社会组织建设运营民间图书馆的实践探索与启示*

严贝妮　卢可轩

【摘　要】社会组织参与建设运营民间图书馆是对公共文化服务建设的有益补充。采用网络调查与案例分析法，对6个社会组织建设运营民间图书馆的实践进行研究。从组织内部延展至行业生态，解构社会组织建设运营民间图书馆实践中的馆藏资源建设、人才体系建设、科学技术应用与阅读推广开展四大要素，研究发现：虽然社会组织建设运营下民间图书馆更具活力，但在资源供给规模与质量、人才专业性与稳定性等方面存在问题。下放民间图书馆馆藏权限与推动图书共享、开展全职业周期式民间图书馆人才培养、推进民间图书馆资源和管理数字化转型升级、举办自助活动和拓展民间图书馆服务对象、融入图书馆总分馆体系与挖掘行业内资源等是社会组织建设的民间图书馆的高质量发展策略。

【关键词】民间图书馆　社会组织　图书馆要素　公共文化服务

Abstract: The involvement of social organizations in the construction and operation of non-government funded libraries is a valuable complement to the development of public cultural services. This paper examines the practice of constructing and operating non-government funded libraries by six social organizations, using online research and case analysis methods. It deconstructs the four elements of construction of library collection, personnel system, technology application and reading promotion of non-government funded libraries from the internal organization to the industry ecology. The research finds that non-government funded libraries, despite experiencing increased dynamism through the construction and operation of social organizations, still faces challenges pertaining to resource supply scale and quality, professional talent acquisition, as well as stability. The high-quality development strategies of non-government funded libraries constructed by social organizations include: delegating the authority to book purchase, promoting book sharing, conducting personnel training for the career cycle, promoting digital transformation of library resources and management, organizing self-service activities and expanding the service objectives of non-government funded libraries, integrating into central-branch library systems, as well as exploring the resources of non-governmental library industry.

Key words: non-government funded library　social organizations　library elements　public cultural service
DOI:10.15941/j.cnki.issn1001-0424.2024.04.013

0　引言

图书馆是弘扬传统文化、培育文化自信、提升国民素养以及满足公众精神文化需求的重要机构。近年来，民间图书馆作为图书馆的重要形式，具有非营利性、自治性、志愿性、公益性等特性[1]，积极参与公共文化服务建设和乡村振兴。民间图书馆数量持续增长[2]，并在传承乡土文化、培育基层人才队伍、推动基层文化发展、促进乡村振兴等方面作用日益凸显[3]。社会组织作为政府与公民之间的纽带，在弥补政府公共文化建设不足、建立健全公民参与公共文化活动的常态与长效机制等方面展现出重要价值[4]。随着我国乡村振兴战略的不断推进，党和政府愈发关注和重视文化在社会建设、乡村治理中的价值和作用[5]，越来越多的社会组织参与到建设与运营民间图书馆的事业中。

* 本文系2022年国家社会科学基金一般项目“乡村振兴战略背景下公共阅读服务精准供给研究”（项目编号：22BTQ025）研究成果之一。

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

目前，学界对社会组织建设运营图书馆的研究主要聚焦于公办的公共图书馆、高校图书馆与民间图书馆的建设实践。公办的公共图书馆方面，“社会组织是承接图书馆业务外包的主力军”这一观点成为图书馆界的共识[6]。学者们主要研究了社会组织参与建设公办公共图书馆的动力机制[7]、优势与局限性[8]、实践案例及经验[9]、供给模式[10]、建设路径[11]和服务创新[12]等。高校图书馆方面，社会组织参与图书馆建设工作的实践最初就源于高校图书馆领域[13]。近年来学者们主要针对我国社会组织参与高校图书馆建设的治理困境[14]、合作模式[15]与建设策略[16]等展开深入研究。民间图书馆方面，王子舟等[17]阐明社会组织参与建设民间图书馆的重要作用，“民办官助”是我国民间图书馆可持续发展的最佳选择成为重要观点[18]。近年来，众多学者以某一具体的社会组织或社会组织的民间图书馆项目为研究对象研究其建设特点[19]、建设机制[20]、教育支持[21]、阅读推广模式[22-23]与发展建议[24]等。总体而言，学界对社会组织建设运营民间图书馆的研究内容较为分散，多为针对民间图书馆某一具体建设要素展开研究；其次，已有研究集中于个案分析，阐明了单个案例的特点或某一要素的建设实践等内容；最后，已有研究相对忽视多案例分析，没有总结出多个社会组织建设运营民间图书馆的实践的共性特征及各要素的建设方式。鉴于此，本研究从共性特征、要素解构与策略选择3个层面对社会组织建设运营民间图书馆进行综合分析，以期为民间图书馆的建设事业提供参考。

1 社会组织建设运营的民间图书馆在差异化发展中孕育共性特征

不同社会组织有不同的背景、愿景、目标与价值观，相应地在建设运营民间图书馆上社会组织各尽所能、民间图书馆各具特色，但在这差异化的发展过程中也孕育出一些共性特征。

1.1 案例选取及概况

随着实践与研究的推进，社会组织建设运营民间图书馆的事业越发深入。笔者采用网络调查法对全国范围内建设运营民间图书馆的社会组织的微信公众号、微博、官方网站等新媒体平台进行调查。案例选择遵循代表性、全面性、多样性和参考性原则，综合考虑了社会组织的创立时间、信息公开程度以及民间图书馆的社会关注度、示范作用等因素，同时兼顾基金会、社会团体、社会服务机构（民办非企业组织）3种社会组织类型，选取了6个正在建设运营民间图书馆的社会组织作为研究案例，调查时间截至2023年12月1日。社会组织名单如下（按组织建立时间先后排序）：协作者社会工作发展中心（下文简称“协作者社工中心”）、担当者行动基金会（下文简称“担当者基金会”）、爱阅公益基金会（下文简称“爱阅公益”）、昌明教育基金会（下文简称“昌明教育”）、满天星青少年公益发展中心（下文简称“满天星公益”）、霞舒助学公益服务中心（下文简称“霞舒公益”）。

为进一步了解所选案例中民间图书馆的概况，笔者继续通过新媒体平台获取了民间图书馆所属社会组织的服务项目名称（案例中社会组织所建设运营的民间图书馆覆盖地区广泛且数量较多，在不同地点存在异名现象，本文主要从整体把握社会组织建设运营民间图书馆的实践，因此后文以社会组织建设运营民间图书馆的服务项目名称或“某社会组织的民间图书馆”统称该组织所有民间图书馆）、民间图书馆的服务对象、核心业务内容、主要覆盖省份等内容，部分缺失信息通过电子邮件调查法补充。调查结果如表1所示。

表1 社会组织建设运营的民间图书馆基本信息

序号	民间图书馆				所属社会组织		
	项目名称	服务对象	核心业务内容	主要覆盖省份数量	名称	创立年份	类型
1	儿童自助图书馆、微型图书角	乡村、社区流动儿童及其他居民	阅读资源、文化服务、主题活动等	5	协作者社工中心	2003	社会团体
2	班班有个图书角、橡果书院	乡村及城市打工子弟学校师生	阅读资源、“神奇飞书”活动、阅读教育、课程培训等	31	担当者基金会	2004	基金会
3	阅芽图书馆	乡村、社区低龄儿童	阅读资源、阅读方法、课程培训等	9	爱阅公益	2010	基金会

