

# 社会组织赋能民间公益图书馆发展的探索与实践

——以福建鸟巢计划为例

傅文奇\* 郑美霞

**摘要** 社会组织赋能民间公益图书馆发展,可以有效补足公共文化服务空白地带,是社会力量参与公共文化服务的重要创新方式。本研究基于赋能理论,从结构赋能、资源赋能、心理赋能、知识赋能、协同赋能五个维度构建社会组织赋能民间公益图书馆的分析框架,以福建首家民间公益图书馆支持机构福建鸟巢计划为考察案例,探索其赋能民间公益图书馆发展的主要做法,构建社会组织赋能民间公益图书馆发展模型,基于此总结其经验,并提出其不足与发展建议,以为民间公益图书馆事业发展提供借鉴。图2。参考文献33。

**关键词** 民间公益图书馆 社会组织 赋能理论

## Exploration and Practice of Social Organizations Empowering the Development of Folk Public Libraries

—— A Case Study on the Fujian Bird's Nest Project

Fu Wenqi Zheng Meixia

**Abstract:** Social organizations empower the development of folk public libraries to fill the blank area of public cultural services effectively. It represents a significant and innovative approach for social forces to engage in public cultural services. This study focuses on the exploration and practice of the development of folk public libraries empowered by social organizations, and takes the Fujian Bird's Nest Project, the first supporting institution for folk public libraries in Fujian, as an example. Based on the empowerment theory, the analytical framework of folk public libraries empowered by social organizations is constructed from five dimensions: structural empowerment, resource empowerment, psychological empowerment, knowledge empowerment and collaborative empowerment. This paper explores the main practices, experiences, deficiencies and suggestions of the Fujian Bird's Nest Project to empower the development of folk public libraries, summarizes the development model of folk public libraries empowered by social organizations, in order to provide reference for the development of folk public libraries. 2 figs. 33 refs.

**Keywords:** Folk Public Library; Social Organization; Empowerment Theory

近年来,越来越多的社会组织利用自身资源以独立建馆或合作建馆的模式建设运营民间公益图书馆,在城中村、农村等公共文化服务体系较为薄弱的地区承担起为人们提供知识与信息服务的角色。2018年,《中华人民共和国公共图书馆法》明确指出要鼓励社会力量参与图书馆的

建设;2021年,《“十四五”公共文化服务体系建设规划》将推动公共文化服务社会化发展列为主要任务,要求创新社会力量参与公共文化服务方式。民间公益图书馆是社会组织作为社会力量参与公共文化服务的重要载体之一,随着实践的推进,社会组织在建设运营民间公益图书馆方面的参

\* 通讯作者:傅文奇,电子邮箱:181320374@qq.com。

与日益深入,出现了一些面向社会分享自身办馆经验并为其他民间公益图书馆提供或链接资源的新社会组织,其中以福建鸟巢计划(以下简称“福建鸟巢”)最为典型。福建鸟巢发起于2014年,从建设鸟巢图书馆开始,到创办4家改善流动儿童社区教育问题的城中村公益图书馆,积累了丰富的民间公益图书馆办馆经验。2019年,福建鸟巢拓展业务范围,成为福建省第一家支持民间公益图书馆发展的社会组织,从组织培育、能力建设、资源供应等多方面展开赋能民间公益图书馆发展的实践。截至2024年,福建鸟巢深度培育了全国范围内100余家民间公益图书馆,联合其他民间公益图书馆、社会组织共同孵化与支持1000余家民间公益图书馆。

对于社会组织参与图书馆事业的研究,学界展开了一定的探讨,主要围绕社会组织参与公共图书馆建设、阅读空间建设、民间公益图书馆建设等展开。在社会组织参与公共图书馆建设上,学者们认为为满足公众的多元文化需求,应引导和鼓励社会组织参与公共图书馆建设<sup>[1,2]</sup>,主要研究了运营评估方式<sup>[3]</sup>、服务供给模式<sup>[4]</sup>、参与路径<sup>[5]</sup>、困境与对策<sup>[6]</sup>等。在社会组织参与阅读空间建设上,学者们主要围绕创新路径<sup>[7]</sup>、参与路径<sup>[8]</sup>等展开研究。在社会组织参与民间公益图书馆建设方面,王子舟指出社会组织创办的民间图书馆在起步阶段就有很高的立意,是自下而上决策的、有民众参与的善治过程<sup>[9]</sup>;学者们多通过案例分析来讨论民间公益图书馆的阅读推广模式<sup>[10]</sup>、教育支持功能<sup>[11]</sup>、建馆模式<sup>[12]</sup>以及社会组织建设运营民间公益图书馆存在的问题与策略<sup>[13]</sup>等。总体来看,社会组织参与图书馆建设的研究成果丰硕,但主要围绕建设与运营展开,对社会组织赋能民间公益图书馆发展的研究较为碎片化。鉴于此,本文基于福建鸟巢赋能民间公益图书馆发展实践展开案例研究,以为民间公益图书馆事业发展提供有益借鉴。

