



# 图书馆阅读推广管理研究\*

——以复旦大学图书馆阅读推广管理实践为例

□成俊颖

**摘要** 阅读推广是一项以活动为主要形式的服务,即服务的活动化,这使得阅读推广的管理有别于传统的图书馆管理,是一种项目化和流程化的管理模式。此文借鉴现代管理理论,以复旦大学图书馆阅读推广实践为基础,初步探讨阅读推广服务管理中的策划管理、品牌管理、营销管理、组织与实施管理等相关内容,探索适合图书馆阅读推广管理的模式与流程,丰富阅读推广管理理论的内涵。

**关键词** 阅读推广 高校图书馆 管理研究 复旦大学图书馆

**分类号** G252.1

**DOI** 10.16603/j.issn1002-1027.2022.04.012

## 1 引言

近年来,“全民阅读”连续写入政府工作报告,阅读推广服务实践不断向纵深发展,成为图书馆人履行使命、服务国家全民阅读推广战略的重要手段。在理论研究领域,图书馆界学者对阅读推广的概念特征、服务创新、推广要素、研究范式等展开了研究,并在国家社科基金中多次立项,取得了理论领域的奠基性成果。2018年,范并思教授的“图书馆阅读推广理论与实践研究”课题获得国家社科基金重大项目立项,构建了阅读推广的基础理论、应用理论以及方法与对策的理论架构,进一步推动阅读推广理论与实践向专业化迈进<sup>[1]</sup>。

图书馆的阅读推广是以活动为主要形式的服务,即服务的活动化,每个活动都可以看成是一个项目,具有非连续性、碎片化的特点,与图书馆传统服务(如图书借阅、文献检索)相比,存在较大的差异,其管理也与以往图书馆行政管理和业务管理完全不同<sup>[2]</sup>。

笔者2021年10月在知网上以“关键词=阅读推广 and 关键词=管理+项目+品牌+营销(模糊)”为检索式,对阅读推广管理的相关文献进行检

索,共得到420篇文献,文献内容主要集中在项目管理、品牌管理、营销管理三个领域。

项目在管理学中被定义为“在限定的资源及限定的时间内需完成的一次性、临时性任务”<sup>[3]</sup>,该定义非常符合阅读推广活动化的特点,因而项目管理被引入阅读推广中具体活动的管理研究领域。从上述检索到的已有文献可知,目前研究主要分为两类:一类以工作实践的实证研究为主,将项目管理理论移植到阅读推广的实践管理工作中,如2012年,佛山市图书馆在业界首次提出“项目立馆”的设想<sup>[4]</sup>,吉林大学图书馆的“阅读·悦人心”活动<sup>[5]</sup>、广州图书馆的“广州工艺阅读活动”<sup>[6]</sup>,湖南图书馆的“寻找城市记忆”活动<sup>[7]</sup>,都运用了项目管理的方法,活动的设计、运作、评估等均引入项目管理的措施。第二类则是理论研究,这类文献偏少,主要探讨项目管理的特点、模式、评价机制,以及项目管理视角下的阅读推广团队建设<sup>[8-10]</sup>。

品牌管理是阅读推广研究领域的热点,很多图书馆都有较强的品牌化意识,为本馆的阅读推广创建自己的品牌,如上海交通大学的“鲜悦(Living Library)”品牌<sup>[11]</sup>,北京市相关部门运作的“书香中

\* 国家社会科学基金重大项目“图书馆阅读推广理论与实践研究”(编号:18ZDA324)的研究成果之一。

成俊颖,ORCID:0000-0001-8499-3959,邮箱:jycheng@fudan.edu.cn。



国·北京阅读季”<sup>[12]</sup>等,这些以实践案例为基础的研究说明品牌意识已经植入到阅读推广服务中,且成为品牌研究的主要内容,而对品牌的理论研究如品牌的创建、运营、传播等研究则比较少。

营销是阅读推广服务的必然要求,早在2009年,程亚男就提出阅读推广人至少应具备营销能力<sup>[13]</sup>。随后学者们开始将营销理论引入阅读推广服务,进行深入的研究。陈焕之首先对“图书馆阅读营销”进行了定义<sup>[14]</sup>,之后,学者们对阅读推广的营销模式、手段、策略、方法、评价、馆员的营销能力等进行了研究<sup>[15-20]</sup>。除此之外,还将拉斯韦尔5W模式理论、7P服务营销、4R营销理论框架等现代营销学的理论引入阅读推广服务实践<sup>[21-24]</sup>,初步形成阅读推广视角下的营销理论模型。

综上所述,目前阅读推广管理理论研究主要集中在营销管理、品牌管理和项目管理,虽然有些领域的研究有一定的深度,但总体来说研究范围有限,实践研究偏多,理论研究以移植和引入为主,缺乏对被引入理论方法的深刻理解,更缺乏对现实的考察<sup>[25]</sup>,且研究内容分散于某一个领域,缺乏对阅读推广管理理论的整体思考。

管理学的理论分支多且复杂,交叉性强。广义的管理学覆盖范围非常广,包括企业管理、营销管理、会计、运营与供应链管理、信息管理与信息系统、旅游管理等,狭义的仅指企业管理。管理的四大职能是计划、组织、领导和控制,而这些职能在每个管理学理论分支中都会论及。笔者认为,阅读推广服务管理体系的建构应该以满足阅读推广管理实践需要为出发点,引入和借鉴多种管理学分支(比如企业管理、营销等)理论,然后探索将这些理论进行组合,并进一步融合阅读推广服务的特点进行专业化整合,从而形成一种适合阅读推广管理的理论体系。因而,在构建时,首先要梳理出服务的管理需求,然后针对需求引入和借鉴相关管理理论,探索其在阅读推广中的应用,并加以整合,最后提炼升华成适合阅读推广管理的理论。

