



皮卡书屋：给孩子书的天堂

○ 学生记者 张艺君 本刊记者 曾卓崑

作为海归，她们将美国的社区文化带回中国；
作为妈妈，她们为孩子们送上文化盛宴；
作为创业者，她们奋力拼搏，团结一致，彼此支持走过艰辛；
而作为清华人，她们脚踏实地，悄然引领私立儿童图书馆的兴起。

皮卡书屋的四位创始人（胡碧榕、王奕、罗鸣、宁爱东，其中胡碧榕为清华校友的夫人，也一直被视为清华人）在清华的创业者中比较特殊，女性、工科生创办图书馆，这两点将她们与大多数在IT、电子等工科产业做得风生水起的清华创业者区别开来。但只要稍聊几句，就会感受到她们身上明显的清华气质：坚韧、有耐性、低调、团结。几个人的性格大不相同，谈起皮卡，却都是发自内心的喜悦，如同说自己辛苦培养的孩子。现在的皮卡书屋拥有四家分店，是私立儿童图书馆行业的引领者。对于过去，她们诚恳地感激着，而对于未来，她们仍然满怀憧憬。

图书馆在中国的历史源远流长，从百年前“公共图书馆”的诞生，到如今各种类型的“图书馆”成体系、成规模地服务于各自特定的对象，都具有共同的“事业”性质。北京私立儿童图书馆的诞生，仿佛是打破了一种“界限”，在给众多有孩子的家庭带来便利的同时，也为图书馆行业注入了新鲜血液。私立儿童图书馆多由民间资本投资运营，以0~12岁儿童为主要服务对象，提供图书借阅、阅读指导等服务，辅以各项活动课程。成



左起：王奕（85级工物）、宁爱东（86级电子系学士、91级硕士）、胡碧榕（北京大学86级生物）、罗鸣（82级电子）

立于2006年1月的皮卡书屋是北京地区最早的民办少儿中英文图书馆，而后成立的多以其为范本，再融入各自理念，形成独特的风格。蓬勃如雨后春笋的私立儿童图书馆为亟须阅读养分的儿童提供了阅读场所和资源。现在，很多学龄前的小朋友和父母们对私立儿童图书馆的概念并不陌生，在这里，他们可以便捷地借阅图书，与其他小朋友游戏，听“故事姐姐”讲故事，参与丰富的活动等等。而在皮卡书屋创业之初，国人对于儿童图书馆的概念还很陌生。

没有困难也就没有乐趣

皮卡书屋的创意来源跟海归妈妈的经历有关。几位创始人原来就认识，大学毕业后在美国获得硕士或博士学位并工作生活了十多年，05年前后先后回国。“那时候生活很轻松，就想一起做个什么事。”几位妈妈头脑风暴了各种想法，后来她们发现，美国司空见惯的社区图书馆国内竟然没有。王奕说，在美国，一个图书馆是一个社区的灵魂。社区图书馆甚至成为居民们社交活动的中心，通常由1~2位受过良好职业训练的图书管理员全职负



皮卡书屋的冬令营活泼有趣、寓教于乐



皮卡书屋会员绘画作品展

责。他们熟知社区内居民的阅读需要，能够根据不同的需要推荐相应的图书，并对书籍进行良好的管理。图书馆的运转也得益于社区志愿者的帮助，为居民提供良好的图书服务。在国外的生活经历使得她们及孩子们亲身体会了社区图书馆并从中受益。商议之后，她们决定将这种社区图书馆的形式引入国内，让更多中国孩子也能够通过儿童图书馆轻松便捷地获取知识。她们特意为书屋起名“皮卡”，来自于小孩子游戏“躲猫猫”的英文“peekaboo”，词尾加上“k”就成了“皮卡书屋”。这个名字富有童趣，也很能体现书屋鼓励孩子自主发现知识的创新精神，令人印象深刻。

刚开始创业时，艰辛自不必说，她们遇到的问题不仅仅在资金、场地方面，还有来自于国内家长的不理解。最开始她们特意找了一个叫社区生活馆的地方，觉得这比较符合她们的创业理念。开业的时候她们没有宣传，没有花篮，也没有请媒体。幸好当时的书屋对面是个超市，来来回回人流量很大。很多妈妈逛完超市路过，都会来看看，以为是卖儿童玩具或儿童书籍的。这时候她们就会耐心地跟人家讲说我们是个图书馆，为什么要做这个图书馆，它有什么样的意义，我们的想法是什么。但是中国