## 1 理论框架

本文基于赋能理论展开研究。赋能理论不仅应用于心理学、教育学、管理学等学科领域,也应

用于商业、经济、政治、军事等实践领域。“赋能”即赋予某种能力和能量,通过一种专业干预的过程<sup>[14]</sup>,激发行动主体的能力进而实现既定目标,也可以理解为为行动主体实现目标提供一种新的方法、路径和可能性<sup>[15]</sup>。目前,学界主要从横向的结构赋能、资源赋能、心理赋能三个维度<sup>[16]</sup>探讨赋能的内涵,并通过这三个赋能维度实现组织内部全要素的价值激活<sup>[17]</sup>。其中,结构赋能强调能力被赋予不具备该能力的人或组织,消除行动主体的结构性障碍<sup>[18]</sup>,实现内部的有效配置<sup>[19]</sup>;但结构赋能忽略了无能力者的“感性”体验<sup>[20]</sup>,而心理赋能则强调改善行动主体的内在激励、自我效能感或个人主观想法(如自信、自我意识);资源赋能强调帮助行动主体获取资源和能力<sup>[21]</sup>。组织内部赋能与组织外部赋能都是价值创造的主要驱动力<sup>[22]</sup>,基于此,本文认为社会组织赋能民间公益图书馆发展不仅要从横向分析视角进行组织内部赋能,还需要从纵向分析视角进行组织外部赋能,因此增加知识赋能和协同赋能两个维度;知识赋能即以知识共享和价值共创为核心环节与目标,强调打破知识壁垒<sup>[23]</sup>,协同赋能强调通过探索外部资源实现开放式创新协作<sup>[24]</sup>。最终,基于结构赋能、资源赋能、心理赋能、知识赋能、协同赋能五个维度及其相互关系,构建社会组织赋能民间公益图书馆发展的分析框架(见图1)。

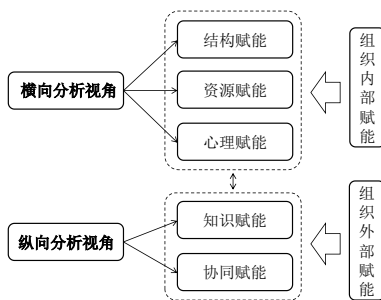


图1 社会组织赋能民间公益图书馆发展分析框架

## 2 福建鸟巢赋能民间公益图书馆发展的主要做法

福建鸟巢于2014年由一群专注于阅读、教育与社区发展公益事业的爱心志愿者发起,以“让

全天下每一个人身边都有一座‘更好’的图书馆”为使命。创始之初,福建鸟巢以建设鸟巢图书馆进行探索,截至2015年,通过自建、联合其他社会力量等方式在全国建设了150余家鸟巢图书馆<sup>[25]</sup>。2015年注册厦门市湖里区鸟巢阅读文化推广中心<sup>①</sup>,关注流动儿童社区教育问题,并将业务重心转向城中村民间公益图书馆建设。截至2024年8月,福建鸟巢在厦门城中村创办了高殿公益图书馆、安兜图书馆、西潘图书馆、新垵公益图书馆4家公益图书馆,接管并运营厦门杏林公益图书馆、泉州东溪公益图书馆2家民间公益图书馆。2019年起开始支持与那些愿意参与建设或正在运营民间公益图书馆的社会力量,培养和催化更多的公益图书馆。2020年,注册新的慈善组织——福建省鸟巢助学公益服务中心,开设“万家公益图书馆计划”项目,深度培育100余家民间公益图书馆,并在福建、宁夏、甘肃、陕西、江苏等13个省联合各省民间公益图书馆或有关社会组织构建行动网络小组,共同推进民间公益图书馆事业发展,并孵化1000余家民间公益图书馆。本研究从2023年8月至2024年7月通过网络调研、线下实地调研以及参与福建鸟巢举办的会议、访谈福建鸟巢管理人员和服务对象等方式,获取了有关福建鸟巢赋能民间公益图书馆发展实践的资料,为基于图1所示模型深度剖析福建鸟巢赋能民间公益图书馆发展的主要做法提供了充分依据。

## 2.1 强化结构赋能,培育规范运营的图书馆

福建鸟巢为消除赋能对象的结构性障碍,以“调研评估—项目培育—能力建设”方式形成评估与服务体系,促进民间公益图书馆服务提质增效。

### (1) 调研评估

为了解民间公益图书馆的现状与问题,福建鸟巢以“福建省乡村图书馆推动计划”展开试

点<sup>[26]</sup>,在乡镇、区县、地级市展开不同级别的调研。通过具体走访,福建鸟巢深入了解民间公益图书馆的分布格局、资源整合效能以及与地方政府的互动情况,剖析区域内民间公益图书馆的运行模式、服务受众需求特征以及面临的直接困境,从而把握福建民间公益图书馆发展的情况与特点。该计划陆续覆盖到广东、宁夏等多个省份的城市。在调研走访过程中,福建鸟巢与当地社会组织、地方乡贤等取得联系以挖掘潜在建设运营民间公益图书馆的能人或组织,也为项目培育奠定基础。

### (2) 项目培育

基于前期调研评估结果,福建鸟巢举办了12场民间公益图书馆游学营、共创工作坊等图书馆建设普及性培训活动。游学营带领潜在图书馆建设者参观访问优秀民间公益图书馆,解决他们经验缺乏的问题,提升其对民间公益图书馆的认识;在共创工作坊中,潜在图书馆建设者和已具有一定的民间公益图书馆管理经验的工作人员及希望改进图书馆运营状况的馆员,通过经验分享、头脑风暴等方式共同探讨民间公益图书馆建设过程中资源筹集、志愿者培养等问题。这不仅为已有民间公益图书馆优化运营管理方式提供方向,也助力形成多样化的民间公益图书馆建设方案,培育各地民间公益图书馆建设项目。

