



安徽新华发行集团

以EPCO模式打造高品质公共文化服务体系

■ 皖 轩

多年来,安徽新华发行(集团)控股有限公司持续以创新融合为突破口,发挥企业特长和文化市场主体作用,积极参与公共文化服务设施运营和产品服务供给体系建设,以便民惠民为导向,坚持政府主导,突出公益性质,建设集阅读、活动、展示、休闲等多元功能于一体的公共阅读空间,逐步形成一套可复制、易推广的公共文化服务建设运营新模式,赢得了百姓满意、政府支持、企业发展,成为公共文化服务管理领域的创新之举。目前,安徽新华发行集团采取“设计、建设、采购、运营EPCO一体化模式”,已成功建设运营百余个15分钟阅读圈公共文化服务项目,承接安徽六安市图书馆、江苏徐州云龙区图书

馆文化馆、安徽亳州蒙城县图书馆等18家公共图书馆、1家14万平方米城市文体综合中心建设运营一体化项目。2019年12月25日,中央文化体制改革和发展工作领导小组在《文化体制改革和发展工作简报》上刊发《安徽六安探索市级公共图书馆建设运营管理新模式》专项报道。2020年5月28日,中央全面深化改革委员会办公室《改革情况交流》第15期,以“政府监管、读者点单、企业运作——安徽六安市图书馆建设运营管理的典型做法”为题对六安市图书馆建设运营管理情况作了单篇介绍,予以了充分肯定。项目运营还得到了《人民日报》《光明日报》等中央媒体的专题报道。

探索公共文化服务发展新模式

公共文化服务项目肩负社会效益和经济效益双重属性,项目特征是以运营为导向且运营条件边界清晰,其建设的核心即运营。安徽新华发行集团打造的EPCO模式,探索了公共文化服务中的四项创新发展模式。

一是探索顶层设计与实践创新结合。党的二十大报告指出,要坚持把社会效益放在首位、社会效益和经济效益相统一,深化文化体制改革,完善文化经济政策,健全现代公共文化服务体系,创新实施文化惠民工程。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》把“公共文化服务体系和文化产业体系更加健全”列为“十四五”时期经济社会发展主要目标之一。EPCO模式立足财政压力大、用人编制紧等地方实际,用系统观念和创新思维走出一条公共文化服务建设的新路子,实现公共文化服务项目从无到有、从低水平到高品质的跨越,既满足人民日益增长的美好生活需要,又实现社会效益和经济效益的有机统一。

二是探索政府主导与社会参与融合。基层公共文化服务需求面大、涉及面广、专业性强,中央宣传部与文化和旅游部专门出台了《关于推动实体书店参与公共文化服务的通知》,鼓励实体书店参与公共文化服务。《中华人民共和国公共文化服务保障法》指出,“国家鼓励经营性文化单位提供免费或者优惠的公共文化产品和文化活动”。EPCO模式促进政府主导、市场配置双轮驱动的新思路落地,有效整合社会资源共建公共文化设施,既发挥政府在公共文化服务建设中的主导作用,又充分发挥优质国有文化企业的资本、资源、专业和人才优势。

三是探索需求导向与供给改革契合。把握需求、保障供给是市场的基本规律和企业的制胜之道,也是公共文化服务的立身之本。在公共图书馆项目建设运营上坚持“读者至上”的服务理念,面对分众化、多元化、个性化的阅读需求,在供给侧做足文章。在技术创新上,运用全媒体新技术,配备元数据搜索、在线借还、电子资源馆外访问、你选书我买单、微信客服等系统,实现信息资源收藏和阅读的高度数字化,满足读者多样性、便捷化的阅读需求。15分钟阅读圈建设项目是具备阅读、活动、展示、休闲4种标配服务功能和阅读分享沙龙、笔会展览、四点半课堂、便民服务等特色服务功能的综合性活动场所,使文化服务设施成为集知识中心、学习中心、交流中心于一体的城市空间,使快捷、优质、高效的公共文化服务变得触手可及。

