

从运营商品到运营人

——黑龙江“松光里”书店的新探索

□本报记者 朱子钰

“像我一样从事文化产业工作的人，能够代表大家传递奥林匹克精神实在太幸运了。”这次担任亚冬会的火炬手，于冰用三个词形容自己的心情，“自豪、幸运、幸福”。

黑龙江省妇联兼职副主席、“松光里”书店主理人、黑龙江省不退创意设计有限公司创始人……于冰的身份有很多，但她想要做的只有一件事——讲好家乡的故事，让城市因为文化而更自信。

松光里，是满语中松花江的音译，原意为天上的河。现在，“松光里”有了另一层含义的表达，于冰创办的“松光里”书店，被读者亲切称为“东北的文化绿洲”。

“东北、故事、冰姐，是打开‘松光里’的三个关键词。”于冰这样向《中国新闻出版广电报》记者表示。

东北文旅+

“松光里”位于哈尔滨的中华巴洛克历史文化街区，书店选址在此有着精心的考量。“巴洛克历史文化街区见证了哈尔滨的百年历史，是这座城市独一无二的精神标志。”于冰认为，“松光里”生长在黑土地上，与哈尔滨文化密不可分。

醒目的东北大红花袄背景墙、“东北振兴，我会出手”的大型立牌、雅致安静的阅读角……每一处设计都蕴含着浓郁的文艺气息。图书、阅读、文创、策展中心、沙龙、餐厅、咖啡甚至是烘焙，当年轻人喜欢的元素及文艺活动，在“松光里”有了更为创意的文化表达。

“松光里”是一个占地1400平方米的院子，这里曾经叫福永义北坊，建于20世纪20年代末，主营的是粮食交易，也就是粮店。非常巧合，当时的百姓在这里买的是物质粮食，今天我的书店提供的是精神食粮。”于冰笑着说。

文旅+书店的形式，无疑是“松光里”的显著特色。“这几年，人们对旅游的消费需求已经发生重大转变，游客更注重对于当地历史文化的深度需求，另外一个注重情绪价值的供给。”于冰提到，实体书店就是一个很好的载体，必须融入城市文化的肌理之中，与当地独特的文化产生互动与连接，用书店做城市



2024年，“松光里”举办关于东北振兴的主题展，展览期间书店小伙伴拍摄的全家福。

更新的新消费样板。

推开“松光里”的门，扑面而来的是东北文化的强烈属性。“这里有东北的历史、地理、语言、民族、文化……以及人物和故事。”“东北文学”专区的推荐语让人印象深刻，萧红、梁晓声、迟子建、双雪涛、杨知寒……一代代东北作家的作品精心挑选出来，有关东北地域特色的文化书籍集中呈现，许多读者慕名而来。

以东北虎为原型的贴纸、哈尔滨小冻梨系列冰箱贴、写着“东北人命硬”的帆布包、东北粘豆包咖啡，以及独具特色的东北文化主题展。“东北文化、东北非遗、哈尔滨故事、东北作家等，这些都是我们重点的产品方向。”于冰说。

这里有故事

在唱衰实体书店的今天，“松光里”凭借重塑价值傲然屹立，已成为巴洛克历史文化街区的宝藏地，吸引了全国各地游客的目光。

可以说，实体书店未来的机会，依旧藏在文化中。“在书店的空间场景中，大家是来体验在地文化的，并非来购买一本书的，因为买书在哪里都能买到。”于冰说。

仅靠卖书存活，已成为明日黄花。实体书店的赛道中似乎不缺少网红，言几又、单向空间、方所、钟书阁等品牌，不断重新定义着书店的审美标准。书店+文创+咖啡几乎成为大多数实体书店的破局之路。对此，于冰有着自己的思考，除了这些，除了东北文化，“松光里”还应该有什么才能塑造独特的文化气质呢？

“故事，这便是‘松光里’的第二个关键词。希望大家进入后，首先要感受到这里的叙事空间，到处有故事可以讲。”于冰表示，实体书店绝不是一个简单的商品贩卖场所，它应该是故事的叙事文本。

以此为出发点，“松光里”的所有产品都为故事而服务。热卖单品东北粘豆包咖啡即为典型代表。“这种故事不是单纯喝一杯咖啡，然后告诉消费者，手冲的技术有多高，豆子产自哪里，真正的故事应该是一杯粘豆包咖啡，粘豆包是从乡下的爷爷奶奶那里收来的。”于冰告诉记者，利用创意设计，团队对粘豆包重新规划赋能，也就有了“松光里”的专属版本故事。

