基层图书馆社会化运营中企业参与模式及发展对策*

——以艾迪讯电子科技(无锡)有限公司为例

李　雅　杨乃一

摘　要　我国基层图书馆社会化运营中企业参与模式主要有全馆型服务、半馆型服务和软硬件采购3种,结合艾迪讯电子科技(无锡)有限公司的具体实践案例,发现企业参与基层图书馆社会化运营在专业性和公益性、长效性、服务效能评估等方面面临问题,在此基础上提出改进措施以为社会力量进一步参与基层图书馆服务提供借鉴和参考。图1。参考文献11。

关键词　企业参与模式　基层图书馆　社会化运营　政府购买

Study on Modes and Countermeasures of Enterprises' Participating in Grassroots Libraries' Socialized Operation: Take Ai Di Xun Electronic Technology (Wuxi) Co., Ltd. as an Example

Li Ya　Yang Naiyi

Abstract: This paper focuses on analyzing and concluding whole-house service, half-house service and hardware and software procurement, which are the three modes of enterprises' participating in grassroots libraries' socialized operation. Based on an practical example of Ai Di Xun Electronic Technology(Wuxi) Co., Ltd., this paper raises problems about professional and commonweal, long-lasting mechanism of socialized operation, service effectiveness assessment for enterprises' participating in grassroots libraries' socialized operation. Countermeasures are put forward so as to provide references for social force's further participation in grassroots libraries' services. 1 fig. 11 refs.

Keywords: Enterprises' Participating; Grassroots Library; Socialized Operation; Government Procurement

我国的基层图书馆是指县级及以下各类图书馆,主要包括县(区)图书馆、乡镇图书馆、街道图书馆、社区图书馆等[1]。基层图书馆建设是我国公共图书馆事业发展中重要而薄弱的一环。随着国家对公共文化服务的日益重视,以及政府购买制度的日益完善,《关于做好政府向社会力量购买公共文化服务工作的意见》和《政府向社会力量购买公共文化服务指导性目录》相继出台[2],社会力量(非官方背景的企业、社团以及非政府组织和个人等[3])以慈善捐赠、合作办馆、志愿服务等方式参与基层图书馆建设的相关实践日益增多。企业作为社会力量的重要主体,与公共图书馆的合作始于20世纪末,当时称为"图书馆业务外包"[4]。随着实践领域的进一步发展,企业参与基层图书馆建设和服务逐步形成了捐赠、合作和服务外包三种方式,本文主要探讨服务外包这种方式,即基层图书馆的社会化运营。图书馆服务外包是指图书馆确定外包服务的种类、数量和质量标准后向社会招标,将服务的提供权承包给中标的外部团体,中标团体按照与图书馆签订的合同提供相应的服务,图书馆

* 本文系"江苏省博士后科研资助计划"资助项目"新型城镇化进程中的农村阅读研究"(项目编号:1501006C)和苏州市姑苏宣传文化人才工程项目"数字时代公共图书馆服务效能提升策略研究"(项目编号:YS2016028)研究成果之一。

按合同内容监督绩效并支付款项。目前,基层图书馆服务外包即社会化运营的主要内容包括图书馆的空间规划和功能设计,馆员的招募、培训和管理,总分馆体系建设,读者活动等。

《政府向社会力量购买公共文化服务指导性目录》在“公共文化体育设施的运营和管理”一级目录下,列有“公共图书馆(室)、文化馆(站)、村(社区)综合文化服务中心(含农家书屋)等运营和管理”二级目录[2]。经过一段时间的政策落实,政府向企业购买服务以及基层图书馆服务外包已经初见成效,但还普遍存在一些问题。鉴于目前关于社会力量参与基层图书馆建设已有相当多的研究成果,但对社会力量进行分类型考察分析的研究还比较少,本文尝试对企业参与基层图书馆社会化运营模式进行总结,通过分析以艾迪讯电子科技(无锡)有限公司(以下简称“艾迪讯”)为代表的企业承接基层图书馆服务的实践案例,为社会力量深入参与基层图书馆建设提出建议和对策。

