营实体书店的经营困难和某些行业的暴利,形成了巨大的经营反差。这使得书店经营者陷入了困惑,不知是应该专心做好民营实体书店的经营,还是应该广开渠道做多种经营。

再加上很多书店经营者对书店的发展缺乏长远规划,没有清晰的阶段性战略目标,所以他们轻易就迷失了方向,一方面,有些民营实体书店在经营自己的书店外,还寻找其他行业投资的机会,如房地产、证券等行业的投资。另一方面,有些民营实体书店经营发展过快,一味追求规模,结果某些环节出了问题,全局崩溃。

6. 欠缺合作意识,行业内部难聚合力

2005 年,国外一些民营实体书店曾经联合成立了“温罗汀行动联盟”,相互支持、联合宣传,增强了全行业的综合竞争力。然而,国内的民营实体书店到目前为止仍然没有行业协会,书店的发展缺乏专业的经营指导,各民营实体书店基本属于各自为政的状态。这样的状态,对于民营实体书店个体而言,使得书店在与出版社谈判时无法取得更大的议价权;对于整个民营书业而言,使得书业杂乱无章、缺乏管理、流通渠道受阻、信息无法共享。

三、民营实体书店创新商业模式的案例分析

始创于 1983 年的新加坡 Page One 书店,在中国主要依靠销售英文书这类长尾商品,并结合复合式经营策略,早在 2012 年就已出现月流水最高百万的业绩,实现了单店盈利<sup>[6]</sup>;只有两三尺宽门面的法国巴黎莎士比亚书店,在其 80 多年的经营历程中,始终坚持只卖英文书籍,以传播英语文学为宗旨,专为旅居巴黎的美国人 and 英国人服务,如今已成为巴黎左岸的文化地标;台湾著名的诚品书店,以“文化商品百货”的独特理念以及品牌战略,在图书市场中屹立不倒。同样,大陆地区近几年来亦有一批有能力的民营实体书店,如南京先锋书店、北京雨枫书馆、杭州枫林晚书店等,依靠各自独特的商业模式,在大浪淘沙的激烈的市场竞争中存活下来,并且保持着良好的发展势头。

(一) 三家书店的商业模式特色

1. 南京先锋书店:“文化创意产品 + 沙龙 + 艺文活动”创意生活家概念书店的商业模式<sup>[7]</sup>

南京先锋书店创立于1996年。自创立以来,书店一直秉持“好书总在先锋”和“人比利润重要”的经营理念,承诺要让书店在读者的眼中更多成为一种亲情文化、一种品牌体验、一种文化符号。经过近20年的发展,先锋书店拥有多家直营店或加盟连锁店,是江苏省内最大的人文社科专业书店。2014年,英国BBC评出全球十大最美书店,先锋书店名列其中,成为唯一上榜的来自中国的书店。

先锋书店在成立之初,便选择了走人文社科专业化图书经营的路线,确立了面向大学生及知识分子阶层服务的市场定位,主动放弃了教材教辅等利润较高的图书,并且依照“不复制门店”的原则,将分店与所处的景区特色相结合。先锋书店的一大特色就是成立了自己的艺术设计公司,创立自有品牌,迄今已经对外设计、生产、销售了“独立先锋”系列文化创意产品共5000多种。近年来实现了创意产品销售额每年近30%的增长,占到了书店总销售额的20%<sup>[7]</sup>。先锋书店开通了多条网络销售渠道,不仅有图书销售,创意产品销售也纳入了其中。书店涉足的社交平台也是多种多样。除了传统的网络营销方式,先锋书店还开通了微信公共账号,设立了专门维护微信平台的团队,将微信营销作为聚集读者的重要营销手段之一。

## 2. 北京雨枫书馆:“借阅+销售+会员”的商业模式<sup>[8]</sup>

2007年,雨枫书馆的第一家店落户北京,并以独具特色的俱乐部的经营模式开创了国内会员制女性阅读馆的先河,现拥有多家体验馆和一家企业书栈。书馆以“做书女”和“让脚步停留,让心行走”为服务宗旨。2013年1月,雨枫书馆跻身国内图书销量排行榜前十位。

