

寻找慈善传统

民国时期图书馆捐赠的社会影响(上)

李静 张久珍

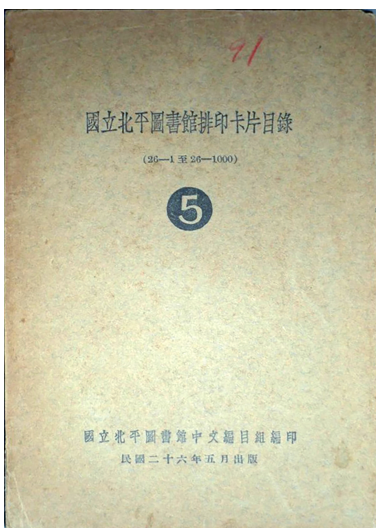
民国时期的图书馆捐赠活动是中国图书馆发展史上独特而深刻的文化现象,它不仅推动了我国近代图书馆事业的蓬勃发展,更在文化传承、社会教育、制度建设和民族认同等多个层面产生了深远的历史影响。

典籍保护与文化遗产: 捐赠的永续化意义

民国时期的图书馆捐赠在典籍保护与文化遗产方面发挥了不可替代的作用。私人藏书家和团体机构通过捐赠使大量珍贵文献免于散佚,为中华文化保存了珍贵的历史记忆。

其意义之一在于,实现了珍稀文献的集体化保存。珍稀文献的集体化保存成为这一时期的显著特征。传统藏书楼模式在近代社会转型中逐渐式微,而公立图书馆尚在起步阶段,私人捐赠成为文献资源整合的关键途径。如卢靖向南开大学捐赠毕生所藏十余万卷图书,其中包含大量珍稀版本和学术价值极高的文献。同样,梁鼎芬将“葵霜阁”藏书捐赠给广州梁祠图书馆和镇江焦山书藏,其夫人遵其遗愿又将梁祠图书馆全部三百余箱图书赠予广东省图书馆,实现了私藏向公藏的转化。这种“化私为公”的捐赠模式,有效避免了如南宋楼藏书外流日本的文化悲剧重演。

其意义之二在于,构成了多家图书馆的基础馆藏。清末民初是京师图书馆和各省公共图书馆相继创办的时期,捐赠构成了多家图书馆重要的馆藏基础。1929年至1935年是北平图书馆的成长与发展阶段,也是外文藏书的形成阶段。其间,社会捐赠对该馆西文书和日文书的入藏发挥了重要作用。据江西省社会科学院图书馆副馆长徐凌志统计,在此六年中,西文书购入33001册,捐赠28113册,捐赠占到全部入藏量的46%。日文



民国二十六年(1937年)《国立北平图书馆排印卡片目录》第五册

书捐赠的比例虽然少一些,但也占到13.4%。另据《北平图书馆馆务报告:二十五年七月至二十六年六月》,该年度“承中外赠送之书中计新旧籍465种1901册,新书5095种5363册……继续受赠杂志800余种,地图117种,照片23种,工程图2种,西文书640册,地图34种,期刊合订本694册。”可见,杂志捐赠也是北平图书馆馆藏的重要来源,受赠种数为800余种,且是连续受赠。

省级图书馆中,1946年,广东省立图书馆受捐图书、期刊及报纸的数量都远超购买数量。

对于甘肃天水图书馆而言,捐赠意义更为重大。1937年邵力子捐赠的5240种16616册图书为1938年甘肃天水县图书馆的重建提供了重要支撑,构成该馆主要基藏之一。而更难能可贵的是,如今天水市图书馆古籍书库的主要藏书仍为邵力子的赠书。

其意义之三在于,促进了学术研究和文化遗产。民国时期的捐赠文献为学术研究提供了丰富的素材,促进了学术的进步和文化交流。上海明复图书馆因集邮大王周美权所捐数学书籍极为珍贵,专门在馆内开辟了“美权算学图书室”。中国数学会成立后,即以该室为办

事处。1935年9月,中国数学会在美权算学图书室召开数学名词审查会,结果得名词3426条,一改原先用词不一的问题,有了比较统一的汉译数学名词。周美权先生的捐赠为数学界这一重要成果的取得贡献了重要力量。

