

ChenSi Yu
DuiHua

ChengShi TuShuGuan
Yun Ying ChuangXin

沉思与对话： 城市图书馆运营创新

刘淑华 刘锦山◎著



國家圖書館出版社
National Library of China Publishing House



沉思与对话：城市图书馆运营创新

刘淑华 刘锦山 著



國家圖書館出版社

National Library of China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

沉思与对话:城市图书馆运营创新/刘淑华,刘锦山著. --北京:国家图书馆出版社,2014.3

ISBN 978-7-5013-5346-0

I. ①沉… II. ①刘… ②刘… III. ①市级图书馆—运营管理—研究
IV. ①G258.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 049887 号

书 名 沉思与对话:城市图书馆运营创新
著 者 刘淑华 刘锦山 著
责任编辑 高 爽 杨晓利

出 版 国家图书馆出版社(100034 北京市西城区文津街7号)
(原书目文献出版社 北京图书馆出版社)

发 行 010-66114536 66126153 66151313 66175620
66121706(传真),66126156(门市部)

E-mail btsfxb@nlc.gov.cn(邮购)

Website www.nlcpress.com →投稿中心

经 销 新华书店

印 装 北京科信印刷有限公司

版 次 2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

开 本 710×1000(毫米) 1/16

印 张 21.5

字 数 300千字

书 号 ISBN 978-7-5013-5346-0

定 价 90.00元

序

随着我国城镇化进程的不断加快,城市图书馆迎来了新的发展高潮。对于城市图书馆的研究,近年来也日益引起图书馆界的关注,其具体表现为:一方面是城市图书馆界对城市图书馆发展的自觉,另一方面是学术界对城市图书馆的发展展开了深入的研究。经过 20 余年的发展,我国的城市图书馆已经走过了外延式规模扩张的发展阶段,正在向内涵式质量提升的发展阶段演变。在这种背景下,城市图书馆事业实践中出现的一系列问题亟待从理论上加以阐明。因此,城市图书馆的运营研究引起了大家的积极关注。

许多图书馆界同仁和专家学者,对于城市图书馆的办馆理念、办馆模式、发展思路、运营成本、服务效益,以及可持续发展等诸多具体问题进行了有益的实践和研究,取得了不小的成果。但是,无论国内还是国外,并没有从“运营”的视角出发对城市图书馆进行系统的研究。当前仍存在着城市图书馆事业的发展滞后于城市化发展进程、城市图书馆系统建设水平偏低、城市图书馆办馆理念有待进一步提升、城市图书馆的管理运营水平有待进一步提高等诸多问题,而这些问题都需要在城市图书馆事业的发展及具体运营实践中加以解决。这就需要通过创新来不断提升城市图书馆的服务效能和服务质量、优化馆藏结构、提升人员素质、降低运营成本,促进城市图书馆系统的可持续发展。因而,“创新”也就成为“城市图书馆运营”的必然选择。

本书围绕“城市图书馆运营创新”这一主题展开。全书共分为“绪论”“关于城市图书馆运营创新的思考”“专访:城市图书馆运营创新”“案例:城市图书馆运营创新案例研究”和“附录”五个部分。

“绪论”部分包括城市图书馆与城市图书馆系统、城市图书馆运营研究现状、城市图书馆运营研究范围、城市图书馆运营的必然选择、本书的宗旨与目的及其价值等五部分内容。

“关于城市图书馆运营创新的思考”包括办馆理念、发展战略、管理、人力资源、资源建设、用户服务、技术工作、馆舍建设、图书馆联盟、运营评估等城市图书馆运营过程中涉及的诸多问题,通过理论与实践相结合的方法,详细介绍城市图书馆运营过程中如何创新的问题。

“专访:城市图书馆运营创新”收录了对陈传夫、李国新、索传军、倪晓建、吴建中、任竞、郑智明、李晓秋、褚树青、李静霞、吴晞、张伟、李东来、屈义华、颜务林、郑炯文等 16 位专家学者以及相关图书馆领导的专访,就城市图书馆运营创新展开深入讨论与探索。

