
中国当代图书馆
馆长文库

邱冠华 著

追梦十年

公共图书馆服务实现均等高效的探索



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

追梦十年

公共图书馆服务实现均等高效的探索

邱冠华 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

追梦十年：公共图书馆服务实现均等高效的探索 / 邱冠华著. —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 978-7-5439-6321-4



I. ①邱… II. ①邱… III. ①公共图书馆—图书馆服务—中国—文集 IV. ① G259.252-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 153725 号

责任编辑：刘 嫻

装帧设计：许 菲

中国当代图书馆馆长文库

追梦十年：公共图书馆服务实现均等高效的探索

邱冠华 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：5.875

字 数：131 000

版 次：2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5439-6321-4

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和提供一份助力。

《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

邱冠华，1959 年生于苏州，2002 年 12 月担任苏州图书馆馆长，2011 年 11 月主动请辞离开馆长岗位，现为苏州图书馆研究员。

主要社会兼职：国家公共文化服务体系建设专家库成员，中国图书馆学会阅读推广委员会副主任，江苏省图书学会副理事长，公共图书馆研究院研究员、院务委员。

个人主要荣誉：全国文化系统先进工作者、第三届文化部创新奖（参与全国图书馆志愿者行动，十名获奖者之一）、江苏省学习型职工标兵、中国图书馆学会优秀会员。

个人学术成果：发表专业文章近 30 篇，其中《人民的图书馆：公共图书馆向基层延伸的模式研究》获“江苏省第二届图书馆学情报学学术成果（论文类）一等奖”，《从政府购买看实行总分馆制的必然性》获“《新世纪图书馆》（2003—2009）优秀论文”。编著出版《覆盖全社会的公共图书馆服务体系：模式、技术支撑与方案》（第一作者）、《公共图书馆建设主体研究——全覆盖目标下的选择》（第二作者）、《公共图书馆管理实务》（第一作者）、《亲子阅读：送给 0—12 岁孩子的父母》（主编）、《爱书人的世界》（主编）等，其中《覆盖全社会的公共图书馆服务体系：模式、技术支撑与方案》获“第十届苏州市哲学社会科学优秀成果二等奖”、“第十一届江苏省哲学社会科学优秀成果三等奖”、“江苏省第三届图书馆学情报学学术成果（专著类）一等奖”，《亲子阅读：送给 0—12 岁孩子的父母》获国家图书馆文津图书奖“第六届文津推荐图书”。

序言

《图书馆杂志》社、上海科学技术文献出版社共同发起编纂系列丛书《中国当代图书馆馆长文库》(下简称《文库》),担任了十年苏州图书馆馆长的邱冠华被点将亮相。为此,邱馆长约我写段文字。十多年来,邱馆长的馆长生涯和我的教学研究生涯有太多的交集,合作共事、并肩战斗的经历无数,因此,没有推辞的理由,只能遵嘱照办。

邱冠华 2003 年初就任苏州图书馆馆长,其名字在中国图书馆界冒头,大约缘于 2004 年中国图书馆学会年会在苏州举行。其时,我和邱馆长还素昧平生。2004 年秋季,邱馆长进入北京大学信息管理系图书馆学专业研究生课程进修班学习,这是我和邱馆长熟悉的开端,后来邱馆长在北大教师面前言必称“学生”,盖缘于此。邱馆长在北大研究生课程班学习期间,让我看到了一个学经济管理出身的“外行人”立志成为职业图书馆长的态度和精神:研究生课程班历时一年半,邱馆长身为一馆之长,馆务缠身自不待言,但在我的记忆中,他是当时全班唯一一个一节课不拉全程坚持的学员,以致他的课堂笔记成为全班最权威的笔记。邱馆长参加研究生课程班学习,不为获得学位,没有任何功利色彩,唯一的目的就是系统了解图书馆学的基本知识和基本理论,了解国内外图书馆事业发展的理念与实践,用以弥补自身专业素养的不足,指导自己的管理工作。在全国各级各类图书馆的馆长中,像邱馆长这样主动自觉地通过系统学习由“外行”变为“内行”的,恐怕是凤毛麟角。十年馆长

生涯，邱馆长成为全国知名馆长，甚至到了“图林谁人不识君”的境地，身居苏州图书馆这一重要平台固然是原因，但邱馆长自身的努力、奉献、执着、与时俱进的实践与创新更是不可或缺。邱馆长在许多场合、许多文章中都说，北大研究生班的系统学习，给了他管理苏州图书馆的职业理念和专业素养，我要说，邱馆长参加北大研究生课程班学习的态度和精神，已经回答了他能够成长为知名馆长、领军人才的必然性。

