
中国当代图书馆
馆长文库

葛剑雄 著

书人集



上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press

中国当代图书馆
馆长文库

书 人 集

葛剑雄 著



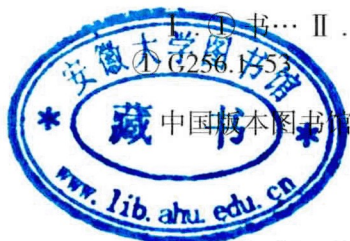
上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press

图书在版编目 (CIP) 数据

书人集 / 葛剑雄著. —上海: 上海科学技术文献出版社, 2014.8

(中国当代图书馆馆长文库)

ISBN 978-7-5439-6326-9



I. ①书… II. ①葛… III. ①图书学—文集 IV. ①G256.1353

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 148158 号

责任编辑: 刘 嫻

装帧设计: 许 菲

中国当代图书馆馆长文库

书 人 集

葛剑雄 著

出版发行: 上海科学技术文献出版社

地 址: 上海市长乐路 746 号

邮政编码: 200040

经 销: 全国新华书店

印 刷: 上海中华商务联合印刷有限公司

开 本: 850×1168 1/32

印 张: 5.625

字 数: 126 000

版 次: 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5439-6326-9

定 价: 35.00 元

<http://www.sstlp.com>

当前，我国正在实施推动社会主义文化大发展大繁荣、建设社会主义文化强国的战略国策。作为积聚知识、传播信息的当代图书馆活动，在公众生活中正发挥着越来越重要的作用；而活跃在当代中国图书馆活动第一线的各位馆长，则肩负着推动国家与民族文化建设的历史责任。他们在致力图书馆管理实践的同时，还在各自的专业领域从事着多种学术研究，在文献资源建设、创新图书馆发展、社会文化服务等不同领域，形成了众多研究成果，并得到了图书馆界同仁的认可。

上海图书馆所属的图书馆杂志社与上海科学技术文献出版社，多年来致力于图书馆业界的宣传推广，努力成为图书馆事业发展的前沿阵地。为此，两单位联袂发起、编纂系列丛书《中国当代图书馆馆长文库》，旨在汇集出版当代中国著名图书馆馆长的主要学术成果，记录改革发展进程中我国图书馆事业的发展轨迹，宣传当代中国图书馆活动的科学实践，交流源于实践一线的当代图书馆学最新成果。希望能够为未来的中国图书馆活动提供理性的参考，也为当前全国的公共文化建设提供一份助力。

《中国当代图书馆馆长文库》的各位作者，作为图书馆转型时代的亲历者和领航人，他们的知与行，见证了当代图书馆事业大变革的历程，缔造了当代图书馆事业大变革的格局。读者能从中感受到领航者激情开拓、坚守志业的精神和风骨。与此同时，《文库》还收录了部分馆长的散文随笔，让读者于他们的信手闲笔中，更多地发现思想的渊源和所能抵达的美妙境界。

希望《中国当代图书馆馆长文库》能够成为记录中国当代图书馆事业家思想结晶的碑版，成为传播当代中国图书馆事业家智慧成果的媒介。

作者简介

葛剑雄，祖籍浙江绍兴，1945年出生于浙江吴兴县南浔镇（今属湖州市南浔区）。从1950年上学到现在未离开过学校，从识字起到现在没有离开过书，称为“书人”尚属恰当。

1964年高中毕业，参加师资培训后于1965年起当中学教师。1978年考取复旦大学研究生，师从谭其骧教授，1981年获历史学硕士学位，留校工作。1983年在职获博士学位，1985年任副教授，1991年任教授，1996年任中国历史地理研究所所长，1999年兼任教育部重点研究基地复旦大学历史地理研究中心主任，2007年—2014年任图书馆馆长。现任复旦大学资深教授，教育部社会科学委员会历史学部委员，“未来地球计划”中国委员会委员，上海市历史学会副会长，上海市政府参事，全国政协常委。