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

序号	民间图书馆				所属社会组织		
	项目名称	服务对象	核心业务内容	主要覆盖省份数量	名称	创立年份	类型
4	新教育童书馆	乡镇地区学校师生	阅读资源、“晨诵、午读、暮省”活动、阅读课程等	4	昌明教育	2010	基金会
5	小学图书馆、社区图书馆	乡村、社区儿童及居民、小学师生	阅读资源、阅读活动、教师赋能培训、教育推广等	28	满天星公益	2012	社会服务机构
6	乡村公益图书馆	乡村青少年儿童及家长	阅读资源、课业辅导、陪伴阅读、教育活动等	1	霞舒公益	2020	社会服务机构

1. 2 社会组织建设运营民间图书馆的共性特征

根据调研，6 个社会组织在创立时间、组织类型等方面存在差异，其建设民间图书馆的服务对象、核心业务内容、建馆方式和建设策略方面具有共性特征。

1. 2. 1 聚焦儿童青少年，兼顾乡村、社区与学校三大阵地

建设运营民间图书馆的社会组织的组织目标或发展愿景与基层青少年儿童的教育密切相关，旗下民间图书馆项目更是以阅读助力读者成长为价值追求，直接聚焦于基层青少年儿童的阅读。具体实施过程中，社会组织通过乡村图书馆、社区图书馆、校园图书馆（角）等形式将民间图书馆项目深度嵌入乡村、社区和学校三大阵地，以满足所在基层地区儿童青少年与家长、教师、居民的阅读和教育需求。

1. 2. 2 供给多元化内容，兼顾资源、服务与教育三大领域

民间图书馆向读者提供多元供给内容，满足读者精细化、个性化需求，为图书馆注入了生机活力。阅读资源方面，图书馆除提供传统纸本图书外，还提供与阅读实践及教育相关的辅助道具；基本服务方面，图书馆提供了阅读辅导、主题活动等阅读服务，如昌明教育新教育童书馆的“晨诵、午读、暮省”活动，霞舒公益乡村公益图书馆的课业辅导与陪伴阅读活动；教育活动方面，图书馆针对某一群体及其需求开展培训教育，如满天星公益的民间图书馆通过线上线下开展阅读公开课、讲座等教师培训活动，担当者基金会通过橡果课堂平台在班级开展阅读实践教育活动等。

1. 2. 3 采取多方式建馆，兼顾资助建馆、联合建馆与自主建设三大渠道

民间图书馆建馆方式以资助建馆、联合建馆与自主建馆为主。

（1）资助建馆。学校、社区组织或其他社会力量向社会组织（多为基金会）申请资助资金以建设民间图书馆，满足一定条件和期限且经过验收后图书馆所有权归申请资助的组织所有。担当者基金会的班班有个图书角、爱阅公益的阅芽图书馆、昌明教育的新教育童书馆在资助协议中就明确了直接参与建设运营的时长分别为 2 年、2 年和 1 年，到达这一时限后社会组织进行项目回访验收，验收合格的民间图书馆及所有物资等所有权归申请资助的组织所有，此后社会组织不再直接参与到已验收民间图书馆的建设运营中，仅提供部分支持。

（2）联合建馆。社会组织（多为社会服务机构）向学校、政府、公共图书馆等公共部门寻求合作与支持，以“民办官助”的形式联合建馆。如满天星公益与部分县域政府、教育部门达成合作建立民间图书馆，并在当地政府部门支持下进一步建构县域儿童阅读指导与推广联盟，截至 2023 年 12 月 1 日，公开信息显示满天星公益已建立了 7 个县域阅读联盟。

（3）自主建馆。社会组织（多为社会团体或社会服务机构）自主选址、独资建设并直接运营民间图书馆。如协作者社工中心将困境儿童自助图书馆选建在儿童家中，并为图书馆提供后续建设与运营，截至 2023 年 12 月 1 日，协作者社工中心已建立 143 个困境儿童自助图书馆。霞舒公益则是在创始人家乡建立了 2 座民间图书馆，并以这两座直营民间图书馆作为组织的服务核心向周边居民提供阅读服务。

1. 2. 4 统筹组织内资源，兼顾项目开发与资源利用两大策略

在建设运营民间图书馆的过程中，社会组织既开发新的活动项目，又密切联系并充分利用组织内部其他资源完善民间图书馆的建设。如爱阅公益充分利用其书目研制等项目的成果为阅芽图书馆提供书目选择与阅芽包支持；昌明教育在其新教育实验推广阅读项目基础上建设运营民间图书馆；担当者基金会将橡果课堂、橡果书院等项目

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

与班班有个图书角项目有机结合，形成良好图书馆生态；协作者社工中心利用社会工作者与旗下志愿者为儿童自助图书馆提供人力支持；满天星公益的民间图书馆、流动书箱以及儿童阅读课程等项目协同运作，为读者打造友好阅读环境。

2 社会组织建设运营民间图书馆实践的四大要素解构

资源、人才、技术和方法是图书馆运转的关键要素。经过对 6 个社会组织建设运营的民间图书馆的调查研究，本文将这 4 个要素作为分析的基本单元，并从组织内部维度到行业生态维度对社会组织建设运营民间图书馆的实践展开研究，如图 1 所示。

