如果說繁華絢麗是北京城的A面，寧靜質樸的三聯韜奮書店則可以代表它的B面。

去歲末，這家老店在經歷了近兩年的改造後重新開業。

今年四月，三聯韜奮書店將再度恢復二十四時營業模式。

這次改造之後，書店有哪些變與不變？

實體書店漸入寒冬的背景下，三聯韜奮書店又將如何突圍？

帶着這些問題，大公報近日對三聯韜奮書店總經理郝大超進行專訪。

郝大超表示，儘管時代變遷，業態更迭，

但三聯韜奮書店更多的是保持不變，始終用最好的書款待每一位讀者。

大公報記者　張寶峰（文、圖）

三味書意一聯情
青燈重燃照夜京

夜半子時，似乎被書籍施了「定身法」的小劉終於展了展雙臂，右手用力捋了捋頭髮，旋又埋頭於書卷文字之中。此時，北京東城美術館東街早已人靜燈熄，整條大路都已沉沉睡去，只有距離街角不遠的三聯韜奮書店尚為讀者亮着盞盞明燈……這是二〇一四年四月媒體報道中的一個場景，彼時三聯韜奮書店剛剛開啟二十四小時營業模式，並成為北京第一家「敢向時間叫板」的文化企業。

從一九九六年擁有第一處獨立店面算起，北京三聯韜奮書店扎根京城已經二十三年。二〇一四年首開二十四小時營業模式，更將三聯韜奮書店的聲望推向了一個高峰。而始自二〇一八年初、歷時近兩年的這次大修，無疑是北京三聯歷史上的第三次重大紀年。諸多的變與不變，亦都在己亥和庚子的交替之中徐徐展開。

光華流轉　自如清風不變

舒適的環境、圖書的海洋、有序的陳列……走進重裝開業的三聯韜奮書店，很多讀者都有一種同感——還是原來的味道，還是親切的感覺。「在去年一場有關實體書店發展的討論會上，我們內部就有過共識，儘管時代變遷，業態更迭，但三聯韜奮書店更多的依然是保持不變。」郝大超說，堅持以圖書為根本，堅持學術文化特色，堅持親切樸實風格，堅持竭誠為讀者服務，對韜奮書店而言非常重要。

事實上，這次近兩年的大修，更像是三聯韜奮書店對自己個性的延伸和拓展：原來位於書店二層的雕刻時光咖啡館，被改成了營業區，擺滿了三聯本版圖書和藝術類書籍，另外還新設了文創品專區；地下一層另闢一處活動空間，可以舉辦講座、沙龍等文化活動；二樓走廊變為開放，為三聯書店店史陳列館。

「重裝開業的三聯韜奮書店新增營業面積四百多平方米，總面積達一千八百平方米，陳列圖書近十萬種、逾三十萬冊。」郝大超說，在動線設計上，黑色大理石通道形成的硬動線與書櫃書台形成的軟動線相結合，提升了讀者的購書體驗；在圖書分類陳列上力求為讀者構建完整的知識體系。

據郝大超回憶，這次重裝開業當天，門前早早就聚集了大批的「三聯粉」。「其中不乏六七十歲的老人。還有一位八十七歲的老人，自己一個人坐地鐵，特地從距離書店二十公里開外的清河趕來。老人當時說，是從新聞上看到書店重新開張的消息，於是立即趕過來看看。」

得文人垂青　定文化錨點

三聯創始於一九三二年，因為辦店有格、書品上佳，三聯書店很快便成為知識分子群體的精神家園。著名學者李零在重張慶典上說：「我是三聯的讀者，也是三聯的作者，作者的本色是讀者。我給三聯寫過九本書，《波斯筆記》是最近一本。二〇二〇年是我的本命年，我想把我的第十本書獻給三聯。」

有媒體曾找到一份不完全統計的中外作者名單，他們都曾在三聯韜奮書店與讀者展開交流，或在這裏完成過學術交流，這份名單幾乎涵蓋了中國學界、文化界重量級的作者。這些發生在三聯韜奮書店的文化對談，也成為了中國當代時代文化的錨點。

楊絳先生曾回憶過，自己有一次將圍巾遺落在生活書店（後與新知書店、讀書出版社合併為三聯），回家不多久就接到書店的電話：「你落了一條圍巾。恰好傅雷先生來，他給帶走了，讓我通知你一聲。」

近年來，伴隨互聯網的飛速發展，傳統書店受到了空前衝擊。二〇一九年堪稱實體書店的「徹骨冬夜」。先是單向街書店愛琴海店宣布進入撤店倒計時，隨後讀庫貼出緊急甩賣通知，老書蟲北京三里屯店宣布關門後不久，台北誠品敦南店也宣布將於今年五月關門……來自中國書店業的統計數據顯示，二〇一九年中國關閉書店總數達五百多家。這些消息令讀者痛心並為之唏噓。

