

# “光合”重组失败 民营实体书店逆境突围？

策划词

暖黄的灯光、浓郁的咖啡、淡雅的书香……这曾是厦门著名书店光合作用留给人的印象。自 2011 年年底关门之后,这家中国最大的民营书店逐渐淡出了人们的视线。不久前,它再度进入媒体视线,但消息却是:光合作用重组失败,创始人转行。在电商越来越发达的当今,更多人宁愿选择网购图书,实体书店似乎渐渐被遗忘。实体书店面对现实困局,应如何反击和自我救赎？

管理案例

## 品牌遭“雪藏”“光合作用”重组失败

一场轰轰烈烈的拯救国内最大民营书店光合作用的计划,已悄然停止。

12 月 2 日,开锐创富投资有限公司 CEO 创始人劳萃向记者证实,尽管曾经祭出“90 天”重组计划,但最终还是未找到合适投资人,光合作用书房的重组宣告失败。

劳萃还透露,光合作用创始人孙池已关闭其旗下所有门店,转型帮朋友做电子阅读领域。这意味着,国内最大民营书店也未能摆脱行业整体走向落寞的历史趋势,以倒闭潦草收场。

风光不再

1995 年,学工商管理出身的孙池,在厦门成立光合作用文化传播有限公司,创办阳光书房,主营业务则为书刊、电子出版物零售及批发团购等业务,并一度成为沃尔玛在全国范围内的图书专业供应商,公司员工最多时达 400 多人。

2000 年,孙池将阳光书房升级为“光合作用书房”,与当时大多数书店不同的是,其在书店中增设悦读咖啡馆,倡导“悦读”概念,这种在当时创新的模式,让光合作用名声大震。此后,孙池在厦门中心商业街的中山路上,开设一家达 2300 多平方米的旗舰店,并将光合作用模式复制到省内和省外的北京、上海等城市。高峰期时,光合作用书房在全国门店达到 40 多家,营收超过亿元,成为国内规模最大的民营书店,甚至在多个场合代表中国出席一些国际图书业峰会。

但好景不长。进入到 21 世纪后,随着互联网的普及,网上书店和电子书的陆续出现,给传统书店行业带来极大冲击。

光合作用也没有逃离这个行业“魔咒”。孙池曾对记者坦言,早在 2007 年前后,公司就陆续出现业绩下滑、成本攀升、毛利陡降等情况,资金周转速度极慢。为此,孙池还先后拖欠了诸多供应商的供货款,资金链骤然断裂。

突围不利

面对这种行业冲击,孙池曾计划改变商业模式突围。

“孙池曾经投资 500 万元左右,将位于厦门中山路的旗舰店重新装修,缩减图书比例,并增设咖啡、小工艺品、文具等无价签商品,希望以此打破传统图书业绩下滑的尴尬。”劳萃透露,但遗憾的是,此前光合作用的核心客户群大都是有一定消费力的白领或高收入人群,而其赚钱的门店则大都位于一些新商圈,比如位于厦门新光百货、万达广场等的光合



作用是其盈利能力最强的门店,其在旗舰店的投入,成本难以收回,且其当时选择的咖啡和其他商品的目标消费群则是消费力相对较弱的学生阶层,这与其核心客户群的需求不太匹配。

“孙池还曾投资 600 多万元开设网上书城,但最终仍然没有成功。”此举并未改变光合作用的命运,光合作用的亏损仍在加剧。

最后一根稻草出现在 2011 年 10 月。“当时,国内正在举办一个图书业的展览会,一些参会供应商听说光合作用资金出现问题后,集体到光合作用的门店去‘抢书’。”一位全程参与光合作用重组人士对 21 世纪经济报道记者回忆,集体的挤兑让光合作用本来就绷得紧紧的资金链正式断裂。孙池不得不让公司高管暂时辞职,并将旗下门店陆续暂时关闭。

重组失败

门店关闭后的孙池,开始四处筹措资金。希望能借融资的手段,盘活光合作用。

为了保住这张“文化招牌”,当时,厦门市政府还通过厦门文化产业创意产业协会,与光合作用组成光合作用重组领导小组,希望借助于政府和市场的双重力量,救活这个倒闭的企业。

劳萃是光合作用领导小组的带头人之一。重组领导小组为光合作用重新设计了一套新商业模式。“模式的核心有三点。”劳萃指出,首先要重新定位门店,即将原来的读书人的城市客厅,向阅读者氛围延伸,并辅助引入茶点、咖啡元素,营造交流、聚会氛围,此外,作为利润最厚的杂志则是其主要赢利点,通

过一本杂志的阅读或购买费用,再加一杯价格合适的咖啡,客单价能达到人均 50 元左右,这部分收入即已可维持公司的基础收入,公司所有开支都能借此打平。在非定价商品中,则选择与核心顾客群消费匹配的商品,比如从 1000 元到几万元的准艺术品等,以此吸引客户。

此外,以前的光合作用图书种类繁多,但真正卖得好的品种只有 30-50 种,新模式则将这些不赚钱的图书品类砍掉,引入更多的畅销书或有针对性的书目,如果上述客户中有 40%-50%购买一本书,客单价则可被拉高至每人 70 元左右。