1 企业参与基层图书馆社会化运营的模式

目前,企业参与基层图书馆的建设情况,主要可以总结为全馆型服务、半馆型服务、软硬件采购3种模式,具体如图1所示。

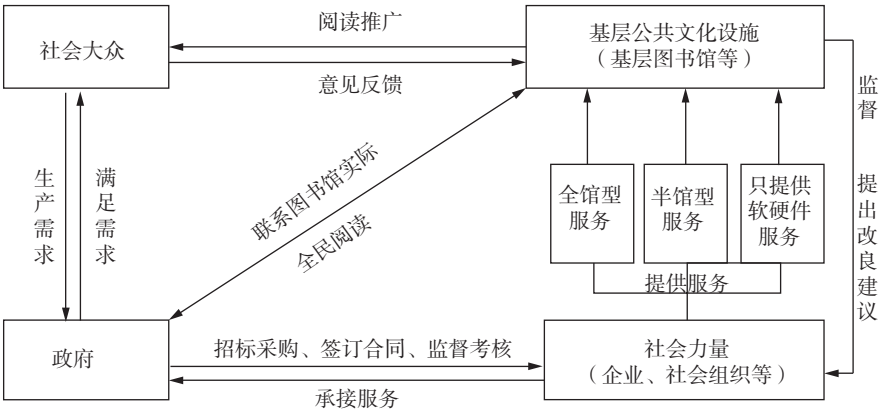

图1 企业参与基层图书馆社会化运营的模式

这三种模式的主要区分依据是企业参与基层图书馆社会化运营的程度和方式。从程度上看,全馆型服务中企业参与程度最深,半馆型服务次之,软硬件服务最弱;从方式上看,全馆型服务是政府将基层图书馆服务的规划、管理、运营全部包给企业,半馆型服务是政府将基层图书馆某一方面的服务外包给企业,软硬件服务则是政府从企业那里购买有形产品。政府作为公共文化服务提供的主体,将基层图书馆这个公共文化服务机构的实际管理和运营外包给企业,由企业来满足社会大众的实际需求。

1.1 全馆型服务模式

全馆型服务模式是指通过公开招标等方式,将图书馆运营中所涉及流程(人员招聘、资源采编、读者服务、运营维护等)的大部分或全部交由企业完成,是较为彻底的“图书馆服务外包”,是图书馆社会化运营的典型模式。企业在图书馆日常运营中占有较大的主动权。目前属于全馆型服务模式的有:(1)艾迪讯2011年承接无锡新区图书馆的运营,开创国内图书馆社会化运营的先河;(2)艾迪讯2015年承接成都武侯区图书馆新馆的运行管理项目;(3)艾迪讯2016年承接北京海淀区北部文化中心图书馆的管理、运营和服务等项目;(4)艾迪讯2015年承接芜湖镜湖区图书馆的社会化运营;(5)广东大音文化发展有限公司(以下简称“广东大音”)2012年承接广州市南沙

区图书馆服务,合作范围包括建立图书馆书目数据库、借还书服务和报刊装订;(6)安徽儒林图书馆咨询服务有限责任公司(以下简称"安徽儒林")2014 年承接安徽省芜湖市滨湖世纪社区图书馆建设以及承接安徽省芜湖市镜湖区图书馆建设。滨湖世纪社区图书馆是安徽省图书馆的首家社区分馆,也是安徽省首家采用"全流程外包服务"进行管理运营的图书馆。

1.2 半馆型服务模式

半馆型服务模式是指基层图书馆将图书馆运营中的某项内容,如图书馆空间规划、资源采编、读者服务交由企业提供。半馆型服务实践项目较全馆型服务项目起步较早且数量较多,早在 2004 年,上海市政府向东方数字公司购买图书馆部分服务[5]就属于半馆型服务模式的萌芽。此后基层图书馆的采编业务、读者服务等部分业务外包都属于比较典型的半馆型服务模式。半馆型服务模式中的代表性案例有:(1)空间规划,艾迪讯承接上海古北市民中心图书馆、成都双流少儿图书馆空间规划改造项目;(2)基层服务,艾迪讯承接吴江图书馆 9 个社区图书馆的日常借阅服务;(3)读者活动,艾迪讯承接吴江图书馆镇村分馆的少儿活动。

