

七、嘉兴图书馆：构建城乡一体化的服务体系

嘉兴市图书馆的前身是建于 1904 年的嘉郡图书馆，已有百余年的历史，是我国最早的公共图书馆之一。嘉兴图书馆新馆 2003 年 10 月建成开放。2007 年起，嘉兴市图书馆开始探索和实践城乡一体化的公共图书馆服务体系建设，创建了公共图书馆总分馆建设的“嘉兴模式”，获得了良好的社会效益，引起了政府、图书馆界和媒体的高度关注。2015 年，全年到馆总人次达到 322.53 万人次，其中乡镇分馆就达到 117.82 万人次。作为一个地级市的城市公共图书馆，嘉兴图书馆用实践证明了城市公共图书馆在推动乡镇、村图书馆共同发展中的重要作用。

1、政府主导 统筹规划

“政府主导”被认为是“嘉兴模式”成功的主要原因，也是嘉兴模式的特点之一。早在 2004 年，嘉兴便开始全面实施城乡一体化发展战略，嘉兴市委、市政府在推进城乡一体化建设进程中，把公共图书馆服务体系建设摆到了应有的位置。2004 年发布的《城乡一体化发展规划纲要》、2007 年发布的《嘉兴市打造城乡一体化先行地行动纲领》，都有对公共图书馆服务体系的规划。嘉兴图书馆抓住这一契机，2007 年获得市、县两级财政总投入 2,000 余万元，在全市开展文化共享工程建设。经过一年多的努力，顺利完成市支中心及五个县（市）支中心建设，创建镇（街道）、村（社区）基层服务点近千个，形成以嘉兴市文化信息资源共享工程数据镜像站为资源及网络中心、各县（市）支中心为枢纽，覆盖全市所有镇（街道）和大部分行政村、社区的文化共享工程服务网络，为构建城乡一体化公共图书馆服务体系建设奠定了网络技术基础。

2007 年下半年，嘉兴市图书馆以乡镇分馆建设为切入口，首先在市本级开展乡镇分馆建设试点工作。基于乡镇一级政府财力无力独自承担起公共图书馆建设这一现实，嘉兴市明确乡镇分馆的建设资金和正常运营资金由市、区、镇三级政府共同投入。通过试点，嘉兴图书馆发现农村蕴藏着很大的图书阅读需求量，乡镇分馆建设受到农民群众的广泛好评。同时也发现，总分馆建设作为一个体系建设，光有政府主导下的人员与经费保障还远远不够，政府对总分馆的统筹规划以及建立领导、推进、监督和管理机制也同样重要。因此，嘉兴市政府组织牵头并出台了相关政策，建立了专职机构，在三级政府的共同主导下，乡镇分馆的建设与可持续发展才得到有效保障。

2008 年，嘉兴市政府发布《嘉兴市构建城乡一体化公共图书馆服务体系的实施意见》，提出围绕城乡一体化建设战略目标，坚持政府主导、社会参与、整体规划、统一实施的方针，创新公共图书馆服务内容和方式，构建以市、县级图书馆为中心，以图书馆乡镇分馆为纽带，以村（社区）图书室和图书流动车为基础，以企业、学校、部队等行业系统图书馆联合加盟为补充，覆盖全市、城乡一体、功能完善、资源共享、管理规范的新型公共图书馆服务体系的建设目标，并根据各乡镇的人数、覆盖半径和行政区划，对服务体系的网点布局进行统一规划，提出了统一的建设标准。由现行的公共图书馆按行政区划设置向主要按服务人口、服务半径布点的方向转变。同时推动嘉兴市下辖的五县（市）的公共图书馆服务体系的规划建设。

2、多级投入 集中管理

所谓“多级投入”，是指在市本级范围内，总分馆体系中的乡镇分馆建设和运营保障由市、区、乡镇三级政府共同投入。每新建一个乡镇分馆，由市、区、乡镇三级财政各投入10万元，市财政给予作为总馆的市图书馆30万元资源购置费补助，总馆专项用于新建乡镇分馆的一次性资源购置。乡镇分馆建成进入正常运营阶段后，每个乡镇分馆每年运营保障经费预算为30万元，市、区、乡镇三级政府财政各投入10万元。其中，市财政的投入直接进入总馆，专项用于乡镇分馆的资源购置；区财政的投入划拨至设在区文化局的专门账户，主要用于乡镇分馆设备的添置和更新、消耗材料的补充，以及读者活动等开支；乡镇财政的投入主要用于保障乡镇分馆的日常运营、馆舍维护，以及由乡镇配备的工作人员的工资等。