雨枫书馆从一开始就定位于做一家女性书店,其90%的会员是25岁至45岁的女性读者<sup>[8]</sup>。长期以来,为女性读者提供个性化服务一直是图书馆和书店的盲点,雨枫书馆的成立就填补了市场的这个空白。除了目标客户定位精准外,雨枫书馆的图书分类也十分明确,分为“女人写的书”、“女人需要看的书”、“写给女人的书”<sup>[8]</sup>,内容涉及到女性生活的方方面面。雨枫书馆在图书采购方面做出了新文章,将采购何种图书的大权交给了顾客。书店依据顾客对图书的试读反馈信息,将新书划分为好书、一般及垃圾书三个等级,书店采购员根据顾客的反馈进行图书采购,被定为“垃圾”级的图书从此在雨枫书馆的货架上消失<sup>[9]</sup>。雨枫书馆还推出“一日店长”活动,顾客可以来书馆做一天的店长,在这个过程中了解书店、更深层次地融入书店,产生归属感。这很好地满足了读者的参与需求,同时也提高了书馆的亲密度。

## 3. 杭州枫林晚书店:“企业文化管家”的文化服务商式<sup>[10]</sup>商业模式

创办于1997年的枫林晚书店是浙江省第一家民营专业学术性连锁书店。经过多年的发展已成为杭州城内传播文化信息、引领文化潮流、构建文化生态的重要场所,是杭州的大学生和专家教授经常流连的地方,浙江大学出版社和浙江大学跨学科研究中心都把枫林晚书店当作聚会的处所。

枫林晚书店坚持不卖畅销书,走的是一条以人文社科以及文史古籍类学术书籍为主的经营之路。读者群则定位在高校老师和学生、社会知识分子、白领阶层以及文化工作者这些群体。枫林晚书店最开始为人所熟知是源于其“学术+沙龙+咖啡+会所+网络”的创新经营模式。有了多元化发展带来的品牌沉淀之后,枫林晚书店又开拓出了一条“企业文化管家”的发展新道路。2009年枫林晚书店进驻阿里巴巴公司,为其提供企业图书馆的基础服务和维护,并把讲座和沙龙带进了公司,为员工提供更纯正的学习空间、创造更浓郁的学习氛围、制定更合适的文化服务。目前,枫林晚书店在阿里巴巴体系内共有3家图书馆<sup>[10]</sup>。枫林晚书店多元经营的最新尝试是在2010年与深圳市童画美术教育机构合作在杭州设立了“杭州童画·枫林晚少儿美术教育基地”,这家美术教育基地目前是杭州市区档次最高、专业性最强的少儿艺术培训机构之一。

## (二)三种书店商业模式的比较

通过对三家民营实体书店的案例研究可以发现,当下较为成功的民营实体书店普遍具有以下优点:用心识别目标客户,塑造专业形象;开展多元化经营,丰富文化体验内涵;充分利用网络,拓宽营销渠道。

与此同时,现存的创新商业模式也具有一些亟待改进的不足之处:市场细分不够,目标客户群有待进一步

细化;难以标准化且对管理者的依赖严重,制约规模化发展;与出版社联系不密切,产业链难以优化;网络销售份额较低,网络销售与实体店销售不协调。

## 四、基于顾客多元需求的个性化实体书店商业模式的设计

纵观国内民营实体书店中逆势增长的佼佼者,他们能够突破经营困境,其生存之道中最核心的一点就在于有清晰的读者定位以及围绕这一定位所进行的综合性的商品组织和经营设计,针对自身的优势做出特色,营造了一种独特的文化氛围。实体书店具有难以避免的商业属性,目前部分民营实体书店所采取的图书+咖啡的常态模式显得有些黔驴技穷。面对日益严峻的形势,民营实体书店只有颠覆传统的经营模式,更新观念,理性积极科学地发掘新型商业模式,增强自身造血能力,打造出一个多维度、广视角的商业属性的文化体验平台,才能走出生存困境。