来“松光里”阅读、买书，再点一杯粘豆包咖啡，书香也结合了东北味。“粘

豆包和咖啡绝配，糯叽叽非常可爱，还有粘豆包主题的手机支架。这样的研究太有创意了！”很多游客体验后，不断发短视频“点赞”。

“冰姐”的“松光里”

“松光里”强大的知名度也来源于它的IP气质。很多人，因为网红博主“冰姐扒书”而认识了“松光里”。于冰的另一重身份便是“冰姐”，百万粉丝博主，一系列东北元素著书视频火爆出圈。

因为“冰姐”，许多人专程去哈尔滨寻找“松光里”。辞职创业后，于冰曾与朋友一起在哈尔滨中央大街开设了雪岛书店，然而在经营一年之后，书店便因为种种原因宣布闭店。转向短视频战场爆发后，于冰又拾起了开书店梦想。这一次，她对实体书店的经营有了更深刻的理解。

不同于别的书店，“松光里”有留白的地方。根据策展的主题和内容变换不同的设计，读者发现后，都会调侃一句“松光里”又换“皮肤”了！而这避免了书店一成不变，每一次都会为游客带来不同的文化体验。

“串门儿”主题展、“东北振兴”主题展、东北民俗主题展、俄苏文学展……“松光里”陆续推出多个策展，更好地凸显书店的主题特色和文化价值，焕发全新的生机与活力。比如，“串门儿”是“松光里”的首个主题展，以中华巴洛克建筑群为灵感，借助民俗文学、创意设计等展现主题。爆火的“东北振兴”，结合自主开发的文创，以及东北老工业基地系列图书选品等，为读者打开一扇了解东北的文化窗口，许多年轻人专程来打卡。

“实体书店除了提供图书之外，我们还要提供其他的生活服务。必须去挖掘用户到底想要什么，从运营商品转到运营人，所以要回归到用户本身。”于冰认为，线上+线下的模式助力“松光里”星火燎原。“IP时代已经来临，个人IP在带动实体经济上起到了不可或缺的作用。很多文化小单元的实体经济，都在大力去做个人IP。”于冰说，“松光里”正在探索这样一种模式，为实体书店打开新的生命空间。

当音频流量撞上文创经济

——“曲小奇·黑卡”系列销量破50万背后

□张迅 刘雯



家长：“桃红×绿？”
孩子：“桃红柳绿！该我考你了，×丝不苟？”
家长：“贰丝不苟。”
孩子：“错了错了，是一丝不苟！哈哈哈，这轮我赢了！”

曾经为辅导作业焦虑的父母们，如今却和孩子玩得不亦乐乎，融洽自然。

新学期开学之际，一款不足巴掌大的“黑卡”在家长圈颇受欢迎，它就是由重庆新华出版集团所属重庆天下图书旗下“曲小奇”IP推出的《成语黑卡》系列，凭借“猜谜学成语”的创新玩法，让无数“小神兽”放下手机，与家长在成语接龙中笑作一团。这背后，是一场关于传统文化教育的破圈实验：当音频流量撞上文创经济，当成语学习化身亲子游戏，传统出版业正上演一场跨界转型突围。

这款尺寸仅9厘米见方的学习神器，以50万+的销量刷新教辅文创产品纪录。其背后的“曲小奇”教育IP更完成从14亿播放量的音频节目到3000万码洋文创产品的华丽转身，为传统出版业转型升级写下生动注脚。

破解“电子围城”的东方智慧

“孩子抱着手机刷短视频，成语却一问三不知。”“曲小奇的成语音频孩子很喜欢听，有没有拿到手上的东西方便孩子记忆？”来自家长的教育焦虑催生了曲小奇团队的创新灵感。他们将300个经典成语化作成语游戏：正面是成语挖空，背面是谜底、解析与用法指南。从简单的一问一答，到复杂的“成语剧本杀”等进阶玩法，家长和孩子们从这小小的卡牌里获得了新的学习和娱乐方式。

比扑克牌更便携的设计暗藏玄机——每套“黑卡”仅重180克，却能塞进校服口袋，让成语学习渗透到地铁通勤、餐厅等位等日常场景。这种场景化的学习体验，不仅丰富了孩子们的课余时间，还让他们在不知不觉中养成了良好的学习习惯，真正实现了“随时随地，快乐学习”的愿景。

从“声”到“物”的流量密码

爆款背后是出版业前所未有的跨界实验。曲小奇团队将音频节目《曲小奇·成语猜猜猜》变成产品实验室：对用户兴趣和需求进行探测。当节目大受欢迎之际，团队精准捕捉到“可视化学习工具”的市场痛点，随即推出配套“黑卡”。