的教育制度给孩子们带来巨大的竞争压力，从小学起，奥数班、作文班就像一座座高山压在孩子肩头，所有的课余时间安排都是向考试看齐、向竞争看齐。在这种情况下，家长们常常会认为课外书是“闲书”，是浪费时间，更不用提花钱看书了，很多家长也不理解社区图书馆的概念，认为图书馆就应该是免费的，为什么要花钱入会。不过令人激动的是，第一天就有一个外国妈妈入会，她很高兴终于在中国找到了儿童图书馆。这第一位会员鼓舞了四个人的斗志，她们相信只要坚持，总有一天中国妈妈们也会意识到儿童图书馆的作用和意义。

坚持之下，她们慢慢有了收获。一天，一个不到4岁的小会员沛沛的老师来到书屋。她进门就说：“我终于知道沛沛的秘密了！”原来，沛沛最近在英语课上发言时，总能说出两个生动的句子。这都是他在这里听英文故事的结果。这位有心的老师后来也经常到书屋借书。两年后，她辞去了幼儿园的工作，加入了皮卡书屋。还有一次，一位父亲来到书屋。他认真翻阅了各种类型的书籍后，来到服务台，兴奋地说：“我要给孩子办张卡！”工作人员问他：“你的孩子多大？”他说：“我的孩子还没出生呢！我让太太来听故事，这是个胎教的好地方。”“我们总是能够从

零碎中捡拾感动。”这几乎成为皮卡员工说得最多的一句话。

今天，随着国内经济的高速发展、城市居民经济水平的明显提高，一些具有高等教育背景并有一定阅读爱好的70后、80后妈妈对少年儿童教育重视程度普遍提高，教育理念也更加成熟，在教育各自子女的过程中积累了一定经验，又深感生活中公共图书馆的不便利，私立儿童图书馆正迎合了她们的需求，因此发展势头迅猛。目前，私立公益或商业化的少儿阅读场所在北京可以找到十几处，成为许多家长和孩子开展早期阅读的重要渠道。对于现在的局面，皮卡书屋的引领作用功不可没。

为了保证图书质量，她们精心挑选书籍。成立之初，国内并没有什么可借鉴的例子。开始的时候，她们更多将原文书引进图书馆，因为国外在儿童文学方面起步较早，各方面也做得比较成熟。书籍内容积极向上而又幽默有趣，贴近儿童心理，很受孩子们欢迎。但由于中国老百姓看英文原版还是不习惯，在中国的儿童图书发展起来之后，她们就渐渐转为以中文图书为主。王奕回忆：“当时开了一年多，我去参加各大出版社的会议，他们大多还在犹豫要不要出中文的儿童绘本。那个时候的儿童出版业，出的都是一、两块钱的小人书。因为当时十



皮卡书屋夏令营很受大家欢迎，此为孩子们暑期在海洋馆



万圣节，皮卡书屋外教讲故事

几元一本的图画书家长会觉得太贵，没有市场。现在你去书店，最多的就是童书，而且儿童绘本特别多，几乎引领了整个童书出版界。家长们也都认可了，不像原来会认为，一本书没有几个字，买了都觉得亏得慌。”

在创办过程中，朋友的力量也是她们的一个重要支撑。在社区生活馆经营了一段时间后，由于超市倒闭周边的儿童用品店很多都搬走了，最后只剩她们一家。物业为了节省资金，不开灯，也不开电梯，皮卡书屋就在黑漆漆的环境中坚持了一年，这时候罗鸣的一个好姐妹从美国回来探亲，了解了她们的状况后伸出援手，为她们联系了一个会所的场地，租金也有优惠，帮助皮卡书屋撑过了过渡期，直到搬到万柳社区，皮卡开始有了第一家稳定的店面。在图书资源方面，好友们也提供了很多自己孩子的旧书。“每次回国，除了笨重的行李，还要带回一箱子书”，每每提及，她们语气中都充满感激。