从事历史地理、中国史、人口史、移民史、文化史、环境史等方面研究，著有《西汉人口地理》、《统一与分裂：中国历史的启示》、《中国移民史》（主编，第一二卷作者）、《中国人口史》（主编，第一卷作者）、《未来生存空间·自然空间》、《中国历代的疆域变迁》、《中国古代的地图测绘》、《悠悠长水·谭其骧传》、《走近太阳——阿里考察记》、《千年之交在天地之极：葛剑雄南极日记》、《走非洲》、《人在时空间》等数十种书与论文百余篇。

代序：答顾晓光访谈*

顾晓光引言：

在葛剑雄先生 2007 年 3 月任复旦大学图书馆馆长之前，我知道他是一位知名学者。我有个朋友听说我要采访他，说一定要让我向他问好，因为受他的思想影响很大。我看过葛先生的著作，后来现场听过他的讲座，也从中获益匪浅。在他诸多的社会角色中，最吸引我的是历史地理学教授。

我有幸与葛先生见过几面，而且与他同行过南非和埃及。在非洲 12 天的时间，他给我的印象是有着很强的人文素养和专业知识，而且会不厌其烦地回答我这个后学的种种问题。旅行还有一个很大的好处是加深对一个人的了解，他有着我喜欢的人格魅力：开阔的思维、包容的心态和老派文人的情怀。

他是文革后的第一代研究生，重新求学的时候已经 33 岁，1981 年起任职于复旦大学，1983 年获得博士学位。他是某种典型的 80 年代学人，

* 本文原名《访谈复旦大学图书馆馆长葛剑雄先生》，系北京大学信息管理系顾晓光先生记录整理。顾先生慨允收入本书作为《代序》，谨致谢忱。

用北京大学教授钱理群先生的话说，这一代人在 80 年代的思想解放运动中，通过痛苦的反思获得一次真正的觉醒；同时又在历史提供的特殊机遇中，与直接承续了“五四”精神的老一辈学者相遇，不仅接受了严格的学术训练，而且在精神谱系上，与新文化传统相联结，并进而把自我的新觉醒转化为新的学术。

作为一个个性十足的人，他的学者身份和图书馆馆长角色都给他引来一些争议。他做了复旦大学图书馆馆长一年后，我曾经向熟悉内情的同行询问葛先生做馆长做得如何，得到的答复是他管得有点多了。

我对这个回答一点也不觉得惊讶，这就是我所认识的葛先生。他既不会去做名义或者名誉馆长，也不是那种八面玲珑的管理者。他有着自己的管理哲学，向上要钱，向下服务。对服务的对象有人本的关怀，对协助服务的同事和领导又有点眼里不容沙子。这在此次访谈中也得到了体现。

今年，由于保安的失职，小偷在图书馆偷走了一位学生的 iPhone。葛先生从放弃的津贴中拿出 4 000 多元，赔给了这位学生。他体谅弱势群体的保安，但又要维护图书馆的规章制度和读者的权益，这是很多人不知所知的。

他认为他们进行的还是最基础的服务，图书馆应该有的一些职能还没有发挥出来。他希望人们不要过度地运用新技术，更是反对“唯技术论”，提倡人们将自己空一下，生活、学习和工作的节奏不要那么快。但是，他又不排斥技术的应用，而且也是实践派，从做了十年的数字化地图，到现在作为图书馆馆长进行数字化的诸多服务。

同时，他还写博客和微博。他的微博有 31 万的关注者*，主要用来解答专业知识和用户对图书馆服务的问题。他甚至不厌其烦地回答一些回复过多次以及非常琐碎的问题，充当了网络信息咨询员和图书馆服务投诉站的角色，这在图书馆馆长里面是少有的。

他反对公共文化服务中的民粹倾向，从中我能感受到，虽然“卑贱者最聪明”的时代已经过去，但我们更应该吸取之前的教训，用“以人为本”的服务理念、更加科学化的服务态度和更加务实的服务方式，合理地进行文化发展的投入。

这位 62 岁才成为图书馆员的学者，与他所尊敬的导师谭其骧先生有着除了专业之外同样的经历。谭先生作为历史地理学的泰斗曾经也是一名图书馆员，在当时的北平图书馆编制馆藏方志目录，兼为袁同礼馆长代笔作些文字，如有些展览介绍。师徒二人不仅在相同的专业上造诣深厚，而且在图书馆员这个职业上也有着一种生命的遇合。

