

小而美的策略——

獨立書店的求存之道

自由撰稿人 ◎ 雷叔雲

◆ 獨立書店的傳奇光環

1989年2月，一支排管炸彈扔進了柏克萊的歌蒂書店（Cody's Books），四散粉碎的玻璃震驚了向以自由學風聞名的大學城，原因是該書店出售賽爾蒙·魯西迪的《魔鬼詩篇》！稍早伊朗何梅尼政權曾對魯西迪發出格殺令，大型書店聞風迅即將該書下架，全美1500間書店幾無人再賣，歌蒂的老闆當即召開緊急會議，最後全體員工居然無異議通過繼續將該書留在架上。當時書籍零售業的異質性頗高，美國讀者之所以仍買得到《魔鬼詩篇》，不能不歸功於獨立書店堅持捍衛言論自由的膽識。

獨立書店始終是一個披掛著傳奇色彩的名字，有的是優雅城市的文化地標，如舊金山的「城市之光」（City Lights）、「一個光潔之地」（A Clean, Well-Lighted Place）、巴黎的「莎士比亞」（Shakespeare & Co.）、紐約的「高談書集」（Cotham Book Mart），有的是大學城自由傳統的永恆記憶，像柏克萊的「歌蒂書店」；有的是站在自由前衛的時代稜線，如聖路易市的「左岸書店」（Left Bank Books），都不斷召喚著這個社會獨立思考、深層自省、批判創新的靈魂深處。

話說回來，到底怎樣的書店才算是「獨立書店」？這個在美、加流行的語彙，其實並沒有嚴密的定義，只是為與連鎖書店對稱罷了，獨立書店可鬆散界定為地方性、不加盟、沒有上層主控的企業集團，但人們口中的獨立書店往往是一個帶有感情色彩的名字，一談到獨立書店，人們腦中浮現的形象就是：小、私人擁有、較專門、機動、親切、理想導向、將書籍視為文化經驗、不太賺錢，看來大抵是從機構大小、產品策略、組織運作三方面來建構其意涵；相對的，一談到連鎖書店，就是大、全國性、賺錢、集團性企業，甚至不免有負面聯想，如營利導向、呆板一致、吞噬獨立精神與人文思考、是把書籍視為商品而缺乏靈魂的大型商場、剝削作家與出版商的邪惡帝國，獨立書店和連鎖書店簡直就是小蝦米和大鯨魚的對決……。其實書店是知識與思想的集散地，文化產業之一，只有經營合不合法、品味超不超群的問題，規模大小與經營方式很難說跟正邪有什麼必然關係。

◆ 話說書市大勢

根據美國出版協會（Association of American Publishers）的統計數字，2005年美國書籍業是一個整體營業額25.1兆美元的大餅，儘管在經濟疲軟與立等可取、富聲光之娛的媒體（如網路



書店、電子書、上網閱讀、電子遊戲、有線電視等）夾擊之下，整體銷量仍較 2004 年攀升 9.9%。全美約有 3000 家大型連鎖書店，2500 家獨立書店，印刷書籍仍是書籍零售業的骨幹，實體書店仍是書籍銷售最大通路，次為網上虛擬書店與郵購書籍俱樂部。

自從大型連鎖書店（如邦諾 Barnes & Nobles、博得 Border's）與網路書店（如亞馬遜 Amazon.com、邦諾 BarnesAndNoble.com）興起之後，書市板塊開始大幅向巨人傾斜，據一項 2005 年 4 月至 5 月針對全美 15,556 成人所作的消費者問卷調查，喜歡用網路書店亞馬遜者佔 23%，小勝愛去地方性獨立書店的 21%，但二者比起經常光臨連鎖書店邦諾的 33% 又瞠乎其後，而喜歡邦諾的消費者中，又以 30 歲以下的年輕人居多，佔 36%（資料來源：Zogby Consumer Profile survey）。

就全美國新書銷量而言，十五年前獨立書店佔三分之一，逐年下跌，近三年則約在 16-18% 之間。又以筆者所在的北加州為例，據北加州獨立書店協會的紀錄顯示，多年穩定經營的 295 家獨立書店在近幾年間便驟減至 250 家，版圖縮小約七分之一。小型獨立書店生存空間既受到擠壓，先天體質不良者紛紛關門求去，然而有些獨立書店卻找到另一片天空，奇蹟似的存活了下來。獨立書店在大型連鎖書店與網路書店環伺中的求存之道，是書店本身與社區熱心人士的共同努力，有概念性的推廣，也有實際的行動，以下是他們的故事。