为此,本研究设计出一种以低年龄段儿童为目标市场,集优质图书数字出版、文化创意产品生产、静态书店经营、多元艺文活动、数字化电子书平台研发于一体,贯穿图书出版销售全产业链的商业模式,将民营实体书店由传统的书城打造为以书店品牌为依托的亲子文化交流体验中心,并将基于此商业模式创立的书店命名为“麦田书店”,将此商业模式命名为“麦田模式”。为了更为直观地展现出“麦田模式”的构成要素及特点,首先绘制出商业模式画布<sup>[11]</sup>,然后再对各要素进行具体阐述,见表1。

表1 “麦田书店”商业模式画布

|   |  |   |             |                              |
|---|--|---|-------------|------------------------------|
| 重要合作  | 关键业务                                   | 价值主张  | 客户关系        | 客户细分                         |
| 1. 学前班及基础教育机构<br>2. 出版社                                       | 1. 创意文化产品设计<br>2. 电子书平台开发<br>3. 优质作品出版 | 亲子文化交流体验中心  | 书店与客户共同创造价值 | 1. 准爸爸、准妈妈<br>2. 0-12岁儿童及其父母 |
|   | 核心资源                                   |   | 渠道通路        |                              |
| 1. 创意文化产品<br>2. 数字出版<br>3. 电子书平台及阅读器                          |  | 1. 实体门店<br>2. 网络售书平台<br>3. 育儿经验分享社区<br>4. 在线会员平台            |             |                              |
| 成本结构  |  | 收入来源  |             |                              |
| 1. 实体书店的经营和维护<br>2. 电子书平台开发与建设<br>3. 创意产品设计及生产<br>4. 阅读器设计与开发 |  | 1. 纸质图书销售<br>2. 数字出版收益分成<br>3. 创意文化产品销售<br>4. 阅读器销售及电子书平台收费 |             |                              |

### (一) 客户细分

客户细分即目标消费群体、目标市场,指企业通过市场划分瞄准的、愿意为之提供价值的顾客。这类群体具有某些共性,从而使企业能够为其创造价值。

随着时代的发展,国内外各门学科的划分越来越精细,这对图书的专业性提出了更高的要求,传统意义上的综合性书店已经很难满足读者专业化的阅读需求。对此,民营实体书店需要准确定位目标受众市场,寻找网络书店的经营盲点,避其锋芒,实行差异化竞争,打造独具特色的专业书店。麦田书店的目标顾客群主要定位在即将为人父母的准爸爸、准妈妈,以及12岁以下的儿童和他们的父母。现代社会人们越来越重视对孩子



的教育,但是年轻的父母们往往缺乏育儿经验,长辈们的经验渐渐不能适应新时代的变迁,在这种背景下,专业的育儿图书、儿童读物就出现了巨大的市场需求。目前,尚未出现针对这一特定的客户群体所开设的专业性的民营实体书店,麦田书店的出现将会填补这一市场空白。

(二) 价值主张

价值主张即企业通过销售各品类产品和服务,向消费者传递的信息、附加的价值,赋予企业的产品与服务以总体上的价值含义,它确认企业对消费者的实际意义。

相较于无形的网络书店,实体书店最大的优势就在于其真实的经营空间,它能够为读者提供较强的图书预读性、丰富的现场体验感和较好的互动性。民营实体书店应该充分利用店面的空间来增加购书过程的趣味性,将真实的购书体验和充满人文气息的环境优势最大化,充分发挥文化交流的功能,形成无可替代的文化氛围,使顾客在购书过程中产生忠诚度和归属感,进而产生了强有力的顾客粘性。麦田书店旨在为关心孩子成长的父母和单纯可爱的儿童提供一个远离世俗的亲子文化交流体验中心,使他们在其中感受到来自精神世界的力量和亲人的温暖。