《曲小奇·成语黑卡》文创产品的诞生，不仅彰显了音频内容对于文化创意产品开发的强大驱动力，也充分证明了音频作为一种媒介，在探索并验证文创选题方面展现出的高效性与精准度。紧接着，曲小奇团队又推出了《曲小奇·成语黑卡》二代、三代，还有《曲小奇·词语黑卡》系列以及《曲小奇·趣玩口算》，都收到了不俗的反响。

庞大的收听量和不俗的用户基础为“曲小奇·黑卡”的推出铺设了坚实的市场基础，如何打通音频流量和商品销售的通道？团队做了两个动作：一是将产品上市的消息通过音频的播客形式和故事形式触达每个小粉丝；二是在喜马拉雅平台植入电商平台的接口，构建了一条从内容消费到产品购买的顺畅路径。这种流量导入模式，不仅有效降低了用户的认知门槛，还极大地提升了转化率。

“曲小奇·黑卡”的推出，正是基于对用户需求的深刻理解与满足，它不仅延续了音频节目的教育价值，还以更加多元化的形式丰富了用户体验，进一步提升了品牌的市场竞争力。

新媒体与传统电商的交响乐章

在电商领域，曲小奇团队充分利用了新媒体与传统电商的双重优势，用创新的营销手法，以及对产品品质的坚守，迅速提升了“曲小奇·黑卡”的曝光度与关注度。

曲小奇团队特别注重发挥直播带货这一新兴模式的巨大潜力。团队携手知名大V王芳等，借助其庞大的粉丝基础与强大的影响力，将“曲小奇·黑卡”这一品牌推向了聚光灯下，这不仅拓宽了市场边界，也深化了品牌认知度。

与此同时，曲小奇团队深知单一渠道的局限性，因此积极展开对外合作，与国内范围内10多家头部教育电商伙伴强强联手。通过精心策划的优惠活动、限时抢购等营销策略，不仅为消费者带来了实实在在的优惠，更激发了市场对“曲小奇·黑卡”系列的购买热潮。

值得一提的是，曲小奇团队在推动“黑卡”销量快速增长的过程中，始终坚持一种可持续发展的理念：拒绝传统电商中常见的“烧钱”式投流策略，转而依靠品牌自身的魅力、消费者的口碑相传，以及产品本身过硬的品质来赢得市场。

“曲小奇·黑卡”，这仅仅是开始。曲小奇团队并未止步于此，他们正积极探索更多元化的IP变现模式。从音频到卡片，从动画到授权，从平面到立体，这个诞生于山城的儿童原创IP，正逐步构建起一个完整的IP生态体系。未来，我们有望看到更多以曲小奇为主角的优质内容和创新产品问世，为孩子们带来更多欢笑与启迪。

探新店

数字时代下，实体书店将走向何方？伴随着近些年国有新华书店的持续升级改造及民营书店的个性化探索，从城市到乡村，从社区到公园，从商场到园区……一个个有特色、有品位、有内涵的实体书店和阅读空间在全国各地陆续出现，这让我们看到，不再是连锁模式，不再是“千店一面”，现在的实体书店越来越朝着“千店千面”的个性化、特色化方向发展。正是基于这一点，《探新店》栏目通过记者探访全国各地新开的实体书店，探讨其书店特色和经营模式，呈现数字时代下实体书店的“困”与“破”。

大隐书局·知道书院：

书店为何不卖书？

□本报记者 金鑫 文/摄

与其说是一家书店，更像是一个图书馆。2025年元宵节，大隐书局·知道书院开门营业。书院采用“馆性融合”（公益图书馆+实体书店）的运营模式，是大隐书局探索实体书店参与公共文化服务建设的又一样板。

古老书院焕新升级

曾是江南鸿儒文豪云集之处，如今将成为上海城市阅读新空间。

大隐书局·知道书院坐落于上海青浦区青溪园，前身是创建于清嘉庆五年（1800年）的青溪书院，承载着青浦六千年的古文化滋养和水文化浸润，传承着上善崇德的文化传统和诗性智慧的文化基因。自落成以来，知道书院始终以依据青浦历史，保存青浦记忆而著称。

此次焕新升级，书院在保留原有青浦名人馆元素的基础上，进一步优化空间布局。游客漫步长廊时，可以穿梭于青浦古今先贤名人的故事之中，感受深厚的文化底蕴。同时，书院针对不同年龄段的游客，打造了亲子阅览室、少年阅览室、雅集空间、文创合集、咖啡空间、餐饮空间等多元化的功能区域，让每一位游客都能在这里找到属于自己的文化空间，享受沉浸式的文化体验。