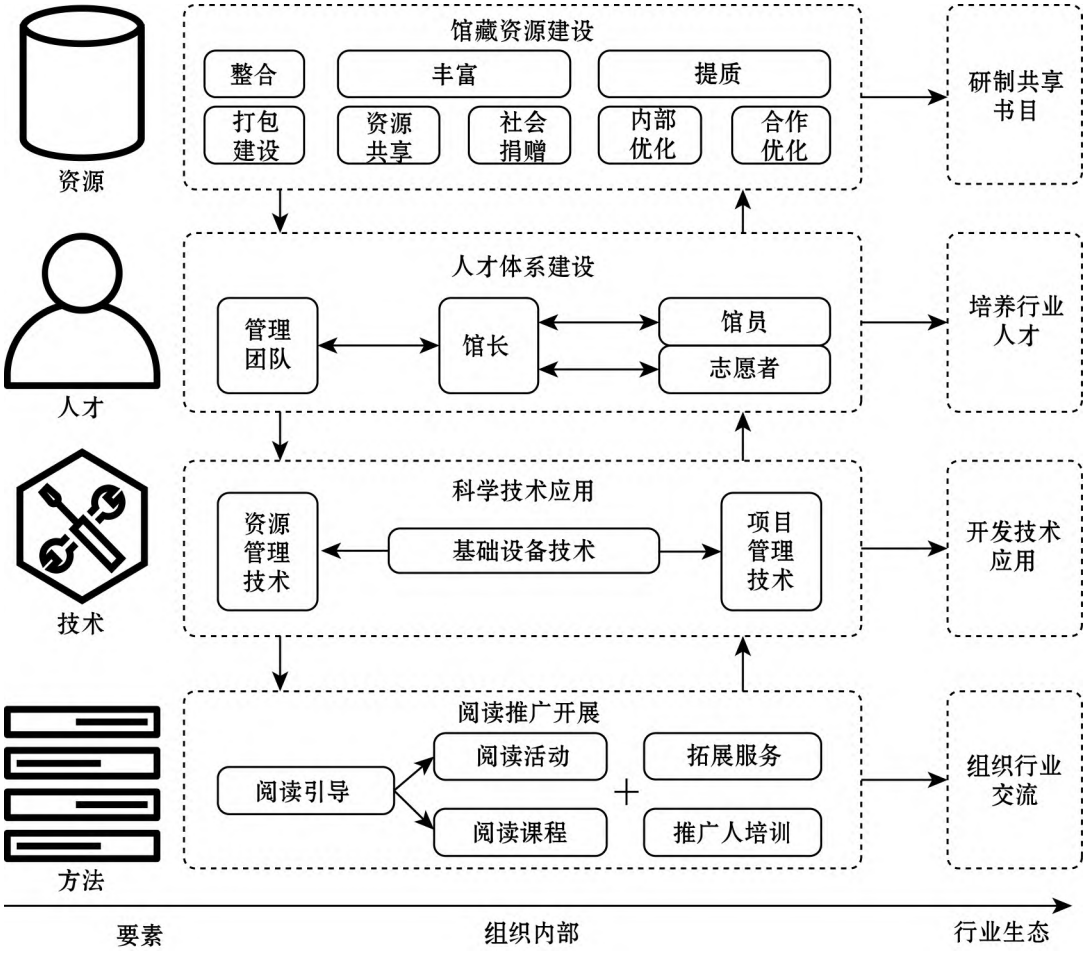


图 1 社会组织建设运营民间图书馆的四大要素分析框架

2.1 馆藏资源建设

民间图书馆的生存和发展依赖于馆藏资源，资源的利用和整合反映了图书馆的发展水平[25]。民间图书馆的读者数量相对较少，建设时间较短，不必建立庞大的馆藏资源体系。本文所研究的民间图书馆主要以资源打包、共享、接受社会捐赠或通过内外资源优化资源配置等形式推进馆藏资源建设，具有较强自由度与灵活性。

2.1.1 馆藏资源整合

打包式建设是民间图书馆整合馆藏资源的重要形式，即按照一定标准整合不同的图书资源并形成图书集合，读者可直接将图书集合打包借阅。爱阅公益的民间图书馆按年龄段、类型和图书关键词等标准整合不同图书，组合成一系列包含适龄绘本和亲子阅读技巧卡牌的“阅芽借阅包”供以读者借阅。“阅芽借阅包”满足了低龄儿童的家庭亲子阅读需求，家长可摆脱图书馆空间限制开展家庭阅读教育，节省了时间成本并提升了阅读体验感，受到许多家庭青睐。

2.1.2 丰富馆藏资源

民间图书馆丰富馆藏资源存在两种重要形式：（1）资源共享。根据图书馆需求或制度等让图书资源在区域内共享。昌明教育、霞舒公益等就明确提出所建图书馆之间或图书馆与学校、社区之间资源共享，开展图书漂流等

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

共享活动。(2) 社会捐赠。通过审核、查重、分类等将非预算内的资源纳入馆藏体系中，多是社会人士通过公益途径将图书等资源捐赠给图书馆。霞舒公益在 2019 年、2021 年建设两个民间图书馆的起步阶段时，接受过乡贤、居民、干部、学生、教师以及其他社会组织等个人或机构组织捐赠的 6 000 余本图书。

2.1.3 馆藏资源提质

民间图书馆通过内外优化的方式提高馆藏资源质量: (1) 内部优化。为提高图书利用效果，图书馆不仅配备基本图书资源，还配备与阅读实践相关的资源。担当者基金会的民间图书馆因地制宜考虑城乡差异调整农村与城市的馆藏书目，并提供阅读活动方案和配套活动物资。(2) 合作优化。以市场行情与读者需求为导向、以多机构合作为手段加快资源更新速度和提高资源质量。满天星公益的民间图书馆建立了“外出采访+主题图书采购+图书馆配送”的月度图书更新模式——馆员外出采访其他合作图书馆以快速获得种类较全的采购参考，并以每月 1~2 次的频率对某一热门主题的图书资源进行更新，同时将区域内达成合作的公共图书馆的图书资源配送至民间图书馆。

2.2 人才体系建设

图书馆员是图书馆的管理者与服务者，是图书馆发展中的重要因素[24]。过去民间图书馆中专职馆员较少[17]，影响了民间图书馆发展。社会组织在探索馆员专业化的同时吸纳了许多志愿者，为民间图书馆的建设运营增加了更多可能性。各社会组织的民间图书馆人才配置存在多种组合，满天星公益和霞舒公益的民间图书馆主要采取了“全职馆长+全职或兼职馆员+志愿者”的运营模式，协作者社工中心的民间图书馆主要采取了“兼职小馆长+志愿者”的运营模式，担当者基金会、昌明教育和爱阅公益的民间图书馆主要采用了“兼职馆长”运营或“志愿者”运营的模式，同时在所研究组织的民间图书馆中存在部分图书馆经营不善现象，处于无人运营状态。尽管民间图书馆存在多种人才配置组合，但其中核心要素都是馆长、馆员、志愿者以及背后的社会组织管理团队，常见人才配置方式与人才的核心要素如图 2 所示。

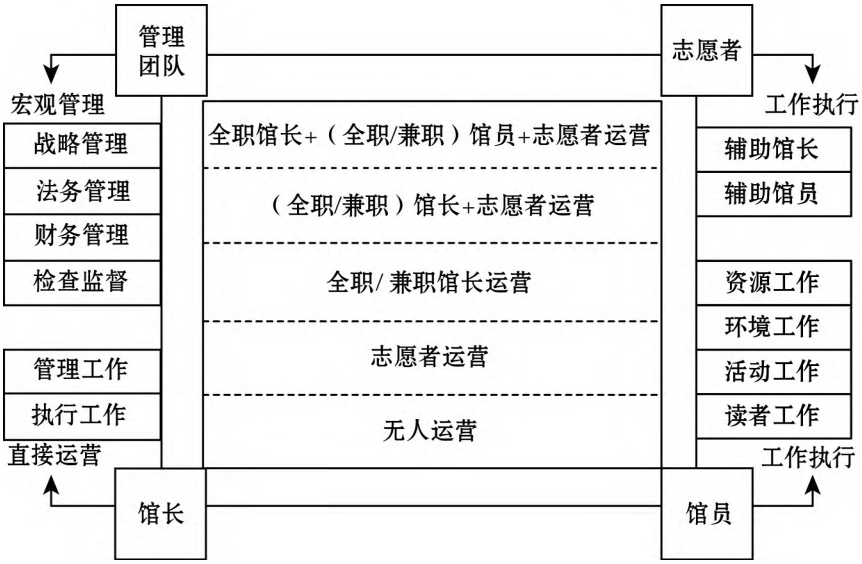


图 2 民间图书馆常见人才配置方式及核心要素

2.2.1 管理团队

民间图书馆的管理团队主要负责宏观管理，把握图书馆建设与发展的总体方向以及资金和资源的利用等。在所研究组织的民间图书馆中，管理团队大多来自社会组织内部。这些管理人员具有较高的能力与业务水平，负责图书馆的战略规划、资源开拓、业务合作、财务管理、风险管理、法务管理以及检查与监督等工作。