所谓“集中管理”，是指总馆负责管理乡镇分馆的经费、人员、设备、资源建设和相关业务活动。总馆对三级政府财政投入的经费集中管理：乡镇分馆的资源采购由总馆统一进行；乡镇分馆的设备添置或更新，由总馆提出方案，区或乡镇政府按政府采购的程序招标采购；乡镇分馆的其他日常业务支出，均由总馆决定，在预算的范围内支出。此外，在不改变原有行政隶属人事的情况下，实行人员统一管理，乡镇分馆的管理员在当地招聘，享受岗位合同工待遇，由总馆统一培训、统一考核和统一管理，通过定期考核，持证上岗。对于不称职的管理员，总馆有权辞退。同时，总馆还负责对各分馆读者服务工作的指导和协调。

3、资源共享 服务创新

为实现总分馆体系内的资源共享，总馆负责文献资源的统一采购、统一编目和统一配送，分馆与总馆网络系统整合，实现“一卡通”。明确了乡镇分馆的图书资源产权为市馆所有，在总分馆系统内统一调配和共享。嘉兴市图书馆组建了高效的文献物流系统，图书资源由总馆统一配置，在城乡图书馆之间流通。由于图书产权属于市图书馆，读者把图书放到那里，书目系统即自动更改馆藏地点，在当地上架流通。在五县二区各图书馆的书目检索平台上，读者都可以了解自己需要的图书在哪个馆里，是否借出，并通过网络或电话预约。总馆读者还可以预约要求浙江、上海等外地图书馆的图书，总馆则通过馆际互借渠道获取。

为提高服务水平和服务效率，2010年，嘉兴市图书馆与浙江省邮政速递物流有限公司嘉兴市分公司签订了《嘉兴市图书馆书刊配送服务协议》，委托拥有成熟物流系统的浙江省邮政速递物流有限公司负责市馆与各分馆、分馆与分馆、及分馆与村图书流通站间的书刊配送、预约流转服务，其中对读者异地图书预约，采用邮政物流的快递方式，以每本书5元的成本把读者预约的书从馆藏地调往读者的取书地，费用由图书馆承担。邮政物流不仅使服务水平上到了一个新的高度，而且使文献流通的成本相应降低，效率大大提高^①。

4、图书馆服务向村级延伸

在乡镇分馆全面建立的基础上，嘉兴市图书馆在南湖区余新镇长秦村、秀洲区洪合镇良三村尝试设立流通站取得成功后，嘉兴市文广新局、嘉兴市财政局于2009年4月联合发布了《关于在市本级开展村(社区)图书流通站建设试点工作的通知》，对市本级开展村(社区)图书流通站建设试点工作进行了明确部署，即以总馆为技术与文献支撑，以乡镇分馆为节点，建立村级图书室或村级流动服务点。要求在5,000人以上有条件的村(社区)建设分馆，

^① 朱福英. 嘉兴市公共图书馆服务体系的一项创新工程——邮政物流服务[J]. 图书馆理论与实践, 2013(3): 98-99.

建设标准为：面积 100 平米左右，藏书 3,000 册以上，报刊 50 种左右，计算机不少于 7 台（其中工作电脑 1 台），计算机网络带宽不低于 4 兆，阅览座位 20 个左右；村（社区）分馆每周开放时间不少于 22 小时。配备村（社区）专职图书管理人员 1 名。

村分馆的建设资金由区、镇、村三级政府筹措。村分馆一次性建设费补助 2 万元，村（社区）专职管理员补助 3,000 元/每年。在总馆统筹下，以乡镇分馆为中心辐射辖区内村分馆，具体负责指导和协调本区域内村分馆的业务管理、资源配置和读者服务等工作^①。

5、基层分馆提档升级

由于乡镇分馆在建设之初主要是解决“从无到有”的问题，因而建设标准都属于“基本保障型”。随着乡镇居民日益增长的文化信息需求，乡镇分馆馆舍舒适度差、硬件配置低等已无法满足民众需求。2014 年，嘉兴市图书馆适时启动了乡镇分馆的升级改造工程。