### (3) 能力建设

福建鸟巢积极培育具有规范运营民间公益图书馆能力的管理团队和运营团队,前者负责图书馆建设和统筹管理,后者负责图书馆日常管理。民间公益图书馆的管理和运营一方面受制于资金、人员等条件的限制,另一方面由于工作内容多且繁杂,亟须针对团队开展专业且系统的培养。为了支持全国各地民间公益图书馆管理团队的成长,福建鸟巢自2020年至2024年共开展了10期公益图书馆伙伴成长营、图书馆创建经验分享会,围绕宏观规划、资源筹集等方面,为民间公

① 该机构已于2024年注销,原下属公益图书馆等业务转入福建省鸟巢助学公益服务中心。

益图书馆建设者等管理人员提供培训和专业交流。此外,福建鸟巢还针对不同身份的运营者开展有针对性的培训。民间公益图书馆的运营者可分为统筹执行的馆长和日常管理的志愿者。针对馆长,福建鸟巢在厦门、泉州建设两家馆长实习实训基地并设立馆长成长营项目,从图书分类、借阅管理、日常维护、活动组织等方面展开实训;针对志愿者,福建鸟巢开设故事妈妈公益成长营等培训,赋能志愿者成为提供图书馆服务的坚实力量。

## 2.2 强化资源赋能,改善图书馆的运营条件

社会组织综合利用社会资本,通过改善资源条件赋能民间公益图书馆发展。福建鸟巢基于自身资源或资源链接,结合调研评估情况,为各地民间公益图书馆提供各类资源。

### (1) 图书资源供应

图书资源是图书馆开展基础借阅服务的前提。部分新建图书馆由于地处乡村、城中村等资源匮乏地区,社会关注度较低,往往难以获得所需的图书资源。而福建鸟巢有着多年创办与运营图书馆的经历,获得了一定的社会关注度,捐赠动员能力较高,不定期接收到来自小读者、家长、企业、公益组织、高校、公共图书馆等的图书捐赠;同时积极与广州益迪教育科技有限公司合作,通过“心愿书单”平台进行图书募集,并利用“图书馆线上微社区”展示图书馆运营情况,以增强捐赠者的认可度。福建鸟巢根据接收的捐赠图书和相关资源规划行动,截至2024年7月已向陕西省西安市五台镇社区公益图书馆等近80家图书馆免费提供图书,支持其度过社会关注度较低的初建阶段,保障其运营和基础服务的开展。

### (2) 技术资源赋能

数字化、信息化等技术的应用在实现图书馆优质管理、提升图书馆的管理效率和服务水平上具有重要作用。福建鸟巢联合其他社会力量于2021年、2022年共开展2期乡村图书馆智慧升级计划,为赋能对象提供信息管理系统功能介绍、

实操演练等图书馆信息化建设培训课程,并向20家优秀公益图书馆提供借阅系统账号、定制借阅卡、图书标签、扫码器等软硬件设施设备,提高其数字化水平。

### (3) 合作资源链接

作为公益性机构,民间公益图书馆的运营资金、物资等主要依靠其他组织、机构或企业等的捐赠。福建鸟巢基于自身运营图书馆的资源和社会影响力,为民间公益图书馆链接合作资源。目前我国相关法律政策并不完善,部分民间公益图书馆无法完成合法注册,因此存在难以接受捐助等问题。基于此,福建鸟巢利用自有筹款平台开展伙伴计划,基于图书馆运营考核情况签署合作协议,无偿为通过考核的民间公益图书馆提供众筹平台资源、展开募捐。截至2024年7月,已为18家民间公益图书馆筹集资金共29万元,有效支持了民间公益图书馆的可持续发展。此外,福建鸟巢还主动协助部分优秀民间公益图书馆引进资源,如为其暑期英语夏令营活动引进国际志愿者,向福建鸟巢直营图书馆的捐款企业或个人推荐民间公益图书馆。

## 2.3 强化心理赋能,激发图书馆自我发展动力

心理赋能强调改善主体的心理感知<sup>[27]</sup>,福建鸟巢帮助赋能对象提高公益意识、发展意识,激活其参与民间公益图书馆事业的积极性与主动性,加速民间公益图书馆事业的发展。

### (1) 心理感知

福建鸟巢通过改变潜在的或已存在的民间公益图书馆管理运营团队对外在环境的心理感知态度,对其进行激励。福建鸟巢密切关注民间公益图书馆发展动态,以“让全天下每一个人身边都有一座‘更好’的图书馆”为使命,充分利用人际网络、社交平台、图书馆交流会活动等传播该使命。福建鸟巢创始人以身作则,将组织使命作为个人使命,在组织运营困难期间变卖房产以维持组织生存,并积极支持开展赋能民间公益图书馆发展行动,为组织树立了很好的公益形象,激发

了情感共鸣,并吸引越来越多的个人或组织成为民间公益图书馆的发起者和建设者。他们主动与福建鸟巢取得联系以获取相关经验和支 持,如安徽省合肥市庐阳区益童学文化发展中心创始人参加安徽省图书馆经验交流会后,从经营营利型机构转向在家乡以公益形式运营美知书屋,并多次主动前往福建鸟巢学习公益图书馆运营经验。