“案例:城市图书馆运营创新案例研究”以案例形式为读者呈现了赤峰市图书馆、东莞图书馆、佛山市图书馆、杭州图书馆、金陵图书馆、宁波大学园区图书馆、浦东图书馆、武汉图书馆、美国华盛顿州塔科马港市的皮尔斯县图书馆系统、美国兰乔库卡蒙加公共图书馆等在城市图书馆运营创新方面的案例,读者可以感性地领略上述图书馆在运营管理方面的创新之处。

“附录”部分是城市图书馆运营管理与创新方面参考书目、专业站点索引,收录了与城市图书馆运营管理及创新相关的书目与站点。由此,读者可以较为全面地了解 and 掌握城市图书馆运营管理及创新的知识,进而更好地开展图书馆运营工作。

本书在创作过程中,得到了国内图书馆界的热情支持,我们要特别感谢严峰以及上述专家学者与图书馆。正是由于他们富有成效的前瞻性实践和研究成果,本书才能在此基础上得以顺利完成。

另外,崔凤雷、刘锦秀、刘剑英完成了部分专访与案例的撰写,在此对他们的工作表示衷心的感谢。

我们希望本书对于我国城市图书馆运营创新能够起到切实有效的帮助,进而降低城市图书馆运营成本,提高城市图书馆运营效益,推动我国城市图书馆事业不断向前发展。

由于水平所限,不足之处在所难免,恳请读者朋友们批评指正。

刘淑华

2013 年 10 月 1 日

目 录

序	(1)
---------	-------

绪 论

一、城市图书馆与城市图书馆系统	(1)
二、城市图书馆运营研究现状	(6)
三、城市图书馆运营研究范围	(9)
四、创新:城市图书馆运营的必然选择	(19)
五、本书的宗旨与目的及其价值	(24)

第一部分 关于城市图书馆运营创新的思考

一、运营创新概述	(26)
二、办馆理念创新	(31)
三、发展战略创新	(40)
四、管理工作创新	(49)
五、人力资源创新	(54)
六、馆舍建设创新	(69)
七、资源建设创新	(74)
八、技术工作创新	(85)
九、营销工作创新	(91)
十、服务工作创新	(98)
十一、图书馆联盟	(105)
十二、学术研究	(113)
十三、运营评估	(119)

第二部分 专访:城市图书馆运营创新

一、陈传夫:推进图书馆大众化与图书馆事业科学发展	(125)
二、李国新:忙趁春风赋华章	(133)

三、索传军：追本溯源 继往开来	(146)
四、倪晓建：让首都图书馆走在世界前列	(155)
五、吴建中：建设第三空间 强化社会参与	(163)
六、任竞：将重庆图书馆建成市民的精神家园	(172)
七、郑智明：理念引领，创新服务	(178)
八、李晓秋：精心传承民族文化，良心筑就放心工程	(189)
九、褚树青：藤蔓再长，瓜落故乡	(195)
十、李静霞：创新服务，春风化雨	(202)
十一、吴晞：道行器用，其事乃成	(208)
十二、张伟：中国缺少教堂，更需要图书馆	(214)
十三、李东来：在探索中前行 在变革中发展	(227)
十四、屈义华：创新思维 创新发展	(233)
十五、颜务林：“知识公园”是现代图书馆的一面旗帜	(242)
十六、郑炯文：书是哈佛的，知识是全人类的	(250)

第三部分 案例：城市图书馆运营创新案例研究

一、赤峰市图书馆：抓住机遇 跨越发展	(258)
二、东莞图书馆：创新引领发展	(263)
三、佛山市图书馆：总分馆制的领头羊	(268)
四、杭州图书馆：史上最温暖图书馆	(273)
五、金陵图书馆：“南京都市圈”图书馆群为科技创新服务	(278)
六、宁波大学园区图书馆：以人气为中心办好图书馆	(294)
七、浦东图书馆：打造市民精神家园	(299)
八、武汉图书馆：贴心的市民之家	(309)
九、美国华盛顿州塔科马港市的皮尔斯县图书馆系统：社区的起居室	(313)
十、美国兰乔库卡蒙加公共图书馆：回归基础	(319)