《追梦十年——公共图书馆服务实现均等高效的探索》提出的“普遍均等”和“实用高效”，是构建现代公共图书馆服务体系所要解决的两大核心问题，是中国图书馆人百年来追求的职业梦想，收入的十多篇文章，记录了邱馆长在十年馆长生涯中对这两大问题的思考和探索，展现了苏州构建公共图书馆服务体系的实践对全国公共图书馆事业发展所起到的推动和示范作用，读者浏览文集自会有了解和感受，我无需赘述。这里，我想说邱馆长在十年馆长生涯中另外一些方面的贡献。

在全国 350 多位地市级公共图书馆馆长中，邱冠华是一位难得的在实践创新和理论研究两方面成果俱丰的馆长。在苏州这样一座文脉悠长、底蕴深厚的城市当图书馆馆长，首先需要把治下的图书馆打造成为与苏州城市地位相称的全国一流的公共图书馆，这一点邱馆长带领苏州图书馆同人做到了。仅有此还不够。“图书馆是一个组织体系而不是一座建筑”，践行这一理念，邱馆长在馆长任期内敏锐地抓住我国公共文化服务体系兴起的历史机遇，谋划和实践了覆盖“大苏州”的公共图书馆服务体系建设，创造了公共图书馆总分馆体系的“苏州模式”，引领了新时期公共图书馆服务体系建设的潮流。在这一过程中，邱馆长与南开大学于良芝教授等人密切合作，先是于 2008 年出版了我国第一部系统研究公共图书馆总分馆体系的专著《覆盖全社会的公共图书馆服务体系：模式、技术支撑与方案》，后又于 2009 年开始参与“公共图书馆法立法支撑研究”项目中的“公共图书馆的设置与体系建设研究”专题，于 2011

年出版了《公共图书馆建设主体研究——全覆盖目标下的选择》。这两部专著成为新时期我国公共图书馆总分馆体系建设代表性的研究成果，对全国公共图书馆总分馆体系建设以及总分馆建设经验走出图书馆界、辐射其他公共文化服务领域，发挥了重要作用，同时也体现了一个一线馆长的理论素养和学术水准。

在十年馆长生涯中，邱馆长无私地将其管理理念、管理经验传播给业界同行，以多种方式帮助和带动了一批欠发达地区基层公共图书馆的发展。从2006年到2010年，邱馆长是“中国图书馆学会志愿者行动——基层图书馆馆长培训”活动的骨干力量，全程参与了为期五年的志愿者行动，向数以千计的基层图书馆馆长传播了“馆长实务”。2011年开始，文化部实施全国基层公共文化队伍培训，邱馆长又成为骨干讲师，讲授内容扩展为“公共图书馆管理实务”。在长期培训讲授的基础上，2013年初，邱馆长主持编写的《公共图书馆管理实务》作为文化部全国基层文化队伍培训教材公共图书馆系列中的一本正式出版。2009年至2011年，邱馆长主持了《图书与情报》的“县市图书馆”专栏，从发现典型到征集稿件到修改提炼，最终这一专栏发表了几十篇介绍基层公共图书馆服务创新经验的文章，邱馆长以另一种方式实现了推动了事业发展的理想。2013年6月，邱馆长在参加第一批国家公共文化服务体系示范区验收工作的过程中，促成了遵义市图书馆和苏州图书馆结为友好图书馆，苏州图书馆为革命老区图书馆事业的发展做出了独特的贡献，邱馆长充当了东西部结对帮扶的“使者”。邱冠华的十年馆长生涯，立足苏州，放眼全国，胸怀事业，体现了一种“老吾老以及人之老”的风范，这是他最终能够成为全国知名馆长的重要原因。

我多次听邱馆长讲过他治馆理政的切身体会。邱馆长说，身为馆长，最重要的职业素养是具备现代图书馆理念。同样一件事情，理念不同，处理的方式就完全两样。邱馆长在《他山之石 可以攻玉——参观北欧

图书馆随想》一文中说的一个切身感悟很典型：2003 年他刚就任馆长，参加第 69 届国际图联大会顺访西欧，当时他对图书馆的理解只停留在建筑、设施、设备等硬件方面，由此认为苏州图书馆和西欧图书馆相比差别并不大。2005 年，当他有了一些现代图书馆理念之后访问北欧图书馆，关注的重点由硬件转向了软件，由设施设备转向了服务，由此看到了苏州图书馆不小的差距，并明白了产生差距的原因。邱馆长自己总结进入北大图书馆学研究生课程班学习的经历时说过，最大的收获是比较系统地了解了现代图书馆服务的基本理念。我认同邱馆长对“馆长之道”的感悟和体会。理念之于馆长，就是指导思想，就是治理准则，就是行事指南，因此，我希望业界同仁能从中领略他的治馆理念，体味他将现代图书馆理念应用到图书馆服务实践中的思路、方法和途径，从而为实现图书馆事业治理体系和治理能力的现代化添砖加瓦。