笔者在阅读推广实践中发现:推广服务需要有新颖的创意来吸引读者的参与,优秀的策划来推动活动的进行;还需要品牌化阅读推广活动,以建立其在读者心中的服务价值;需要通过营销将服务的元素和价值传递给读者;并利用组织和实施管理来保障活动的顺利完成;活动结束后还要对活动进行

总结与评估,以进一步优化活动、提升效率等。笔者从以上需求出发,探讨阅读推广服务中的创意策划、品牌、营销、组织实施四种管理活动。

## 2 阅读推广的策划管理与创意

### 2.1 策划与创意的关系

策划是人的一种理性行为,一种创造性的智力活动,是个人或组织为了达成预期目标或者解决某一问题而进行的一系列活动,包括构思、分析、归纳、判断、拟定策略、方案实施、效果追踪与评估整个过程<sup>[26]</sup>。因而,策划是为实现特定目标,充分利用现有资源、整合可用资源,创造性地制定系统的、可行的解决方案,以达到或超越预期目标的一个系统工程。

创意是人类的一种思维活动,是运用知识、信息、技术、能力,经过智力想像、筹划、设计和选择,创造新鲜事物的一种创造性的、突破传统的思维活动<sup>[26]</sup>。它是阅读推广服务的起点,是服务有所成效的关键。

策划是一个全程需要创意的决策过程,策划的时间、地点、主题、传播、流程、资源整合、执行等每一环节都可以融入创意。所以,创意是策划的灵魂,是策划过程中的一部分。

### 2.2 策划流程管理

阅读推广的策划是一项系统工程,科学而合理的策划是其成功的必要条件。其策划流程大致如图1所示。简言之,就是先确定目标,再合理分析,找到实现目标的最佳路径,制定阅读推广服务的总体框架,然后通过一个个具体的活动方案的设计与实施去落地执行。其中,阅读推广的目标与总体框架具有相对稳定性,在一定时间内不会有太大的改变,但是阅读推广服务的活动则会因为读者、环境、活动目标、创意与创新需求等因素,以不同的形式(如读书会、展览、讲座等)呈现,或者周期执行(如半年举办一次等),而每次活动都可作为独立的项目,进行活动方案的设计、实施与评估,并根据活动的效果和读者的反馈来修订总体框架,使之更加合理化。

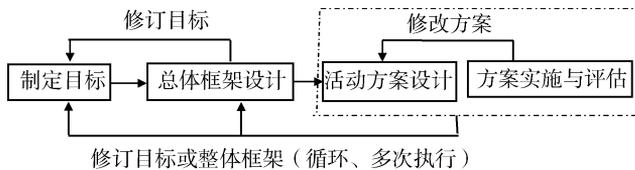


图1 阅读推广策划流程



### 2.2.1 制定目标

目标是策划行动方向的指明灯,是整个策划活动的起点。阅读推广制定目标的过程是通过调研和定位来实现的。

#### (1)读者及环境调研

阅读推广的对象是读者,因而策划的主体离不开目标读者以及读者所处的背景环境,所以想透彻地了解读者需求以及他们赖以生存的社会文化环境就需要对其进行充分的调研。

#### (2)明确定位

阅读推广的定位是阅读推广活动期望在目标读者头脑中产生的对推广活动的总体印象和评价。明确定位是整个阅读推广创意策划能否取得实际效果的必要前提。同时,在清晰的定位下,才能有效地监管策划方案的实施以及科学评估方案实施的效果。

通过详细调研读者的需求及背景环境,明确读者对阅读活动的心理预期,才能最终制定阅读推广的策划目标。

2018年是复旦大学图书馆(以下简称复旦馆)阅读推广服务的开局之年,我们在开展服务之前对读者的阅读状况进行了细致、充分而深入的调研,调研以问卷和深度访谈的形式进行。回收的500多份问卷调研数据以及访谈内容表明:①70%以上的理工科学生平时主要阅读专业书籍,缺乏对人文类书籍的了解,也不知道该读哪类书籍,同时存在对人文类书籍(主要是哲学类、心理类)的阅读障碍。②80%以上的文科类读者除了本专业书籍,缺乏对其他文科类书籍的阅读,尤其是哲学(哲学学院除外)、心理类书籍的阅读,或存在对哲学类、心理类书籍的阅读障碍。③30%以上的读者除了专业书籍,平时完全不阅读其他书籍。④80%以上的读者对心理类书籍有兴趣。由此可见,在大学生群体中,同样存在缺乏阅读能力(非专业)、非专业阅读障碍,期待阅读引导等情况。所以,从这个角度来说,引导缺乏非专业书籍阅读意愿的人喜欢阅读,训练缺乏非专业书籍阅读能力的人学会阅读,帮助非专业书籍阅读困难的人跨越阅读障碍,以优质的阅读服务提升读者对非专业书籍阅读的效率<sup>[27]</sup>,是我们阅读推广服务的目标。

另一方面,习近平总书记在全国教育大会上提出将“立德树人”作为教育的根本任务,并将其融入到思政教育领域、文化实践性领域,贯穿于课程、学

科、教材与教师教学中。这就要求在我们今天大力推进知识教育、科技兴国的同时,必须重视人格教育,要从生活实践出发,遵从生命特质,在时代大背景中以真善美为标准,引导人们进行人格内修和外塑,使人格教育不仅安放于教育过程,而且还要让“人格”一词成为教育的中心,并寻找一种好的实践方法落实立德树人的教育目标<sup>[28]</sup>。而阅读是一种很好地辅助人格教育的方式。作为高校图书馆,我们可以充分发挥自身的优势,紧跟这一教育根本目标,通过文史哲、心理等书籍的阅读来探索落实目标的实践方式。