More than a library (不仅仅是图书馆)

皮卡书屋至今已开办了六年，现有会员2000多名，4个分馆和1个活动中心，服务范围从万柳第一家店扩大到望京、劲松和三元桥，服务覆盖社区人数300万。其中，最早的万柳

分馆有藏书3万余册。因为很多原版绘本是从国外直接购入或带回，国际上获奖的绘本收藏也是一大特色。附近不少幼儿园、学校看中了皮卡的绘本资源，经常和万柳馆联合开展各种形式的阅读活动。

皮卡的发展和日趋成熟的运营机制是分不开的。目前，皮卡以创始人中心形成了一个十几人的团队。四位创始人搭配相宜，专长互补，撑起筹款、人事、运营、教学、公关等各方面工作。她们分工民主又水到渠成——谁擅长哪方面就主动去做。王奕性格温婉，曾做过人事管理，与员工的沟通交流、分配工作就由她负责；宁爱东在儿童英语教学方面颇有心得，而且执行力非常强，每谈及设想，回头整理便成可执行方案，目前主要负责英语课程的设计和教学；罗鸣开朗大方，颇具感染力，又有文学功底，王奕笑称她是“文艺女青年”，自然而然成为皮卡的“发言人”。胡碧榕相对长期呆在美国，因此和国外基金会的联络以及筹款工作多半落在了她的身上。书屋工作人员面向社会招募，每馆内设馆长、图书管理员及英、中文老师。馆内老师均有大专以上学历和多年英文或幼教经验、热爱儿童、关注社区。每个员工都为皮卡投入极大的热情和努力，团队稳定、朝气蓬勃。

经过几年的发展，皮卡的活动的形式也更加丰富多彩。大量的英文原版童书，使得皮卡书屋为孩子们提供了绝佳的英语学习环境。每天的英文故事会、英文视听，以及经常举办的英文口语训练班、英文阅读班等，对孩子们提高英文的听说读写水平都大有益处。除了图书借阅服务之外，皮卡书屋还走进了小学校园，为小学班级提供图书角服务，方便小学生借阅图书，丰富的中英文图书资源也为小学生们提供了提高阅读写作以及英文能力的基础。更重要的是，皮卡书屋为生长在中国的孩子和家长们提供了一个了解西方文化的窗口。逢到西方的节日（如复活节、万圣节、圣诞节等），书屋也会举行相应的节日活动，邀请美国小学生和中国的孩子们“面对面”，让大家在活动中结交朋友，增长见闻。学生寒暑假期间，书屋也举办冬令营和夏令营。

此外，皮卡也致力于公益事业，经常组织为盲童学校、贫困地区捐书捐物等活动，为需要帮助的孩子们尽己之力，为广大会员提供奉献爱心的机会。作为社区图书馆，皮卡经常在社区举办公益活动，走进社区为小朋友们讲故事等，带动了社区的建设。皮卡书屋还为广大热爱读书、关心孩子的人士提供舞台，鼓励社会热心人士来做义工，为书屋献计献策，为社



小会员童思铭是皮卡书屋的忠实粉丝，他从1岁开始每周都来皮卡书屋，现在他已经开始做小义工了

区出力出汗。

在社区服务方面，皮卡书屋一直致力于对人们观念的引导与塑造。

性格开朗大方的罗鸣如同一把热情的火，是这个团队的激情中心。她常常引用美国图书馆协会的宣言来鼓励皮卡的管理员——一个图书馆就是一个社区的灵魂，而一个图书管理员就是一个图书馆的灵魂。据王奕介绍，在美国社区文化非常浓厚，这是人民凝聚力的体现，并没有任何行政规定迫使居民参加，而是用一种便民服务将大家团结在一起。晚饭过后，大家都喜欢到社区活动中心放松身心，孩子们看书游戏，老人们聊天。很多居民也会以志愿者的身份参与到社区服务中来，孩子们自小就接受这种教育，这种不局限于家中，积极为他人服务的成长模式也是社区的特色产物。

这一点她们非常欣赏，希望把皮卡办成这样的社区活动中心，“more than a library”，希望小会员们长大成人后忆及皮卡时能够说，我是在皮卡书屋长大的快乐的孩子。