葛先生当馆长后，忙于很多行政事务。他说没有时间好好看书，全是忙杂七杂八的事情。一定要在这一届任期内卸任，不再连任，给后来人以成长的空间。

顾晓光：您是从 2007 年 3 月份起，开始担任复旦大学图书馆馆长。从读者到服务读者的角色转换，有什么特别的感觉，或者说有什么之前没有想到的？

葛剑雄：这些年来，我是用图书馆比较少的，但是也听说了图书馆种种的弊病。我的学生、我周围的朋友都跟我讲过图书馆服务方面的问

* 目前有 100 万。

题，比如学生在毕业前与图书馆弄得不愉快、平时的服务不好。这些意见不光是对我们图书馆，对社会上的图书馆也是一样。我的学生去国家图书馆，借一本书要很久，而且有些项目要收费。

所以，当时想既然做图书馆馆长，我就尽量去改变一下目前的状况。当初校方找我谈话的时候，说我用什么方式工作，校方不干涉。但是我要负全责，而且不能辞退员工。历史遗留下来的问题，慢慢消化掉。

但是，真正工作下来以后，应该说有些方面比我预料的还要麻烦，比如说员工中有心理疾病的，有的还在图书馆门口与读者打起来，还有大家抱怨待遇低。在馆藏方面，虽然我们说藏书 450 万，其实这包括了复本，比如《英语 900 句》，可能有数十上百册。很多复本是没有用的，无效的。

应该说经过五年多，明白了图书馆本身应该做什么，而且现在基本上能够按照我的意图去做了。

顾晓光：除去历史原因，像 40 岁以下的馆员角色和您想像的图书馆员的身份吻合吗？

葛剑雄：到现在为止，我对学校校长、党委书记以及学生都说，我们进行的都是低端服务，正常的图书馆职能还没有完全发挥出来。

顾晓光：还没有办法？

葛剑雄：还没有办法发挥，我们进行的是低端服务，我们这两年逐步做到了。

顾晓光：以前做的不好？

葛剑雄：对啊。所以，我提的口号是“读者至上，服务无疆”。但是，一方面，作为 211 大学，复旦大学人均图书馆的建筑面积低于教育

部标准，我们硬件方面还不够；在员工方面，这几年才有硕士、博士入馆工作。虽然以前也有，但这几年才大规模地引进。要做到学科咨询、学科引领，那差距还比较大。

这几年，数字化的势头很猛，但是我们连续三年没有招聘到数字化方面的人才了，因为图书馆的待遇是个问题。即使在复旦大学，他们可以去信息中心，待遇也比我们高。别的部门有些收费的项目，而我把很多收费的项目都取消掉了，收支两条线。我们的待遇怎么办，怎么既吸引人才，又要做好图书馆的服务，这是问题了。

顾晓光：这可能是高校图书馆普遍存在的问题。

葛剑雄：对于复旦大学来说，还有一个不利的地方。在很多重点高校里都有图书馆系或图情专业院系，复旦大学是没有的。所以我们的骨干都要从外面来，本校的毕业生是不懂图情的。同时，很难使我们的骨干双肩挑，既有图书馆，又有院系，可以进行科研任务、解决职称等问题。这也是我们员工的一个困难。

所以说，我先做的最紧迫的问题，把低端服务做好。至于其他服务，有人建议做讲座服务，我说暂时不搞，复旦大学不缺讲座，学校连诺贝尔奖得主都可以请来，用不着图书馆来做这种事情，而且我们的总馆连安排讲座的地方都没有，我们的主要精力不在于此。再比如说，网络课程的问题，我们要先和教务处、科研处等部门协调好，图书馆没有条件单独搞。所以，先保证最基本的服务。

顾晓光：图书馆的服务有层级服务，比如满足一般需求的基础服务，满足教学、科研或者企业的高端服务。我们是不是可以通过一些高端服务或者增值服务进行收费？

葛剑雄：绝不做。所有的服务我们只收成本。比如说复印。我测算了一下，标准 A4 纸加上每张纸摊到的养维费（是外包的）的成本是九分多钱，我们不考虑机器折旧，就只收取一毛钱。有学生说校园里还有更低的复印服务，我专门去调查，结果发现用纸不一样。这些纸质量低，而且可能损害机器，所以我们不能用。我坚持只收成本费用。