附录 城市图书馆运营创新参考书目及网站索引	(323)
-----------------------------	-------

后 记	(335)
-----------	-------

绪 论

一、城市图书馆与城市图书馆系统

随着我国城镇化进程的不断加快,城市图书馆也迎来了新的发展高潮。对于城市图书馆的研究,近年来也日益引起图书馆界的关注。我们可以从两个方面看出近年来城市图书馆迅速发展的情况及其受到的关注。首先是城市图书馆界对城市图书馆发展的自觉,这种自觉表现在最近 20 多年来出现的各种不同类型的城市图书馆论坛。1987 年,全国 15 个计划单列市的公共图书馆共同发起召开“第一届全国十五城市公共图书馆工作研讨会”^①,到 2012 年已经连续召开了 24 届会议^②。2004 年 12 月 25 日,“第一届长江三角洲城市图书馆发展论坛”在上海举办^③,2005 年 11 月 3—4 日、2007 年 12 月 9 日,第二届、第三届长江三角洲城市图书馆发展论坛分别在浙江和江苏召开^{④⑤}。1991 年,国家图书馆主办了“第一届全国省、自治区、直辖市、单列市图书馆馆

① 中国图书馆学会.第 23 届全国十五城市公共图书馆工作研讨会在南京召开(图)[EB/OL].(2011-09-20)[2013-06-15].<http://www.chinalibs.net/ArtInfo.aspx?titleid=237443>.

② 深圳图书馆.24 届全国十五城市公共图书馆工作研讨会纪要(图)[EB/OL].(2012-12-25)[2013-06-15].<http://www.chinalibs.net/ArtInfo.aspx?titleid=276904>.

③ 王展.首届长江三角洲城市图书馆发展论坛暨上海市图书馆学会 2004 年学术年会 2004 年 12 月 25 日上午在中共上海市委党校召开[EB/OL].(2005-01-06)[2013-06-15].<http://www.chinalibs.net/ArtInfo.aspx?titleid=55639>.

④ 吴若.第二届长江三角洲城市图书馆发展论坛在浙举行[EB/OL].(2006-01-15)[2013-06-15].<http://www.chinalibs.net/ArtInfo.aspx?titleid=77605>.

⑤ 南京图书馆.荟萃图书馆精英 共谋长三角发展 第三届长江三角洲城市图书馆发展论坛暨江苏省图书馆第十一次科学讨论会在宁隆重举行[EB/OL].(2008-09-18)[2013-06-15].<http://www.chinalibs.net/ArtInfo.aspx?titleid=112479>.

长联席会议”^①,从第四届会议起,将其中的“单列市图书馆”改为“较大城市图书馆”,会议名称变为“全国省、自治区、直辖市、较大城市图书馆馆长联席会议”,到2011年,该会议已经召开了13届^②。上述会议或为全国性的会议或为区域性会议,每届会议具体主题虽有不同,但均围绕城市图书馆发展这一总的主题展开。

其次是理论研究方面对城市图书馆的发展展开了深入的研究。从上个世纪80年代起,以城市图书馆作为研究对象的研究论文数量逐年增加,雷素芳和肖新华对1986—2009年发表的关于城市图书馆的研究论文进行了文献计量学分析,统计显示,截至2009年12月,关于城市图书馆的研究论文有419篇^③。笔者以“城市图书馆”为检索词在CNKI数据库中进行主题检索,发现从2010年1月到2013年12月发表的相关文章有237篇,其中关于城市图书馆的研究论文为153篇。2007年1月,东莞图书馆与《图书馆建设》合作开辟了“城市图书馆专栏”,探讨城市图书馆发展中遇到的问题及其解决办法^④。2012年6月,杭州图书馆主办的《城市图书馆研究》出版,其目的是为“关注城市图书馆事业、从事城市图书馆职业以及研究城市图书馆工作的人员提供一个理论问题探研、学术思想碰撞、实践经验交流与分享的园地”^⑤。据不完全统计,自北京图书馆出版社(现国家图书馆出版社)2005年出版李东来等编著的《城市图书馆集群化管理研究与实践》以来,截至2013年6月,国内出版的关于城市图书馆的专著有20余种,其中2006—2012年之间出版的专著有10余种,其编著者如吴建中、李东来、刘洪辉、王世伟、褚树青、吴晞、屈义华等多为城市图书馆领域的实践者。我们可以很有把握地说,经过10余年的发展,我国的图书馆学界已经形成了一个“城市图书馆学派”。

① 国家图书馆.第十二届全国省、自治区、直辖市、较大城市图书馆馆长联席会议在昆明召开(图)[EB/OL].(2009-11-18)[2013-06-15].<http://www.chinalibs.net/ArtInfo.aspx?titleid=157939>.