2.2.2 馆长

作为民间图书馆的直接运营者，馆长是人才体系的枢纽，是直接沟通管理团队与其他人员的桥梁。馆长职责较为繁重，主要包括以行政管理、馆藏资源管理、人力资源管理等为主的管理工作和以日常值馆、活动策划组织、对外宣传、捐赠者维护及捐赠记录与公示等为主的执行工作。馆长的来源大致有 3 种: (1) 由援建方自主确定。例如昌明教育、担当者基金会的民间图书馆; (2) 社会组织面向社会招募。例如霞舒公益、满天星公益的民间图书馆; (3) 从读者中发展。例如协作者社工中心的儿童自助图书馆，图书馆建于儿童家中并培育儿童成为小馆长，

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

小馆长在管理团队与志愿者的支持下开展活动、建设图书馆。

馆长的培养是当前民间图书馆在人才体系建设中的关注焦点。霞舒公益为实现馆长的专业化提出了全生命周期的馆长能力体系建设构想“招聘→岗前培训→上岗→继续教育”，从招聘到上岗后制定了馆长的招聘标准、提出“馆长所需的知识与能力体系”、开展个性化指导与实习、提供导师制辅导以及参与各类行业交流研讨学习会的机会。

2.2.3 馆员

馆员是民间图书馆活动的具体执行者，任务数量多，涉及面广，专业性强。具体包括：负责书目制定、图书加工入库、索书号标签制作粘贴、图书修补等；馆内阅读设施的整理维护，环境的美化工作；活动策划、执行，现场维护等；读者咨询服务，读者沟通联系等工作。但是实践中，兼职馆员与非专业馆员较多，专职馆员与专业馆员较少。

2.2.4 志愿者

志愿者是民间图书馆人才体系的重要补充，在图书馆服务的各方面做出重要贡献。其主要职责是辅助馆员更好地发挥民间图书馆各类职能。协作者社工中心的民间图书馆在招募志愿者时就明确提出协助开展借阅、阅读推广、故事发掘和培育儿童图书管理员等要求。志愿者来源也较为多样，包括学生、教师、社区（乡镇）内外部居民、其他社会人士或团体等。许多志愿者由读者转化而来，也有许多学生志愿者毕业后加入到民间图书馆的工作中。读者→志愿者→馆员的身份转变使人才体系更加完善，民间图书馆更具活力。

2.3 科学技术应用

图书馆治理数字化转型要通过数字技术为用户提供高质量服务[27]。在其他领域不断加快数字化发展的同时，社会组织也积极将现代科学技术应用于民间图书馆的建设运营中。

2.3.1 传统技术设备应用

在各个社会组织所建设运营的民间图书馆项目中，传统技术设备的应用较为普遍且受重视。霞舒公益在2019年筹建民间图书馆时发布的募捐信息中就明确表明对电脑、投影仪、空调、音响等传统技术设备的需求。根据民间图书馆的实际情况，部分馆基本上停留在传统技术设备应用阶段。例如昌明教育的童书馆，通过利用校园的传统技术设备就可以满足师生的基本阅读需求与社会组织的组织目标。

2.3.2 资源管理技术应用

馆藏资源是图书馆的立身之本，数字化的资源管理成为图书馆可持续发展的重要措施[28]。各社会组织积极研发或购买资源管理技术并将其应用于民间图书馆中，满天星公益自主研发了满天星公益Readora借阅系统，霞舒公益选择了益迪教育科技的益迪云图阅读支持系统。这两个资源管理系统除了在顶层设计层面有所差异，在具体操作层面如管理功能、读者功能、数据分析等方面功能差距较小，概况见表2。

表2 两个资源管理系统概况

	Readora借阅系统	益迪云图阅读支持系统
使用机构	面向乡村学校、图书馆及阅读推广的公益组织	面向学校图书室、中小型乡村图书馆及社区图书馆和公益项目
用户权限	以用户身份划分，分为馆长、馆员、学生/志愿者管理员、图书加工、游客等	以等级体系划分，分为一个系统管理员以及一个或多个图书馆管理员
基础业务	通过应用程序和微信小程序提供借还书、查询等图书馆核心业务服务	通过微信小程序、应用程序、网页端等多端口向读者提供图书馆核心业务服务
管理功能	读者管理、书籍管理以及借阅管理等	
读者功能	可实现多维度的搜索与筛选，提高检索的查全率与查准率	
数据分析	可对借阅趋势、书籍排行、读者排行等的借阅、书籍、读者数据可视化分析	

2.3.3 项目管理技术应用

形成稳定可靠的项目管理系统与资金来源是社会组织促进民间图书馆高效、持续运转的共同选择。担当者基金会自行建立了图书角项目建设管理系统。这一系统实现了从项目立项到建设到反馈等建设运营的全过程线上运

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

转，使社会组织跟踪项目、统计信息、分析数据更加便捷、高效。满天星公益、担当者基金会和霞舒等组织的民间图书馆选择了“灵析”系统开展月捐计划以及管理捐赠联系人等活动。“灵析”系统可以实现捐赠人维护、智能筹款、活动组织、公益传播以及数据分析等功能。

2.4 阅读推广开展

图书馆的阅读推广是图书馆培养读者阅读兴趣、养成阅读习惯和提升其信息素养等的各种实践[29]，是图书馆服务中最具活力的、最体现图书馆核心价值的图书馆服务[30]。阅读推广自然成为社会组织建设运营的民间图书馆的核心业务。本文对6个社会组织建设运营的民间图书馆开展的阅读推广服务进行了梳理归纳，各社会组织构建了“阅读引导（Reading Guidance）+阅读活动（Reading Activities）+阅读课程（Reading Courses）+拓展服务（Activity Extension）+推广人培训（Reading Promoters´ Training）”的阅读推广开展模式，下文简称GAC+E/T模式，如表3所示。

表3 民间图书馆阅读推广开展模式及主要形式

开展模块	主要形式	具体措施或活动
阅读引导	形式引导	礼仪海报、能力分区、馆内指引
	内容引导	图书展览、陪伴阅读、个性化借阅服务等
阅读活动	主题活动	读书打卡、科学活动、亲子活动、主题故事会/读书会
	体验活动	情景阅读、知识体验类活动、改编展演、线上听书
	创作活动	读后创作比赛、征文比赛、朗诵比赛/活动
	教育活动	传统文化、科学技术、语言学习、社会认知、安全等教育
	激励活动	有奖阅读（积分、奖励等）、评选阅读荣誉奖项
	休闲活动	手工制作、拼图、桌游、积木、象棋、主题放映会等
	文旅活动	阅读游园活动、图书馆参访接待活动
阅读课程	阅读指导	图书推介课、阅读方法课、读后写作课、亲子阅读课
	社会教育	美育艺术课程、儿童社会情感课程、正向教养课程
	讲座讲坛	专家/名家讲座、主题讲座
拓展服务	自助活动	读者自行策划、组织、开展并参与的活动
	馆校合作	图书角、图书捐赠、开展校园阅读活动等
	馆社合作	社区图书角、社会阅读活动、与其他社会组织开展活动等
	馆馆合作	与其他民间图书馆或公共图书馆共同策划阅读活动
推广人培训	人才培养	阅读推广培训、阅读推广研习营、阅读推广主题讲座、教师共读会、故事老师培养等