1.3 软硬件采购模式

软硬件采购模式是指政府通过公开招标向企业购买图书馆基础设施建设所需要的软硬件,及运行和维护服务。由于其仅限于图书馆基础设施、设备等硬件的采购以及图书馆管理、服务等信息系统软件的开发,相较于前两种模式中政府、企业与图书馆之间深入合作的关系,该模式尽管在图书馆领域使用广泛,但更类似于一种买卖关系。在硬件方面,近年来出现了提供延伸服务的设备,如图书 ATM 机、自助图书杀菌机等。艾迪讯即是自助图书杀菌机的生产商,提供立式杀菌机和智能 mini 型杀菌机,其在我国大陆地区的客户已达 150 余家。此外,艾迪讯还提供 RFID 图书管理设备,如自助借还书机、智慧书架、预约书查询机、图书分拣系统等。在软件方面,企业通过招投标为图书馆开发各类 OPAC 检索系统、采编系统,以及图书馆手机 APP 等,如艾迪讯开发的 ToREAD 全方位图书馆自动化系统、InterREAD 2.0 图书馆自动化管理系统等。软硬件采购模式相比前两种模式而言更为成熟,可以作为发展前两种模式的基础。

2 艾迪讯参与基层图书馆社会化运营的现状

艾迪讯在图书馆外包领域占有一定市场,以下基于该公司对企业参与基层图书馆运营现状进行考察。

2.1 图书馆空间规划和功能设计

随着用户服务理念的转型,公共图书馆尤其是基层图书馆作为贴近市民文化生活的"第三空间",其空间规划的重要性也突显出来。在基层图书馆独立建设之外,一些规模较小的社区图书馆通常采取与文化馆等其他文化设施合建的方式,满足自身的使用功能和环境要求。因此,空间规划一方面要实现基层图书馆传统服务的效能,另一方面要达到合理布局以保证各功能区的有效利用。目前,有些企业可以在图书馆空间规划上提供顾问咨询服务,如艾迪讯的建筑规划团队和空间设计团队。

无锡新区图书馆的空间规划由艾迪讯承接。无锡新区图书馆是一家小型馆,占地面积约 2500 平方米,通过对空间的合理规划和安排,图书馆的各项服务都得以顺利有序开展。图书馆总体设计为开放式空间,划分为 16 个功能区。通过规划书架摆放形式,将阅览区域划分为传统阅读区和开放阅读区两个功能区,前者满足读者安静、私密的阅读需求,后者提供自由阅读区、组团式阅读区,同时结合畅销书阅读、数字阅读等以学习小组的形式设置阅读讨论空间,满足读者阅读的多元化和互动性需求。此外,根据盲人、少儿等群体的需要,将视障阅览室和少儿图书阅览室安排为独立的封闭空间。盲人阅览室前设置盲道,体现出服务细致、人性化的一面。

在馆舍空间设计基础上，企业对基层图书馆进行软硬件的搭配导入。“iReserve 空间座位管理系统”使持卡读者能快速使用登记、预约等服务，从物联网的理念出发集成 RFID 技术设计的“IDSmart™智慧图书馆解决方案”，实现馆藏管理、24 小时图书借还等基本操作，节省人力资源和管理成本。

2.2 馆员招募、培训和管理

基层图书馆实行社会化运营的目的之一是解决人员编制不足的问题。根据模式的不同，企业招募馆员分为两种方式：一是在全馆型服务模式下，除了馆长之外，其余人员均由企业面向社会公开招募。典型案例是艾迪讯对无锡新区图书馆和成都武侯区图书馆的馆员招募。艾迪讯结合 ISO 9001 质量管理体系要求制定了《新区图书馆服务管理规范》，根据该规范为无锡新区图书馆招募团队成员 25 人。招募人员的人事关系隶属于企业，解决了基层图书馆编制紧张的问题。招募人员有三个月的培训期（试用期），第一个月培训基础业务，后两个月进行分阶段考核后定岗。定岗人员被分配到馆务组、活动组和街道组从事相关工作，具体岗位人员不足时需要顶岗，被他们称为“打统战”。成都武侯区图书馆在社会化运营前只有 3 名正式员工，由艾迪讯接受运营后，面向社会公开招募工作人员，明确各人员的工作职责，通过绩效考核决定工作人员的薪资水平，并根据工作态度和能力决定续约或解约。二是在半馆型服务模式下，企业负责基层图书馆某一项服务的开展，因此只负责招募适合参与该服务的工作人员。如在与吴江图书馆的合作中，艾迪讯负责该馆下属 9 个社区图书馆的日常借阅与少儿活动，针对前者艾迪讯招募分馆服务人员并对其实施管理、提供业务指导，少儿活动方面艾迪讯推出了“悦读彩虹堂”品牌活动，主要招募能深入基层、有一定组织能力和阅读推广业务水平的服务人员。

