

# 一家特色书店的非典型生长

## 鹅社创始人毛恒谊:务实地去做理想的事

长江日报记者占思柳 李皖

近十年,人们似乎已习惯书店秉承“理想主义”却难以对抗现实的叙事,但在鹅社创始人毛恒谊心中,书店经营者并不悲情。2016年,他从房地产跨界图书行业;2018年,第一家鹅社在青岛路开张;8年时间,鹅社在武汉开了3家店,拥有2万多名会员,最高日客流量超2000人。鹅社书店的业态不断扩展,延伸到了艺术展、音乐剧场、学术沙龙、创意市集、政府文化活动……书店还有哪些新的故事?



鹅社创始人毛恒谊。



李修文(中)等作家参加鹅社沙龙沙龙。



店员李杨佳惠闲暇时在店里画画。



译者蔡文晟,在鹅社青岛路店举办沙龙。

### 于现实土壤中深耕理想

毛恒谊有一双略带忧愁的眼睛,他的眉毛走势向下,说话声音很轻。他广泛参与艺术社交,笑起来有时显得羞怯。武汉一位作家描述他,“好像没有沾染任何一种职业习气”。在“95后”员工眼中,他是“i人”“社恐”“哲学爱好者”。合作多年的运营负责人李凌则说,毛恒谊像是一个“不是很逐利的企业家”。

2016年,38岁的毛恒谊创办武汉市鹅社文化传播有限公司,此前十几年他深耕房地产顾问策划。“在最好赚钱的时候没有猛地赚钱”,他停下来了。离开地产公司后,有5年时间,他“只读书,不做事”。到大学旁听,读所有“人生应该读的书”,从东西方哲学著作到心理学、历史学和政治学领域,一颗郁郁葱葱的心靠着经典的引导,渐渐走了出来,他感受到了“生命的觉醒”。

“本来不想开公司,但还是决定再做个事。”毛恒谊向长江日报记者解释他开鹅社的初衷,“我情商低,惧怕社交。我想要搭一个平台,打开更多的维度。”

鹅社的名字,承载着某种知识分子志趣。“鹅湖之会”是中国思想史上最著名的一场辩论——朱熹的“理学”对陆九渊、陆九渊兄弟的“心学”,呈现出中国认识论在关键处的一个路口。毛恒谊说,取名鹅社,还有一个原因是“鹅是勇往直前的”。

鹅社的商标,是一个站立的人和一只站立的鹅叠在一起的剪影。鹅社的员工后来用简笔画又增添了动画版:许多小鹅奔忙着,一点搭建起一只天鹅的形象。“我们都是平凡人,做一些很现实的

### 让善的逻辑长入商业

“书店绝对不是‘岁月静好’,有一百件事要忙。”4月17日上午,鹅社·文昌书局副店长熊志豪告诉记者。

记者看到,每有顾客进来,店员会揣测他们的需求,遇到带小孩的客人推荐绘本,遇到老年人主动引到休息区,遇到对展览感兴趣的就导览讲解。

毛恒谊介绍,现如今,开一家书店,等同于运营一家图书文创店、一家咖啡店、一家活动策划传媒公司,从选品、设计、装修、摆放、活动、服务,每一个细节都不能马虎。

毛恒谊坚信理性主义的方法论,凡事讲逻辑,做企业靠系统管理,员工做事讲求标准化。

开书店之前,毛恒谊派人去西西弗书店求职,学习其图书管理体系;卖咖啡之前,他派人去星巴克、漫咖啡打工,学习吧台操作流程……根据鹅社几家店的不同风格,他总结优化了几套SOP(标准化工作手册)——图书选品、制作咖啡、办画展……流程规范细致,新员工经过培训才能上手。

“有些书店过于讲情怀,但缺乏标准,管理成本大;有些书店过于讲效益,也不行,丧失了温度和个性。”毛恒谊说,“首先要把系统做完善,再把精神层面的东西导入系统,书店是精神载体。”

毛恒谊相信商业的底层逻辑,是真实、真诚、真心。自私背后有利他,要让善的逻辑长入商业。

熊志豪在湖北美术学院学绘画,毕业后干过两年艺术教育,后来从鹅社兼职变成正式店员。青岛路店店长赵思雨本科学历金融,转行前曾从事收入更高的审计工作。

在以“95后”为主体的店员心目中,留在鹅社是因为“找到了属于自己的角落”。赵思雨告诉记者,

事。希望有一天,鹅也有天鹅一样洁白的羽毛和可以翱翔的蓝天。”毛恒谊说。

在毛恒谊的“蓝天”愿景里,书店应该是一个城市的精神空间。

要拥有这片蓝天谈何容易。德芭与彩虹老板曾刚告诉记者,位于武汉天地的书店关门后,他开了一家以自然科普为主题的新书店,这几年在转型和摸索出路,“实体书店的下滑趋势不是靠个人的努力,或者国家政策帮扶就可以逆转。我们当年的读者从小读书,现在的‘00后’是看着iPad长大的,纸质书早已不再是日常媒介”。

深耕出版业14年的李升炜分析:“书店曾经是个好生意,但现在不是。”书店为什么会倒闭?李升炜总结,人们获取知识的渠道多了,短视频、短剧分散了注意力。况且,书不是消耗品。书店如果单靠卖书,必然难以为继,能做到收支平衡已属不易。