此外,留存于图书上的印记和捐赠人批注(尤其是名人批注)有着非常重要的史料价值。通过阅读批注,可以实现不同时代读者的隔空对话,增加书籍的内容价值。1915年江苏常熟市图书馆的创办离不开铁琴铜剑楼第五代楼主瞿启甲的私藏捐赠,目前在常熟市图书馆馆藏中,还能看到这批捐赠书的重要印迹。比如该馆馆藏《蒙氏》一书上同时钤盖有上海图书馆的收藏章和退还章,意即该书为上图退还后,书主又捐给该馆者。而本书难得之处,则是卷末有乾隆时期著名藏书家鱼元傅的跋语,鱼的跋语在市面上特别罕见。另据牛庆国考证,常熟图书馆今藏的九种鱼元傅稿抄本(包括《酌中志余》《龚洲孟先生北征日记》《看梅纪游草》《海虞别乘》《三家村老谈议》《家儿私语》等),大多为铁琴铜剑楼旧藏,且均保留有鱼氏题跋。诸跋语对考察鱼氏生平及手书逆源流有重要文献价值。《金石萃编》是清代金石学史上的重要著作,围绕此书有诸多学者批点校读。浙江大学古籍研究所博士研究生廉皓晨以浙江大学图书馆馆藏孙廷让1947年捐赠浙江大学文学院的孙廷让《金石萃编》批校本为研究对象指出,“孙廷让批校本《萃编》是反映其早年校碑活动的重要见证……,即使与学界目前的《萃编》整理成果对比,孙廷让批校本仍具有一定的校勘价值。”

此外,目前中央党校图书馆所藏毛泽东的赠书内还有不少他的铅笔勾画和批注。如在1937年由上海生活书店出版的《世界政治》一书封面有“毛泽东”墨笔手书签名、内页除有其铅笔勾画的阅读

符号外还有不少批注。针对“资本主义在素质上是反集体制度的,只能联合起来抗拒共同的敌人,故不能产生或容许全世界的集体的结果”这一段话,毛泽东批注“资本主义国家联合已不可。世界大战”。敏锐地指出因为帝国主义列强之间不可调和的矛盾,世界大战已不可避免。毛泽东赠书中的亲笔批注,更可视作毛泽东手稿的补充,成为编辑党史文献集、研究毛泽东思想的第一手珍贵史料,具有极高的文献研究价值和文物保存价值。

制度创新与行业发展: 捐赠的规范化意义

在社会捐赠与近代图书馆建设的互动过程中,也形成了一系列激励政策、管理机制和行业规范,为现代图书馆制度奠定了基础。

首先,政策激励体系形成。民国时期,国民政府多次颁布《捐资兴学褒奖条例》以激励社会捐赠之热情并纾解财政之空虚。在资助图书馆方面,教育部、中华民国大学院也通过颁布《图书馆章程》(或《规程》《条例》),从政策层面为套激励措施。1915年10月教育部先后颁布的《通俗图书馆章程》和《图书馆规程》都规定,“私人以资财设立或捐助通俗图书馆者,由地方长官依照捐资兴学褒奖条例咨陈教育部核明给奖。”1927年12月中华民国大学院《图书馆条例》第十四条再次规定:“私人以资财设立或捐助图书馆者得由主管机关呈报大学院核明给奖。”1930年5月教育部《图书馆规程》第十三条继续沿袭了该奖励条款。以上政策条款连同各图书馆公开致谢、颁发奖章奖状、题名纪念、悬挂照相以及以专室专架命名等奖励措施共同构建起了一个自上而下、从宏观到具体的系统性捐赠奖励机制,为捐赠文化提供了制度保障。同时,各种奖励措施也使慈善捐赠行为转化为

为符号化的社会资本,既提升了捐赠者的社会声誉,也形成了良好的社会示范效应,营造了比较浓郁的捐赠风气。

第二,行业协调分配捐赠资源规范初立。随着民国图书馆数量及各界捐赠资源总量的增多,中华图书馆协会以及地方图书馆协会等行业组织通过对募集图书进行统筹分配,在一定程度上建立了捐赠资源的行业协调规范。如在对国外募捐图书进行分配时,中华图书馆协会不仅积极与政府、学校合作运输,将图书从香港转运内地,解决内地学术需求,还严格按照募集初衷,妥善安排获赠图书的分配问题。1939年,因为有一部美国赠书拒绝了此项请求,并详细向教育署驻港办事处,由香港侨胞创办的华僑图书馆递上教育部恳请将此项寄港未运图书遗赠该馆以充实馆藏。但由于该馆不属于此前存港图书的救济范围,中华图书馆协会拒绝了此项请求,并详细向教育署禀明缘由。而在陕甘宁边区,成立于1941年7月的延安图书馆协会则通过会员大会决议,按照各馆所需书籍数量及类别,将募集到的图书统一进行分配。抗战时期这种基于行业共同体的协调分配机制,不仅极大地提升了文献资源的抗风险能力和捐赠资源配置效率,还初步确立了行业协调分配规范,为图书馆事业的整体发展奠定了坚实的基础。