2.3 服务基层图书馆总分馆体系建设

2012 年艾迪讯承接无锡新区图书馆服务之后，将下辖的 6 个街道图书馆、2 个园区图书馆归到区图书馆统一管理，实现了“1+8”总分馆区域联盟管理模式，并在 2015 年实现新区范围内所有社区图书馆的二级流通，即分馆之间馆藏资源的流通。对社区图书馆和农家书屋的文献资源通过物联网系统实现合理调配和通借通还，基层服务点数字资源实现共享，区域内图书馆实现线上线下全方位的网络化服务。馆员团队中设置专门的街道组负责与街道联盟馆对接，完成馆藏调配、服务指导等工作。目前，无锡新区图书馆与区属学校合作建设“城市阅读联盟点”，不断拓展服务阵地。吴江图书馆社会化运营中，艾迪讯寻求与镇村开发区的深入合作，增加基层分馆服务点，从而保证开馆率和服务的长效机制。如吴江肖甸湖社区的“四位一体”中心隶属于肖甸湖开发区管辖，艾迪讯受开发区政府委托，为“四位一体”中心的图书借阅和阅读推广服务选配工作人员，并维持其正常运营。

2.4 因地制宜开展读者活动

为本地区的公众提供文献资源借阅与咨询服务，组织读者活动，是所有公共图书馆的基本服务功能[6]。目前来看，企业参与运营的基层图书馆主要位于较为偏远的镇村和开发区，主要的服务对象是少年儿童和老年人，企业承担了打通公共文化服务“最后一公里”的任务，积极为当地的少年儿童和老年人开展活动。如艾迪讯承接的无锡新区图书馆开展了包括少儿绘本阅读、亲子手工坊、沙龙讲座、生活体验、真人图书馆、小记者俱乐部等主题活动。“阅读齐步走”是吴江镇村图书馆“悦读彩虹堂”系列活动中的一个品牌，是面向少儿的绘本阅读和手工制作活动。艾迪讯在吴江肖甸湖社区“老人村”组织开展重阳节传统文化活动，如包粽子、做健身操等；此外，其举办的老年养生讲座、血糖血压测量等服务也颇受欢迎。吴江图书馆与艾迪讯签订合同时要求后者每年至少举行 150 场活动。为了保证活动尽可能全面覆盖，艾迪讯在每个社区每个月至少举办一次活动，平均每月举办 15 场，全年活动能达到 200 场。

在开展活动之前,艾迪讯会先进行读者问卷调查,根据读者的需求有针对性地开展活动。除了在基层总分馆体系中开展特色品牌活动,企业还积极寻求与中小学、幼儿园合作,持续不断地进行活动创新,丰富基层地区少儿阅读推广活动的内容。

3 企业参与基层图书馆社会化运营的问题

3.1 基层图书馆的专业性和公益性面临风险

基层图书馆社会化运营,是公共文化服务社会化的重要方面,是转变政府职能、从管理型政府过渡到服务型政府的重要举措。面对人民群众日益增长的精神文化需求,在以往公共文化服务方式和公共文化产品提供不能满足的情况下,基层图书馆通过服务外包的方式能在一定程度上解决供需不平衡的矛盾,但在此过程中难免会出现服务外包后的"一刀切"现象。笔者在对无锡新区图书馆、吴江图书馆艾迪讯负责人的采访中了解到,在全馆型服务模式下政府监督职能不完善,而在半馆型服务模式下,上级图书馆除经费管理外,对外包服务也存在缺乏关注和指导等问题。此外,企业招募的馆员在职业认可度和专业性上存在欠缺。全馆型模式中企业招募馆员只要求大专以上学历,对专业无特别要求;半馆型模式中倾向于招募的大学生村官、退休教师或妇女主任等兼职人员,普遍专业素养较缺乏。这些都影响了图书馆服务的深入开展。

根据国外经验,图书馆服务外包中图书馆职工雇佣非正规编制化的现象,会导致图书馆公益性和专业性水平的减弱[7]。我国基层图书馆社会化运营才刚起步,对于新事物人们往往抱有宽容和观望的态度,但也必须保持警惕。图书馆作为公共文化服务机构,本身具有专业性和公益性的特点,但在社会化运营过程中,难免会与企业的私有化和营利性产生矛盾,必须适时规避类似的风险。