李国新

2013 年 12 月 27 日

目 录

1	序言
1	公共图书馆需要经营
7	他山之石 可以攻玉
13	从苏州市公共图书馆事业的建设与发展而引发的一些思考
21	人民的图书馆：公共图书馆向基层延伸的模式研究
40	政府信息公开与图书馆当前工作
48	图书馆服务宣言
56	苏州城区总分馆建设的实践与思考
70	从政府购买看实行总分馆制的必然性
79	当前图书馆阅读推广工作的两点体会
89	公共图书馆的设置与体系建设研究

107	吴江市公共图书馆乡镇分馆调查报告
118	规范产生效益：苏州地区总分馆建设的成本效益分析
131	四位一体 构建农村公共信息服务体系的建议
139	宝岛台湾的公共图书馆设置与体系管窥
150	示范区创建中深化“苏州模式”的制度设计研究
163	对美国公共图书馆的再认识
175	后记

1. 问题的提出

公共图书馆是人民的终身学校，按照联合国教科文组织的《公共图书馆宣言》和我国公共图书馆的性质及服务宗旨，不容置疑，公共图书馆是一个公益性的事业单位，提供的是公共产品。因此，在公共图书馆的具体运行过程中，注重的是社会效益，统计的是读者人次、图书流通量、人均拥有图书资源数量、财政拨入经费等指标，大家对图书馆回避谈经营、讲成本，好像经营就是只讲经济效益，而图书馆是追求社会效益的场所。但即使是一个公益性单位，在社会提供公共产品的时候，需不需要计算投入与产出的关系、成本与效益的关系？如果不计算这些，公共图书馆的馆长们如何知道什么服务应该开展，什么产品可以提供？如果计算这些，公共图书馆在社会提供服务的时候，什么时候应该免费，什么时候应该收费？免费与收费如何来界定？

* 本文为2004年中国图书馆学会年会优秀论文，收录于《中国图书馆事业百年》，北京图书馆出版社，2004：424—426。

公共图书馆如何利用自身的资源优势来取得相应的经济效益？所以，笔者认为，公共图书馆需要经营。

2. 经营的多种概念

事实上，经营有多种概念，在《语言大典》中就给出了多达 9 个。与本文相关的主要有这样三种：（1）“卖 [sell]”，即为了金钱或其他有利可图的考虑把财产转让给人”，我们一说起经营这个概念，主要联想的是这个解释；（2）“筹划、组织 [tend]：管理操作或做其他有关的必要工作”；（3）“操作、经营 [operation]：计划和管理商业或其他组织机构的过程”。从经济学角度来说的经营，则主要是最后一种。管理大师亨利·法约尔则认为经营是指导和引导一个整体趋向一个目标，包括了六种活动：技术活动（生产、制造、加工），营业活动（采购、销售、交换），财务活动（资金的筹集和运用），安全活动（财产和人员的安全、预防偷盗、火灾、水灾等），会计活动（包括资产目录、存货盘点、成本核算、统计等），管理活动（包括计划、组织、指挥、协调、控制等）。而我们一说起“经营”，就简单地误解成是“做买卖” [sell]，这显然是不全面的。所以，公共图书馆的经营，应该针对不同的性质，运用不同的经营概念。

3. 公共图书馆公共产品的经营

说到这个问题，需要来回顾一下文化事业与文化产业的关系。文化部对文化产业概念的阐述为“文化产业是指从事文化产

品生产和提供文化服务的经营性行业。文化产业是与文化事业相对应的概念，两者都是社会主义文化建设的重要组成部分”。并把文化产业分成了演出业、影视业、音像业、文化娱乐业、文化旅游业、网络文化业、图书报刊业、文物和艺术品业以及艺术培训业等九个行业门类，后又提出了发展文化信息业。

上面这个概念，至少还不能作为完整的文化产业定义，但不外乎是文化资源、文化人才、文化产品、价值、价格、市场这样一个集合体，笔者一直把它简单地理解为文化商品加市场。因为是产品，所以需要耗费资源、付出劳动、计算成本，并有使用价值；因为是商品，所以需要有价值、价格、利润，并通过市场实现交换。所以从本质上说，文化事业和文化产业是密不可分的，它们都为社会提供产品，仅仅是因为在交换时有所不同而已。文化产品如果是由政府采购，向社会公众免费提供，作为提高全民素质或建设精神文明的公共产品使用，则就是文化事业，如果是由市场决定供需，由受让方采购，则就是文化产业。