### (2) 效能激发

在心理感知改善的基础上,福建鸟巢推动了全国各地多家民间公益图书馆的建设,并增强相关人员的工作重要性认知力、岗位职能胜任力,从而激发工作效能。在福建鸟巢的支持、影响下,建设民间公益图书馆的公益人士或社会组织逐渐提高了对民间公益图书馆事业的参与积极性。如,福建省霞舒助学公益服务中心创始人是一名高校教授,本只想在家乡建设一家民间公益图书馆,但在福建鸟巢的影响下,不仅注册了社会组织,还建设了第二家民间公益图书馆。银川市兴庆区见益社会工作服务中心创始人以“小卖部+图书馆”模式建设运营民间公益图书馆,并以“让没书读的孩子有书读,让有书读的孩子爱读书,让爱读书的孩子会读书”为使命,创设“吾乡有阅·儿童成长驿站”项目。他主动寻求与乡镇小卖部合作,将其图书馆建设模式推广到宁夏回族自治区的多个城市,共建设了7家图书馆。这些创始人 都与福建鸟巢形成了战略合作关系,通过参与省级图书馆交流会、合作整理并输出图书馆运营经验等方式,共同赋能民间公益图书馆,推动民间公益图书馆事业的发展。

### (3) 展示平台

搭建展示平台是民间公益图书馆效能成果体现的重要途径之一,可增强民间公益图书馆之间的凝聚力。2021年,福建鸟巢联合业内专家、各大主流媒体,开展优秀公益图书馆推选活动,评选并展示了18家优秀公益图书馆的建设与运营成果<sup>[28]</sup>。该活动提升了公众对民间公益图书馆的认知,改善了民间公益图书馆的舆论环境。此外,福建鸟巢主动邀请民间公益图书馆管理

者、运营者等参与或共同组织经验分享交流会,为这些图书馆提供展示和交流平台,加强民间公益图书馆之间的情感构建,形成开放、共享、交流的共同体,并吸引多元参与力量,促进图书馆可持续发展。

## 2.4 强化知识赋能,传播图书馆专业知识

福建鸟巢从知识服务、科学理论、专业知识和实践经验等方面展开知识赋能,从理论、实践层面传播图书馆运营管理的专业知识,提升民间公益图书馆建设者、运营者的专业素养,进一步加强赋能的广度和深度,助力民间公益图书馆事业发展,提升民间公益图书馆的社会地位和价值。

### (1) 知识资源共享

福建鸟巢将实践经验、调研成果、同行交流成果等进行加工和集成,形成10余份知识成果,如联合福建省霞舒助学公益服务中心整理《乡村图书馆筹建与运营手册》,参考阅读推广机构书单和专家意见编制《社区图书馆推荐书目基础版》,通过实地调研形成《南平市社区图书馆调研报告》等。福建鸟巢利用这些一手资料形成线上知识资源库,供同行免费使用。

### (2) 工作场景嵌入

针对民间公益图书馆各类工作场景,福建鸟巢基于服务对象展开场景嵌入式服务,提高服务的效能。福建鸟巢创办公益图书馆学院,除了提供培训课程外,还提供“一对一”陪伴式辅导服务,针对民间公益图书馆运营中遇到的问题为其建设者、运营者提供专业引导。同时,结合各类工作内容和场景,福建鸟巢邀请具有专业背景、研究和实践经验的专家,以一个星期为一个周期,开展常态化城乡社区图书馆互动式线上主题讲座沙龙,如“城乡社区图书馆馆长的一天”“图书馆里了不起的她们”“城乡社区图书馆沙龙之安全问题篇 | 孩子从图书馆走丢了,应该如何应对!”“社区公益图书馆运营经验交流会”等。截至2024年7月31日,已举办20期。当期沙龙结束后,福建鸟巢工作人员整理、撰写回顾性文章并利用微信公众号进行传播,帮助更多的民间公益图

书馆管理者、运营者提升专业素养与工作能力。

## 2.5 强化协同赋能,塑造价值共创理念

目前,越来越多的民间力量参与到公益图书馆事业中,但现有民间公益图书馆大多是为了弥补公共文化服务的空白地带而建设,因此多散落在城中村、乡村等偏僻之处。为壮大民间公益图书馆队伍、促进民间公益图书馆发展,福建鸟巢与北京大学民间图书馆课题组、爱阅公益基金会、心和公益基金会于2022年10月共同举办了全国首届“乡村与社区图书馆发展圆桌会”,与39位长期关注民间图书馆发展的代表围绕机构需求及资源梳理、未来一年合作方向展开讨论后<sup>[29]</sup>,认为伙伴网络建设可以有效推动民间公益图书馆发展。就此,福建鸟巢开始构建区域民间公益图书馆行动网络,集合多方力量、采取多种措施共同塑造民间公益图书馆价值共创理念,协同促进民间公益图书馆的发展。