由于“多级投入、集中管理”所保障的每一个乡镇分馆的运行经费由总馆来决定其使用，因此总馆对每年每个分馆 30 万元的运行经费都会有使用安排，其中包含设备的更新升级和馆舍的维修费用。除去日常的设备维修等费用外，结余部分就作为专项资金存留在专门账户里，正是有了这笔专项资金，升级改造工程才得以实施。升级工程由嘉兴市图书馆规划实施，为乡镇分馆配备的新装备包括：RFID 自助借还系统、电子书借阅机及数字阅读体验区、触摸式电子屏、视障人士阅读设备、小舞台及音响设备等。升级后的乡镇分馆服务功能和馆员的管理能力也逐步得到了提高，分馆与总馆间的服务联运和活动联动使得分馆实现了服务活动化、活动常态化与制度化，到馆人数大大增加，2014 年乡镇分馆的整体效益比上一年明显提升：新办读者证 10,462 张，比上一年同期增加了 4925 张，增长率为 88.9%；外借总量 59.343 万册次，比上一年同期增加了 20.7187 万册次，增长率为 53.6%^②。

6、延伸服务的进一步拓展

2011 年，嘉兴城乡一体化公共图书馆服务体系入选第一批创建国家公共文化服务体系示范项目，嘉兴市图书馆以此为契机，实施了农家书屋与公共图书馆服务体系的资源整合、统筹管理和协同发展，创造了农家书屋和公共图书馆服务体系融合发展的嘉兴经验。具体做法是：首先，依托县域图书馆总分馆体系，由总馆负责组织，按国家统一著录标准，建立农家书屋书目数据库，搭建农家书屋业务管理平台。其次，以县为单位，将所有农村居民的市民卡增设图书借阅功能，或向农村居民免费发放图书馆借阅证，建立计算机管理的读者数据库。在建好两个专门数据库后，农家书屋管理系统与公共图书馆管理系统在后台通过技术手段隔离，资源权属清晰，但面向读者的前台则打通间隔实现对接，实现所有资源统一检索、通借通还、共享共用。

农家书屋与公共图书馆服务体系的融合实现了农村居民持证率 100%，大幅度拓展了服务对象。其次，农家书屋的资源“动”了起来，倒逼资源结构、配置方式变革。第三，打通了农家书屋和公共图书馆的资源阻隔，建立起统一的公共阅读资源体系。第四，技术创新降低了农家书屋服务点信息化改造成本。截止 2015 年 8 月，已有市本级 136 个农家书屋完成了与总分馆体系的资源整合^③。

^① 朱祥仙. 城乡一体化总分馆制背景下的村图书分馆建设及延伸服务——以嘉兴市为例[J]. 图书与情报, 2012 (3): 92-95.

^② 李超平, 孙云倩. 嘉兴: 打造新一代的乡镇分馆[J]. 国家图书馆学刊, 2015, 101 (5): 44-47.

^③ 嘉兴市文化局. 嘉兴市推动农家书屋与公共图书馆的深度融合——嘉兴市图书馆正式启动农家书屋与公共图书馆服务体系资源整合项目[EB/OL]. [2016-05-27].

从2014年起,嘉兴市图书馆逐步在街道和社区安装24小时自助图书馆,采用同城借阅方式,通过互联网与总馆实现一卡“通借通还”,总馆定期进行书籍更新,以满足市民的借阅需求。

截止2015年底,嘉兴已在全市范围内建成6个总馆、2个区分馆、59个镇(街)分馆、88个村(社区)分馆及1200余个图书流通站(含农家书屋)的公共图书馆服务体系。其中,嘉兴市本级建成1个总馆、2个区分馆、11个镇(街)分馆、28个村(社区)分馆及313个图书流通站(含农家书屋)^①。

7、总分馆制建设标准化

2015年5月27日,为全面系统地梳理、总结、提炼嘉兴公共图书馆总分馆制建设的基本做法、经验,促进总分馆制建设的标准化,提高嘉兴总分馆服务体系的综合服务效能、规范内部管理,嘉兴市文化广电新闻出版总局印发了《公共图书馆中心馆—总分馆服务体系标准》。

一是再次明确了嘉兴市公共图书馆总分馆制建设的基本原则,即“政府主导、统筹规划,多级投入、集中管理,资源共享、服务创新”,既使政府责任制度化,又突出了嘉兴公共图书馆总分馆建设的特色。