② 国家图书馆.第十三届全国省、自治区、直辖市、较大城市图书馆馆长联席会议在广西南宁召开(图)[EB/OL].(2011-11-21)[2013-06-15].<http://www.chinalibs.net/ArtInfo.aspx?titleid=240903>.

③ 雷素芳,肖新华.我国城市图书馆研究析论[J].新世纪图书馆,2011(1).

④ 李东来.城市图书馆:充满希望的新天地[J].图书馆建设,2007(1).

⑤ 褚树青.城市图书馆研究.第一卷第一辑[M].北京:国家图书馆出版社,2012:167.

需要指出的是,尽管城市图书馆发展的实践与理论研究日渐丰富和深入,但是对于城市图书馆的概念目前还没有一个统一的定义,对于城市图书馆所涉及的范围还没有一个确切的界定。为使本书的研究得以顺利进行,有必要对城市图书馆与城市图书馆系统的范畴进行必要的梳理和明晰。

大致说来,关于城市图书馆的定义及其所涉范围目前有两种比较广泛的观点。第一种观点认为:城市图书馆是包括城市里的街道社区图书馆、区域级图书馆、市级图书馆三个层次。王世伟认为“从全球城市图书馆发展的一般规律而言,城市图书馆都有不同的层级,可划分为顶层、中层和底层,如市级图书馆、区域级图书馆、街镇社区图书馆等;从服务对象而言,又可分为成人图书馆和少年儿童图书馆;从专业角度划分,又可分为科学技术图书馆、地方文献图书馆、特种文献图书馆等”^①。程亚男认为“从北京、上海、天津、广州等大都市现状看,可将都市社区分为三级,其中街道、镇以下为一级社区,区、县为二级社区,城市本身为三级社区。城市图书馆则相应分为三个层次,市、区、县图书馆与城市图书馆是部分和整体的关系”^②。在上述定义中的城市图书馆包括城市辖区内的各级公共图书馆。第二种观点认为:城市图书馆是包括城市辖区内的各级各类图书馆。李东来认为,“城市图书馆在地域概念上可以包括人口在10万以上的小城市,也可以包括人口在1000万以上的大都市;在图书馆行业层面,则既涵盖城市所属的市、区、街道(市属乡镇)、社区等各级公共图书馆、少年儿童图书馆,也可以包括位于城市行政区划范围内的高校系统图书馆、科研系统图书馆及其他各种类型的图书馆,如工会、部队、中小学、企事业单位内部图书馆(室)”^③。显然,这里的城市图书馆是相对于农村图书馆而言的,举凡在城市辖区内的所有图书馆均属城市图书馆的范畴。

城市图书馆作为一个范畴进入研究者视域,充分说明实践中城市图书馆对于推动我国图书馆事业的发展已经产生了广泛而深远的影响,由此引起了图书馆界的关注。但是,如同任何一门学科中的范畴一样,范畴自身也有一个不断发展的过程,其内涵、所涉范围等有一个从不甚明晰到逐步明晰、不甚

① 王世伟. 关于特大型城市图书馆顶层设计的思考[J]. 图书馆建设, 2007(5).

② 程亚男. 城市化发展与城市图书馆发展战略[J]. 图书馆, 1996(4).

③ 李东来等. 城市图书馆集群化管理研究与实践[M]. 北京:北京图书馆出版社(今国家图书馆出版社), 2005: 5.