另一种形式的“遍地开花”

令她们欣喜的是，政府一直很支持文化领域的建设，而且这种支持力度在不断加大。2003年，中国出台了允许自然人办图书馆的政策，此前，我国的图书馆都是国家投资建设的。回国伊始就赶上了新政策出台，她们十分兴奋，但当她们去注册的时候，却被告知当下只是中央精神，暂时没有相关程序的支持，只好先将皮卡书屋注册为工商业。虽然正式文件还没下发，但近年来政府越来越重视民生工程和文化工程。皮卡书屋接待了很多来了解情况的政府人员，包括帮助政府制订相关政策的研究所，还有海淀区办公室等机构。政府的重视与支持，令皮卡书屋十分感激。四位创始人的创业梦想是推进社区图书馆的建立与发展，而民间的力量永远都是有限的。如果这种良好的形式被引入国内后能对行业起到一定的引领作用，引起政府的关注与支持，再由政府作为主力来推动发展，社区图书馆才可能真正遍地开花。

2007年10月，海淀区民政局

批准并颁发了民办非企业单位登记证书，最开始在工商局注册的“皮卡书屋”正式更名为“北京市海淀区皮卡少儿中英文图书馆”——一家名正言顺的民办非企业图书馆，也是北京首家少儿中英文图书馆。目前，北京已经有十几家私立图书馆，主题有抗日、中国传统文化、美术等，但儿童图书馆仍然只有皮卡书屋一家。“因为经费紧张，我们不得不实行会员制，收取一定的会费。但是，为了让已经养成阅读习惯的孩子继续读下去，让开始了解社区图书馆的人加入进来，我们的书屋作为海淀区民政部门批准的第一家民间图书馆，会坚持下去。”

皮卡书屋良好的运作模式和与众不同的意义也吸引了一些有能力有公益心的人来加盟。这时候王奕她们就会很认真地告诉对方，皮卡书屋是非盈利机构，开办分店需要付出巨大的心血，而且短期内可能无法收回成本。创业初期她们也曾梦想过皮卡书屋遍地开花，但却不想用花哨的宣传来吸引大家加盟，她们认为只要有人觉得这个形式不错，也愿意主动去做，让更多的人可以受益于社区图书馆，那么是不是加盟皮卡都无所谓。让皮卡的精神传递出去，让社区图书馆的观念被大众所接受，这也是另一种形式的遍地开花。

新的人生维度

皮卡的四位创始人都是理工科背景，在海外留学生活多年，回国后创办皮卡书屋也算是一个比较大的转变。从最开始对教育图书并不了解，到现在站稳脚跟，这些年酸甜苦辣的创业经历给她们的人生增添了许多颜色。

王奕说话慢声细语，很有大家闺秀的风范，然而这个温婉的女子



却有独到的管理手段，曾经在GE公司担任高级主管。她觉得创办皮卡的过程中自己的受益，比在大公司工作时收获更多。作为一名女性，自己的生活比男性有更多层次：作为母亲、妻子，要照顾好家庭；作为公司管理人员，工作上也需要付出很多心血和努力。创办皮卡书屋为她的生活增添了另一个维度，和几个好友一起欢乐地打拼，做着自己喜欢的公益事业，即使没有高收入，还会面临诸多困难，但却由衷地感受到幸福。

“It's lucky to be a woman. (做女人很幸运!)”，罗鸣也以其激情而文艺的方式表达着自己对性别角色的感受。皮卡书屋的4位创始人在生活中都是妻子、母亲、女儿，在工作中又是创业者、团队成员、朋友、伙伴、导师……多种角色集于一身，“就好像有多种人生”。

皮卡书屋的工作将她们的女性特质与母亲身份发挥得淋漓尽致。除了人生价值的实现，创业还使得她们的友谊得到进一步升华。四个人都将创业中的困难视作挑战。相同的清华背景使她们的生活有很多交集：先生都是一个圈子的，孩子们也常常玩在一起。她们能常常坐在一起聊天，顺便就为书屋的发展提出各种各样的设想。各人有各人的事情，一个人忙不过来时其他人会伸出援手，取长补短，问题终能迎刃而解。她们纷纷表示很庆幸有这样这样一个温馨和谐的团队，“我们不是superwoman，但我们四个人就像一个人一样，we act like a superwoman!”这样的合作使得创业的过程变成了真正的幸福。