◆ 鼓吹共同生命體概念

獨立書店最有自信的是，它們是社區文化生活的一部分，等同交響樂團、劇院、博物館。地方書店最喜歡宣揚他們了解地方特色，最有意願配合地方需要，譬如說強力支持在地作家與藝術家，帶動本土藝文風氣，陳售地方色彩濃厚的書籍和地方作家的作品、與學校合作代售教學有關資料、配合學校暑期課外閱讀計畫、回饋學校與地方社團。反觀全國連鎖店通常由總部擬訂策略，不易將多元化的地方特色納入考量。

人們光顧商店，衡量的多是價格、便利度、與品質，然而書籍的價值和書店的個性往往被浪漫化，所以買書還會加上感情因素，人們支持獨立書店有時不見得因為最便宜、最方便，而這種消費情懷，卻在無形中給獨立書店另一個召喚顧客的理由：他們在地方經濟生態中扮演著要角！安德森維爾零售經濟研究（Andersonville Study of Retail Economics）提供了佐證，他們檢視獨立企業的經濟角色時，發現三個趨勢不容小覷：第一，地方企業比連鎖零售業對地方經濟影響更大；第二，若連鎖企業彼此之間的競爭增加，將削弱地方整體經濟活力；第三，即使極微小的消費習慣改變，都會對地方經濟產生相當影響。以德州首府奧斯汀為例，如果在連鎖店「博得」每花美金 100 元會有 13 元回到地方經濟，但如在獨立書店「愛書人」（BookPeople）或滑鐵盧唱片店（Waterloo Records）作同樣消費，對地方經濟卻可產生三倍的回報。原因在於：其一，地方商人雇用當地人士，如書店職員、律師、會計師等，連鎖企業總部則設在遙遠的城市，雇用在地人士，而且採購分散全國各地；其二，地方書店盈餘用於地方經濟，連鎖企業則自各分店收集盈餘，分配到世界各地的股東手上。

◆ 書店探險之旅

賓州的作家賴利·波茲藍 (Larry Portzline) 由於 2003 年帶隊「書店路遊」，進而認知到這不但是一種團體旅遊的利基，也是促銷書店的賣點，於是他創造出「書店旅遊」的概念，寫就《書店旅遊》*Bookstore Tourism: The Book Addict's Guide to Planning & Promoting Bookstore Road Trips for Bibliophiles & Other Bookshop Junkies* 一書，內容包括如何計畫並推廣書店之旅，其中有不少他本人帶領書店探險隊的經驗，他並以網站 BookstoreTourism.com 來推銷這個概念，將此書提供免費下載。他的用意在提高獨立書店的曝光率，將其視為團體旅遊景點來促銷，鼓勵學校、圖書館、讀書會等機構舉辦一日遊與文學遠足，前往獨立書店密集的城鎮，到獨特有趣的獨立書店尋寶，也鼓勵地方書店吸引愛書人前來社區，以書店旅遊帶動地方零售業、餐飲業、運輸業、旅遊業等，活絡地方經濟，他稱之為一種文化旅遊與草根運動。全美許多機構開始提供這種巴士旅行團，活動往往還配合作家簽書、作家故居遊、歷史古蹟遊等。臺灣書市所見鍾芳玲著的《書店風景》、陸妍君著的《臺灣書店地圖》、傅月庵著的《蠹魚頭的舊書店地圖》，也幫助愛書人按圖索驥，不同的是它們分享個人的喜好與探訪，並未蔚為風潮。波茲藍目前計畫擴充此書內容，加入讀者的建議，特定地區或特定城市的書店導遊、知名書店（包括經常光顧的作家所寫的文字）、國際書店之旅等。

《波士頓地球報》讚揚這是旅遊新概念，《出版家周刊》稱此舉可能開啓書籍銷售的新概念，《芝加哥論壇報》說這本小書不但鼓勵人們重新捧起書來讀，並且重新光臨社區中的獨立書店。