第三,图书馆捐赠管理模式创新,捐赠活动促进了专业化管理机制的形成。南开大学木斋图书馆建成后,学校董事会于1927年-1930年间先后四次专题研究图书馆管理问题,形成为捐款人向教育部请奖、优待捐资人子弟入学、每年向创办者卢靖报告经费使用明细、编撰馆史印发明信片宣传、设立图书馆管理委员会、开辟对社会开放的阅览室、建立图书馆章程及阅览规则以及合理搭配中西文管理人才等八项决议。这些措施不仅保障了捐赠资源的有效利用,更推动了图

书馆管理的制度化与专业化。特别是“开辟对社会开放的阅览室”一项,体现了私立大学图书馆服务社会的公共意识,打破了高校图书馆的封闭性。而为了更好地管理和发挥捐赠书籍的作用,1933年8月商务印书馆董事会更是决议通过了《东方图书馆之组织及捐助书籍之保管原则》,规定上海东方图书馆专设监察会,“受各地方赞助委员会之委托,监察各赞助委员会为东方图书馆募捐之书籍永供公开阅览,不使任何人作其他之处分。……东方图书馆万一因意外事故而停办时除属于商务印书馆捐助之财产书籍由理事会处置外,其余财产书籍由监察会议改捐于中国境内之其他公立图书馆。”

第四,图书馆业务工作提升。在民国图书馆捐赠中,有一类重要捐赠是它馆的馆藏目录,这不仅是各馆互通图书有无的信息来源,也是业务交流的重要参照。尤其是在蔡元培和袁同礼的协调下,美国国会图书馆从1923年6月开始持续向北京大学图书馆寄赠该馆的全套目录,这绝不仅仅是赠送了一批现成的书目记录,而是一次西方便代图书馆理念、技术与标准向中国系统性输入的重要事件。它深刻影响了民国时期中国图书馆事业的专业化、标准化进程,促进了中西学术交流,并成为当时中国图书馆现代化转型的重要催化剂。北京大学图书馆收到美国国会图书馆目录卡片后进行了慎重的保管,可惜受到1927年-1929年北京大学解散风波的影响,全套目录卡片直至1935年新馆落成后才陈列于二楼东西走廊供阅览人和馆员参考。相比北京大学图书馆的展陈利用,此番目录捐赠更重要的意义在于对袁同礼的深刻影响。袁同礼在任职北大图书馆主任的三年中,“致力于采用西方新式的管理方法整顿图书馆,清理了积压的大量西文书刊,编出政府出版物目录一册,西文书目三册。”

(转自《图书馆》杂志)

海外精英

非营利组织如何应对员工职业倦怠

如今,慈善机构正在悄然丧失解决社会中最顽固难题的能力。这并非因为问题本身变得更加棘手,也不是因为资金枯竭,尽管这些确实构成了挑战。真正的原因在于,那些投身于这项工作的人们正面临严重的“职业倦怠”,而整个行业却始终将此视为个人问题,而非结构性问题。

这正是这场职业倦怠危机背后的核心悖论。非营利组织在识别系统性成因并呼吁采取系统性解决方案方面表现得极其出色,但这通常是针对其所服务的社区而言。然而,一旦涉及其自身的员工队伍,这种思维本能便会发生逆转:责任被推卸给个人,而导致职业倦怠的种种环境因素却依然如故。

根据非营利组织“有效慈善中心”(Center for Effective Philanthropy)统计,仅有10%的非营利组织领导者表示职业倦怠未对其员工产生影响,而超过半数的领导者坦言,他们自身的职业倦怠状况已成为令人担忧的问题。该组织发布的《2025年社会影响力领域员工留存调研报告》(2025 Social Impact Staff Retention Survey)显示,近七成的非营利组织员工表示正在寻找或考虑更换工作。而他们离职的首要原因便是:责任过重,且缺乏足够的支持。

在着手解决员工流失问题之前,我们必须首先弄清其成因。从本质上讲,职业倦怠源于一种失配:即工作对个人的要求,与其所拥有的完成任务的资源之间存在严重的不匹配。当这种失衡状态持续足够长的时间后,压力便不再是偶尔出现,而是演变为一种常态化的“基线”。最终,人们将

丧失自我调节的能力——或者情绪爆发,或者变得麻木不仁,而这种极度的疲惫感甚至会在整个团队中蔓延开来。

为了纠正这种失配,雇主与员工可以从等式的两端着手进行干预,或者降低工作要求,或者增加支持资源。然而,仅仅依靠个人层面的解决方案终究是治标不治本。我们必须拓展解决方案的视野,将重心转移至组织层面乃至整个行业层面的系统性修复工作上。