政府通过调节社会再分配来保证文化事业发展的资金支出的本质是什么呢？笔者认为是政府向文化事业单位“购买”公共产品（也可以理解为文化商品）。因此，作为文化公益事业的公共图书馆，实际上是由政府出资购买向社会免费提供产品的一个服务单位。而政府在购买时是否物有所值，就必须计算公共图书馆提供产品的成本，并且是否不大于该种产品的社会平均成本。例如公共图书馆的采编业务：目前各公共图书馆采编人员的人均工作效率为每年 10 000 册，按平均书价 25 元/册、折扣 15% 计算，其收益为 37 500 元，因此，当人均年经费支出小于 37 500 元时为盈利，大于 37 500 元时为亏损，这是一种计算方式。另一种计算

方式，只要接受外包业务的单位的收费平均单价小于 3.75 元时，则应该采用外包的办法；还有的办法是降低采编人员的平均收入待遇或者提高采编人员的工作效率。由于政府是公共图书馆的出资人，政府的购买价格与产品成本相等，因此，公共图书馆提供产品的成本越低，经济效益就越高。因而，从这个意义出发，公共图书馆在提供公共产品上也需要经营，其经营的结果，不仅会直接关系到公共产品成本的高低，而且会影响政府采购这些公共产品的决心和信心。所以，公共图书馆在为社会提供公共产品时，实际上涉及整个图书馆计划、管理的全过程，即经营。公共图书馆向社会提供的公共产品是否质量合格、适应需求，是否以最小的成本提供更多更好的产品，这不仅要有“出售”的观念，也要有计划和管理的观念，即必须有一种经营的理念。

4. 公共图书馆其他业务的经营

公共图书馆除了一些传统的业务之外，其实还有许多功能和职能，但就某一个公共图书馆而言，并不全部提供这些服务或产品。财政在安排公共图书馆经费时，也不会按照公共图书馆的全部功能进行预算。因此，公共图书馆不太可能免费向社会提供五大功能的全部服务。然而在计算机和网络技术高度发达的今天，公共图书馆已经不仅仅是一个藏书和阅览中心，它是一个文化活动中心，也是一个实实在在的信息中心，不仅有大量的纸质文献资源，也拥有海量的数字资源，有公开信息，也有非公开信息，这是一般部门、单位和企业所不具备的优势。而且，公共图书馆职能范畴中某些功能确实具备了产业化运作的各个要素，所以，

公共图书馆确实能够对某些职能和项目开展产业化运作。一般的公共图书馆均设有报告厅、展览厅、培训场所，同时，图书馆是最适合开展文化信息业的单位，简单地向社会提供信息是一种做法，有目的地、有针对性的向某个特定的企业或行业提供信息服务，并且获取一定的经济效益是另一种做法。在一般情况下，公共图书馆新开展的一项业务活动，如果既要付出成本，又没有收益，是很难长期坚持下去的。因此，有经济效益，是长期开展这种新业务的重要支持之一，也是能否很好地获取社会效益的体现，如果受益人不能认可公共图书馆的收费，或者是价格与价值背离，或者是公共图书馆的产品没有需求和市场，社会效益也就无从谈起。对这些业务，我们必须运用经营的理念，挖掘资源上的潜力，培育市场，运用市场规律，开展我们的经营。一种图书馆的业务，既可以做成纯公益性的东西，也可以做成是纯商业性的东西，关键看我们怎么定位和挖掘。公共图书馆的信息推送业务，可以免费向社会提供，也可以向受益者收费，如何界定？如果提供的服务（产品）是全体（或绝大多数）读者均可受益的，应该免费；如果提供的服务（产品）只能由个体和一个特定的群体享用，则应该收费，这种收费的目的，是使公共图书馆的服务和产品（包括公共产品和商品）的生产和再生产进入一个良性的循环。

综上所述，公共图书馆由于绝大多数均由政府主办，所需经费均有政府投入，因而掩盖了公共图书馆需要经营的实质，但实际上不管其提供的是公共产品还是一种商品，均需要从不同的角度来加以经营，而经营的目的，首先是提高公共图书馆公共产品

的社会效益，其次可以降低服务和产品的成本，提高其经济效益，再次可以通过一些项目的开发，既提供服务又获取一定的收益，并且把这些收益再投入到为读者服务中去。正如李长春同志所说：“在坚持正确导向的前提下，经济效益越高，社会效益越实在。”如果我们不从提高经济效益着手，不对公共图书馆加以经营，我们最终降低的不仅仅是经济效益，还有社会效益。