2.4.1 GAC模式

“阅读引导+阅读活动+阅读课程”（GAC）模式是社会组织建设运营的民间图书馆阅读推广开展的基础模式，每所民间图书馆在开展阅读推广时或多或少会涉及这3个模块。

阅读引导方面，各个民间图书馆利用图书馆礼仪或读者须知相关的海报与宣传标语、馆内指引、推荐图书展览、陪伴阅读等为读者阅读提供引导，满足读者个性化需求，营造和谐温馨的阅读环境。

阅读活动方面，主题活动、体验活动和创作活动交叉混合开展，科学有效地提高读者阅读体验。一些图书馆汇总知识经验并结合时事或特殊需求开展了教育活动；还通过辅助性活动激发读者的阅读兴趣，比如给予奖励的激励活动、秉持寓教于乐理念的休闲性活动等；也有社会组织尝试利用文旅融合的形式推广阅读，满天星公益的民间图书馆项目2022年便举办了大型阅读游园会。

阅读课程方面，各社会组织的民间图书馆逐渐建立起一套规范有序、计划合理的课堂授课与讲座传授制度。内容上以图书内容、阅读方法、读者创作和社会教育为主；形式上更加注重课堂或讲座内容的实用性、形式的多样性以及读者的参与度。

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

2.4.2 GAC+E/T 模式

随着民间图书馆规模扩大、读者数量增多、读者阅读需求丰富，基础的 GAC 模式不能满足读者的需求，社会组织在图书馆基础模式上增加了服务拓展（E）或推广人培训（T）模块。

服务拓展模块，民间图书馆阅读推广的开展主体不再局限图书馆自身，图书馆与其他组织甚至个人开展合作、共享资源，提高阅读推广质量。民间图书馆深入基层，易于密切读者关系，联合读者个体具有可行性。协作者社工中心的儿童自助图书馆的活动开展就以小馆长和小读者为主要负责人，他们根据实际自主策划、宣传与推广阅读活动，读者个体在这一过程中得到多方位成长，扩大活动影响范围。

推广人培训模块是民间图书馆回应图书馆阅读推广专业化、规范化需求的结果。较之面向社会招聘，培养属于本组织的阅读推广人可靠性更好、适应性更强、持续性更长。满天星公益的民间图书馆持续开展社区故事老师培养计划，通过培训、书会实践等多种形式培养阅读推广人才。霞舒公益的民间图书馆联合其他组织建立“乡村故事妈妈团”，为乡村儿童的妈妈、老师提供阅读理念知识，培养多种阅读推广能力。

2.5 行业生态构建

图书馆是一个生长着的有机体，但需要汲取各方“养分”。从已有经验中为新的活动寻找支持可以有效降低活动执行过程中的成本[31]，而为了减少其他社会组织的重复建设和构建一个良好稳定的民间图书馆行业生态，具有民间图书馆建设运营经验的社会组织应成为民间图书馆行业的支持者，理应将一线的工作经验转变成推动行业发展的资源。

2.5.1 馆藏资源辅助

许多新办的民间图书馆缺乏馆藏资源建设经验，一系列对其他组织馆藏资源建设的辅助项目随之产生。如爱阅公益的书目研制项目，自 2017 年到 2023 年每年都会发布“爱阅童书 100 书单”，此外还发布“小学图书馆书目”“早期儿童阅读书目”等书目。担当者基金会 2009 年便发布了《小学分级目录》，2022 年结合长期实践经验并吸收国内优秀书目成果制定了新的分级书目《小学图书角 A 版书目》。这些书目的制定为其他各类图书馆的馆藏资源建设提供了参考与借鉴。

2.5.2 人才培训赋能

将民间图书馆的优秀人才留住是社会组织的重要课题。秉持着行业共同发展的愿景，一些赋能行业人才的培养活动陆续开展。如满天星公益的“教师赋能发展计划”，通过研习营、教师工作室等形式培养投身从事阅读推广事业的老师。爱阅公益于 2017 年发起儿童早期阅读推广人培训课，至今已开班 7 期，为想要参与阅读推广的各类人员提供系统化培训。霞舒公益在“点亮灯塔计划”中，成立乡村图书馆学院布局馆长修研与实习基地培养图书馆运营人才，出版《馆长培训手册》给同行人才培训提供参考，开展了包括馆长成长营、乡村故事妈妈培训在内的区域乡村图书馆人才赋能提升活动。

2.5.3 技术应用支持

市面上的资源管理系统大多针对大中型公共图书馆而设计，对社会组织来说成本过高、操作复杂、性能过剩。随着实践推进出现了一些专为中小学或中小型民间图书馆开发的资源管理系统，前文提到的 Readora 借阅系统就是一个典型案例。这一系统由满天星公益开发于 2014 年，2016 年系统服务器转入云端，2018 年免费开放给同行，2021 年开放书目数据维护权限；随着行业口碑的提高，截至 2024 年 1 月 31 日，已有 1 200 余所图书馆正在使用，系统内书目数据超过 356 万册，使用读者超过 25 万位，图书借阅次数超过 705 万次。

2.5.4 选树典型案例

梳理民间图书馆建设运营的先进经验和树立、传播示范案例对减少社会组织重复建设具有重要意义。近年来，民间图书馆行业越发重视对示范案例的树立，所调研社会组织经常性组织行业交流会议，分享各自树立的典范，传播行业经验。以霞舒公益为例，它在系统总结自身经验的基础上，于 2022 年编撰发布了《乡村图书馆筹建与运营手册》，为行业提供民间图书馆建设与运营的示范案例。此外，它还积极推动行业对话交流，联合各地乡村图书馆和相关组织开展研讨会，2022 年协办的“乡村与社区图书馆发展圆桌会”有 39 家相关机构参会，影响较为广泛。

3 社会组织建设运营民间图书馆的策略选择

民间图书馆嵌入基层、靠近群众，在公共文化服务方面有显著优势，但在资源供给规模与质量、人才专业性与稳定性、技术理性与人文关怀的平衡、活动服务范围与品牌和行业生态环境等方面存在局限性。本文在社会组织建设运营民间图书馆原有模式的基础上构建了优化路径，如图 3 所示，以期促进民间图书馆各要素间、各馆与