综上所述,复旦馆确定以“旦旦悦读”为阅读推广服务的品牌,目标是通过阅读文史哲、心理、学术通识等书籍来辅助人格与人文素质教育,同时帮助读者提升阅读兴趣,养成阅读习惯,跨越阅读障碍。服务面向复旦大学四个校区的所有学生,以素质教育第二课堂形式在学校展示出来,通过“阅读”的形式,在遵循“三全育人”理念的前提下,融入到学校的“十大育人”体系中。

### 2.2.2 框架制定

阅读推广是一项由一系列具体的服务活动构成的长期服务,由不同形式、不同时间、不同地点举行的活动构成,这些活动的总体目标是一致的,其运行也要求在同一个框架下进行。框架的制定能帮助我们明确服务的总体策略、服务边界等问题,因而是策划流程中的重要环节,与阅读推广目标息息相关。

框架的制定是通过策划者的整合创新能力将前期积累的信息进行有效的组合,并对信息进行加工和取舍,以形成初步的框架架构。在服务的过程中,可能需要对策划目标进行修订或调整,所以初步的架构会通过后期具体的活动策划来反复完善并进一步明晰,最终发展成为完整的总体框架。框架制定包括确定阅读推广活动的种类或种类组合、实现方式、实现路径、风格特色等。

#### (1)设置不同的子系列

单独一种类型的活动很难实现人格与人文素质教育的目标,因而,我们通过设置不同子系列来实现目标:旦旦研读、旦旦成长(2018),旦旦思政、百天阅读(2019),经典诵读、旦旦思享(2020),悦读人生(2021),每个子系列是从不同的侧面或者层次来实现人格和人文素养教育的目标。这些子系列基本上以阅读图书为基本形式,通过研读不同系列的图书



或者“真人”来实现的。

## (2) 实现路径

结合高校教育模式的特点,我们从通识教育(旦旦研读、百天阅读、经典诵读、旦旦思想)、思政大课堂(旦旦思政、百天阅读)、心理健康教育(旦旦成长、百天阅读、悦读人生)等多条路径入手以达到预期目标。

通识教育作为高校素质教育的教育模式之一,其目标是使受教育者具备“择其善而识之”的能力,成为人格健全、视野开阔、和谐发展的完整之人<sup>[29]</sup>。而通过阅读可以引导学生思考生活中本质性的道理,热爱学问,勇于承担责任,敢于批判,养成独立思考能力,同时帮助学生理解社会,关心国家命运等。因而,与通识教育的目标是一致的<sup>[30]</sup>。

心理健康教育是一种贯穿于大学生学业生涯的综合素质教育模式,其目标是培养学生良好的心理素质,使其拥有健全的人格、和谐的人际关系、稳定的情绪、对多种环境(包括竞争)良好的适应能力等。早在1969年,美国出版的《图书情报百科全书》就提出“阅读”作为一种治疗方式,可以在一定程度上治疗情感和其他方面的问题<sup>[31]</sup>。而国内“阅读疗法”的提出也是阅读对心理健康教育的实践。因而,可以通过“阅读”这条途径,组织一系列的阅读实践活动实现“心理”育人的功能<sup>[30]</sup>。

以“十大育人”为体系的“大思政”格局是目前大学生思想政治教育的重要内容和方式,也成为目前高校教育中不可或缺的重要组成部分。其目标是帮助和引导学生树立正确的世界观、人生观和价值观,提升学生的判断能力,最终使他们的思想符合社会发展的需要<sup>[32]</sup>。艾森贝格认为阅读可以完善人的道德和精神,在精神交往活动中,阅读是形成人们社会意识和行为,培养人们共产主义理想和信念的一个重要手段<sup>[33]</sup>。所以,阅读还具有重要的德育功能,通过阅读可以加深学生对课堂理论知识的理解,并且能以他们更能接受的形式将其内化为深刻而稳定的心理结构<sup>[30]</sup>。

因而,我们在这七个阅读子系列中,甄选符合通识教育、心理健康和思政的图书,通过导师对书本的解读来实现这一目标。比如,在心理健康这条路径上,“旦旦成长”子系列是甄选的心理类图书,“百天阅读”子系列每期也会选取1—2本心理图书,而“悦读人生”系列则是对人生主题的探讨。

## (3) 特点

学校相关书院或者学生社团也会举办一些读书会的活动,与学校的读书会活动相比,图书馆推广活动设计的最大特点是立体性、网格化,以满足不同读者的需求。

“旦旦悦读”有七个子系列,阅读形式多样,既有纯线上的活动,也有线下的交流分享活动;有纸本阅读,也有新媒体阅读;读者既可以自读,也可以与导师交流分享或者读者间进行交流。活动阅读主题比较广泛,包括文学、历史、哲学、心理、科普类、通识专业书籍等。阅读方式有精读、快速阅读、新媒体阅读等。“旦旦悦读”的每个子系列每学期至少举办一次活动,活动的频次比较高,一个学期要举办十几场线下活动,每场线下活动都配有导读导师对图书进行解读,以帮助读者更好地理解 and 感悟图书的内涵。此外,还会举办多场线上及新媒体阅读活动,给予读者多种选择。而院系社团的读书会一般形式比较单一,以一到两种形式为主。图书的选择一般局限在学院的专业相关书籍,社团读书会虽然阅读范围较广,但选书多与组织者的喜好有关,有一定的局限性。院系社团读书会的阅读方式单一,多以精读或者简单的书目推荐为主。院系活动每学期举行1—2场,频次比较低,社团则是在学业空闲时间举办,频次不固定,大多是读者自发组织分享与交流,很少有导师解读。