◆ 聯合力量上網行銷

書籍業最大的威脅來自於網路，但網路儼然已成為不可忽視的銷售通路。隸屬於美國書商協會的 Book Sense Program 為獨立書店架設家族網站 BookSense.com，做為全美獨立書店的聯合行銷系統。每一家書店的在地作者，書店活動、書店員工的推薦書，均鉅細靡遺；代購任何在版書、郵寄速度也與網上書店並無二致。其中的暢銷書單得到一打以上的報紙、《美國新聞與世界報導》、以及 C-SPAN（全國有線衛星組織）的支持，為其刊登。所有讀者詢問絕對由「真」人答覆，比起網上書店一律由軟體程式自動處理，更能讓讀者感受到獨立書商的知識與熱情。本計畫亦有專為絕版、舊版書設的 Advance Book Exchange，網址為 AbeBooks.com，服務可謂全方位。其他如「無畏獨立書店網」(Fearless Independents)、 「北加州獨立書店協會」(Northern California Independent Booksellers Association) 等也都是類似組織。

◆ 靈活親切的互動服務

鵝鶉嶺書店 (Quail Ridge Books & Music)，位於維吉尼亞州阿靈頓，曾得到 2001 年《出版家周刊》年度書商獎等三個大獎。1984 年開張，第六年才開始獲利。去年有 320 萬營業額，13000 人參加過它的折扣讀者俱樂部，經營者南茜·奧森 (Nancy Olson) 說，獨立書店必須新點子不斷，為了跟大型連鎖書店與網路書店競爭，它提供高達 85,000 種的龐大目錄，員工與顧客攜手遨遊目錄尋書，網站上也張貼員工及店長的各種推薦書單，此外，他們亦努力建立與顧客之間的親切關係、迅速而積極回應顧客的期望，譬如最近有人表示希望店中陳售文學評論雜



誌，他們馬上進貨，有人希望店中有女性主義書區，他們也從善如流；鑒於知名作家仍是銷量催化劑，他們也說服出版商將該店排入知名作家新書發表與簽書的行程內，以吸引新讀者。

◆ 資本與組織結構重整

加州史丹福大學所在的門羅公園（Menlo Park）市是一個幾乎看不見大型連鎖店的個性小城，2005年8月最後一天，市內的凱普樂書店（Kepler's Books）店主貼出告示：「凱普樂在這裡賣了50年書，現在要結束營業了，這是我一生最困難的決定，我們熱愛這個行業，真希望能再服務本市50年，但我們實在做不到。」全城聞之譁然，紛紛走告，甚至架設網站 www.savekeplers.com 來籌款，試圖挽救凱普樂房租上漲與行將宣告破產的危機。結果還是專業人士進駐發揮了作用，17位自稱愛書顧客的矽谷創業投資家加入董事會，並預留一席董事給書籍業者，董事長兼執行長克拉克·凱普樂（Clark Kepler）仍是最大持股人，重新投入資金，並提出新的商業企劃書，陸續又有許多財務、法律、行銷專家義務投入，迅速改善了凱普樂的體質，首先將位於鄰市的辦公室關閉，員工移至書店統籌辦公，以擲節開支，提供更迅速的服務，另一方面提出回饋社區與會員俱樂部計畫，凱普樂書店在一個月後重新開張，當天人潮湧動，充分展現愛鄉情懷，營收也創下新高。凱普樂表示：「看到社區的回饋並認知到必須向我們買書，我們充滿希望。」事件暫以喜劇落幕。

◆ 期待多元化、個性化的書店風景

在美、加，全國連鎖與地方企業截然對立，而在臺灣，獨領風騷的「誠品」可以是連鎖，也可以是獨特品味的象徵，情況不盡相同，不過翻閱美國小書店的一頁奮鬥史，不免感到無論小書店如何與大書店比書多，大書店如何與小書店比親切，二者如何同時向中線推移，多元化、個性化仍是我們的期望，如果書店競相以暢銷書為主打，文化景觀將多麼刻板無趣！書籍畢竟是文化商品，說到文化就不可能是齊頭式的平等，店主的理想願景不一，顧客的興趣喜好不一，地方的民情風俗不一，這樣擦撞出的火花，才是值得一遊的書店風景！

參考網站

- <http://www.publishers.org/industry/index.cfm>
- <http://www.lib.berkeley.edu/LDO/bene53/codys.html>
- <http://www.fonerbooks.com/booksale.htm>
- <http://www.cinemablend.com/forum/showthread.php?s=&threadid=19583>
- <http://www.civiceconomics.com/Andersonville>
- <http://www.bookstoretourism.com/about.htm>
- <http://www.booksense.com>
- <http://www.bizjournals.com/triangle/stories/2004/08/30/smallb1.html>
- http://www.paloaltoonline.com/news/show_story.php?id=1858