### (1) 交流平台搭建

首先,开展城乡社区图书馆发展交流会。为促进多元力量协同推进城乡社区图书馆的发展,福建鸟巢自2022年起开始联合政府、基金会、企业、高校、公共图书馆等力量创办城乡社区图书馆发展交流会。在此过程中,福建鸟巢强调发展当地力量,组织民间公益图书馆建设与发展较为领先的社会组织在所在省份开展交流会,构建不同省市民间公益图书馆建设者、运营者之间的关系网络、交流和资源共享平台。同时,福建鸟巢邀请各省宣传部、文旅厅、图书馆学会等参与交流会,以扩大民间公益图书馆的社会影响力。截至2024年7月31日,已在福建、甘肃、宁夏等多个省份的城市中累计开展了20场城乡社区图书馆发展经验交流会。此外,除了主题报告,会议期间还收集嘉宾在图书馆建设与运营中遇到的问题并选取共性问题展开小组讨论,以交流优秀经验或想法,促进民间公益图书馆的可持续性发展。

其次,创办民间公益图书馆交流社群。福建鸟巢以“书香中国,让全天下每一个生命身边,都

有一座更好的图书馆”为价值引领,建立民间公益图书馆交流社群,分享项目合作资源、优秀案例、会议信息等。这一方面为图书馆建设者和运营者提供打破时空界限的交流平台,分享彼此经验或提出相关困惑,并获得社群内其他图书馆建设者和运营者、高校教授、律师等多方力量的解答;另一方面便于福建鸟巢及时了解服务对象的需求,并提供针对性的案例宣传、链接阅读推广合作资源等服务。

### (2) 行动网络孵化

基于各省具有一定数量规模的民间公益图书馆的现状,福建鸟巢提出省域协同行动网络孵化计划。该计划以各省市的城乡社区图书馆交流会为平台,聚集有志于协同区域各方力量、共同发展民间公益图书馆的社会组织,共建乡村图书馆促进基金会、核心行动组等,将松散的民间公益图书馆及相关公益人士、社会组织连接成省级协同行动网络,实现资源共享、优势互补,助力各区域新的民间公益图书馆的孵化与建设,已有民间公益图书馆的资源完善与服务优化升级。截至2024年7月31日,福建鸟巢推动省级协同行动网络完成7家省级公益资源中心、核心行动组和专项基金的筹建。这些省级公益资源中心、核心行动组和专项基金,向省内的民间公益图书馆输送图书、资金、业务指导等资源。此外,福建鸟巢联合各省域行动网络的重要成员,创建全国阅读与图书馆发展网络省域召集人成长营,交流、分享各省在民间公益图书馆的运营、资源链接等方面的优秀实践,并发起社群计划,通过每月一例会的形式召集各省域行动网络成员交流每月成果和未来规划等,以期实现全国范围的协作。

## 3 实践案例赋能模型讨论

综合以上案例分析,从横向分析视角和纵向分析视角,归纳并构建社会组织赋能民间公益图书馆发展模型(见图2)。该模型的两个分析视角中,横向视角是从组织内部对民间公益图书馆或建设民间公益图书馆的社会组织进行赋能,包括

结构赋能、资源赋能、心理赋能:(1)结构赋能通过调研评估、项目培育、能力建设开展。基于调研评估开发有发展潜力的民间公益图书馆项目是发展民间公益图书馆的重要根基,而能力建设则能够为民间公益图书馆的运营提供有效保障。(2)资源赋能围绕图书资源、技术资源、合作资源三个方面资源进行赋能。(3)心理赋能通过改善民间公益图书馆的心理感知激发其效能,并为其提供展示平台。“心理感知-效能激发-展示平台”形成良性心理赋能循环,促进赋能对象保持积极乐观心态,走出职业倦怠,培养其职业自信和行业使命感,进而激发其服务的热心、耐心和专心等<sup>[30]</sup>。纵向视角是通过服务供给网络构建和多维要素聚合<sup>[31]</sup>,从组织外部对民间公益图书馆进行赋能,包括知识赋能、协同赋能:(1)知识赋

能侧重知识资源共享、工作场景嵌入,通过隐性知识集成与共享、知识应用传授等方式,形成知识获取平台,使服务升华到知识服务,提高业内人员的综合素质和专业素养。(2)协同赋能围绕交流平台搭建、行动网络孵化展开,为赋能对象提供协作和互动渠道,塑造民间公益图书馆共同体意识,使民间公益图书馆在价值链条中不断升级。据此,形成“结构赋能-资源赋能-心理赋能-知识赋能-协同赋能”的赋能链。仅从组织内部或是组织外部进行赋能无法实现民间公益图书馆事业的整体发展,必须通过图2中五个维度的赋能过程和赋能结果及彼此间的联系,系统赋能民间公益图书馆,才能实现“结构-资源-心理-知识-协同”之间的最优契合,形成良性的民间公益图书馆发展生态,实现民间公益图书馆可持续发展。

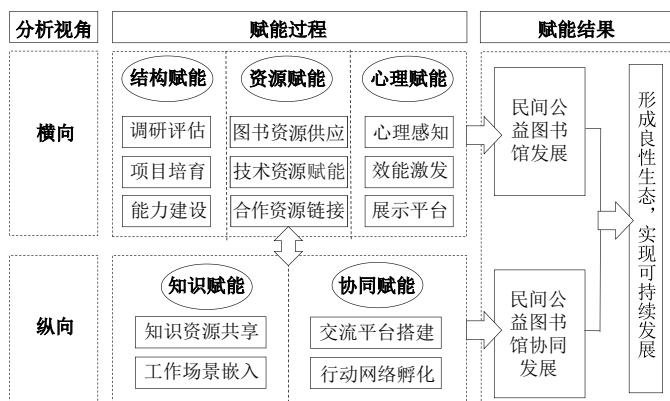


图2 社会组织赋能民间公益图书馆发展模型

## 4 福建鸟巢赋能民间公益图书馆发展的经验

### 4.1 凝集扎实办馆经验,赋能基层馆的发展

福建鸟巢创办多家城中村社区公益图书馆,经过多年的积累,拥有扎实的社区图书馆办馆经验,形成了成熟的图书馆管理与运营模式。在人员队伍上,福建鸟巢拥有一支专业团队,具备丰富的民间公益图书馆专业知识和实践经验,能够为图书馆的发展提供有力的支持。同时,福建鸟