皮卡书屋的创业形式与人们对清华毕业生所擅长领域的普遍期望有很大不同，曾经有人采访问道，作为清华的毕业生，会不会觉得创办皮卡书屋有点不务正业？对于这个问题，王奕微笑着说：“人

的成长过程中有不同的阶段，这样的创业经历丰富了我们的人生。优秀的孩子在各方面的发展都是有联系的，我们的书屋为孩子们打开了一扇知识之窗，对他们的发展起到一定的作用，我们感到很值得。”

作为妈妈，这样的成就感会更深刻。书籍为孩子们打开看世界的窗口，为孩子们的生活增添颜色。绘本图书不板起面孔说教，给予孩子们思考和领悟的空间，对于孩子们的成长十分有益。罗鸣谈起自己的人生理想——等孩子到了三四十岁，在生活道路上面临选择、停顿下来思考未来方向的时候，如果孩子回忆起儿时与妈妈共同读过的故事里所学习到的哲理并从中受益，那真是再好不过。对皮卡的会员小朋友来说，长大后若能回忆起曾有这样一间皮卡书屋，让他们度过了一段快乐的时光，这就是一件很幸福的事情。

生活就是这样，有些收获无关金钱、地位，却能带来更大的幸福感。创业过程中，友情的温暖、团队的相互支撑，与孩子的交流互动都让她们感到快乐。越来越多的人认可了皮卡这种社区儿童图书馆的经营模式，并深深地喜欢上她。书屋的小会员们也常常作为志愿者来这里服务。帮助孩子从小培养阅读兴趣，影响孩子们的成长，是她们成就感的真正来源。

我们仍在路上

社区私立儿童图书馆的出现，弥补了公共文化服务供给的不足，让广大市民和孩子从中受益。不过，依靠个人基金和热情开办的图书馆，“不缺热情、不缺读者、也不缺专业人员，最缺的还是运营经费。”

回顾六年的创业经历，罗鸣觉得，虽然皮卡书屋已经积累了一些经验，在儿童图书馆方面也算是行业引领者，但依然不够成熟。因为图书馆的非盈利性质，其生存问题还是没有

完全解决。仅就皮卡书屋万柳分馆而论，房租一年需30万元，整体运营费用达到60万元。皮卡书屋虽然越做越大，也有不少人要求加盟连锁，但听说几乎没有盈利，这些人便都退出了。为了保证开支正常循环，馆里不得不开办了一些收费的英语、艺术培训等。

目前图书馆的主要资金来源有三个：首先是图书馆相关服务。这方面口碑比较好，大家认可度也很高，但并不足以支撑皮卡的运营；于是她们开展了英语学习方面的服务，引导孩子们更好地利用图书馆的英文原版资源，对于书屋的运营也是一个很好的补充；第三方面也最重要的还是来自社会的支持，各种公益组织以各种形式提供的捐助，包括现金、书籍等等。四个人为皮卡书屋能够坚持到今天而感到骄傲，同时又表示，“作为一个non-profit（非盈利性组织），我们coming a long way（虽一路走来），但仍然not there yet（还在路上）。”

尽管非盈利的运营模式为书屋的生存带来很多挑战，四位创始人仍然坚持这种公益形式，不想用书屋来赚钱，她们始终认为社区图书馆就应是公益的，而这也是她们真正想做的。

除了本身的经营压力，来自同行的竞争也日趋激烈。不过从另一方面看，有更多的人去做这样一件她们由衷喜欢的事情，帮助孩子们从小培养阅读兴趣、爱上图书，这样的发展是她们所希望见到的。在引领社会观念、发展儿童图书馆方面，虽仍有很长的路要走，她们依然决心一直一起走下去。

博尔赫斯曾经说过“我心里一直都在暗暗设想，天堂应该是图书馆的模样。”皮卡书屋的四位创始人用心为孩子们打造知识的天堂，这是清华人爱的创意。✎