◀三聯韜奮書店裏的夜讀者　網絡圖片

▲書店內的文創區

▲三聯韜奮書店是北京的文化地標

▲書店內的文化活動區正在舉辦講座

◀郝大超（左）與重裝開業後第一位入店購書的讀者合影
受訪者供圖

掃描QR Code上大公網，瀏覽更多讀書資訊

實體店寒流無礙三聯堅守

今年一月八日，二〇二〇中國書店大會在北京舉行，會上發布的《二〇一九至二〇二〇中國實體書店產業報告》指出，當前圖書出版發行業的整體趨勢是：閱讀越來越受到全社會的重視，消費者購書總量持續增加，但圖書消費的增長，網上書店佔據大半，而餘下的份額並不足以惠及整個實體書店行業。在此背景之下，圖書零售渠道的變遷已經不可逆轉。報告直言，與網上書店相比，實體書店在為消費者提供購買便利上具有天然劣勢。

對於實體書店面臨的嚴峻形勢，郝大超有着清醒的認知，但他的內心依然十分淡定：「互聯網無疑給我們帶來了巨大的衝擊，但實體書店從來就不是一個好幹的行當，辛苦而利薄。但因為它獨特的精神文化屬性具有極大的挖掘弘揚空間，所以又特別值得堅守。」郝大超的自信還源於實體店與網店在供需兩方面的不同，「實體書店擁有自己的購買群體，他們跟網購者只有很小的交叉。此外，網上書店的寵兒是暢銷書，而我們的主體則是長銷書，甚至包括冷門書，只要它們具有一流的文化價值。」

走進任何一家三聯韜奮書店，讀者都能在顯眼的位置看到國務院原副總理鄒家華（鄒韜奮之子）手書的店訓——竭誠為讀者服務。對於這一點，郝大超深以為然：「我們所講的以圖書為根本，在更深層次上，最終都可以歸結為以讀者為本、為大眾服務。」這一點，也實實在在地體現在三聯韜奮書店的每一個細節之中。

「以圖書的陳列為例，我們有一個基本的規則，就是讀者夠不到的地方，一律不能擺書。」郝大超說，「那些高處，可以放置書影或盆栽，但絕不會給讀者出難題。」相比之下，如今不少網紅書店豪華的裝修、「頂天立地」的書架，雖然看上去十分震撼，但卻失掉了那份最寶貴的人性關懷。

類似這種對讀者的細微關切，在三聯裏面可謂俯拾即是：2.1米的高架、1.47米的矮架和書台的組合使得各種書籍可以方便取得，可以調節的書架層高、最底層帶有坡度的書架讓人低頭就可以看見底層圖書，深具匠心的圖書分類與銜接使讀者憑感覺就可以找到想要的書……「我喜歡借用吳清友老先生的一句話——知識被尊重，讀者被款待。我相信，每一位進到三聯韜奮書店裏的讀者，都能真切感受到這一點。」

三聯與香港淵源深厚

三聯與香港有着深厚的淵源。一九四五年，因避戰亂，生活書店、讀書出版社、新知書店紛紛遷到香港。因為三家高度相合的理念與氣質，加之都想將圖書產業做大做強，於是當年就決定合而為一，「三聯」品牌自此正式誕生。

到了一九九六年，也就是北京三聯韜奮書店剛剛有了自家落腳地的時候，也是首先邀請香港三聯書店的同仁赴京指導店面設計、圖書分類、排擺銜接等，於是才有了中國內地第一家「賣場式」書店，並吹動了內地書店邁向2.0時代的先風。

二〇一二年適逢三聯創建八十周年。北京三聯、上海三聯、香港三聯，也第一次聚到了一起。三方負責人共同提出攜手打造「大三聯」的口號和願景。自此，三子再度聯宗。那之後每一年，三家都會召開聯合年會，深入交流圖書市場的動態，探討彼此合作的方向，擘劃三聯書店的未來。

從二〇〇五年進入三聯算起，郝大超早已是一個「老三聯人」。對於三聯書店的感情和書店未來的發展，郝大超也傾注了全部的心血和迥異於其他人的情結，「我的老家在蘇北，記得小時候，我家邊上不遠處就有一家特別小的書店。每次遇到什麼煩心事，比如受委屈了，被批評了，我做的第一件事一定是去那家小書舖待一會，逛一逛，彷彿自己就有了鎧甲。」

三聯韜奮書店這次重新開張的日子選在二〇一九年十二月三十日，官方記錄當日最高氣溫只有零下四度，也是二〇一九年北京最冷的一天。當時空氣中的陣陣寒意，與整個實體書店界面臨的大環境頗為相似，而選擇這一天重新開張，也頗有些逆勢突圍的味道。其實，對於三聯韜奮書店的明天，郝大超的想法非常實在：「我就想，當有人疲憊或失意，求索或困惑，首先能想到來韜奮書店逛一逛，待一會兒，那就足夠了。」