二是明确界定了中心馆、总馆功能。中心馆的五大功能是:指导与协调全市公共图书馆事业建设和发展;指导与支持全市公共图书馆业务建设和运行;组织与协调全市公共图书馆人员培训和队伍建设;指导与统筹全市公共图书馆服务创新实践和研究;统筹全市图书馆数字资源建设与服务。总馆的七大功能是:编制本地区公共图书馆总分馆服务体系规划建设规划;统一文献资源的采购、加工、配置,实行通借通还;统一服务规范与业务标准;打造全民阅读品牌,开展区域性阅读活动联动;指导、监督和支持分馆运行与服务;下派分馆馆长,培训业务人员;考核分馆管理与服务绩效。

三是固化了主要指标和基本制度,即设施建设指标、资源配置指标、服务效能指标以及运行管理制度、人员经费保障制度^②。

8、创建文化服务品牌

随着总分馆建设的逐步推进,嘉兴市图书馆通过不断开发和组织丰富多彩的文化活动,吸引更多居民到馆,着力推动服务的活动化、常态化、制度化,形成了一系列能够产生辐射效应、实现公共图书馆服务社会效益最大化和资源效能最大化的品牌文化活动,推动了总分馆制建设的进一步发展。

(1)“禾禾”系列少儿品牌化活动

2013年,为使少儿读者能够走进图书馆,爱上图书馆,嘉兴市图书馆在少儿阅读推广方面狠下功夫,推出了“禾禾”系列少儿品牌化活动。“禾禾”品牌的第一个“禾”是嘉兴的简称,第二个“和”是禾苗的意思,代表少年儿童,表示是专门为他们举行的活动,希望他们茁壮成长^③。初期以每周一次的故事会、每月一期的手工坊为主打活动,经过一段时间的探索和实践,“禾禾”绘本故事、“禾禾”手工坊、“禾禾”科普站、“禾禾”英语吧和“禾

http://www.jiaxing.gov.cn/swhj/gzdt_6157/qtywxx_6161/201509/t20150922_536591.html.

^① 中国嘉兴. 嘉兴发布公共图书馆分布地图[EB/OL]. [2016-05-27].

http://www.jiaxing.gov.cn/wzbjb/zyxx_36070/201512/t20151213_558571.html.

^② 嘉兴市文化广电新闻出版总局. 关于印发《嘉兴市公共图书馆中心馆-总分馆服务体系标准》的通知[EB/OL]. [2016-05-27]. <http://www.chinalibs.net/ArticleInfo.aspx?id=400227>.

^③ <http://www.chinalibs.net/ArticleInfo.aspx?id=356929>

禾”书虫宝宝 5 个活动，每月或每周定期开展活动。最初，这项活动只在总馆进行，经过一段时间的试行，在分馆铺开，以统一的标志、统一的模式、统一的内容开展“禾禾”系列幼儿活动。随着活动的持续开展，根据小读者和家长的需求，嘉兴市图书馆还在不断开发新的服务内容，如 2014 年推出了‘绘声绘色创绘本’系列子活动，将创意绘本和绘画构图相结合，尝试用想象与创意的方式开辟绘本阅读的新思路，使图书馆真正成为传播阅读梦想的大舞台。

2015 年，依托城乡一体化公共图书馆服务体系，以总馆为中心，“禾禾”系列少儿活动品牌已面向乡镇（街道）、村（社区）全面辐射铺开，运用“总馆创新模式、分馆复制借鉴”的方法，实现了总分馆联动开展。2015 年，“禾禾”少儿活动共计举办 300 多场，近万人次参加，产生了很好的社会效应。

（2）夕阳红“e”族电脑培训

夕阳红“e”族电脑培训是专门针对老年人进行的电脑培训，于 2013 年举办首期，深受广大老年读者的欢迎。嘉兴市图书馆根据老年人的特点，采取通俗易懂的教学方式，帮助他们初步掌握计算机的基础应用，包括操作系统、浏览器、手写输入法等基础内容的培训以及 word 应用入门、论坛、微博、程序下载与安装、电脑安全等较为复杂的电脑知识培训；随着智能手机的普及，老人们也爱随时随地用手机记录美好的瞬间，图书馆又适时地开设了相关手机应用程序的培训，如美图秀秀的使用等。活动之初，嘉兴市图书馆分别在 5 月份和 6 月份开办基础班，7 月份和 8 月份开办提高班，随着报名参加的人数不断增加，从 2014 年开始，改为在 3 月、4 月和 9 月、10 月开办基础班，5 月、6 月和 11 月、12 月办提高班，课程增加了一倍。现在，来学习的老人越来越多，基础班则分 A 班和 B 班。活动场地也从总馆扩展到了秀州区分馆。