与其他书店不同,光合作用更大的优势是连锁书店。“曾经,光合作用还计划与亚马逊合作,做后者 kindle 进入中国首发的线下活动,双方当时已达成基本意向。”劳萃说,光合作用利用其连锁书店的优势,通过这种活动更能体现其价值。

这套重组方案曾被诸多资本看好。“先后有 20 多家机构找我们谈,其中,仅新华书店体系内的就有三四家。”劳萃说,这些机构主要是文化创意领域的风投机构,对文化产业相对熟悉,均属于不错的合作对象。而进入到最后谈判阶段的,仍然有三四家机构,包括湖南的一家新华书店、北京的 2 家基金公司 and 厦门的一家地产公司。

但超出预期的负债最终让所有资本都打了退堂鼓。

“在进入光合作用之前,我们预估重新激活这个企业,所需资金大概需要 3000 万元。”劳萃回忆,但花了一个月左右的时间,其才彻底摸清清楚公司情况,并发现其负债超出预期 1 倍,要达到还清负债、重建供应商体系、

重装门店等基本的开店要求,资产注入方需要至少 6000 万元。

但按照光合作用当时的资产评估值,若注入 6000 万元,新注资企业持股比例要高达 70%-80%,握有绝对控股权。劳萃解释,这种局面并不符合风投参股不控股的投资理念,且风投介入的另一目标就是希望能在未来的 4-5 年内将企业整理上市。但当时光合作用的负债情况看,要在 4-5 年内达到上市标准,难度太大。

不仅如此,企业进驻后,若要扩大规模,新设门店等,就意味着新股东还需要面临第二轮融资或自筹资金,这笔开销估计超过亿元。“这对走短期路线的风投来说,并不合适,最终选择放弃。”劳萃认为,而这种局面也让光合作用的重组希望彻底破灭。

今年春节前,所有谈判全部终止,所有重组工作也宣告结束,而重组领导小组也解散了。

创始人转行

有知情人士透露,重组失败后,孙池已经将光合作用的所有门店关闭,其本人则与朋友一起,转身投入了电子阅读行业。“镇静、负责任、积极。”劳萃用了这几个词来形容他对在重组过程中的孙池的印象。劳萃解释说,重组无望后,孙池还是表现出了相当的修养,虽然不舍,但并没有慌乱和悲伤,心态上仍然乐观,也感染了不少人。

一个细节是,在重组过程中,光合作用团队在暂时没有工资的情况下,还是跟着孙池维持了三四个月的时间。“光合作用已经成了她生命中的主要功课,生命还在继续,就还可以演绎下一章。”劳萃认为,光合作用书房不能在市场上重现无法预知,但可以肯定的是,类似于光合作用的梦想,孙池还在继续。

品牌价值？

时至今日,光合作用在厦门的门店都已改头换面,中山路的旗舰店也变身虾米堂的生活美学主题馆。但“光合作用”这四个字仍代表了一种书店的经营模式,它仍具有极高的品牌价值。劳萃告诉记者,“光合作用”这个品牌目前依然属于光合作用,属于孙池。品牌是公司的无形资产,由于公司目前通过法律途径处理债务,因此品牌暂时无法转让,也无法拍卖。

目前,这个品牌只能被“雪藏”。“就连‘悦读’这个品牌也是。按理来说,满世界的‘悦读’都在侵权。”至于未来,“光合作用”是否能够再启用,目前仍未可知。

(陈红霞)



书店的美好体验,这是网络书店、电子阅读无法替代的一种文化需求。

“现在的实体书店,80%以上成了一个陈列室,一个为人们提供网购指南的陈列室。”上海季风书店董事长严博非曾如是说。

未来民营实体书店的生存之路究竟在哪里?除了业界人士呼吁的政府伸出减税等援助之手外,自身的转型恐怕也是必经之路,差异化、多元化、电子书以及网销等,都是值得尝试的方向。

(网易财经)

相关链接

## 诚品的秘密：经营空间文化



台湾诚品书店董事长 吴清友

“诚”,就是一份诚恳的心意,一份执着的关怀;“品”,就是一份专业的素养,一份严谨的选择。取名“诚品”是我们对美好社会的一种实践理想。我们没有把书店当成是一个纯粹买卖的交易空间,而是希望把它当成是一个心灵可以停泊、心灵可以得到慰藉的场所。所以我们不是把每一位来的顾客当成是消费者,而是一个独立的个体。

一个人,他是有心灵的,然后他的心灵在不同的时刻有不同的心情和心境。我们更把书店当成是一个场所来经营,而不是用一个店的方式来看待。

“利”这个字其实对诚品是有两个不同的意义。利益的利,我认为要利他、利顾客、利社会、利产业等等,对他人有利。

当然也因为诚品抱着这个理想,再加上我个人能力的不足,诚品走过赔钱的 15 年。但是,我们始终没有放弃。诚品充分展现了对他人有利之后,诚品才有资格在这个社会拥有存在的正当性,才获得很多朋友的喜欢,然后才开始有一些经济性的利益,那个时候才叫做心安理得。