四是探索政治把关与专业运营兼合。公共文化服务改变政府自建自管的传统模式,实现政府与文化企业的融合发展和公共文化服务的管办分离。文化事业和文化产业都具有极强的意识形态属性和公益性,监管不到位会使经营偏离正确的方向。政府在实行购买服务和委托管理的同时,通过常态化监督和定期考核评估,集中精力对公共图书馆的运营和服务进行监督,特别是对馆藏资源、传播内容进行政治把关和对服务水平进行质量监督。安徽新华发行集团隶属安徽省委宣传部管辖,政治属性过硬,且运营坚持把社会效益放在首位、努力实现社会效益和经济效益相统一。在公共文化服务上充分体现专业化水平,以更清晰的市场定位、更高效的运营管理、更直接的用户体验,解决了原有的体制难题。



阜阳理工学院图书馆



亳州市蒙城县图书馆



阜阳图书馆

“EPCO”助力打造公共文化服务创新优势

安徽新华发行集团在公共文化服务领域借力EPCO模式,打造了三个方面的创新优势。

一是一体化协助政府提升项目投资效率。通过采用一次性招标,不用分专业、分渠道、分对象逐个开标和审核,减少发标程序次数,降低招标过程费用、大幅缩短项目沟通时间,在项目实施的全过程中,政府部门只需紧抓“关键单位”和“关键环节”,规范节点管理、强化运行监督,管控工作量大大减少,切实提高重大建设项目的管理效能和资金使用效能。

二是运营设计从建设介入,提高后期运营水平。高水平的公共文化服务运营是硬件设计、信息化建设、集中采购的落脚点和核心目标,传统项目全部完成后委托第三方运营,往往造成因前期考虑不周导致运营不畅、成本增加、技术适用错误等情况,一体化招标避免了前后多家单位相分离的弊端,也解决了前期单位与运营方主要责任切割的问题,有利于维护公共文化服务项目的长期稳定性,降低运营成本,提高设备运营周期,避免扯皮纠纷。

三是建设具有前瞻性,实现全生命周期高效管理。运营责任主体的唯一性,进一步保证了信息化、采购和运营各环节的有效衔接,使得中标方在信息化设计、设备图书采购阶段就必须考虑运营策划问题,从而进一步保证图书馆创新运营的可扩展性,以更加长远的眼光、更加审慎的态度和更加细致的考量对待信息化、智能化在运营中的长期作用,保证前期战略规划逐步落实到后期不断的实践升级中,真正实现项目全生命周期的高效专业管理。

安徽新华发行集团还用好自身专业优势,组



徐州经开区图书馆“阅读马拉松”活动



徐州市云龙区图书馆“龙年乐享·新春音乐会”



六安市图书馆“书香六安·阅读环游记”活动



芜湖市镜湖区图书馆“感受科技,触摸未来”活动

建专业团队赴部分国内先进地区及美国、日本等地开展调研,从资金投入、服务定位、运营方式等方面,配合各地政府管理部门为公共服务场馆量身打造方案。如安徽六安市图书馆由六安市政府与集团共同投资,建筑规模为国家中型馆,硬件设施达到市级一级馆标准,服务人口150万,是全国首例全馆型委托运营管理服务项目。在运营中,集团牢牢把握图书馆公益性要求,在图书选品上至少达到2个85%的基本要求:85%的图书为近3年出版的新书、85%的图书为全国百佳重点出版社出版的图书。在服务时间上,每周免费开放时长60小时以上,每年开展各类知识讲座、辅导、展览、培训等活动120场以上,确保普惠群众的方向不偏。同时,打破传统图书馆分区概念,在馆内设立24小时自助图书馆、新书区、文创产品区、休闲餐饮区等功能区,解决图书馆新书副本不足、多元化需求供给不够等问题,适当增加企业经营收入,保证项目持续运行。由集团运营的安徽亳州蒙城县图书馆自2020年6月26日开馆以来,持续受到社会各界的广泛关注,年累计接待重要参观超百场,接待来自全国各地的参观团5000余人次。安徽铜陵市图书馆由集团与铜陵市政府合作共建,为全国首个市图书馆、高校图书馆与书店三位一体的综合性文化中心。