确切到逐步确切的过程,这一过程就是一个研究不断深入的过程。上述两种关于城市图书馆的定义,虽然前者指的是城市辖区内的各级公共图书馆,后者指的是城市辖区内的各级各类图书馆,后者比前者范围更加广泛,涵盖了高校图书馆、科研图书馆等。从实质上来看,二者基本上是一致的,即以行政区划来确定城市图书馆的内涵和外延,这与我国城乡二元结构的行政区划相对应,这里面有一个农村图书馆与城市图书馆相对而在。这种定义的本质可以说是“在城市的图书馆”(libraries in a city)。我们先看目前关于城市图书馆的定义,即“在城市的图书馆”在实际工作和研究中有哪些不足。“在城市的图书馆”包括各级各类图书馆,这些图书馆的规模、人员、馆舍、经费、管理、馆藏资源、服务对象、设备等软硬件条件各有特点,差别很大。固然,作为图书馆自有其共性的一面,但在实际工作中,适合于市级图书馆的某些方略、措施和工作方法未必适合于街道、社区图书馆;反之亦然。在研究工作中,则很难采用同一个标准或者尺度对这些图书馆进行更加深入的理论研究。

显然,无论从城市图书馆的进一步发展的实践需要,还是从城市图书馆学术研究的理论需要来看,我们都需要对目前的城市图书馆定义——“在城市的图书馆”进行进一步的明晰。虽然,“城市图书馆(a city library)”是“在城市的图书馆”之一,但是,“在城市的图书馆”并不完全等价于“城市图书馆”。那么,究竟什么是“城市图书馆”呢?

简而言之,“城市图书馆”就是城市市立的市级公共图书馆。根据这个定义,我们首先把高校图书馆、科研图书馆以及企业图书馆等非公共图书馆排除在外;其次,我们把区(县)、街道、社区图书馆排除在外;第三,我们把国家图书馆、省、自治区级图书馆排除在外。就我国大陆的行政建制而言,一般情况下,一个市只有一个市立的市级公共图书馆,而这个公共图书馆就是我们所说的“城市图书馆”。例如,就省会城市的图书馆而言,以呼和浩特市图书馆为例,属于我们所说的城市图书馆的只有呼和浩特市图书馆,而呼和浩特市的高校图书馆比如内蒙古大学图书馆,区(县)、街道、社区图书馆比如赛罕区图书馆也不是我们所说的城市图书馆,自然内蒙古自治区图书馆也不是我们所说的城市图书馆。但是有些例外的情况需要注意,比如直辖市的图书馆,以首都图书馆为例,首都图书馆既是省、自治区、直辖市级图书馆,同时也是北京的城市图书馆;再比如桂林图书馆,既是广西的自治区级图书馆,但也是桂林的城市图书馆。通过对“在城市的图书馆”做减法而得来“城市图书馆”,这一做法是借助了科学研究上对于研究对象简化处理的做法。这种做

法的好处就是可以使我们的研究对象更加清晰、简洁,有利于研究工作的开展,且在实践上,也是很有必要和意义的。我们把“城市图书馆”定义为城市市立的市级公共图书馆,使得“城市图书馆”具有更大的共性,无论从政策制定还是发展方略来看,在实践中都具有相当的普适性和兼容性。

我们现在回过头来再看“在城市的图书馆”这一概念。当年李东来、王世伟、程亚男等学者对于城市图书馆的这一定义实际上是包含了“城市图书馆系统”(city library system)这一思想在内的,现在看来当时以“在城市的图书馆”来定义“城市图书馆”所体现出来的“城市图书馆系统”这一思想是有着相当的前瞻性。从大的方面来说,是消除城乡二元结构、提高居民生活品质及城市化的终极目标之一。这就要求对城市建设、城市发展进行统筹考虑,确保以人为本和可持续发展。因此,城市化不仅仅是居民身份的城市化、生产方式的城市化,而且还是生活方式和文化存在的城市化。作为文化系统重要组成部分之一的图书馆,在促进居民生活方式和文化存在的城市化方面,起着甚为重要的作用。这就要求对城市辖区内的图书馆事业发展进行统筹考虑,将城市图书馆事业作为一个系统进行布局,形成以“城市图书馆”为中心的“城市图书馆系统”。简单说,“城市图书馆系统”=“城市图书馆”+“在城市的图书馆”。只有辩证地处理好“城市图书馆”与“在城市的图书馆”二者之间的关系,树立起“城市图书馆系统”的思想,才能确保城市图书馆与城市图书馆系统的可持续发展。