### 2.2.3 方案策划

方案策划是在目标框架下对具体的活动方案进行设计的一系列流程。阅读推广具体活动有不同的形式,针对不同的目标群体,活动的子目标也有所不同,因而其活动方案的设计也各具特色,因时因地而异。

本文仅就复旦馆的阅读推广实践阐述方案策划的框架。我们的方案策划首先是子系列的策划(即在总目标是辅助人格与人文素质教育的大框架下,结合对在校大学生的调研确定不同的子系列,并设计它们的目标和运行方案),然后才是子系列中每场活动的策划。这里以“旦旦成长”子系列的策划为例做简单介绍。

“旦旦成长”是以心理类书籍的阅读为主,是辅助大学生心理健康教育的一个子系列。在这个目标下,我们制定这个系列的活动框架方案:心理书籍阅读—线下交流与分享(导师解读、心理工作坊)。这



个系列的活动每学期举行一次,每期出一个具体的活动方案。一般情况下,每期先确定1—2位导师,根据导师擅长的方向,选择主题和阅读图书,再根据导师和阅读主题确定仅做线下解读还是深入做心理工作坊。每期的活动将持续2—3个月,过程中会根据读者及导师的相关情况进行方案的修改。

### 2.3 创意

如前所述,创意是贯穿策划全过程的,阅读推广活动的策划过程都可使用创意,这也是阅读推广工作者所达成的共识,以创意来推动阅读活动的普及,提高读者的阅读兴趣,培养阅读习惯。但作为一项长期且常态化的工作,创意并非仅指活动形式的创新,一味求“新”的活动形式也并不是创意的目的,既不现实,也容易背离阅读推广的初衷。笔者认为阅读推广的创意应该贯穿于阅读推广的全过程,体现在阅读推广过程的各要素中。

阅读推广过程的要素即构成阅读推广过程的所有元素(见表1),而创意则是将这些要素重新进行组合,构成一个对读者而言有较新整体认识的活动体验,以吸引读者的参与。

表1 阅读推广过程中的要素

要素	内容
推广客体	与推广内容有关的要素。包括图书选择、新媒体阅读内容等
推广主体	人的要素。包括专家、嘉宾、导师的安排、现场主持人、组织者等
宣传	宣传语、宣传文本、宣传方式、宣传途径等要素
环境	场地选择、环境布置、现场交流氛围等要素
活动相关	活动形式、活动过程的管理方式、与读者的沟通方式等

推广客体主要是指与推广内容相关的要素,其中比较重要的是阅读图书的选择,即如何选择既满足阅读目标,又能有效吸引读者的图书或者图书的组合;推广主体是指推广过程中人员的因素,既包括工作人员,也包括被邀请的专家、嘉宾、导师等,其中被邀请的用于对推广内容进行解读的导师、专家的选择是创新中不可或缺的要素,他们的影响力和解读能力是影响创新的重要环节;宣传也是可以寻求创新点的要素,比如新颖或能打动人的宣传语、宣传

文本的撰写、宣传方式的创新都可以付诸到创意里;寻找适合于线下交流与沟通的场所,并对环境进行适当布置,以促进现场充分的沟通,激发思想的碰撞,将会给读者带来良好的阅读体验,这也是创意的重要元素;活动相关要素则是包括活动形式、活动管理方式等与活动过程有关的所有要素,其中活动形式的创新毋庸置疑是目前大家最为熟悉的创新方式,此外,整个活动的管理服务质量、与读者的沟通方法也是提升服务综合体验不可忽视的要素。以上单个要素经过重新的排列与组合就可以以一种比较新颖的整体风格呈现在读者面前,以实现创新创意的目的。因而,阅读推广创意可以在这些元素中寻找创新点或者将这些元素进行多重排列组合,以展现不同于平常的创新状态。

### 3 阅读推广品牌管理

阅读推广的品牌化是服务活动化的一个必然要求,因为建立阅读推广品牌可以帮助图书馆明晰服务在读者心中的价值,使得碎片化的服务形式通过品牌呈现连贯、稳定的服务状态;品牌可以将阅读推广多样化的服务形式统一在同一主旨下,也是阅读推广服务价值与成果的直观评估方式,且有助于提高阅读推广服务的质量,提升图书馆的地位和形象。通过有效的品牌管理则可以保障这种品牌化效果的实现。

笔者认为,阅读推广有效的品牌管理应该包括品牌的定位、设计,品牌的实施与传播,动态地修改品牌策略,及时进行品牌的维护与评估等<sup>[34]</sup>。品牌的定位主要是确定品牌的内涵,而品牌设计就是品牌外观或者logo等可识别文字或者符号的确定,实施与传播则是品牌如何在辐射区域进行推广。在服务开展的过程中,品牌要素可能会随着具体环境而发生变化,这时候就需要动态修改,以保证和推动服务向纵深发展。

复旦馆经过调研与论证,确定以“旦”这个在学校具有高度识别度的关键字作为阅读推广品牌的关键词,结合阅读的特征,最终确定“旦旦悦读”这个品牌名。品牌辐射复旦校内四大校区的所有读者。为了满足读者的不同需求,经过调研后确定推出具有不同定位的子品牌系列,具体如表2所示。