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

行业间的可持续发展，为社会组织和民间图书馆事业提供参考。

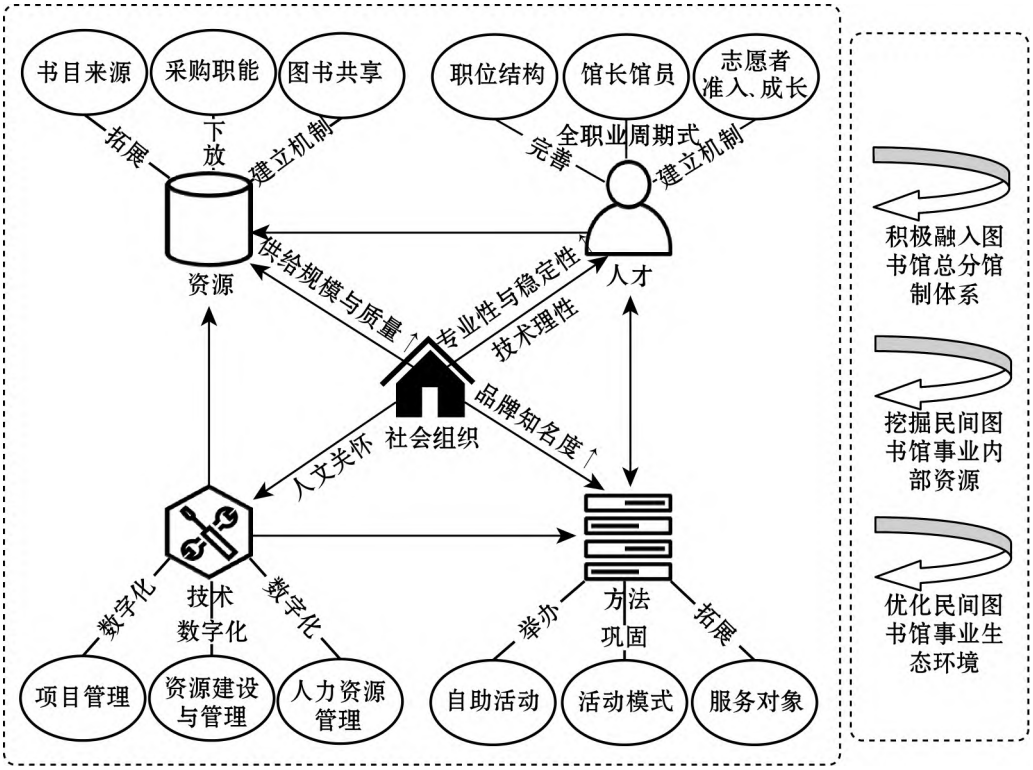


图 3 社会组织建设运营民间图书馆优化路径

3. 1 下放馆藏权限与推动图书共享，弥补民间图书馆供给规模与质量的不足

我国社会组织自成立之日便面临着组织资源、物质资源等方面的“先天”不足[32]。所调研社会组织与其有限的馆员承担了民间图书馆馆藏资源采访、整合、丰富、提质等各个环节中的大部分工作，图书馆工作效率低下、资源供给规模扩大较为缓慢。在馆藏资源建设的过程中，无论是资源共享、接受捐赠还是参考其他图书馆书目，都体现出民间图书馆对外界较强的依赖性，图书馆资源供给特色不够鲜明，降低了读者的满意度。针对民间图书馆供给规模与质量的不足，社会组织可从拓展书目来源、下放馆藏权限和建设图书共享机制等方面进行优化。

第一，社会组织可线上线下开展问卷调查或设置留言簿等面向读者征求推荐书目，丰富馆藏书目来源。

第二，借鉴南京图书馆“陶风采”服务下放图书馆部分采购权力，推动馆员与读者采购一体化建设[33]。首先增加读者决策采购的预算并与本地区书店建立合作；其次，构建适合的购借限制和审核制度及平台，推动供需的有效对接；最后，馆员常规采访与读者决策采购有机结合，提高资源供给质量与读者满意度。

第三，社会组织可推动图书共享建设，以租、借方式让渡读者家藏图书使用权，盘活读者家藏图书资源、降低图书馆支出成本、扩大图书馆供给规模[34]。比如建立寄存图书转借机制，鼓励读者将具有阅读价值的家藏图书寄存至图书馆（与寄存者身份信息绑定），由图书馆通过资源数字化管理系统统一管理（如设置专门的索书号或专门书库），并向其他读者提供寄存图书的借阅服务。

3. 2 开展人才全职业周期式培养，改善民间图书馆人才专业性与稳定性问题

大部分社会组织受限于人员结构失衡、专业程度低下、人才匮乏等因素，成长空间有限，稳定性较差[35]。加之民间图书馆较之其他公共文化机构在人才吸引方面处于劣势地位，更具专业性的人才较少选择长期留在民间图书馆。社会组织为正常运营民间图书馆，非专业人员招募比重较大，馆员结构与职位体系失衡，进一步降低了图书馆人才的专业性。目前民间图书馆馆员体量小、工作未进行细分，工作量大且难度较高，致使馆员获得感与满足感不强，加剧了人才的不稳定性。

为改善民间图书馆人才专业性与稳定性问题，社会组织可以完善图书馆职位结构、全职业周期培养人才和建立志愿者准入与成长机制。

第一，社会组织应通过组织内部指派或招聘具有一定专业水平的民间图书馆馆长、馆员与志愿者，尽快形成

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

“管理-执行-辅助”的完整职位结构，提高图书馆运行效率。

第二，社会组织要进一步优化选人、用人、育人、留人等环节，使人才更具价值并扎根民间图书馆[36]。参考霞舒公益的人才全生命周期培养，民间图书馆可对馆长馆员以及志愿者进行全职业周期式培养。在馆长馆员入职前-试用期间-入职后的过程中提供不同层次的专业指导、能力培养、继续教育与能力考核，保证人才的专业性，并通过合理的人员退出与再培养机制给予考核不合格的馆长馆员再学习的机会，提高人才的稳定性；志愿者方面，可通过建立志愿者准入制度推进图书馆志愿服务标准化与规范化，并根据不同志愿者角色，在入职前-实习期间-入职后过程中进行差异化针对性培训、考核和纠正，同时组织团建提高凝聚力、为志愿者提供开展活动与服务的自主发挥空间等，进而改善志愿者的专业性与稳定性。

3.3 推进资源和管理数字化转型升级，平衡民间图书馆技术理性与人文关怀

实际工作过程中，社会组织产生了大量项目数据和信息，但是在建设运营民间图书馆时很难充分利用起来[37]。所调研社会组织建设运营的民间图书馆数量较多，分布地区较为广泛，传统的项目与人力管理方式难以处理运营过程中产生的海量数据信息，容易导致重复建设、监管困难、风险增加等问题。此外，社会组织较重视实体资源建设，且部分社会组织对数字资源建设重视程度不足。随着民间图书馆馆藏数量增加，出现管理难度加大、读者检索或借阅便利度降低以及面对突发公共事件时实体资源局限性凸显等问题。

通过具有人文精神内核的技术集成拓宽数字服务的应用场景是民间图书馆充分利用资源，推动图书馆服务高质量发展的关键[38]。

第一，社会组织可建立或使用成型的民间图书馆数字化项目集成管理系统，规范图书馆建设。

第二，自建或申请使用合适的资源管理系统，并提供丰富的数字资源。首先向非专业人员提供编目、元数据等知识，降低资源数字化管理的技术难度；其次，馆员与志愿者合作将民间图书馆的资源与系统建立联系；再次，链接电子阅读平台建立信息门户、联合大中型公共图书馆为读者提供电子阅读服务、自建有声读物或线上课程等技术难度较低的特色数字资源；最后向读者推介馆藏系统及其使用方式，方便读者检索与借阅。

第三，社会组织可统一馆员使用某一社交平台进行人力资源管理。通过此平台合法收集各馆馆员结构化数据与非结构化数据，即来自员工工作（位置、网络记录、日程安排等）、人际交流（通话记录、办公记录，读者互动记录等）等数据[39]，为社会组织的民间图书馆人力资源管理提供依据。