巢始终保持着持续的创新动力,通过实地调研、走访更多的民间公益图书馆,不断探索、更新图书馆的服务模式和方法,以适应社会的变化和读者的需求。在社会影响力上,福建鸟巢相关实践曾被多家主流媒体报道、宣传,拥有一定的社会资源和关注度。丰富的办馆经验、专业的人才团队、持续的创新动力以及较高的社会影响力是福建鸟巢拓展业务范围、赋能民间公益图书馆从而促进民间公益图书馆事业发展的重要保障。

## 4.2 牵引多元主体合作,增强内生发展动力

通过开展经验交流会、成立民间公益图书馆交流社群等方式,福建鸟巢吸引着越来越多的社会力量参与,并为民间公益图书馆建设与运营的多方主体提供交流平台,推动多元主体协同合作,增强内生发展动力。在交流社群,来自阅读推广机构、基金会、全民阅读促进会、企业等的参与人员在不同的领域具有不同的专业优势,彼此专业知识、经验以及资源的共享可以提升民间公益图书馆在特定领域的服务水平。如北京大学王子舟教授分享如何提高儿童信息素养;福建和光助学济困公益服务中心分享如何提高当地力量的阅读推广能力,并将其发展为志愿者反哺图书馆运营;南都公益基金会结合其整合资源以提升社会组织灾后救援能力的经验探讨社会组织推动公益图书馆发展的基础条件等。通过社群交流,福建鸟巢打破不同主体之间的信息壁垒,加强民间公益图书馆、阅读推广机构、相关基金会等多元主体之间的联系与交流,实现多元主体共享基金会资金资助申请渠道、专业阅读推广机构培养阅读推广人公益课程、政府采购项目等的经验与资源,促进城乡民间公益图书馆的发展。

## 4.3 构建成长型培养路径,激活主体自我效能

在赋能民间公益图书馆发展过程中,福建鸟巢始终注重培养民间公益图书馆及相关社会组织的自我发展能力,从培养其基础能力到推动其创新服务内容、鼓励其分享有关经验等,不断激活赋能对象的自我效能,增强社会对民间公益图书馆的关注度和认可度,提升民间公益图书馆在文化建设和社会发展中的地位和作用。福建鸟巢围绕民间公益图书馆的日常管理和统筹运营等方面针对图书馆工作人员展开培训,提升其专业素质;同时带领来自全国各地的业内人士实地参观运营效果卓著的民间公益图书馆,或邀请来自高校、基金会、图书馆运营等各领域的精英围绕民间公益图书馆的建设与发展开展相关讲座,

以丰富相关工作人员的理论与实践知识。此外,福建鸟巢设立以世界咖啡馆形式展开的行动网络构建、政策倡导与响应等多类主题的愿景共创交流坊,促进民间图书馆的经验交流和思想碰撞。这些培养举措推动了陕西青苹果公益小书房培养“故事妈妈”以激活其他社区图书馆<sup>[32]</sup>、宁夏海原睿德公益图书馆设计“流动书包”以服务乡村儿童<sup>[33]</sup>等新服务模式、运营模式的产生。这些民间公益图书馆又参与图书馆经验交流会、线上公益沙龙等分享其经验,促使民间公益图书馆运营与管理的不断改善和创新,进而实现民间公益图书馆的可持续发展。

## 4.4 共建协同行动网络,形成良性发展生态

福建鸟巢主办的城乡公益图书馆发展交流会、民间公益图书馆交流社群等,聚集了各省的民间公益图书馆建设者、运营者等力量,以促进资源链接、经验交流等为导向,以推动民间公益图书馆发展为目标,共建协同行动网络。福建鸟巢致力于加强各主体彼此之间的联系,整合多方资源:以共建资源中心、行动小组等形式,形成合作关系网络;通过捐赠图书、走访调研等方式,协同开展优化省内民间公益图书馆事业发展的实践。同时,福建鸟巢推动各省相关社会组织、政府部门、公共图书馆等力量共办省域交流会,带动省内的交流与协作,提升各省民间公益图书馆的社会影响力与凝聚力;通过开展全国阅读与图书馆发展网络省域召集人成长营,实现跨省市的经验交流和资源共享,增强民间公益图书馆的协同发展共同体意识,形成良性发展生态。