3.2 社会化运营的长效性有待检验

首先,社会化运营的市场竞争机制尚未建立。2009年,无锡新区图书馆第一次招标时,没有一家公司来投标。艾迪讯公司主营业务是图书馆软硬件开发,并未承接过图书馆的整体运营,当时是通过"邀标"的方式接手无锡新区图书馆的社会化运营[8],从而成为该领域"第一个吃螃蟹的人",并获得了较好的社会效益。此后,艾迪讯公司又承接了多个基层图书馆外包服务,成为目前从事图书馆社会化运营的主要企业。此外,还有安徽儒林、广东大音、老约翰绘本馆等企业进入市场,但影响力有限。目前,参与图书馆建设的企业数量很多,但主要是捐献钱物、设备和捐建馆舍等经济方面的支持,为图书馆提供服务的专业性企业寥寥无几,市场规模很小,竞争机制尚未建立。

其次,社会化运营尚有不确定之处。企业的本质是逐利的,根据本研究调查,在基层图书馆社会化运营中,企业的营利空间有限,其更大的目标是开拓市场、拓展品牌,从而进行产业化复制。也就是说,企业对参与公共图书馆事业建设有一个预期,而这种营利性的预期在未来能否实现,是否会逾越图书馆公益性的本质,都不得而知。

另外,在人员建设上,一方面由于缺乏专业性和职业认同感,很多人员无法真正融入到工作之中,影响服务效果;另一方面,企业出于成本等方面的考虑,无法给员工提供较好的收入和发展平台,员工只将其作为一种过渡性职业,一旦找到发展前景更好的工作很容易离职。这种状况短期内会造成频繁的人员流动,影响服务的顺利开展;长期来看会阻碍基层图书馆的人才培养,限制事业的有效发展。

3.3 社会化运营服务效能的评估有待完善

政府与外包企业签订合作协议时,会明确规定对服务质量进行考核的相关条款,这项举措说明政府作为需求方要保证购买服务的有效性。例如无锡新区图书馆成立了由财政、审计、纪委、市文化行政部门等组成的考核小组,对得分在80分以下的服务外包公司将提出整改要求,同时聘请

第三方对两个园区分馆的服务人群、服务单位进行抽样调查和暗访[9]。成都武侯区图书馆在协议中明确,将在每个季度邀请第三方测评机构对外包服务团队的服务内容进行测评[10]。海淀北部文化中心也由海淀文委成立工作领导小组,对服务商的人员聘用、资金使用、服务效能、运营质量进行监管和考核[11]。以上这些测评方式主要着眼于服务的量化考核,对于社会化运营前后服务效能提升的纵向比较,以及采用社会化运营模式的图书馆的横向比较都有必要进行。对于一些创新性服务,比如成都武侯区图书馆推出的"書·閱"电台,以及对读者意识和习惯的培养,图书馆社会影响力和美誉度的提升等,还需要寻找有针对性的测评方式。

4 企业参与基层图书馆社会化运营的发展对策

4.1 政府与合作图书馆实时介入以保障社会化运营的有效进行

公共图书馆服务是面向大众提供的公共服务,政府是必然的主体。并且政府与社会力量合作的目的在于降低运营成本,提升服务质量。例如,无锡新区图书馆购买服务的支出是每年200万元,从运营成本看较同类图书馆节约了2/3[9]。相比运营成本降低,服务质量提升是一项长期的工作。因此,在企业参与基层图书馆社会化运营的过程中,政府的责任并没有减弱。政府必须给企业明确的指导,保证企业为读者提供标准、专业、均等的服务。在全馆型服务模式中,政府应当转变以往管理者的角色,设立相关职能部门,针对群众文化需求和基层图书馆实际状况合理购买、利用和协调社会资源,在合同执行过程中履行指导、监管和考核等责任,保证政府的服务功能通过社会化途径得以实现。在半馆型服务模式中,合作图书馆除了以协议形式量化企业服务要求之外,有必要建立制度化的沟通和监督机制,一方面了解企业的服务规划和服务内容,对服务效果予以监督;另一方面对企业给予专业化的指导,避免企业过分追求市场效益而脱离公共文化服务的初衷。

4.2 完善社会化运营制度设计,培育市场

在社会力量参与公共文化建设,以及政府购买服务、政府和社会资本合作(Public-Private Partnership,PPP)方面,政府都出台了相关政策,这些政策是基层图书馆社会化运营的指导思想和实践依据。中国图书馆学会近年来也通过理论研讨和案例分析等方式探索基层图书馆社会化运营的制度建设。从2013年开始,中国图书馆学会年会围绕社会力量参与公共图书馆服务与建设主题开设分会场、设置相关话题进行探讨,如"社会力量参与全民阅读推广"(2013年)、"公共图书馆社会化的探索与实践"(2016年)、"公共图书馆社会化管理与服务的机制和模式"(2018年)。