表2 “旦旦悦读”子品牌系列的定位、特点与细分群体

子品牌系列	定位关键词	基本形式	细分读者群
旦旦研读	学术类通识图书、线上阅读模式	多主题线上精读,图书源自复旦出版社出版的校内教师通识类人文学术作品	线下时间比较紧张,但有阅读自觉的读者
旦旦成长	心理健康、心理类图书、心理导师现场解读	心理类图书精读,活动有心理专家解读,线下交流分享	对心理类图书比较有兴趣或者需要心理辅导帮助的读者
旦旦思政	思政大课堂建设、学生支部共建	与支部共读。精读符合“立德树人”的图书,有导师解读和线下交流分享	不针对个人读者,与学生支部共同完成,适合作为支部活动,切入到学校思政体系中
百天阅读	多主题图书、快速阅读、阅读体量大、线下交流分享	多主题快速阅读。每周一本,一期8—10本图书,每周线下交流与分享	有足量空闲时间,喜欢阅读、但需要阅读引导的读者
经典诵读	新媒体阅读、朗诵活动	新媒体阅读形式	喜欢朗诵的读者
旦旦思享	阅读成果输出平台、读后感、书评	阅读成果的分享平台	对有阅读输出习惯的读者
悦读人生	真人图书馆模式、与真实的人交流人生	聘请有人生阅历的嘉宾与读者交流	喜欢交流,对人生主题感兴趣的读者

子品牌的研发是为了从不同的角度或者路径来实现阅读推广的目标,同时也为了满足不同读者的需求,并尽可能覆盖所有读者。这些子品牌系列并非一开始全部推出,而是在实践过程中根据服务和读者的需求动态对品牌策略的调整。

品牌的传播与营销是息息相关的,营销的过程亦可以看成品牌的传播过程。在高校我们的受众是本校的读者,因而可以通过社群营销模式进行推广,比如学校比较有影响的自媒体平台(如图书馆官微、学生会官微等),也可借助4·23读书节等大型活动进行传播和推广。同时,活动本身也是一种品牌传播和推广方式,另外,口碑传播又进一步拓展了传播途径。

品牌评估则可以通过对品牌的认知度调查来实现。2020年,复旦图书馆针对全校进行了一次品牌的认知度调查,目的是获知读者对图书馆阅读推广服务品牌知晓度以及参与活动的意愿。从回收的1032份有效问卷中可以获知,读者对旦旦研读、旦旦成长、旦旦思政、百天阅读和经典诵读这些子品牌的知晓度分别达到90.31%、81.78%、79.26%、86.63%和86.92%,这些数据说明读者对子品牌服务活动的认知度还是相当高的,表明这项服务已逐步深入到读者中,并得到读者的认同(注:调查时还未推出旦旦思享、悦读人生子系列)。在对“旦旦悦读”活动参与意愿的调查中,读者对活动的参与兴趣高达98%,为图书馆深化此项服务提供了信心与动力。

#### 4 阅读推广营销管理与质量控制

营销,简单说是把产品或服务的相关信息传递给用户的过程<sup>[35]</sup>。阅读推广视角下的营销是围绕服务的核心目标(即人格与人文素养教育)挖掘读者需求,为读者传递阅读推广服务价值,同时在校内最大限度地让读者认知阅读推广服务的过程。可持续营销的关键在于服务在读者心中的价值,而产生让读者认可的价值又与阅读推广服务的质量是密不可分的。因此,营销一开始就需要进行质量的控制,两者相辅相成才能更好地实现读者对服务价值的认同,从而实现营销的目标。

阅读推广的营销管理主要涉及洞察营销机会,探索营销途径,同时进行服务的质量控制,满足读者需求,以实现读者认可的价值。

##### 4.1 洞察营销机会与营销途径

获取读者需求是洞察的关键,有质量的读者调查是获取读者需求的途径。笔者在工作中通过讨论、调查问卷、深访等多种方式对读者的需求进行深入探析,同时对学校人格与人文素养教学环境进行深入的了解,探索推出“旦旦悦读”的各子系列的活动,以满足不同读者不同方向和层面的要求。

在营销传播的途径探索中,笔者认为社群营销的模式比较适合在辐射区域有限的环境中运作。社群营销有传统模式和数字化模式两种方式,在大学校园中都可以尝试。基于数字化模式的社群营销方式就是自媒体,如微信公众号、微博等,我们只需要



保证自媒体平台对读者群的覆盖率即可提升营销效果,比如提升读者对微信公众号、微博等的关注度等。复旦馆官方微信号目前已经拥有了6万多的粉丝数,在数字上已经超过了全校所有的学生和教职员工的数量,所以在这个社群下进行的推广活动理论上已经覆盖了校区的所有读者。另外,与学生社团的合作探索可以看成是传统模式的社群营销,这种模式虽然不及公众号的广度,但其推广深度更佳,值得我们去尝试。

另一种不可忽视的营销途径是口碑传播。大学拥有群聚类的环境,读者在宿舍、班级、院系甚至公选课课堂等形成的群聚环境为口碑传播奠定了基础,也推动了关系营销。复旦馆的阅读推广营销有一定的比例是通过同班、同院系或者同宿舍等口碑传播来实现的。

综上所述,虽然营销的方式很多,但在高校这种有限的范围内,社群和口碑传播是我们认为比较有效的营销方式。

#### 4.2 质量控制

营销是伴随阅读推广服务长期存在的,而可持续发展的成功营销与服务的质量密不可分,只有在保证服务质量的前提下,营销才有意义。因为让读者认可阅读推广价值的关键是服务的质量,它始于读者的需求,终于读者的阅读体验,即以读者的需求和阅读体验为核心,让读者感到参加活动是有收获的,而这种价值认同与营销的目标是一致的。因而,本文在此对活动的质量控制做简单的论述。

活动质量是对一系列与活动相关的操作、决策和行为的综合评判<sup>[36]</sup>,那么如果我们能对活动过程中的这一系列操作、行为等要素进行质量的控制,也就意味着对整个活动的最终质量进行了控制。因而质量控制首先要分解活动流程中的要素,比如图书选择、人员、宣传、场地与环境、活动过程等所有与之相关的因素,然后对这些要素进行质量的控制和管理,因为这些要素是构成读者对阅读推广服务价值判断的来源。