3.4 举办自助活动和拓展服务对象，提升民间图书馆阅读推广的品牌知名度

我国社会组织的动员能力较弱与社会知晓度、关注度和参与度等普遍较低息息相关[40]。若读者仅出于制度安排或激励参与活动而忽视专长，参与的热情和自主性就会缺乏甚至丧失，社会组织亦很难深入推进民间图书馆的建设运营[41]。虽然所调研组织已经建立起从引导到培训的较为完善的民间图书馆阅读推广开展模式，但这些活动的建设主体仍多是社会组织及其民间图书馆本身。馆员数量与精力限制了活动开展的水平，品牌知名度提升较为缓慢。此外，社会组织相对弱化了对成年读者的阅读推广，部分未明确参与者年龄的阅读推广活动中存在低龄化趋向，不利于图书馆活动品牌的创建与知名度的提升。

为弥补上述缺陷，社会组织可以从巩固与创新阅读推广开展模式、建立服务品牌和拓展服务对象等方面进行探索。

第一，社会组织应当秉持用户导向原则组织民间图书馆持续开展多样性的阅读推广活动，巩固与创新 GAC+E/T 模式。

第二，建立自助式阅读推广活动品牌，减少阅读推广供需差异。鼓励读者在图书馆内自助策划、举办阅读推广活动，社会组织及其民间图书馆只对读者进行指导并协助开展活动。如此，既缓解了图书馆举办活动的各种负担，又可增强读者在阅读活动中的参与度与积极性，同时读者既参与策划又参加活动，加深对推广内容的理解，强化阅读推广的效果。

第三，阅读推广的对象应包括幼儿、青少年、成人等，民间图书馆还需增加对成年读者阅读推广的关注度[42]。社会组织应在民间图书馆中建立成人阅读活动或亲子阅读活动品牌，提高成年读者参与度与品牌知名度，密切成年读者与民间图书馆的联系。在活动过程中积极引导成年读者转换身份，以志愿者、阅读推广人、捐赠者等角色参与到民间图书馆的建设与运营中。

3.5 融入总分馆体系与挖掘行业内资源，优化民间图书馆建设事业生态环境

健康的社会组织种群应由一批活性强的社会组织构成且群内应形成一个功能互补、关系耦合的生态链[40]。从

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

群间关系看，所调研社会组织通过互联网平台发起民间图书馆项目筹款，在筹款期限内获得的其他组织与公众筹款均不能满足项目设定的筹款目标，部分组织所获筹款只达到目标的一半，民间图书馆获取优质资源的难度加大。从群内关系看，不同社会组织在性质、资金实力、理念等方面存在差异，致使民间图书馆建设运营方向及水平参差，规模与结构不合理。从本体行动看，各社会组织将寻求外部援助与支持作为优先选择，近几年才逐渐重视对行业内部资源的挖掘，但挖掘深度有待加深。

总而言之，社会组织建设运营民间图书馆的行业生态链仍需完善，可以通过积极与公共图书馆以及其他社会组织加强合作与交流，优化民间图书馆事业的生态环境。

第一，图书馆总分馆体系利于促进优质资源向基层倾斜和延伸[43]，《WH/T89-2020 公共图书馆总分馆业务规范》指出，满足服务空间、开放时间、管理人员等条件的，以提供服务为主的社会力量合作建设的文化设施，可以自愿加入总分馆体系[44]。社会组织应当抓住图书馆总分馆建设浪潮的机遇，理清自身优势，完善建设运营模式，积极将民间图书馆融入所在地区图书馆总分馆体系，利用统一的图书资源、人才培养体系、数字化平台以及各种活动支持，满足读者服务需求，减轻运营负担、提高服务效能，如图 4 所示。

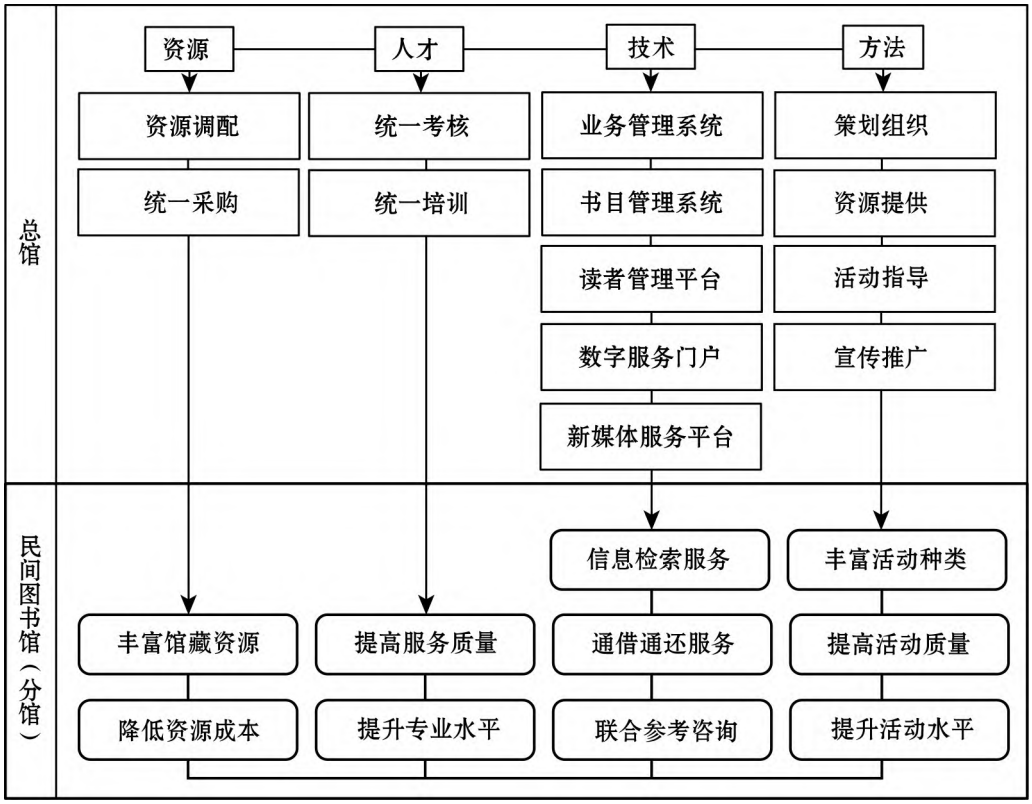


图 4 融入图书馆总分馆制体系对民间图书馆的价值

第二，除了向外部寻求合作与资金支持，社会组织还必须发掘行业内部的重要资源，避免与其他组织重复建设，优化行业生态环境、完善行业生态链。加深典型案例的挖掘与推广，为其他组织提供更加优质的建设参考、技术支持与人才培养等方案，为民间图书馆事业添砖加瓦；此外，其他组织也要积极输出具有自身特色的建设运营方法，丰富民间图书馆建设实践，尝试总结经验教训，并通过行业会议交流共享，营造良好的行业生态环境。

4 结语

社会组织的建设运营下，民间图书馆资源更加丰富，人才更加专业，技术更加先进、生态更加开放，在弥补政府公共文化建设不足、鼓励基层群众参与公共文化活动提高文化素质等方面取得一定成效。未来，社会组织应当持续发挥民间图书馆深入基层群众的显著优势，树立战略眼光与系统思维，积极联合民间图书馆行业内外共建共享、开放共赢，在全民阅读、社会教育、乡村振兴等事业中继续发光发热。

参考文献

[1] 王子舟，尹培丽，吴汉华. 中国民间图书馆的多样化特征、信息化水平与其公共空间效用[J]. 中国图书馆学报，2013（3）：77-78.