即使是高端一点的服务，比如说辛亥革命 100 周年纪念时，有人要查阅相关史料，我们也统统免费服务。包括古籍、善本的拍照，我只要求读者签一个承诺书，保证不用于商业目的就可以了。

顾晓光：如果商业机构用户需要你们提供服务呢？

葛剑雄：那需要收费。如果有机构需要出书，那就按照行规，一页收多少钱。你是商业机构，我为什么要免费给你服务？但是我们也会把这些收入统统上交学校的。

顾晓光：您担任馆长后，取消了针对教工和学生的一切收费，包括以限制借阅来替代延期罚款这个普遍采取的做法。从目前的结果看，这项措施效果如何？

葛剑雄：是的，而且把读者以前积累下来的超期罚款也免掉了，不再用这些办法了。目前总的来看，效果是好的。我们先通过提醒，逾期后还不归还，就停止借阅权。我们把借书量扩大到 30 本了，还要准备扩大，以后再看看是不是研究生可以做到无限量的借阅，因为现在出借的书是很小一部分。但是超期确实是一个问题，这不光国内是这样，国外也一样，不过他们通过一些措施来尽量避免。最近发生一例，有位读者超期，我们催了他好几遍，他不还。我们只好把最后的一本保留本借给需要用的一位读者，但新进的书绝大多数没有复本，遇到这样的事就

麻烦了。还有一个问题，旧平装书价格不菲，有些读者借后不还，主动按照 10 倍的价格赔付，但这本书的市场价格早涨到 20 倍了。针对这个现象，此后我们会有两个采编部的馆员核查、定价，来避免这种情况发生。如果读者嫌我们定价过高，他可以自己设法买来，我们每本书收取 10 元加工费就可以了。有人说，你要相信学生的诚信，我说这是有条件的，我不能任由公共资产流失。相信学生，不是相信每一个人。这要与我们采取的一些措施区别开来。

我们也不想搞得太繁琐，比如有人建议用现在的电子座位控制系统来解决占座问题，我不倾向于这个。占座现象的出现主要是因为我们满足不了同学的需要，虽然会有一些不自觉的学生。我们可以向学校反映，教务处加以配合，增加开放有空调的教室，这样矛盾就减少了。目前如果是教室坐满 70% 的学生，马上开第二个。不要动太多管人的念头。

顾晓光：中山大学图书馆也通过其他方式来替代了罚款政策。但目前这种非罚款的处罚并没有在高校中广泛推广开来。

葛剑雄：各个学校情况不同，这也需要一个过程。举个例子，我刚当馆长不久，要求图书馆里的卫生间都要有卫生纸、洗手液和烘手机。

顾晓光：我在您的一次讲座中听您讲过埃塞俄比亚的一家高校图书馆都有卫生纸。

葛剑雄：对啊。去年花了 9 万元，我认为还是值得的，现在复旦大学其他的楼也开始放卫生纸了。文明就是这样一步步来的，我们不要大楼金碧辉煌，里面却连这样的服务都没有。

顾晓光：目前很多高校图书馆纸本资源的借阅呈下降趋势。您刚才提到鼓励读者借更多的书，现在的纸本资源借阅是上升还是下降了？

葛剑雄：有所上升。我们现在已经开放每人 30 本外借，另外特殊情况特事特办，还可以增加。而且，研究生和教师可以申请 IP 地址，任何地方都可以使用图书馆。我们也准备面向本科生，但是数据中心不配合，因为数量大，到现在还没有弄好。我还在催，因为我答应每个本科生也都应该有，这样我们的资源可以得到充分的利用，而且可以减轻图书馆的压力。读者在宿舍、家里、外地都可以使用。

今年开始无缝对接，本科生新生拿到一卡通就可以借书，以前是先拿临时卡，只能阅览不能外借，因为教务处需要审批所有学生合格后才能开放借阅。我问他们不合格学生一年有几个，为什么就因为几个人而不做呢！本科生如果接着读研究生也无缝对接，不用等研究生报到后再开通。

