2021年4月，文化和旅游部发布的《“十四五”文化和旅游发展规划》第五部分“健全现代公共文化服务体系”中明确提出要“创新打造一批‘小而美’的城市书房、文化驿站、文化礼堂、文化广场等城乡新型公共文化空间”，以充分发挥各自的优势为人民提供优质的公共文旅服务。

如今，已过一年，这些“城市书房”可“安好”呢？

城市书房：用空间引导生活方式

◎ 记者 王 珏

清明三天假期，每天下午3点，经过杭州城西的一家城市书房，里面的人不多不少，不觉得拥挤也不觉得冷清。每一个人都埋头看书，整个空间里几乎没有人说话的声音。窗外春光明媚，书房里闲适安逸，生活以一种新的面貌在春天绽放。

这个城市书房坐落于天目里与西溪湿地之间，天目里是年轻人盛装打卡的地方，西溪湿地是阖家出行感受春光的地方。在这个假期里，这两个地方都是人声鼎沸。而这里安安静静像一张照片挂在城市的街角。

从去年开始，一批城市书房像雨后的春笋出现在城市的各个角落，一开始，大家都不知道它从何而来，为何而来。慢慢的，它开始嵌到生活里，慢慢的，它开始迎来一批又一批的客人。

本身公共图书馆作为公共文化服务体系的重要组成部分，天然拥有与旅游融合相互促进的可能性。而城市书房城延伸了公共图书馆的空间和服务，让生活成为城市旅游的一种深度体验。

其实，城市书房的概念最早开始于24小时自助图书馆。

2005年东莞图书馆率先在其馆内建立了国内第一个24小时开放自助图书馆，为读者提供全天候服务。

随后，2008年深圳图书馆在市区内各类公共空间布局了大量24小时自助图书馆用于图书借还。

2014年，温州市图书馆在县前头分馆馆舍基础上建设了首家馆外24小时自助图书馆，因其环境舒适、图书资源丰富，上座率较高，读者反响热烈，因此温州市图书馆又建了5家，并面向市民公开征集命名，最终将名称统一确定为“城市书房”，此为“城市书房”这一名称的首次出现。

因为城市书房建设取得了良好社会效益，“城市书房”，在全国普及开来，当然也有不以“城市书房”命名的城市书房，但是其在形式上是一致的，即由政府主导、社会力量参与、依托各级公共图书馆服务体系，实现一体化服务。

当然，新事物的发展总会各种挑战。记者走访了杭州多个城市书房，在市中心或者办公区域，人流量会相对多一些，而且阅读氛围会好一些。但是一些在景区或者郊区的城市书房，要么成为附近居民落脚的地方，要么门可罗雀。几家欢喜几家愁，究其原因，有一下几点。

首先，从城市书房最初的目的出发，逐渐需要适应更多的需求。如何将城市书房的建设契合到所分布的空间位置，达到和谐圆融的情境，在提供高质量阅读服务的同时又实现宣传文化的效果，是很多城市书房急需解决的问题。其实，这也就是如何实现高质量、个性化服务。

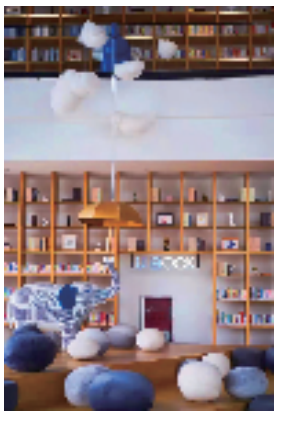
其次，城市书房作为公共图书馆的分馆，是公共文化服务体系的重要补充，但又并非服务体系的核心，其在建设过程中只是“听从安排”，自由度有限，不能及时根据市场做好调整。

再次，在文旅融合背景下，城市书房不可避免会受到旅游行业的影响。与以往的公共图书馆用户相比，城市书房的用户由本地读者扩充为“本地读者+游客读者”，所提供的服务也融入了旅游的部分内容，作为一个“公益性文化服务”的场所，在旅游市场中如何把握公益与市场的度，也是需要经常思考的问题。否则就会出现“游客读者难以进门”或者“本地读者被赶出门”的情况。

对于政府主导，社会力量参与这样的运营模式，如何让“城市书房”拥有自己生长的力量？从“城市书房”的生存价值来看，它同样由市场、用户、产品组成，也就是环境、生命和关系。只有当它形成自己的生态系统，才能真正的实现健康成长的生态，这也就是共生型组织。

它的优势在于摒弃了传统单线竞争的线性思维，打破了价值活动分离的机械模式，真正围绕顾客价值创造发展，将理解和创造顾客价值作为组织的核心，进而使创造价值的各个环节以及参与主体按照整体价值最优的原则相互衔接、融合以及有机互动。

特别是目前疫情下，外部环境充满了不确定性，对城市书房而言，唯一真实可靠的确定来源是用户。城市书房需要跳出被动服务的思维，让用户成为核心价值，围绕用户提供公共文化服务。以“人”为核心，建立沟通机制与读者用户直接互动，倾听用户建议，切实理解用户的需求，聚焦用户的体验，充分利用新的信息技术、大数据为城市书房用户提供更具体的个性化服务，寻找并创造新的用户价值需求，形成“市民读者+游客读者”的双读者体系。在推动用户成长的同时促进组织进步，成为“生长着的有机体”。

同时，现在不同行业之间相互渗透，行业边界越来越模糊，组织、行业边界被不断颠覆，跨界的潮流不可阻挡。在这种背景下，城市书房更不能局限于固有的建设模式、行业优势和服务习惯，以开放

的心态面对不断变化的环境，不断打破组织内部边界、图书馆外部行业边界，协同构建一个广泛连接的公共文化服务体系，坚持宜融则融、能融尽融的原则，积极主动地与其他如旅游业、文创业、教育、公益等行业寻求跨界合作，如推出官方授权的特色文创产品、研学旅游、民俗书吧、行走阅读等新的服务形式和运营模式，让更多的行业参与到这个文化服务体系中，化竞争为合作，不断加深融合的广度和深度，根据内外部环境的变化迅速作出调整，为可持续发展布局，造就更加完备的文旅公共文化服务体系。从而使“生长的有机体”生长出更多的果实。