记者探店发现，这座中式书院呈中轴对称式布局，白墙灰瓦，古朴典雅，院内每个区域都经过精心布局，即便是简单的阅览空间，也都透出文化的韵味与一丝幽静。尤其是咖啡空间与茶饮空间的设置与阅览区域分离，动静分隔。这样的复合型文化空间，既满足了人们对知识的渴望，也成为了朋友聚会、亲子互动的理想之地。

“很多人到这里是为了寻找一个社交互动的理想场域。”上海大隐书局有限

公司总经理何旋告诉记者，大隐书局近年来秉承着“书店是城市空间的一部分，是人们生活方式的一部分”的理念，积极探索从阅读空间到文化空间的模式创新，让阅读变成一件更具社交性的活动，希望能让市民读者在漫步闲逛中触摸文脉，在复合业态中领略时尚，在文化体验中感受温暖。

主打“书店+图书馆”模式

在大隐书局·知道书院，全店图书无需购买均可阅读。记者了解到，书院在运营上采用“书店+图书馆”模式，弱化传统书店销售压力，强化文化服务属性，接入上海市中心图书馆借通还系统，让市民“为阅读而来，因体验而留”。

事实上，将书店和图书馆结合在一起，一直是大隐书局很有特色的运营模式。在距离上海市中心较远的临港地区，常住居民少，缺少公益性图书馆，开在那里的大隐湖畔书局便首创了“共享图书”业务，读者只要办理一张借书卡，就可以一次性借阅店里总价值不超过300元的任意图书，7天内免费，超出日期一元一天。书店“共享图书”模式极大地丰富了当地公共文化内容的供给。

上海大隐书局有限公司董事长刘军曾在多个场合表示，新时代的书店和读者之间的关系，不再只是简单的售书与买书；暖茶与燃灯，意味着书店更有人情味，更有社会担当的自觉。而以书香赋能社区地缘文化，摆脱“千店一面”的连锁复制模式，才能与居民产生真挚深切的互动，成为令当地读者流连忘返的家门口书房。

大隐书局·知道书院目前提供涵盖传统文化、江南主题、海派特色、文史哲艺、亲子阅读等近万册藏书及近千册期



书院阅览空间透出文化的韵味与一丝幽静。

刊，将接入上海市中心图书馆一卡通借通还系统。刘军接受记者采访时表示，“馆店融合”的模式是书店人以图书为介质服务公众的新的载体和方法，也是与市民产生的新的链接。“希望通过我们的探索为实体书店的可持续发展提供有益经验。”刘军说。

阅读空间叠加文化体验

知道书院不仅仅是看书买书的地方。开业当天，为了庆祝元宵节，书院围绕“我们的节日·欢乐中国年”这一主题，在青溪园内举办了一场元宵游园会，整个青溪园仿佛又变回到了古代的书院，市民游客沉浸其中，与传统文化不期而遇。

游园活动以古代书院文化为蓝本，围绕“尚学、尚礼、尚艺、尚德”四大主题展开。“凤箫声动，玉壶光转，一夜鱼龙舞。”一进入青溪园，就能听到孩童们吟诵《青玉案·元夕》的声音；沿着小径往前走，一个与人等高的屏幕上展示着中国古代传统礼仪，从拱手作揖到坐堂行走，引得路过的市民模仿起来；采云亭下，琴棋书画四艺依次排开。有表演者轻抚琴弦，余音绕梁；也有鹤发居民对弈棋盘；有人挥毫泼墨，

写下元宵祝福；还有家长带小朋友画起生肖小蛇……

“通过这样的文化空间的构建，许多人或许会重新审视当代社区文化生活的丰厚度与可能性。大隐书局·知道书院不仅是书籍的存放地，更是连接过去与未来、传统与现代的文化桥梁。”何旋告诉记者，未来的大隐书局·知道书院将致力于成为青浦乃至上海市民文化生活的理想去处。书院将通过丰富的书籍、精彩的活动、优雅的空间，成为市民心灵的栖息地，也将引导更多人重新认识书院的意义与价值。

大隐书局·知道书院

开业时间：2025年2月12日
地址：上海市青浦区青松路与青浦青浦公路交叉口青溪园内
特色：前身是创建于清嘉庆五年（1800年）的青溪书院，书院采取公益图书馆+实体书店“馆店融合”的运营模式，成为实体书店参与公共文化服务的新样板。