顾晓光：您在一次讲座中也谈到“用户永远是正确的”这个有些争议的观点。如果用户永远是正确和服务双方沟通理解偏差的情况下，那么如何保障图书馆员自身的权益？

葛剑雄：法律还讲无罪推定，为什么遇到争议先要断定是读者错了而不是图书馆方面错了呢？学生离校如果有欠书的话，学生说了算，哪怕电脑显示有书还没有还，学生说还了，我们准备了一张特殊情况登记表，学生签字后，他的手续就办完了。今后如果图书馆找到了书，就将这张表退回给你，并向你道歉。如果你自己找到了，也请将书归还，并取走这张表。我跟学生讲过，你们都是未来的精英、社会的栋梁，我不相信你们会为了几本书，留下这样一个签名。同人也担心，会不会有同学利用这办法拿走图书馆的书。我在 BBS 上讲，你们放心，由此造成的图书损失，由我个人赔，我决不向你们要书。我们推行四年了，基本上

没有发生这样的事情。有人会说我再去找找，后来书就找到了。还有人主动要求推迟办理离校手续，再找找看。现在网上就可以办理离校手续，如果没有欠书，都可以不用来图书馆了。最近四年，没有发生过离校不愉快的事情。

最近还有一件事情，也有同事反对，但我做了。有学生的 iPhone 在阅览室被偷了，后来录像显示，保安正在和一位老师说话，小偷没有刷卡就进去了。我说这样的话，这是我们图书馆失职造成的读者损失，应该赔。但如果让保安承担 4 000 多元的赔偿，压力太大，弄得人家下岗了也不好，我说我们来赔，费用我来想办法，不能用公款。后来，这位学生说出乎意料。同时，这个小偷又跑到文科馆，也偷了一个手机，我们通过录像看，是小偷向一位大二的学生借了卡进去的，这样的话，图书馆是没有责任的。我们教育这位学生，并停止他进入图书馆一段时间。

现在图书馆的保安认真得不得了。我讲如果再发生这种事情，就需要保安赔了。我们应该各尽其责，分担责任。

顾晓光：我在微博上看到很多人称赞您对于此事的处理方式。对于高校图书馆向公共开放服务，您的一个观点是“坚决反对把大学图书馆全盘变成公共图书馆。比如从硬件上，大学图书馆就不具备向公众开放的条件”。但同时，在社区图书馆不发达的今天，复旦大学图书馆又在很多方面为公众提供了很多服务，请再谈谈高校图书馆的公共服务并介绍一下复旦大学图书馆公众服务的举措。

葛剑雄：我始终坚持高校图书馆绝对不能全部开放，而且也根本没有必要。第一，我们的高校图书馆在建筑设计上没有考虑到向公众开放的容量，大多并不具有这个条件；第二，解决公共服务的主要责任在政

府，比如在上海地区，通过上海图书馆市区联动、网络化管理，普及到每个街道。图书馆的建设应该像公园一样，多大范围内必须有一个图书馆，要社区化。对于特殊的需求，比如上海图书馆没有的书，街道没有的书，我们可以提供服务。

国际上的高校图书馆也没有自由到这个程度，大多数是只允许非本校读者进入，坐到里面看书，不能够借走书的。个别可以借走的，会有一些问题，包括社会的诚信程度、社会治安等。我们不能采取鸵鸟政策，这是不现实的，没有必要这么做。

现在我们面对公共服务存在一种民粹化的倾向。我是一开始就反对博物馆无条件的免费开放，我在报上写过评论。比如上海博物馆原来门票只有 20 元，你说上海有多少人 20 元出不起？我们对公民的教育是：我要提供你服务，你也要付出，这才是正常的。对于一些确有困难的人，我们完全可以采取定期发免费券，学有些国家每周或者每月一天免费开放，对老人、儿童、残疾人、有组织的学生免费。完全可以通过这些方式解决，没有必要普遍化。现在政府每年投入二三十个亿，效果怎么样呢？中国老百姓不上博物馆，不是上不起，而是大多数人没有这个意识。上海博物馆一度外国人比中国人还多。这样一来外国人也不能收费了，何必这么大方呢？我们到联合国参观还要买票，有多少地方不买票啊？