（3）帮兄弟回家

2012 年 1 月，嘉兴市图书馆秀州分馆电子阅览室为一位电脑操作不熟练、多年未能与家人共度春节的农民工读者在网上成功订购了车票，受此启发，决定迅速推出免费服务项目——“帮兄弟回家”，帮助文化程度不高的外来务工人员通过网络购买回家车票。

借助千兆网络的网速及遍布城乡总分馆的公共电子阅览室，嘉兴市图书馆免费提供快捷的网络通道及购票培训和辅导，为读者春节期间返乡购票提供便利。读者可直接到嘉兴市图书馆总分馆，在图书馆工作人员的指引下进行购票；对于不识字、不会上网的外来务工人员，图书馆还提供了代买票服务。嘉兴市图书馆特地准备了购票用的网银账户，为没有网银的读者提供网银代付，购票人只需带足购票的现金即可。针对团体咨询网络购票流程的，嘉兴市图书馆还可以提供免费上门培训服务。

为让更多的人知悉这项服务，嘉兴市图书馆利用图书馆网站和各种宣传途径进行推介宣传。在图书馆大厅显著位置贴出“帮兄弟回家”项目的“网上订票攻略”和“温馨提示”，各乡镇分馆也贴出相关告示扩大宣传范围。图书馆的订票服务引起了省、市主流传媒的关注，带动了电视、报纸、网站等各种媒体的广为传递^①。此后，嘉兴市图书馆每年都会在春节前开展“帮兄弟回家”活动，越来越多的人选择到图书馆来购票。2015 年，“帮兄弟回家”培训人数超过 1300 多人次，辅导超过 2000 人次，帮农民工抢购火车票达 800 多张。

（4）快乐读写直通车

2014 年，嘉兴市图书馆着手开展针对具有读写困难症儿童的服务，在馆员培训、社会调研、服务项目设置和课程安排方面做了大量的前期准备工作。

在馆员培训方面，2014 年 5 月，嘉兴市图书馆派两名馆员参加了由广州图书馆学会广州图书馆和东莞图书馆在广州市图书馆联合举办的“图书馆为读者写困难症群体服务高级研

^① 朱祥仙. 公共图书馆的文化服务品牌实践与思考——以嘉兴市图书馆“帮兄弟回家”项目为例 [DB/OL]. [2016-05-30]. <http://www.chinalibs.net/ArticleInfo.aspx?id=360937>.

修班”，学习读写困难症的相关知识，掌握基本的服务技能和服务方法。其次是走访本地部分小学老师、学生家长，发现读写困难症群体，调查读写困难症学生的情况及需求，确定潜在招募对象。在此基础上，在华南师范大学“公共图书馆为阅读障碍人群服务的理论、方法与对策研究”课题组的指导下，组建了由图书馆副馆长负责，2位馆员、2位合作老师组成的读写困难症儿童服务团队，花数月时间精心设计了课程，并利用多方渠道，宣传读写困难症知识，提高社会各界人士对读写困难症的认识。

经过数月的准备，2014年11月，嘉兴市图书馆开展了为期两个月的“快乐读写直通车”学习体验营活动，活动每周一次，共计开展9次；每次20名儿童，20名家长，总共参与人数达360人次。在活动开办中，嘉兴市图书馆积极寻求社会力量进行合作，邀请了嘉兴市星星家园融合教育中心（一家致力于自闭症儿童等特殊儿童教育的社工组织）、嘉兴市青鸟社会工（一家致力于青少年服务的社工组织）等社会公益机构联合举办。其中，嘉兴市图书馆负责活动项目的策划、宣传、组织、读写困难症儿童学员的招募，教师教学指导；其他两家机构负责组织专业教师对读写困难症儿童实施特殊的教学辅导和心理援助。2015年，“快乐读写直通车”助力读写困难儿童开展了3期活动，总计29场课程，培训80余人。