



# 探寻社会化运营 「全民阅读」的贵阳路径

实习记者 黎荣、文  
贵阳日报融媒体中心记者 董睿语 黎荣 / 文



火爆的南明区图书馆



图书馆儿童阅读区



一位小朋友正在阅读

## A 市场化运营 图书馆“火”了

家住花果园J区的杨先生是一名阅读爱好者,2018年以前,他需要坐40分钟公交车到贵州省图书馆看报。现在,他只需走10分钟到南明区图书馆,就有200多种期刊以及9万多册涵盖政治、经济、历史等22大类的图书供他选择。

2018年,南明区主要以社区图书室满足基层公共文化服务需求。为解决公共文化设施场地不足的问题,经南明区人民政府与房地产公司协商,合作共建了南明区图书馆,由企业提供场地,政府采购设施设备进行运营。最后,房地产公司提供了花果园J区12栋B2、B3层闲置空间,面积达4000平方米。

有了场地之后,区政府继续破解图书馆运营模式的难题。据南明区图书馆馆长迟敏介绍,建设初期,南明区图书馆仅有5名编制人员,远不能满足读者服务需求。为缓解编制人员名额紧张的尴尬,南明区考虑了“政府自营,增加编制”“政府自营,外聘人员”以及“政府主导,引入专业团队运营”等多种解决方案。

经过多方走访、充分调研,组建专业团队对多种运营模式进行了研究论证,最终,南明区决定采取“政府主导,引入专业团队运营”模式进行管理。通过公开招标,与艾迪讯电子科技(无锡)有限公司达成合作,该公司可以提供一站式运营解决方案,包括文献资源管理、参考咨询服务、数字资源建设与服务、特色化阅读推广活动、品牌建设与宣传、新媒体运营等服务。

经过多年的实践证明,无论是从时间成本还是从资金投入上考虑,“政府主导,引入专业团队运营”都是“高性价比”的运营模式。迟敏告诉记者,创新的运营模式不仅为本地图书馆快速学习提供条件,也有效节省了本地财政资金。“我们算了一下,社会化运营仅在年人均工资这一项就节约了40%左右的财政资金。”迟敏说。

作为全省基层图书馆创新发展中第一个吃螃蟹的团队负责人,据艾迪讯电子科技(无锡)有限公司西南区域经理文武介绍,目前,南明区图书馆每年的社会化运营费用为241万元,工作人员构成为“2+16+6”——2:正式编制人员2名,其中1名为图书馆馆长;1名为工作人员,代表政府对图书馆运营全过程进行监管;16:社会化运营团队人员16名,主要负责图书馆的全面运营;6:3名安保和3名保洁。

累计到馆人次超123万,11个馆外流通服务站、22个社区图书共享系统点位……自2018年开馆至今,南明区图书馆成绩斐然。在世界读书日来临之际,南明区图书馆荣膺由中国图书馆学会颁发的“全民阅读基地”称号,成为贵州省唯一上榜的区县级公共图书馆。

作为贵州首家采取“馆长负责制”的社会化管理模式的基层公共图书馆,经过多年的实践,南明区图书馆不仅成为了深受读者喜爱的“99分图书馆”(即满意度达99%),还成为了全市基层公共图书馆的佼佼者。观山湖区图书馆、云岩区图书馆借鉴“南明经验”管理图书馆,公共文化服务矩阵逐渐形成。

## B 政府主导 文化服务阵地更坚实

作为基层公共文化服务前沿阵地,免费舒适的阅览坐席、免费的图书借阅和办证服务、每周都会举办的公益活动等一系列福利,为南明区图书馆圈了一波粉,成为了“网红打卡点”。

近日,记者走进南明区图书馆,环视一周,阅览席几近坐满了人,或翻看纸质图书,或阅读电子图书,学习氛围非常浓厚。“虽然是社会化运营为主,但是并不意味着我就可以‘躺平’了,根据‘政府主导’这一原则,我需要参与图书馆运营全过程。”迟敏说,南明区图书馆采取“馆长负责制”,目前有两名编制人员驻馆参与图书馆运营全过程。从网络推文撰写到活动策划,再到志愿者服务计划,都需要在政府监督下进行。

根据合同规定,每个服务年度,艾迪讯电子科技(无锡)有限公司都需完成考核才能拿到全额财政资金。迟敏告诉记者,为了增加社会化运营的成效,每年考核指标都在调整优化。“我会以读者满意度为重要考核指标,从多个维度设置比预期稍微高一点的目标,激发运营团队的创造力。令人欣慰的是,团队每年都超额完成考核目标。”迟敏说。

截至2022年12月,南明区图书馆累计接待读者超100万人次,年均接待读者近30万人次,图书流通量累计超40万册次;累计举办公益文化活动700余场,打造了“图书馆奇妙夜”“书香大拜年”“世界读书日”等一批有较强影响力和辨识度的品牌IP。



南明区图书馆社会科学阅读区

## C 借鉴“南明经验” 助推公共文化服务矩阵新发展

南明区图书馆的大胆实践,闯出了一条“政府主导+社会化运营”的公共图书馆事业发展之路,为全市基层公共图书馆事业发展提供了可借鉴、可复制、可推广的“南明经验”。

2021年,观山湖区图书馆建成并面向社会免费开放。在缺乏编制、缺乏经验的情况下,借鉴“南明经验”,同样采用“馆长负责制”以“政府主导+社会化运营”模式开展工作。与南明区图书馆不同的是,观山湖区图书馆仅将运营服务和大部分小型活动开展进行社会化,且在馆长的指导和监督下完成,其余项目仍然由政府自主掌握,运营工作人员助力完成,如图书采购、设备采购、水电网费、物业管理、部分大型活动等。

“启用社会化运营模式之后,图书馆各项工作得以顺利开展,馆藏图书和设施设备得以完善,并创建了阅读品牌‘阅见观山湖’及活动品牌‘观小图学苑’‘黔艺流传’‘好书C位出道’等,围绕品牌开展了大量丰富有趣的阅读推广活动,获得大量宣传报道,已有较强的影响力,全馆服务得到

了读者的普遍认可,至今保持零投诉。”观山湖区图书馆馆长魏秦介绍。

政府把准方向,运营团队精准发力,2023年,观山湖区图书馆创新推出“细胞计划”,计划通过开展各种阅读推广活动,不断发现“阅读细胞”,成为“阅读细胞”聚集地,不断扩大影响力。此外,观山湖区图书馆努力通过辅导和培训,逐步帮助已建立的辖区内各(镇)街道分馆和馆外服务站不断成长,形成阅读分阵地,发现和培养形成更多的“阅读细胞”,并不断拓展服务分阵地,进行阵地联动,开展读者服务、阅读推广活动,形成“阅读细胞”发现和培养体系,实现“阅读细胞”不断扩增,全面推进全民阅读。现服务分阵地已达36个。

据悉,2022年,云岩区图书馆也启用“政府主导+社会化运营”的模式管理图书馆。可以预见,贵阳市基层公共图书馆事业发展已“渐入佳境”,公共文化服务矩阵正逐渐形成,从提供单一的、分散的公共文化服务走向抱团的、联合的公共文化服务,公共文化服务效能越来越强。