“城市图书馆系统”是以“城市图书馆”为中心,相互联系、相互作用的各级各类“在城市的图书馆”形成的整体。借助“城市图书馆系统”,系统内部的成员馆可以实现图书馆有关组成要素方面的合作、协调和共享,从而实现降低运营成本、提高运营效益的结果。我们知道,系统可以实现“ $1+1>2$ ”的效果,“城市图书馆系统”不仅可以为系统内部的成员馆降低运营成本、提高运营效益,而且对整个系统来说也是如此。欧美等西方发达国家,由于工业化和城镇化进程早已完成,为图书馆系统的建立、发展提供了良好的政治、经济、文化和技术条件,其城市图书馆系统的建立和发展早于我国。以美国为例,美国的城市图书馆系统是在20世纪60年代,在各州的图书馆立法活动促进下建立、发展起来的。1950年,纽约州立法规定建立图书馆系统。其后,宾

夕法尼亚州和伊利诺伊州分别在 1961 年和 1965 年制定了图书馆系统的法规^①。美国通过立法解决了城市图书馆系统的法律地位、管理机制、系统内成员之间的相互关系、经费来源、服务范围等问题。显然,“城市图书馆系统”的建立是着眼于整个区域或者整个系统的图书馆事业发展,其格局自然与局限于单馆发展不同。与美国等国家不同,我国的“城市图书馆系统”的建立与发展暂时还没有获得相应的地方立法支撑,“城市图书馆系统”是基于市级城市图书馆对于城市辖区内的下级行政区域图书馆的传统业务辅导工作发展起来的,从起初的自发阶段发展到现在的自觉阶段。由于没有相应的法律支撑,大多数的“城市图书馆系统”属于一种以市级图书馆为中心的图书馆之间的相互合作关系,形成了总分馆制、图书馆联盟、图书馆之城、联合图书馆、图书馆集群网络^②等多种具体的模式。

广义上的“城市图书馆系统”应该包括城市辖区内的各级各类图书馆,狭义上的“城市图书馆系统”只包括城市辖区内的各级公共图书馆。而“城市图书馆”由于自身的特殊地位,并且得益于城市化进程所带来的发展红利,汇聚了相当丰富的人力资源、财务资源、软硬件资源、馆藏资源、读者资源和技术资源,成为“城市图书馆系统”中的关键要素。

研究城市图书馆事业的发展,“城市图书馆”与“城市图书馆系统”须同时纳入到我们的视野之中。

二、城市图书馆运营研究现状

《现代汉语词典》对“运营”是这样解释的:“①(车船等)运行和营业。②比喻机构有组织地进行工作。”^③

《牛津简明英语词典》对“operation”是这样解释的:“n. 1 the action or process of operating. 2 an act of surgery performed on a patient. 3 a concerted action involving

① A. 雷登逊. 美国公共、多类型图书馆体系及网络法之形成[J]. 杨华译. 河北图苑, 1993(4).

② 李东来. 城市图书馆:充满希望的新天地[J]. 图书馆建设, 2007(1).

③ 中国社会科学院语言研究所词典编辑室. 现代汉语词典(修订本)[M]. 商务印书馆, 1996:1561.

a number of people, especially members of the armed forces or the police. 4 a business organization; a company. 5 mathematics a process in which a number, quantity, expression, etc., is altered or manipulated according to set formal rules.”^①

按照中文的解释,本书所说的“运营”当指“比喻机构有组织地进行工作”。可见“运营”这个词并非一个中性的词,而是一个褒义的词。机构进行工作,工作可能有组织,可能没有组织,可能组织得比较好,可能组织得不是太好,从而效率和效益就大为不同,而“运营”是有组织地进行工作,不是没有组织杂乱无章地进行;虽然有组织,却存在着组织得好与组织得不好之间的区别。“operation”这个词有五个义项,其中第一个义项与中文的“运营”相对应。而第二个到第五个义项分别对应于中文的“手术”“(由大量人员特别是部队或者警察参与的集中性)活动”“企业、公司”和“运算”,显然这四个义项的意思都与第一个义项的意思相关,都有“运筹”“筹划”的意思在内。