### 5 阅读推广组织与实施管理

阅读推广的活动组织与实施是服务活动化的必然要求,也关系到服务质量的提升,因而,我们需要对这个过程进行科学的管理以保证活动顺利进行并实现预期目标。科学的组织与实施管理涉及时间、

场所、人员、流程、经费、风险等诸多要素<sup>[37]</sup>,笔者在此重点讨论组织模式、流程控制以及经费管理和风险控制原则。

#### 5.1 人员的组织管理

阅读推广是活动化的服务,参与到阅读推广活动的人员、机构比较多且复杂。从活动组织的角度来看,有主办机构、承办机构、协办机构、赞助机构等;从工作人员分工的角度,需要策划与设计人员、技术、宣传、文案与美工、过程控制与管理、会务等专业人员;从群体划分角度来看,除了工作人员,还有读者、志愿者、专家等,因此,需要我们在各类人员之间进行协调与沟通。笔者在此重点探讨阅读推广工作人员的组织模式。组织模式是顺利推进服务的保障,也是提升服务质量至关重要的因素。阅读推广的组织模式可以考虑以下几种方式。

(1)兼职模式。这种模式一般应用在以下两种情况,第一种情况是阅读推广工作的策划阶段,此阶段的主要工作是调研、目标制定、框架制定等,所以只需要组织相关部门的工作人员(主要是领导和骨干成员)兼职完成即可。第二种情况是阅读推广工作正式开始后,如果工作量不足以设置专门岗位的话,也可使用兼职人员完成。

(2)阅读推广专岗。专岗的设立一般需要根据本馆的阅读推广工作量或者服务在馆内的重要性而定。复旦大学的阅读推广工作是2018年正式开始的(之前主要是做些传统的荐书类工作),目前馆内拥有7个子系列,形成了比较稳定的平台化和规模化效应。但这7个子系列并非一蹴而就,而是逐步分批推出。因而,在开始推出时,阅读推广人是兼职的,随着我们推出的子系列越来越多,工作量也随之增加,工作内容趋于稳定,常态化趋势逐步显现,因而在2021年馆里将阅读推广工作设为专岗。

(3)专岗+X模式。阅读推广工作涉及的工作岗位的职能要求比较多,包括策划、过程管理、文案、美工、宣传、会务等,如果要使工作常态化,由一个专岗人员来做是不够的,在馆内人员编制紧张或者没有相应岗位要求的人员,则可以考虑与其他机构合作。

复旦馆因为人员编制比较紧张,专业人员缺乏,所以没有成立专门的阅读推广部门,我们采取的方式是专岗+校内合作的方式:①图书馆与学生会新媒体中心合作。由新媒体中心承担服务的微信推文



撰写、美工设计(比如海报等)工作,同时我们的推文也可同步在学生会官微发布,这样既可以解决部分工作内容的问题,又拓展了营销渠道。②图书馆与社团合作。高校有很多社团,其中不乏阅读方面的社团。图书馆与校内社团合作,既可以扩大阅读推广工作在学生中的影响力,也可以扩充我们的工作团队。目前,我们与两个社团进行了合作,社团的骨干成员同时成为我们阅读推广工作团队的成员,承担了部分管理、会务的工作。③学校勤工助学岗位。高校一般会为学生提供勤工助学岗位,图书馆可以使用这样的岗位机会招募阅读推广需要的人才,比如新媒体、美工等,集思广益,为阅读推广服务提供创新元素。

这种组织模式的特点是灵活,可以根据工作需要招募图书馆缺乏的专业人才,还可以随时根据工作量的变化增减人员,且工作关系简单,便于管理,同时这种合作模式可以扩大阅读推广服务在读者中的影响。

(4)团队化模式(部门)。阅读推广部门是一个稳定的工作团队,理论上它是在阅读推广工作达到一定规模后,将各类专业人才聚集起来形成的一个专门从事该项工作的团队,完成阅读推广服务的一切工作内容。但是,现实中因为各种原因,比如专业人员不足等,一般我们会采取部门+X的模式作为理想化的一个过渡。

综上所述,组织模式有多种形式,不同图书馆可以根据自身的实际情况来探索适合的组织方式,只要能实现阅读推广目标即可,而并不需要拘泥于某一固定模式。

## 5.2 流程控制

以活动为主要形式的阅读推广服务中流程控制是必不可少的。流程控制是指活动开始到结束的过程管理。流程控制涉及活动内容流程、时间流程、活动人员、物料等各方面的管理,是一个比较复杂的过程,而以时间为主线的工作角色流程控制不失为一个比较好的流程管理方式。

(1)以时间轴为主线,制定全部活动的主要事件节点。比如什么时间需要完成什么事情,由谁来完成,需要达到什么样的效果等,依次列出时间轴上所有事件节点。

(2)详细规划每个事件节点涉及的工作流。按照事件发生的时间或者场地设计每个工作人员的工作

流程,即工作角色流程,并以文字形式固定下来,同时做好 workflow 之间的衔接工作。

(3)执行人员监控每个事件节点在时间轴上是否按照方案按时、准确执行,以保证活动最终完成。

综上所述,整个活动可以分解成以事件为主体的工作节点,按照时间排序,构成流程管理。这种模式能够使得策划方案更具执行力,减少活动过程中的风险,保证活动的顺利进行。

## 5.3 经费管理

经费是推广服务中最为关键的资源,是服务的先行者。它关系到服务的规模、效果,甚至活动是否可以举行以及活动的深度等,所以,只有先落实活动经费才能考虑活动的具体策划。对于活动经费的管理,我们一般可以从经费来源、经费预算、经费控制几个方面来考虑。