## 5 社会组织赋能民间公益图书馆发展存在的问题及建议

### 5.1 社会组织赋能民间公益图书馆发展存在的问题

福建鸟巢作为赋能民间公益图书馆发展的新型社会组织,基于自身办馆经验和社会影响力,在民间公益图书馆能力培养、资源建设以及推动



多元主体协同合作等多方面产生了丰富的实践成果,但其实践过程中仍存在一定问题,也是社会组织赋能民间公益图书馆发展中存在的共性问题。

#### (1) 资金来源缺乏稳定性,存在生存危机

社会公益组织的运营资金主要依靠企业、基金会、众筹平台等捐赠,以福建鸟巢为代表的社会组织为维护公益形象并保证建设运营图书馆、赋能民间公益图书馆发展的专注度,对于除募捐外的资金获取行为保持谨慎态度。由于缺乏稳定的资金来源,这些社会组织存在难以可持续发展的风险。资金是开展赋能行动、提供各类服务的重要基础,如何获得稳定的资金来源是社会组织赋能民间公益图书馆发展面临的主要难题。

#### (2) 培训内容系统性不足,未形成培养体系

即使如福建鸟巢这样运营成熟的社会组织,其开展的城乡社区图书馆主题线上公益沙龙、公益图书馆伙伴成长营等培训项目,和省级图书馆学会相比,培训内容仍存在缺乏连贯性和系统性的问题。培养体系尚未形成,培训主题较为零散,难以使培训对象形成系统认知。

#### (3) 专业人才数量缺乏,影响知识输出

福建鸟巢这类社会组织在赋能民间公益图书馆发展的过程中,为获得服务对象的信任、扩大社会影响力、吸引更多具有慈善意识的社会组织加入,通常需要保持服务的公益性。而正是由于其公益性质的工作,难以以高薪等条件吸引和聘请专业人才。专业人才的缺乏影响社会组织在知识交流、知识输出方面的质量和效率,延缓了专业知识的传播。

## 5.2 促进社会组织赋能民间公益图书馆发展的建议

### (1) 增强资金获取能力,夯实可持续发展基础

资金是开展各类服务的重要基础,仅依靠捐赠收入存在生存危机,在保持公益服务形象的同时,增强资金获取能力才是社会组织的可持续发展之路。社会组织应积极开展项目合作,将自身

已有的项目打造成具有可复制性的项目产品包如“公益图书馆建设工具包”等,与其他具有一定资金实力的基金会等建立合作关系以获得资金,实现资源互利共赢。此外,社会组织应积极关注公益资助项目、政府采购项目并了解相关申报条件,总结已产生的赋能民间公益图书馆发展的优秀实践成果,充分展示组织实践状况与有关项目的匹配度,以申请基金会或慈善组织的资助资金、参与政府购买基层公共文化服务项目,促进组织的可持续发展。

### (2) 专业力量主动参与,提升馆员专业水平

民间公益图书馆的管理者和运营者通常不是专业的图书馆员,虽具有一定的实践经验,但缺乏图书馆管理的专业知识和经验。公共图书馆作为图书馆的重要专业力量之一,应主动介入民间公益图书馆的培训计划,了解民间公益图书馆建设运营的困惑、需求,制定系统化的培训内容,为社会组织培养民间公益图书馆的建设者和运营者提供支持。

### (3) 发展志愿者力量,提高服务工作效率

社会组织应梳理赋能民间公益图书馆发展的工作内容,分别招募短期志愿者和长期志愿者,培养专业志愿者团队,进行人才储备。通过招募短期志愿者,减轻社会组织赋能民间公益图书馆发展实践中的基础性工作压力,将有限的人才用于图书馆运营能力培育等专业性工作,提高服务工作效率,扩大服务覆盖范围。同时,以精神激励、提供发展机遇等方式吸引并招募长期志愿者,以专业背景、技术能力等条件提高招募门槛,围绕民间公益图书馆赋能行动的工作内容展开培训和实践,使其成为专业人才储备。

## 结语

本文从“结构赋能-资源赋能-心理赋能-知识赋能-协同赋能”五个维度,分析社会组织赋能民间公益图书馆发展的典型案例——福建鸟巢赋能民间公益图书馆发展的实践情况。其在赋能民间公益图书馆发展上已取得了较为丰富的成

果,切实贴近民众的阅读需求,有效弥补了公共图书馆在城中村、乡村等区域的空白,打通全民阅读“最后一公里”,为公共图书馆事业发展提供新的方向和动力。目前,以福建鸟巢为代表的社会组织在赋能民间公益图书馆发展时,虽重视打破民间公益图书馆的界限,向政府、图书馆界等多方舞台展示民间公益图书馆的力量,但仍存在影响力不足的问题,从而影响其可持续发展。而公共图书馆作为图书馆界、政府、民间公益图书馆的中坚力量、专业力量,应加强与民间公益图书馆之间的联系,充分发挥其专业能力和引导作用;同时通过活动共办、资源输出等方式为民间公益图书馆提供舞台,展现民间公益图书馆的优秀实践,搭建社会组织和官方力量的沟通渠道,提高民间公益图书馆的社会影响力,从而促进民间公益图书馆发展的可持续性,共同助力健全公共文化服务体系。