有人说，这是纳税人的钱。我说中南海也是用纳税人的钱，你能随便走吗？国防部也是用纳税人的钱，你能去吗？纳税人把钱交给政府，已经授权政府分别使用了。政府给我们这部分钱就是明确给高校用的。我反对盲目地为公众服务，如果公众有特别的需求，我们会提供，但是我不希望为了看两本普通书，看看《人民日报》也跑到我们图书馆来。

如果有特殊情况，比如周围没有社区图书馆，我们可以通过与社区共建的方式，有组织地向他们开放，这是可以的。

还有这里面牵扯到法律问题，很多人不懂。比如有的领导说，你们图书馆没有空座位不能开放，你们买的数据库、电子资源总可以开放，供大家用吧！他大概不知道，这涉及知识产权。我们购买这些资源，是根据使用的范围和人数付钱的，随意扩大到校外或增加用户数是违法的。我们和杨浦区教育局共建，他们要求我们向他们开放数据库，因为有合同的限制，我不同意。我后来采取什么变通的办法呢，请他们提供一个30人的名单，我们将这些人聘为一年期的复旦大学访问学者。有些人，包括校友，在微博上说上海某大学为校友开放数据库，我说如果这样做，那是非法的，因为校友是不断增加的，费用如何满足？事后我了解并没有一所大学这样做。我对他们说如果有特殊需要，我们特殊办法解决，可以通过原来所在院系的学生帮助你，或者你来图书馆看。

在中国，要防止公共服务中民粹化的倾向。我们领导不要不负责任地动不动就采取这样的措施，在一线没有准备，也没有调查研究的情况下，不要轻地表态。

24小时图书馆，国际上并不普遍，如果有也是个别的。在大学图书馆，一般相当于自习室的地方才是24小时开放的。还有，我在美国时发现，院系可以给教师和研究生一把钥匙，在图书馆或资料室关门后自己开门进去使用，这是建立在信任和有效管理的基础上的。微博上有复旦的校友告诉我，哈佛大学有100多个图书馆，真正做到24小时开放的只有一个馆。

顾晓光：说到24小时图书馆，我想到我国国家图书馆和省市级的很

多大型图书馆都已经 365 天开馆了。前一阵儿，微博上有个深圳市民去深圳图书馆，结果深圳图书馆由于检修而没有开放，他在微博上表现出不满，而图书馆界的很多同仁就此发表了很多评论。我并不认同现在的图书馆需要 365 天开馆，我的理由是，作为非特殊行业的员工，也理应享受一个公民享有节假日的权利。我们可以通过周六、日开放来满足上班族的需求，而在一年 11 天的公共节假日，图书馆没有必要开放。您怎么看公共图书馆的 365 天开馆？

葛剑雄：我任馆长后做了一件事情，在法定节假日期间闭馆。以前是开放的，我为了这件事情，讨论了两年。我给学校打报告，征求各方意见，开始研究生会坚决反对，最后我说服了他们。我的理由是：第一，国家设立假日，就是希望你们休息、娱乐或者继承传统文化，比如清明，否则设立假日干什么！另外，好的学校和学生就是该休息就休息，该学习就学习，该工作就工作。现在又不是非常时期，我们要做到常态化；第二，就是你刚才讲的，我们的馆员有宪法保障的休息权，特别是一种特殊的传统节日，我们员工为什么不能在清明节扫墓？第三，通过考察，收集数据，发现国定假日开放效率很差，来的读者很少，浪费很严重。比如春节三天，图书馆才来了十几个人，而我们参与服务的馆员都比读者多；第四，我们有很多替代的办法，24 小时提供网络服务，还有热线服务电话。另外，在放假前，我们征求读者意见，如果有特殊需要，我们特事特办，单独提供服务。

我是反对 365 天开馆的。公共图书馆有它的特殊性，但是也没有必要普遍提供这样的服务，应该在调查研究的基础上服务民众，比如告诉读者春节开 1/10 的馆，假日我要关闭哪些服务。我们可以有应急的措施