### (1)经费来源

阅读推广活动的经费来源一般有以下几种:①图书馆自身:图书馆自身的经费是阅读推广工作常态化的保障,也是最为稳定的经费来源。但是图书馆自身经费往往比较紧张,而且经费的下拨也与馆领导对阅读推广服务的重视程度有关;②上级机构或者合作机构:在高校,上级机构一般是指学校层面。提升服务在学校的认知度,申请学校的相关项目,获得校级经费的支持,是一种解决经费问题的途径,如宣传部、研工部等机构;③商业赞助:在不违反图书馆及学校基本原则的前提下,引入商业赞助不失为可以尝试的选择,当然,图书馆需要权衡赞助商权益与活动之间的关系;④其他途径:比如在校友会建立筹款项目,吸收校友捐赠资金等。在这些经费来源中,图书馆自身经费是最为稳定、最有保障的一种来源方式,而其他经费来源存在不稳定性特点,因而,我们应该尽可能多的争取图书馆经费的支持。

目前,复旦馆的阅读推广活动经费中,企业赞助占到大约60%,校内合作机构约占25%,而图书馆自身的经费仅15%左右,这种结构虽然可以暂时解决图书馆经费不足的问题,但从常态化服务的角度来说,不利于服务长期稳定地推行。因而,在努力使服务常态化的同时,我们也在努力提升在馆层面和学校层面的价值认同感,争取获得更加稳定的经费来源。

### (2)经费预算和控制

阅读推广的活动预算是对经费的使用计划,经



费的使用主要在6个方面,具体如表3所示。

表3 经费的种类及用途

经费种类	使用途径
宣传费用	包括活动海报、横幅、易拉宝、展览用的展板、背景板、宣传画册、媒体记者等用于活动宣传或者现场装饰而发生的费用
活动奖励经费	用于奖励参与活动的读者的费用
物料费用	根据不同的活动而不同,比如图书、指示牌、签到牌、打印复印、矿泉水、租用设备、服装等
人员费用	专家的邀请费、临时工作人员费用等
场地费	租用场地的费用
预留的机动费用	活动预算中没有预算到的临时费用,或者活动过程中处理突发状况的费用

表3基本涵盖了目前阅读推广活动的经费使用类型。在进行经费预算时,首先要确认活动经费的使用种类,即整理出活动需要在哪些方面使用经费;其次,确保活动经费中较大的支出项,比如奖品、专家费用等(如在复旦馆的阅读推广活动中,经费使用占比较大的是图书、活动奖励和人员的费用),确保较大的重要支出不至于出现大的预算漏洞;最后,通过预期效果对预算进行微调,如现有的方式不能保证预期的效果,则通过做加法来增加预算,而同样的效果如果可以用更少的费用或方法来代替,则通过做减法来减少预算,从而实现良好的经费控制。

综上所述,明确活动目标、合理而高效地安排活动经费是保证活动顺利完成、实现预期目标的根本。

#### 5.4 风险管理

阅读推广视角下的风险可以理解为,在活动的过程中存在着发生某些事情的概率,这些事情将会导致活动结果与预期之间存在差异,使活动偏离预期,甚至影响活动的正常进行或者被动终止。而风险控制就是尽可能避免这类事情的发生,或者对每种可能发生的风险事件提前准备后备预案。

一般情况下,阅读推广活动可能存在4种风险:经费(经费没有到位、经费超过预算等)、人员(工作人员缺岗、工作失误、对工作不够重视;没有读者参加或者参与者少、嘉宾临时不能到场等)、物料(物料缺失或者丢失、现场物料不够、物料质量低劣、现场设备故障等)、其他(与合作机构之间的协调问题、自然灾害等)。

除了上述通常会遇到的风险之外,风险事件会

随活动的不同而不同,影响的大小也是不同的,但无论是什么风险,其控制方法一般是做好以下几点:首先尽可能识别出所有在活动中会发生的风险,不管风险大小多少;其次,将识别出来的风险分类,并且拟定解决风险发生的对策;如果仍然无法解决,则准备第二套活动方案。

## 6 总结与展望

阅读推广是以活动为主要形式的图书馆新型的服务方式,其项目化和流程化的管理方式与图书馆传统的管理模式存在较大的区别,拓展阅读推广的理论疆域是指导实践的必然需求。本文从阅读推广管理实践需求出发,引入管理学科相关理论,应用于复旦图书馆阅读推广实践,探讨阅读推广管理领域的相关内容:通过策划管理厘清图书馆的优势和特长,确定服务的目标和框架;使用品牌管理明晰服务在读者心中的价值,向读者呈现服务目标,提炼服务价值元素等,并建立与读者的情感联系;通过营销管理可以帮助我们向读者有效地传达阅读推广服务的目标和相关元素及信息;组织和实施管理则通过科学地组织人员、流程等要素,同时对经费和风险进行控制,以保证活动高质量地进行。但本文的研究并没有涵盖阅读推广全部的管理需求,对已有需求的探索理论升华不够,多停留在应用实践层面。未来,阅读推广管理的理论体系建构还需要从以下几个方面进一步深入研究:(1)挖掘更多的管理需求,尽可能覆盖所有的管理内容。(2)对已挖掘的需求进行研究。可以遵循引入适合的管理学理论,将其应用于阅读推广实践,然后结合阅读推广特点进行提炼和升华。(3)整合形成的理论构建阅读推广的管理理论体系。