诚品跟传统书店有一个最大的不同,就是我们在诚品书店等场所空间里面,举办了很多文学、艺术、建筑甚至于生活、旅游、烹调等各种活动。

我们希望诚品能成为一个平台,让创作者和欣赏者,或者是顾客能够热情地参与,积极地互动。

我们都知道全球的零售产业有不同的发展阶段。

第一阶段纯粹就是去购物,买卖,Shopping。

第二种阶段开始谈到有体验。诚品则进入第三个阶段,不但是购物、体验,更期待我们的顾客、读者能够共同参与。

不管是诚品的一场展览、活动,是静态的、动态的,是文学的、艺术的,是你听别人讲、或者是别人听你表述,都可以参与进来。

我们认为,文化的形成有三个重要的元素。一个是空间,另外一个是人,第三个就是活动。我们把空间、活动的内容、读者三个元素融合在一起,久而久之它 would 堆砌出一种文化。

因为诚品是这样一个普通大众共同参与的空间,所以我们把它称作“一个市民的集体创作”。当然我们更期待诚品的终极关怀,其实是三件事情——人、生命、阅读。

诚品的核心经验

1、只有充分展现了对他人有利之后,诚品才有资格在这个社会拥有存在的正当性,才开始有一些经济性的利益。

2、诚品进入了零售业的第三个阶段——购物和体验之外,顾客和读者能够共同参与的空间文化。

3、诚品人要爱艺术、爱阅读、爱工作、爱加班、要不爱钱,这是诚品书店能活下来的原因之一。

国外书店扶持政策

英国:政府对实体书店 100 年不征税。  
法国:政府不仅长期免征书店所得税,还用大型书店的税收“反哺”小书店,以保证书店总量。

加拿大:政府为独立书店购置电脑设备支付一半费用。

德国:政府不仅免征书店的所得税,还在增值税上给予优惠。

日韩:政府制定图书最低折扣,以保护实体书店与网络书店处于平等的竞争舞台。

(杜莉)

## “光合作用”失效:民营实体书店之殇

光合作用的倒塌固然有其自身经营方面的问题,但绝非个案。在此之前,第三极、龙之媒、风入松、广州三联等知名实体书店在近年陆续停业。不仅是光合作用,整个实体书店行业都在“缺氧”。

时尚廊总经理许志强将光合作用失败的原因归结为五点:一是受网络冲击。由于网络更方便、快捷、还打折,使得读者更愿意选择到网店去购书。二是人们阅读习惯的改变。在网络时代,人们不再单纯依靠纸质图书获取知识,而是可以通过多种途径进行阅读。三是阅读人口的大量流失。四是房租、人工、税收等经营成本不断攀升。五是经营者本身经营策略的失误。如战线拉得太长、非书产品选择失误等。

专家看法

## 民营实体书店不能自生自灭 最好有“靠山”

出版社与书店天生就是战友,像跑接力赛,出版社将书传递到书店,书店再将这些书送到读者手中。队友跑得怎么样,并肩作战的人最有发言权。作为队友之一,长江文艺出版社副总编辑金丽红明确表示,图书利润微薄,需要保护。

对这些文化企业应该给一些非常优惠的政策。大家都知道这样的文化企业是微利的,卖一本书能挣多少钱?它和卖手机、买平板电脑不是一回事。跟卖房子就更不是一回事了,但是文化呢,有时候一本书可能发生的作用

远远高于其它产品。书就是个精神层面的东西,它在营销各方面会有一些困难,应该广泛给整个书业一些好的税收政策。

然而,金丽红也认为,即使政策再优惠,也需要书店自己会经营,不能坐吃山空。那么究竟又该如何好好经营呢?

金丽红认为,无非将来出版社也好、书店也好,在品种规模上控制,让优质产品更多,让适合读者、适合市场的书更多,让它盈利更大。

当然,由于图书利润微薄,很多时候书店

也不能单纯依靠卖书维系。金丽红认为除了书本身,书店还需要靠别的业务来反哺书业,像举办沙龙吸引顾客,增设咖啡店等。或者最直接的,就是能找到一个坚实的“靠山”,比如和房地产商合作,让书店在支付较低租金的前提下,依托楼盘成为标配。

一枚硬币有两面。在大批民营书店的死亡潮中,对于有志留下来的民营书店而言,如果要继续生存下去,也需要有一种品牌意识,“线上”的网络售书,优点是价格低廉,但是并不能形成一种氛围。而“线下”的民营书店容

易形成一种氛围,当然,这也决定了这些书店未来的生存模式可能并不仅仅在于卖书,他们或许会有一些附加产业,比如咖啡厅、读书沙龙等,这种氛围将会有助于形成一个较为稳定的顾客群以及圈子文化。这也只有民营书店能够做到,国营书店或者网络渠道都无法企及。而对于一个需要文化积淀和冷静思考的民族而言,需要的是百年老店,而不仅是卖教材为主的书店以及卖便宜书的网上商城。

(杜莉)