(三) 渠道通路

渠道通路即企业用来接触消费者的各种途径,包括企业的市场和分销策略。

实体与网络、线上与线下的合作共融是大势所趋,民营实体书店要试着用“两条腿”走路,依托现有传统优势,吸纳网上书店的优点,扩大业务范围,实现线上线下两大渠道资源的整合发展。具体而言,包括开通网络书店,发展线上业务;利用社交网络,加强网络互动;创新营销方式,开辟网络化经营渠道;建立在线会员平台,降低营销费用。麦田书店将会更多地借助商业大数据分析进行线上线下的深度融合,建立自己的网络售书平台,通过完善实体书店会员体系,分析、挖掘读者的消费习惯和爱好等,有效地培育顾客的忠诚度并为读者提供个性化服务。除此以外,书店还会建设育儿经验分享社区,年轻的父母在社区里相互交流经验、分享与孩子在一起生活的点滴感悟。

(四) 客户关系

客户关系即企业与不同细分顾客间所建立的各种关联。特别是建立起长期合作的关系,具体表现为顾客信任、顾客忠诚、顾客价值、顾客成本、顾客满意度等方面。

长期以来大多数书店在思考客户关系上都一直存在误区,他们常常将“读者”和“消费者”分开<sup>[12]</sup>,麦田书店将在客户关系方面积极进行创新,在销售过程或售后阶段,客户可以和书店店员交流并获取帮助。书店在店内设置专业选书师,根据顾客的年龄段和家庭特点,以最快的速度推荐读物,一对一地制订完美的阅读计划,增强读者的阅读兴趣,提升其阅读效率。书店更会大力开发自动化服务软件<sup>[12]</sup>,比如模拟个人助理服务体验,提供客户所需图书推荐。总之,该商业模式强调构建为客户提供人性化服务、与客户共同创造价值的客户关系。

(五) 核心资源与关键业务

核心资源即用以贯彻执行商业模式的能力和资格。关键业务即企业为保证商业模式的实现其必须要做的最重要的事情,是企业创造和提供顾客价值的重要保证。

民营实体书店要想走出困局,就必须开发关键业务,培育核心能力,具体而言,可以包括开发周边衍生产品,以多元化经营改善盈利模式;加强书店品牌运作,培育客户忠诚度。除此之外,麦田书店还会进军数字化电子书平台、建设特色阅读终端、研发电子书平台和阅读器,并设计带有儿童气息和令儿童感乐趣的文化创意产品,如根据图书中的原形设计出的玩偶、明信片等周边衍生品,形成独具特色的品牌凝聚力。

由此可见,麦田书店的核心能力和关键业务由传统的售书转移到了对整个产业链上下游的控制和整合,

大胆地进入国内书店尚未涉及的数字出版及数字化电子书平台领域,使自己从出版物的销售者转化为数字出版的策划者<sup>[12]</sup>。

(六)重要合作

重要合作即企业和供应商、中间商、同类或异类产品销售商等其他企业为有效提供价值并实现商业化而形成合作关系网络。

个体作战实力相对有限的民营实体书店,构筑横向战略联盟<sup>[13]</sup>,结成经营共同体是一种合理的战略安排。书店的主业就是为读者提供丰富的阅读内容<sup>[14]</sup>,除了为读者提供单一的纸质图书外,书店更可以依托现有的主业优势,加强与上游出版业之间的业务合作,抓住数字化出版与数字化阅读这两大图书出版业重大变革的机遇,大力向数字出版产业链融合,争夺市场的主动权。麦田书店的合作者拓宽到了图书出版所涉及的全行业,囊括了出版社、电商、书店行业同类竞争者,为了共同应对电子信息时代的挑战而形成商业联盟。另外,为了能够扩大市场影响力,书店还会和幼儿园、小学等学前班及基础教育机构合作,为特定年龄段的孩子提供专业化图书,丰富他们的生活。

(七)成本结构与收入来源

成本结构即企业商业模式中采用的手段所产生的费用结果总计。收入来源即企业通过多样化的收益流所赚取利润的方式渠道和方式。

麦田书店除了与传统书店经营一样拥有房租、税收、人力、商品及店面维护成本外,还增加了电子书平台开发与建设、创意产品设计与生产阅读器设计与开发的成本。麦田书店的收益模式为“2+2+3+3”模式,数字出版及纸质图书收益各占2成,创意文化产品销售及数字化电子书平台收益各占3成。这样的收益组合模式能够大大提升自主创意品牌产品的利润率,增强了书店自身的造血能力。