## 参考文献

- 1 范思思.拓展图书馆阅读推广的理论疆域[J].图书情报知识,2019(6):4-11.
- 2 范思思.服务活动化:图书馆服务新趋势[J].图书馆学刊,2017,39(12):1-4.
- 3 Jessen S.项目管理[M].沈家春,译.北京:国家行政学院出版社,2003:2.
- 4 庞建民.项目管理在公共图书馆阅读推广中的应用研究[J].图书馆研究,2017,47(3):37-44.
- 5 杨阳.高校图书馆阅读推广项目精细化管理研究——以吉林大学图书馆“阅读·悦人心”项目为例[J].图书馆研究与工作,2019(8):42-46.
- 6 邹也静.公共图书馆凝聚社会力量推广全民阅读的项目化模式研



- 究——以“广州公益阅读”为例[J].图书馆研究与工作,2020(6):72-77.
- 7 赵惠.试论项目制在公共图书馆读者活动中的运作——兼“寻找城市记忆”活动案例分析[J].农业图书情报学刊,2009,21(1):121-123.
- 8 李鹏.项目管理视角下图书馆阅读推广管理探究[J].图书馆工作与研究,2021(2):68-75.
- 9 戴逸飞.基于项目管理的阅读推广评价机制研究[J].韶关学院学报,2020,41(2):42-45.
- 10 张敏,郑勇.项目管理视角的高校阅读推广团队建设[J].图书情报研究,2018,11(2):17-21.
- 11 王昕,徐璟,李杨,等.长尾理论在学科服务中的应用——Living Library 案例分析[J].图书馆杂志,2010,29(4):45-46.
- 12 司新丽.以品牌化运作创新城市阅读推广模式——以“书香中国·北京阅读季”为例[J].图书情报工作,2017,61(14):85-93.
- 13 程亚男.关于阅读推广的几个问题[J].图书馆研究与工作,2009(4):2-5.
- 14 陈焕之,孙娟.图书馆阅读营销及其对策研究[J].农业图书情报学刊,2012(10):86-89.
- 15 陈鹏.图书馆阅读推广营销手段探析[J].图书馆工作与研究,2015(1):109-112.
- 16 李晓隽,谢蓉,董岳珂.营销理念下图书馆的阅读推广评价路径[J].大学图书馆学报,2021,39(3):105-113.
- 17 黄红梅.图书馆移动阅读推广营销模式及其优化研究[J].图书馆工作与研究,2021(2):123-128.
- 18 陈清,范并思.阅读推广视域下的图书馆营销变革研究[J].图书馆学研究,2020(18):80-83,92.
- 19 傅卫平,陈志军.我国公共图书馆的阅读推广营销战略研究[J].图书馆研究与工作,2018(6):48-53.
- 20 杨玲.基于阅读推广视角的高校图书馆员服务营销能力提升策略研究[J].大学图书情报学刊,2018,36(2):91-96.
- 21 罗文菁.基于4P营销理念的图书馆营销推广研究[J].图书馆研究与工作,2020(2):35-38.
- 22 金玲.4P营销理论下的图书馆阅读营销推广活动研究[J].图书馆理论与实践,2016(6):32-34,38.
- 23 马宁.基于7Ps营销理论的“书香嘉年华”营销策略研究[J].图书馆研究,2019,49(2):22-28.
- 24 姜利华.基于五W传播学理论的图书馆阅读推广研究[J].图书馆学刊,2014(11):60-62.
- 25 李丽娜,范并思.阅读推广的研究方法述评[J].大学图书馆学报,2019,37(1):48-54,86.
- 26 单宝.企业创意与策划[M].北京:民主与建设出版,2002:2-6.
- 27 范并思.论图书馆阅读推广的理论体系[J].图书馆建设,2018(4):53-56.
- 28 张勤,朱燕婷.大学生人格教育转型的历史观照——从谢扶雅的人格教育说起[J].江苏高教,2021(7):89-92.
- 29 庞海苒,邹秀红.中国高校通识教育:回顾与展望[J].高校教育管理,2016,10(1):12-19.
- 30 成俊颖.素质教育视角下的高校阅读推广实践探索——以复旦大学图书馆为例[J].图书馆杂志,2020,39(9):78-85.
- 31 Kent A, Lancour H. Encyclopedia of library and information science(2)[M]. New York: Marcel Dekker, Inc., 1969:448.
- 32 程爱民.大学思想政治教育通识教育比较探究[J].经济师,2016(7):187-188,190.
- 33 艾森贝格,鲁军.阅读与自修在个性发展中的社会文化作用[J].现代外国哲学社会科学文摘,1987(3):12-14,7.
- 34 程宇宁.品牌策划与管理[M].北京:中国人民大学出版社,2018:9-28.
- 35 钱旭潮,王龙.市场营销管理:需求的创造与传递[M].北京:机械工业出版社,2021:3.
- 36 马杰仁,王荣科,左雪梅.管理学原理[M].北京:人民邮电出版社,2013:267-269.
- 37 温传明.活动策划与组织实施[M].北京:东方出版社,2016:5.
- 作者单位:复旦大学图书馆,上海,200433  
收稿日期:2021年9月25日  
修回日期:2021年11月29日

(责任编辑:支娟)

## Research on the Management of Library's Reading Promotion

—Based on the Practice of Reading Promotion Management in Fudan University Library

Cheng Junying

**Abstract:** Reading promotion is an activities oriented service. This makes the management of reading promotion different from traditional library management, which is a project-oriented and process-oriented management model. Based on the reading promotion practice of Fudan University Library, this article draws on modern management theory, initially explores the planning management, brand management, marketing management, organization and implementation management in the reading promotion service management, and then explores suitable the management model and process of library reading promotion, to enrich the connotation of reading promotion management theory.

**Keywords:** Reading Promotion; University Library; Management Research; Fudan University Library

2022年  
第5期

大学  
图书馆  
学报