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

[2] 于风程．论《公共图书馆法》对民间图书馆的影响[J]．图书馆工作与研究，2019（6）：48-54.
[3] 徐嘉弈，董广伟．文化人类学视阈下我国民间图书馆参与地域文化建设路径研究[J]．图书馆研究与工作，2023（1）：15-22.
[4] 王迪．从国家包揽到多方参与——公共文化服务体系建设中的社会治理理念与实践[J]．学术论坛，2017（1）：35-41.
[5] 萧子扬，叶锦涛．公共图书馆参与乡村文化振兴：现实困境、内在契合和主要路径[J]．图书馆，2020（2）：46-52.
[6] 易斌，郭华，易艳．政府购买公共图书馆运营服务的内涵、模式及其发展趋向[J]．图书馆，2016（1）：19-24.
[7] 乔杨．公共图书馆事业社会力量参与动力机制研究[J]．图书馆，2016（1）：35-40.
[8] 关思思．政府购买公共图书馆服务的适用性研究[J]．图书馆建设，2015（7）：4-9.
[9] 白玉静．社会力量参与公共图书馆建设的思考——以北京地区的公共图书馆为例[J]．新世纪图书馆，2023（1）：12-15+55.
[10] 熊昕．社会力量参与公共图书馆服务供给研究[D]．南昌：南昌大学，2022：3-4.
[11] 柯平．建立社会组织参与公共文化服务的有效机制[J]．图书馆杂志，2015（11）：13-15.
[12] 郑晓清，于洁．社会力量参与公共图书馆服务创新的探索[J]．河南图书馆学刊，2022（10）：15-16+21.
[13] 仰煜，沈兰燕．公共图书馆社会化运营管理案例研究——以临平图书馆为例[J]．新世纪图书馆，2022（9）：23-28.
[14] 谷爱国．社会参与高校图书馆治理的现实困境与对策[J]．新世纪图书馆，2015（10）：80-83.
[15] 许墨，彭菊媛，段娟娟．赋能文旅融合发展的高校图书馆与社会组织合作模式研究[J/OL]．农业图书情报学报：1-13[2024-03-06]. https://doi.org/10.13998/j.cnki.issn1002-1248.23-0769.
[16] 官文娟．高校图书馆吸引社会力量参与建设的策略研究——基于华东地区“双一流”建设高校的调查与分析[J]．图书馆研究，2019（1）：46-53.
[17] 邱奉捷，王子舟．NGO援建民间图书馆发展报告（2011年）[J]．图书与情报，2011（6）：1-9.
[18] 沈光亮．民间图书馆“民办官助”发展研究[J]．图书馆，2015（4）：71-76.
[19] 傅宝珍．众筹模式下的民间图书馆发展研究——以苍南“半书房”为例[J]．国家图书馆学刊，2019（1）：10-16.
[20] 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.
[21] 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.
[22] 张惠萍．流动儿童阅读推广的有效实践——以厦门鸟巢阅读计划为例[J]．图书馆学研究，2020（3）：83-89+71.
[23] 邢磊，李少惠．社会组织参与乡村阅读推广：实践机制与策略选择——以“三加二读书荟”为例[J]．图书馆杂志，2022（4）：64-72.
[24] 郭应佳．援建转型为共建：社会公益组织与图书馆合作新路径[J]．图书馆研究与工作，2022（1）：63-65+71.
[25] 李东来．整合资源 传播知识 建立城市图书馆公共服务体系[J]．图书馆论坛，2005（6）：302-304+170.
[26] 邹婉芬．图书馆人才队伍建设专项规划构想[J]．山东图书馆学刊，2020（1）：38-41.
[27] 赵发珍．图书馆治理数字化转型：理论内涵、内在机理及推进路径[J]．图书馆学研究，2023（3）：2-8.
[28] 冯玲，李东来．图书馆在全民阅读推广服务体系中的新认知与新担当[J]．中国图书馆学报，2024（1）：4-12.
[29] 谢蓉，刘炜，赵珊珊．试论图书馆阅读推广理论的构建[J]．中国图书馆学报，2015（5）：87-98.
[30] 范并思．阅读推广与图书馆学：基础理论问题分析[J]．中国图书馆学报，2014（5）：4-13.
[31] 冯猛．政策创新参与的组织匹配与整体效用——以社区公益服务项目招投标创新为例[J]．社会发展研究，2023（3）：186-209+245-246.
[32] 颜玉凡，马梦格．社会组织参与公共文化服务的多元认同建构理路[J]．中州学刊，2023（5）：97-103.
[33] 孙华．基于读者决策采购的馆藏建设优化路径研究——以南京图书馆“陶风采”项目为例[J]．晋图学刊，2023（1）：32-42+62.
[34] 黄佩芳．“易本书”家藏图书的社会共享模式[J]．图书馆论坛，2023（4）：10-15.
[35] 韩慧，李少惠．公共文化服务购买中社会组织“弱参与”形成机理研究[J]．图书情报工作，2023（7）：67-78.
[36] 商丁元，王丹，徐基田．新发展理念下公共图书馆专业技术人才培养机制与路径研究[J]．图书馆，2023（3）：84-91.
[37] 徐家良，成丽姣．互联网公益技术支持机构赋能社会组织的变迁模式与驱动因素——以J机构为例[J]．吉林大学社会科学学报，2023（5）：146-160+238-239.
[38] 王星星，侯建胜．智慧图书馆建设：基本原理、实践模式与机制构建[J]．图书馆工作与研究，2023（9）：12-18.
[39] Angrave D，Charlwood A，Kirkpatrick I，et al. HR and Analytics：why HR is Set to Fail the Big Data Challenge[J]. Human Resource Management Journal，2016，26（1）：1-11.
[40] 张冉，楼鑫鑫．中国基层社会组织发展的迭代逻辑与推进路径——基于组织生态学视角[J]．甘肃社会科学，2023（3）：151-160.
[41] 冉奥博．术业有专攻——专长研究视角下第三方如何有效参与社区治理[J]．社会学评论，2023（1）：61-83.
[42] 陈邦武．有读无类：全民阅读时代的读者观[J]．编辑之友，2023（8）：18-22.
[43] 胡娟，柯平．智慧图书馆体系建设中的图书馆总分馆智慧化选择与发展策略研究[J]．图书情报工作，2023（5）：69-77.
[44] 全国图书馆标准化技术委员会．WH/T 89-2020公共图书馆总分馆业务规范[S]．北京：中国标准出版社，2021.

严贝妮 安徽大学管理学院教授，博士生导师，博士。研究方向：公共阅读服务。通讯作者。
卢可轩 安徽大学管理学院本科生。研究方向：图书馆管理与服务。

(C)1994-2024 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net