“运营管理(operations management)包括高效生产、转换、配送产品或者服务的整个过程。”^②因此,运营就是生产、转换、配送产品或者服务的整个过程。一般情况下,举凡谈到运营多指企业的运营,指企业向其客户提供产品和服务;其中产品是有形的,与此相关的生产活动早期西方学者将其称之为“制造”(production or manufacturing),而服务是无形的,与此相关的活动称之为“运营”(operation)。现在,基本上将二者统称为“运营”。所谓“运营创新”指的是对于运营过程整体与各个环节及其相关要素进行变革、更新与创造,以降低运营成本、提高运营效益。根据前述,运营过程可以分为三个环节:投入、转换和产出。运营创新就是要对运营过程的整体环节、投入环节、转换环节与产出环节进行创新,通过对原有的流程、形式、要素进行改良或者优化,或者通过创造新的流程、形式、要素,来实现降低运营成本、提高运营效益的目的。

研究企业等商业机构的运营是现代工商管理学的一门显学,但对非营利性组织运营的研究则颇为薄弱。城市图书馆作为非营利性组织的一种具体组织形态,对其运营研究则更显薄弱。首先我们来看国内的情况。以“城市

^① Judy Pearsall. 牛津简明英语词典(英语版)[M]. 北京:外语教学与研究出版社, 2004:999.

^② 罗希特·维尔马,肯尼思·博耶. 运营与供应链管理:理论与实践[M]. 霍艳芳等译. 北京:清华大学出版社,2010:3.

图书馆运营”作为检索词,对几个中文数据库进行检索,标题中含有该词的文献一篇也没有发现;不仅如此,就是标题中含有“图书馆运营”这个词的文献也寥寥无几。关于“图书馆运营”或者“城市图书馆运营”的中文专著还未发现。这些情况说明国内学界还没有把“城市图书馆运营”作为一个明确的主题加以研究。当然这并不意味着实践中这个问题不存在或者学界没有看到这个问题的存在。实际上,图书馆界同仁对于图书馆的办馆理念、办馆模式、发展思路、运营成本、服务效益以及可持续发展等诸多具体问题的实践探索与理论研讨,都已经自觉不自觉地切中了城市图书馆运营研究这个主题了。例如,屈义华在《图书馆论坛》2003年第4期发表《图书馆经营浅论》一文,他指出图书馆经营应该成为一种新的指导图书馆整体活动的管理理念,并探讨了图书馆经营的基本含义和特征,对图书馆经营的基本范畴进行了描述^①。吴建中在《图书馆杂志》2004年第8期、第9期分别发表《现代图书馆管理的热门话题》(上、下),围绕现代图书馆管理的10个热点问题,探讨新的环境下如何借鉴和引进现代管理思潮和方法,推进图书馆管理与服务的改革,发展适应现代社会需求、以人为本的知识服务体系^②。总体上来看,国内学界对于“图书馆运营”这个问题还没有明确将其作为一个重要的课题进行系统研究。

与国内对“图书馆运营”研究薄弱的情况相比,西方发达国家对这个问题却颇有研究,现略举几例:①1955年,加拿大图书馆学会出版了 Eric J. Spicer 主编的《加拿大院校图书馆与公共图书馆联合运营》(Library Co-operation in Canada College and University Libraries and Public Libraries)一书;②1984年,美国学术出版社(Academic Press)出版了 Irene P. Godden 主编的《图书馆技术服务“运营与管理”》(Library Technical Services: Operations and Management)一书;③1989年,绿木出版社(Greenwood Press)出版了 Gerard B. McCabe 主编的《小型学术图书馆运营手册》(Operations Handbook for the Small Academic Library)一书;④2000年,无限图书馆出版社(Libraries Unlimited Inc)出版了 Sever Bordeianu 等人编著的《学术图书馆资源外包运营:问题与困难》(Outsourcing Library Operations in Academic Libraries: An Overview of Issues and Outcomes)一书;⑤2010年,Ess Ess Publications 出版社出版了 Meghna Dhar 所著的《研究与技术图书馆:组织、运营与服务》(Research & Technical Libraries:

① 屈义华. 图书馆经营浅论[J]. 图书馆论坛,2003(4).

② 吴建中. 现代图书馆管理的热门话题(上、下)[J]. 图书馆杂志,2004(8/9).