在李升炜眼中,毛恒谊是独树一帜的“情怀与商业兼具”的实践者。

除了承接地产的一些项目补贴书店,毛恒谊还开发了文创周边,策划创意市集,开展品牌联名和场景化合作。“要做有温度的人文精神体验与消费。”他说。

公司目前有80名员工,整体略有盈利。毛恒谊解释,书店整体营收每年保持10%到15%的增长。客流量在增大,黏性也在增强,70%都是会员消费。

在鹅社兼职半年后,她觉得自己“心境平和了起来”。她喜欢读书,毛恒谊鼓励她根据自己的理解手绘书展海报。“他每次看到作品都要夸‘很温馨’‘特别好’,情绪价值特别足”,赵思雨笑着说,自己画到“腱鞘炎都要犯了”,仍乐此不疲。

记者看到,鹅社的书籍摆放令人赏心悦目,“书架书格都有尺寸标准,蕴含着这一行的规律性认识”。图书布局是策展式的,有阶段性主题,常变常新,让顾客总能发现不同的惊喜,看到鹅社的不同层面——“一个鲜活的意义发生体”。毛恒谊要求店员不追流行;从选品到展陈物料、文创设计,都不要去网上抄;闲暇时,希望大家多读书。

这种“创造精神”激发了团队的热情。熊志豪喜欢向客人介绍画展。李杨佳惠喜欢手绘,她亲手临摹了黑塞的画作,闲暇时就在店里画画。如今,她的作品已形成个人品牌文创区,一个月能卖2000多元。

这是毛恒谊最欣慰的时刻。他认为,人的成长与店的成功是一体的,本质是一种“利他的、不欺负人的价值观”,这让店员们有信心。他们知道每杯饮品的材料都是放心的,每一处细节都投入了情感,因此他们面对顾客时“不违心,很坦然”。

这也让鹅社带有一种似乎摸得着的温度。有客人在座位上默默留下关于书店的素描;有客人在社交平台夸赞鹅社的审美与选书格调;有位客人每天都来点一杯“东方美人”茶饮,边看书边做笔记……

每隔几个月,毛恒谊会带店员去全国各地书店找灵感;他自己坚持学英语,以便在国外考察时派上用场。

### 书店不能是网红打卡拍照地

“谢谢所有到场支持我的朋友和老师们!”4月18日下午,鹅社国金店,在这里举办个人画展的“00后”油画专业学生彭佳俊声音颤抖地在开幕式上致辞。台下,坐着书店顾客与湖北美术学院的教授们。

“对于学生来说,能开一个自己的个展,在他们的艺术生涯中是里程碑式的鼓励。”中国油画学会理事魏光庆告诉记者。类似活动鹅社已举办了100多场,几百名青年艺术家在此得以第一次向公众亮相。开幕式、嘉宾邀请、宣发、销售、布场和维护,大部分费用和工作由书店义务承担。

“每个店腾出几十到上百平方米的空间做展区,每年出资60万元到80万元无偿支持青年艺术家。对于一家民营企业来说是很重的负担。”李凌告诉记者。

“社会追求大师,但所有的大师都是从默默无闻开始,从小成长起来的。”毛恒谊认为,书店有其精神内核与利他属性。

每家书店在设计之初,都会预留一片灵活的空间:桌椅可移动,有大片投影墙,能切换成音乐厅、论坛发布会、围炉夜话区。有了空间,就可以汇聚人;汇聚人,就可以传播文化和思想。

李修文、张执浩等越来越多的作家在鹅社发布新书,将鹅社当作与读者交流的现场;越来越多的歌手、乐手在鹅社开音乐会,将鹅社作为小型现场演出的空间;中韩艺术文化节、长江潮流论坛……越来越多的政府部门、机构在鹅社举行活动,将鹅社作为发布平台。

作家、艺术家积累名人资源,优质读者形成文化气场,资源整合实现品牌内容输出,这达成了文化和资金的正反馈,构成正向循环。

“我特别反感所谓网红书店,装修只是为了让客人拍照。”毛恒谊说,鹅社最初的出圈与颜值相关,但其内核是在地文化、城市精神。“书店的建构就是要唤醒这块土地,唤醒这个城市。”

鹅社青岛路店打造老汉口缩影。复古木地板是从旧市场一块块淘来的,书架是蒂芙尼蓝色,配合百年前平和打包厂的红砖墙与工业风。“汉口有万国建筑群,既时尚优雅,又市井鲜活,有很多种语言碰撞。你能感觉到这里独特的漂亮,这是其他怀旧风书店做不到的。”

鹅社国金店的经营理念是废墟重生,“我们的城市就是一次次重生”。书架如同一座微缩的里份石库门,在斑驳砖墙与书页之间,将市井的烟火气,供奉成了精神的殿堂。

鹅社文昌店选址文昌门,这里是张之洞推行洋务、肇启近代新学的地方。“古时候文武百官从文昌码头登岸,这里是楚国的官商国道,是楚文化特别核心的地方。”毛恒谊指向前方的鹦鹉洲长江大桥向记者介绍。代表了武昌“文运昌盛”的两湖书院、经心书院、江汉书院,被复刻成“牌坊”装置,立在店中央。

毛恒谊说,虽有多家投资者想买鹅社品牌,但他不追求多开店。鹅社的小小愿景是做城市精神的连接。

毛恒谊希望的书店是一个沉静的空间。他的幸福时刻是看到越来越多顾客,一个人不带孩子、不带朋友,独自一人来,静静地坐在书店坐一下午。

本版制图 陈昌