五、启示与局限

本研究以价值创新和商业模式等为理论基石,以三家国内知名的民营实体书店为研究对象,总结了其创新商业模式的优点与不足。在此基础上,从商业模式的9个构成要素出发,设计出一种基于顾客多元需求的个性化实体书店模式,期望能为我国民营实体书店的持续快速健康发展提供有价值的参考。

本研究成果的启示在于,面对不确定性日益增强的环境,如何创建自己的商业模式并不断创新,是民营企业获取持久优势的关键所在。但由于案例研究数据来源为二手资料,分析不够深化,同时设计的实体书店新模式不够全面和具体,还有待继续完善和丰富。

参考文献:

[1]杨伟. 2013 年中国图书零售市场报告[J]. 出版广角,2014(2):8-10.

[2]何映宇. 民营实体书店 10 年之内倒闭五成的死亡怪圈[EB/OL]. <http://cul.sohu.com/20111201/n327507845.shtml>,2011-12-01.

[3]苏莉. 对传统发行企业经营转型的思考[J]. 出版参考,2011(33):4-5.

[4]尤建忠. 桎梏民营书店的六道枷锁[J]. 出版广角, 2012 (10):13-15.

[5]刘真真. 先锋书店生存与壮大启示:传统行业转型就是要颠覆传统[EB/OL]. <http://politics.caijing.com.cn/2014-04-14/114096666.html>,2014-04-14.

[6]徐珊. 实体书店月入百万生存法则[EB/OL]. <http://media.sj998.com/html/2013-03-08/422357.shtml>,2013-03-08.

[7]黄健明. 南京先锋书店打造“创意生活家”奥秘何在? [N]. 中国出版传媒商报,2014-02-18(2).

[8]石海娥. 雨枫书馆:女性专属的阅读平台[J]. 光彩,2012(9):42-43.

[9]牛巍. 雨枫书馆:赚女人的钱[EB/OL]. <http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20120319/101111621478.shtml>,2012-03-19.

[10]卢之也. 做网络替代不了的传统书店,做企业离不开的文化管家—枫林晚书店创始人朱升华访谈录[J]. 杭州(我们),2011(5):30-31.

[11]奥斯特瓦德 A,皮尼厄 Y. 商业模式新生代[M]. 王帅,毛心宇,严威,译. 北京:机械工业出版社,2011.

[12]黄力泓. 实体书店商业模式之四大创新[EB/OL]. [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_66a0b2c20101d0ny.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_66a0b2c20101d0ny.html),2013-05-02.

[13]史征. 民营实体书店走出困境的破冰之道[J]. 编辑之友,2013(1):49-52,63.

[14]唐乘花. 数字时代实体书店核心竞争力探析[J]. 出版发行研究,2012(7):52-54.

[15]金 W Q,莫博涅 L. 蓝海战略[M]. 吉宓,译. 北京:商务印书馆出版社,2005.

[16]HAMEL G. Leading the Revolution[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000:155-198.

[17]魏炜,朱武祥. 发现商业模式[M]. 北京:机械工业出版社,2009.

## Innovative Business Model of Private Entity Bookstore

——A Case Study and Design of Three Bookstores

CHEN Hansong, LIN Chen

(School of Business Administration, Shandong University of Finance and Economics, Jinan 250014, China)

**Abstract:** With the arrival of the new economic era, especially the rise of E-commerce and online bookstores, private entity bookstores are faced with unprecedented survival plight. Because of high house rents, high discount competition, electronic reading popularity and poor management, some entity bookstores have great difficulty in continuing, which has severely restricted the development of private entity bookstores. Therefore, it has become a theoretical and practical problem to be solved for private entity bookstores to meet these challenges and reshape business models by making innovation continuously. With value innovation and business model as theoretical basis and through analyzing the factors restricting the development of private entity bookstores, this study summarizes the experiences and shortages of the existing innovative business models of private entity bookstores, puts forward the principles for reshaping business models, and designs a new business model for private entity bookstores so as to provide theoretical guidance for private entity bookstore enterprises.

**Keywords:** private entity bookstore; value innovation; business model; case study

(责任编辑 刘小平)