目前,全馆型服务模式的市场还处于起步期,国内企业参与度不高。政府有必要进一步制定扶持和激励政策,完善相关法律体系建设,推出资金、税收等优惠政策,吸引更多企业关注这一领域。当前已与公共图书馆建立长期合作关系的企业类型主要有:从事图书馆硬件设备提供和软件服务的企业,如艾迪讯;提供馆藏图书装备业务的企业,如安徽儒林;以及在专业学会指导下成立的提供图书配送和数据加工服务的专业性企业,如广东大音、皖新传媒图书馆管理公司等。在社会化运营市场发育不完全的情况下,政府和公共图书馆有必要与公共图书馆现有合作企业加强沟通,根据社会文化需求寻求业务拓展,培育其成为"供给方"中的一员,以解决基层图书馆社会化运营供给不足的现状。

4.3 对社会化运营的服务效能进行全方位的评价

要保障企业参与基层图书馆社会化运营的有效实施,有必要对其服务效能进行全方位的评价。具体可以通过纵向和横向比较,进行定量和定性的考察。纵向比较主要考察一定时期内基层图书馆社会化运营的效果,可以由政府组织相关部门以半年或一年为周期进行考评,对社会化运

营的服务效能进行阶段性测定,在此基础上进行经验总结或问题整改,以推动下一周期工作的开展。主要采取的评价措施有定期监测读者持证数、读者到馆次数、图书借阅量、活动举办数量、活动参与人数等的变化情况,还可编制调查问卷,调查参与者对活动的满意程度。软硬件购买模式中,可通过用户使用反馈表来考评软硬件的实用性。横向比较是指对某地区之内或地区与地区之间,企业参与基层图书馆社会化运营的服务效果进行比较。横向比较以纵向比较为基础,一方面采取统计学的方法对各基层图书馆已有数据进行分析,另一方面通过问卷调查、访问调查获得基层图书馆员、图书馆读者、企业工作人员的反馈,还可以结合网络舆情监测对反馈进行补充和完善,以全面有效地反映和提升企业参与社会化运营的效能。这项工作可以由政府委托当地的图书馆学会或者第三方测评机构,以研究课题、调查项目等形式开展,目的在于分析问题,寻找普适性的企业参与基层图书馆社会化运营的方法。

参考文献

1 吴慰慈,董焱.图书馆学概论[M].北京:北京图书馆出版社,2002:112-113.

2 国务院办公厅转发文化部等部门关于做好政府向社会力量购买公共文化服务工作意见的通知[EB/OL].[2017-08-30].http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-05/11/content_9723.htm.

3 李娟.社会力量参与基层图书馆服务供给模式研究综述[J].图书馆,2015(3):66-71.

4 陈新洁.图书馆业务外包[M].北京:北京理工大学出版社,2013:2.

5 罗彩红,等.美国图书馆募捐活动对我国图书馆建设的启示[J].图书馆学刊,2011(5):136-137.

6 中国图书馆学会.108-2008公共图书馆建设标准[S]//住房和城乡建设部,国家发展和改革委员会.建设标准汇编.北京:中国计划出版社,2011:252.

7 山口源治郎.日本公立图书馆的现状和主要问题——日本公立图书馆专业性及公益性功能的退化[J].图书馆杂志,2008(1):53-57,73.

8 公共文化服务外包:培育市场主体是关键[EB/OL].[2017-08-30].http://www.ce.cn/culture/gd/201406/27/t20140627_3050892.shtml.

9 不是北上广,首个政府招标社会化运营的图书馆竟然在这里[EB/OL].[2017-08-30].https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA5NjAyMjU0MA==&mid=401670125&idx=1&sn=7ac74ccba5408341885d6d9e7a96f737&mpshare=1&scene=23&srcid=0826teIJlEeWBIDPFHLW82mm#rd.

10 图书馆与服务外包团队的"磨合"之路[N].四川日报,2016-12-09(11).

11 薛帅.构筑海淀公共文化服务全域化版图——北京海淀北部文化中心公共文化服务机制创新实践[N].中国文化报,2016-12-08(8).

(李雅 讲师 南京大学信息管理学院、出版研究院 苏州大学社会学院,杨乃一 中山大学资讯管理学院图书馆学专业2017级硕士研究生)

收稿日期:2017-08-31