#### 参考文献

- 董娜,牛育芳.公共图书馆与社群合作开展视障服务研究——以北京市公共图书馆为例[J].图书馆工作与研究,2024(6):81-87.
- 黄莺.社会力量参与公共图书馆建设的实践与思考——以上海市嘉定区公共图书馆为例[J].图书馆工作与研究,2019(4):79-83,101.
- 吴璇.中国艾迪逊与美国 LSSI 整体运营图书馆比较研究[D].福州:福建师范大学,2023.
- 郭敏.政府向社会组织购买图书馆服务的思路[J].晋中学院学报,2018(5):106-108.
- 蔺梦华.社会力量参与社区儿童图书馆建设的生态维度分析[J].图书馆研究与工作,2023(11):25-30.
- 孟子龙.社会组织参与文化服务共同生产的困境与对策——以上海市公共图书馆为例[J].新世纪图书馆,2021(10):75-81.
- 苏志豪.流动图书馆:社会组织活化农家书屋的有效路径——基于日本启示与本土化创新[J].图书馆理论与实践,2020(3):105-111.
- 戴艳清,郑佳琪.农村新型公共阅读空间社会力量参与路径研究——以温州“百姓书屋”为例[J].图书情报工作,2023(19):48-58.
- 王子舟.民间图书馆的新形态、新功能[J].图书馆论坛,2016(12):32-37,23.
- 崔苾.民间图书馆参与亲子阅读推广的实践与思考——以悠贝亲子图书馆为例[J].西藏科技,2020(3):18-22.
- 苏日娜,赵心.公益图书馆对中小学图书馆的支持——以满天星公益图书馆为例[J].图书馆杂志,2017(3):32-35,57.
- 廖明.民间公益图书馆的建设与优化——以厦门为例[J].图书馆杂志,2022(3):88-95.
- 严贝妮,卢可轩.社会组织建设运营民间图书馆的实践探索与启示[J].图书馆学研究,2024(4):46-57.
- Catherine H, et al. Enablement in health care context: a concept analysis [J]. Journal of Evaluation in Clinical Practice, 2011(1): 143-149.
- 关婷,等.技术赋能的治理创新:基于中国环境领域的实践案例[J].中国行政管理,2019(4):58-65.
- 何铭锋,等.多主体共赋能:工业设计双创教育平台构建[J].家具与室内装饰,2021(7):139-142.
- 薛晓宇.数字赋能背景下太原市智慧社区建设研究[D].大连:东北财经大学,2023.
- Sun Q, et al. Digital empowerment in a WEEE collection business ecosystem: a comparative study of two typical cases in China [J]. Journal of Cleaner Production, 2018(15): 414-422.
- 李珮,等.公益组织的数字化转型与行动适应——数字赋能的视角[J].中国社会组织研究,2023(2):1-25.
- 孔庆民,等.社交商务对非物质文化遗产保护传承的影响机理:基于谭湘光织锦和孙希才烙画的双案例研究[J].中国市场,2017(29):159-162.

- 21 张文艺. 数据赋能对企业创新绩效的影响机制[D]. 杭州:浙江工商大学,2022.
- 22 孔海东,等. 价值共创行为分析框架构建——基于赋能理论视角[J]. 技术经济,2019(6): 99-108.
- 23 张俊,等. 虚拟网络组织的知识动员机制——基于组织混合性和流动性视域[J]. 科技进步与对策,2025(6):120-129.
- 24 Gloor P A. Swarm creativity;competitive advantage through collaborative innovation networks [M]. Oxford:Oxford University Press,2006:94.
- 25 王子舟,等. “迷你图书馆”何以风靡全球?[J]. 图书馆,2015(5):10-16.
- 26 福建省乡村图书馆推动计划启动! [EB/OL]. [2024-07-10]. [https://mp.weixin.qq.com/s/yPjPKqM7wGAT0\\_aPPkhI\\_A](https://mp.weixin.qq.com/s/yPjPKqM7wGAT0_aPPkhI_A).
- 27 Thomas K W, Velthouse B A. Cognitive elements of empowerment;an interpretive model of intrinsic task motivation [J]. academy of Management Review, 1990(4):666-681.
- 28 用公益图书馆,点亮更多生命的未来|颁奖典礼暨行业论坛回顾[EB/OL]. [2025-03-08]. [https://mp.weixin.qq.com/s/1972LfC4\\_G6qhWApoMD5aA](https://mp.weixin.qq.com/s/1972LfC4_G6qhWApoMD5aA).
- 29 全国首届“乡村与社区图书馆发展圆桌会”在厦门成功举办[EB/OL]. [2025-03-08]. <https://mp.weixin.qq.com/s/yP9dPNCEiymC9q4sKG4K3w>.
- 30 蔡迎春. 赋能与重塑:智慧服务下馆员培训体系再思考[J]. 国家图书馆学刊,2021(3): 34-41.
- 31 何得桂,韩雪. 统合治理视野下创新和完善基层社会治理的路径和机制——以陕西省S县为例[J]. 江淮论坛,2024(1):101-108.
- 32 沙龙回顾:第18期|一年时间从1家小书房到30家社区图书馆?来看陕西爱心树故事妈妈公益项目探索之路[EB/OL]. [2025-03-08]. [https://mp.weixin.qq.com/s/ZLDHuFaNb5pdS6TV\\_BOVkJQ](https://mp.weixin.qq.com/s/ZLDHuFaNb5pdS6TV_BOVkJQ).
- 33 海原县儿童阅读推广计划|回家乡做好事——给村里的孩子带包书[EB/OL]. [2025-03-08]. [https://mp.weixin.qq.com/s/wXi9jU7R8Qe\\_HcPPFbeYvQ](https://mp.weixin.qq.com/s/wXi9jU7R8Qe_HcPPFbeYvQ).
- (傅文奇 教授 福建师范大学社会历史学院, 郑美霞 福建师范大学社会历史学院2023级图书情报专业硕士研究生)

收稿日期:2024-07-15