安徽新华发行集团通过与省内外城市合作,创建了一批城市阅读空间——共享书店,实现了“由买书到借书”“把书店变成书房”“由个人阅读到共享阅读”的重大转变,成为政府与国有文化企业融合发展、实现公共文化事务共建共治共享的成功实践案例。江苏徐州市云龙区图书馆由云龙区委、区政府购买集团EPCO一体化服务,在设计理念上多处融入和呈现汉文化元素,对标国家县(区)级一级图书馆标准配备,完成建筑面积6000平方米,馆藏量30万余册(件),阅览座位近600个。集团配合当地政府充分发挥公共文化服务的普惠性,将云龙区图书馆打造成为集知识中心、学习中心、交流中心于一体的智慧图书馆,争创“国内知名,省内一流”的县区级示范图书馆。

强化引领 持续参与 构建发展新水平

安徽新华发行集团在四个方面重点发力,推动运营能力和水平整体提升。

一是强化标准指引助力复制推广。依据《公共图书馆宣言》和《中华人民共和国公共图书馆法》等法规,组织编制《公共文化服务项目管理办法》《图书馆运营标准》,统一关键管理指标,规范办馆理念、资源建设、读者服务、阅读活动等行为,以标准化为指引。依据合肥、芜湖等城市的阅读圈运营案例,协助中共安徽省委宣传部编制《15分钟阅读圈认证考核评价办法和指标》。下一步,集团将强化指标考核,统一提升承接项目的运营管理、读者服务、阅读活动内容,通过制度指引,实现集团公共文化服务新模式高质量、高效率的复制推广。

二是发挥新技术引领促进作用。运用元宇宙、AI等新技术,建立集需求采集、采购配送、监督管理、反馈互动于一体的线上线下公共文化服务平台。以微信、微博、抖音等新媒体方式,借助数据库智能分析为读者提供快速精准的信息推送,建立以兴趣爱好和特长为纽带的高黏性“粉丝”文化社群。

三是持续参与公共文化服务网络建设。第一,打造馆店一体化运营管理模式。整合公共资源,坚持统筹安排、合理建设,各地政务服务中心、公共文化机构、大中专院校、中小学校等免租金、免水电费、免物业费为新华书店提供运营场所,创建新型公共阅读空间,实现场地资源共建共享,延伸公共文化服务范围。拓宽文化创意产品开发投资、设计制作和营销渠道,建立优势互补、互利共赢的合作机制。第二,参与公共文化设施的运营管理。通过招标、委托等方式推动新华书店参与公共图书馆、文化馆(站)、美术馆、博物馆、农家(社区)书屋、城市书房、城市书吧、职工书屋等公共文化设施的建设、文化产品供应、运营管理。第三,打造“四位一体”基层公共文化服务平台。将乡镇(街道)和村(社区)农村文化站、农家书屋、阅读空间和新华书店乡镇网点相结合,打通公共文化服务“最后一公里”。

四是参与公共阅读资源建设。第一,将市县中心新华书店阅读资源与市、县(区)级图书馆总分馆体系相连接,实现通借通还。第二,为各类图书馆提供馆配服务,加大各类图书馆对宣传党的理论和路线方针政策、弘扬社会主义核心价值观、传播社会正能量的出版物,安徽重点主题出版物,彰显安徽地方特色文化等优秀出版物的采购比例。第三,办好安徽馆藏会和做好农家书屋配送服务。第四,全面推动各级公共图书馆与新华书店合作“你读书,我买单”等读书惠民活动落地落实,将图书馆新书的采购权交给读者,实现图书发行与借阅服务无缝对接。