Organisation, Operation & Services)一书,等等。虽然西方国家图书馆界对于“图书馆运营”这个课题研究得比较系统,但是我们发现他们对于学术图书馆的运营关注更多一些。

三、城市图书馆运营研究范围

在工商管理领域,一般将运营作为企业经营战略中一个组成部分,而企业经营战略则包括运营、营销、财务、信息、研发等职能战略。运营战略是企业各部门都需遵守的一般性规范,是企业正常经营的基础所在,贯穿于企业的各个部门和环节。因此,参考企业运营研究成果以及国外对于学术图书馆运营的研究成果,城市图书馆运营所涉范围包括办馆理念、发展战略、管理工作、人力资源、馆舍建设、资源建设、技术工作、营销工作、服务工作、图书馆联盟、学术研究、运营评估等诸多方面。

1. 办馆理念

任何机构之所以存在,必有其存在的理由和根据。这种存在的理由和根据就是该机构的“理念”,机构理念是对机构的历史使命、宗旨的高度概括和浓缩,规定着该机构日常运营的模式及其界限,是机构发展、存续的指针。同样,办馆理念规定了城市图书馆之所以存在和发展的根据,是对城市图书馆的历史使命和办馆宗旨的高度概括和浓缩,它规定和影响着重城市图书馆日常运营的模式和界限,不同的办馆理念就会有不同的运营模式和界限。就一般意义而言,包括城市图书馆在内的历史上和现实中的各类型图书馆,其办馆理念都可以归之为“保存思想、传播文化、促进交流、造福社会”^①,但在不同历史时期或同一历史时期的不同发展阶段,图书馆的办馆理念突出的重点有所不同。在城市图书馆出现的早期,尤其是在印刷术发明之前,由于数量稀少,除了皇室、政府、寺院和少量私人拥有图书典籍之外,一般人难得拥有,图书典籍尤显珍贵;与此相适应,这个时期的城市图书馆办馆理念突出的是“保存”,传播、交流的理念则被弱化了,而现在的城市图书馆办馆理念更加突出

^① 刘锦山. 碧虚网春风工程方案(图)[EB/OL]. (2010-09-01)[2013-06-19]. <http://www.bixu.me/ArticleInfo.aspx?id=917549>.

了传播、交流。与此相应,图书馆的日常运营也有着不同的模式,体现出不同的特点:早期城市图书馆更加强调对资源的保护,其运营体现出一种封闭式的特点;而如今城市图书馆更加强调对资源的利用,其运营体现出一种开放式的特点。

办馆理念固然影响着城市图书馆运营的模式和特点,但这并不是绝对的。我们可以结合城市图书馆发展的历史趋势以及某个城市图书馆的具体发展特点,对某个具体的城市图书馆的办馆理念进行创新和提炼,从而使其办馆理念更加适应城市图书馆的发展趋势。就其实质而言,这当然属于城市图书馆运营的一个重要环节和组成部分。

2. 发展战略

理念管目标,战略管方向,运营管过程。目标崇高,并不意味着过程与结果同样崇高;目标正确,并不意味着过程与结果同样正确。目标与过程、结果的相符,需要战略与运营来保证。城市图书馆办馆理念一旦确立,就需要制定相应的发展战略来推进自身的发展。战略制定是城市图书馆运营中非常重要的一个组成环节。制定战略需要对城市图书馆发展的外部环境 with 内部环境做出分析,通过这种分析了解自身的优势、劣势以及面临的机会与风险。这就是我们通常所说的 SWOT 分析法。

城市图书馆发展战略包括总体战略、管理战略、人力资源战略、经费战略、资源建设战略、服务战略、技术战略、建筑设备战略、绩效评估战略与联盟战略等。总体战略就城市图书馆的发展方向、发展模式、发展阶段、发展目标做出整体规划,而其他战略则就城市图书馆的某个组成要素、某个业务环节或者业务流程的发展方向、发展模式、发展阶段、发展目标做出规定。战略是对城市图书馆的中长期发展做出的规划,战略的制定既要考虑到图书馆的现实条件,又要考虑到图书馆未来的发展趋势,既要有切实的可行性,又要有一定的超前性。战略一旦制定,具有相对的稳定性,切忌缺乏战略的坚定性,频繁对战略作出调整,从而使得战略这一种长期的发展规划演变成为“头痛医头,脚疼医脚”的战术性动作。如果这样,会对城市图书馆的发展造成严重的影响。

3. 管理工作

理念管目标,战略管方向,管理管执行。管理科学作为一门基础学科,发

• 10 •