首先,将“能力建设”提升为董事会层面的议题。

许多董事会成员能准确说出其所在机构的筹款目标,但他们往往对员工的平均任期知之甚少,更不清楚人员流失最终会给机构带来多大的成本负担。

我在墨西哥湾南部一家中型青少年服务机构目睹过这种情形——该机构的理事会成员经验丰富且高度投入,但在涉及“人”的问题上却完全处于蒙昧状态。在每一次会议上,机构领导层都能拿出亮眼的财务数据和项目成果报告。然而与此同时,该机构在过去18个月里已流失了3名员工,其中包括两名团队负责人,而他们离职时带走的是多年来积累的捐赠者关系和机构内部的宝贵知识资产。

在制定战略规划期间,该理事会将“员工任期”“人员流失率”以及若干项“组织文化调研指标”纳入了其核心考察指标中。这一举措彻底扭转了董事会的讨论重心,话题不再局限于“我们无力支付具有竞争力的薪酬”,而是转变为“我们

根本承担不起‘不支付’的后果”。随后,理事会随即启动了一项针对薪酬体系的专项调研。不到一年的时间,该机构的人员流失率便显著下降——这并非因为机构的使命发生了改变,而是因为机构终于开始将“提升员工能力”视为领导层义不容辞的责任。

招聘新员工、办理入职手续,以及因员工离职而导致的知识流失,都会给机构积极向上的组织文化和有限的预算带来潜在风险。将“员工留存数据”提升至理事会层面的常规汇报范畴,不仅有助于正视并识别上述风险,还能构建一套有效的预警机制。更重要的是,此举确立了“能力建设”作为核心战略优先事项的地位,使其不再仅仅是人力资源部报告中的脚注。

其次,为“人”岗位职责,而不是为“超级英雄”。

当一个职位要求任职者同时身兼资助申请书撰写人、项目经理、社区联络员及数据分析师数职时,这表明该组织需求过多,同时也折射出其在回避更棘手的人员配置决策。

在我们开展的几乎每一项组织评估中,我们都会请员工梳理工,其中包括两名团队负责人,而他们离职时带走的是多年来积累的捐赠者关系和机构内部的宝贵知识资产。在制定战略规划期间,该理事会将“员工任期”“人员流失率”以及若干项“组织文化调研指标”纳入了其核心考察指标中。这一举措彻底扭转了董事会的讨论重心,话题不再局限于“我们无力支付具有竞争力的薪酬”,而是转变为“我们



位,其结果几乎总是顾此失彼。

通常而言,只要能就“哪些工作必须完成”“谁具备相应的能力”以及“哪些任务可以从某人的工作清单中剥离”等议题展开坦诚的对话,便有助于减轻工作负荷,从而避免那些表现优异的核心员工因过度劳累而陷入职业倦怠。

第三,以身作则,塑造你所期望的文化。

文化并非组织口头宣称的理念,而是领导者实际采取的行动。我对此有着切身的体会。对我而言,夜晚往往是一段可以全神贯注、不受打扰的时光,也是我集中处理收件箱邮件的良机。然而,我从团队成员那里得知,深夜收到自己信息让他们感到焦虑,感觉自己必须立即予以回复。

自那以后,我减少了夜间工作的频率,即便偶尔在晚上处理工作,我也会将信息设置为定时发送,统一安排于次日清晨8点发出。在我们公司内部,那种因担

心环节,具体做法包括为受资助机构的领导者举办康养活动,以及提供必须专用于领导者身心健康提升的微额资助。这一理念虽看似简单,却传递出一个强有力的信号:投身于这项事业的人们,不仅仅应该他们为别人服务,而是同样值得被关怀与呵护。更多的资助方应当效仿这一做法。提供日常运营支持以及对人才进行投入,绝非单纯的“行政开支”,而是实实在在的“能力建设”。

最后,要明白,职业倦怠本质上是一种领导力失职。

非营利部门之所以长期饱受职业倦怠之苦,并非因为从业者意志薄弱,而是因为其组织架构已然失效。正是该领域中那些最具奉献精神的专业人士,在独自承受着“组织雄心”与“组织能力”之间巨大的鸿沟所带来的压力,并为此付出了沉重的个人代价。

对于领导者而言,我在观察那些成功扭转这一局面的组织时发现,他们的第一步行动几乎如出一辙——停止要求员工去提升“抗压能力”,转而思考如何优化“组织设计”。

在实践层面,这种改变往往表现得非常简单,或许只是对某个岗位职责进行了重组,引入了一项关键绩效指标,或许只是养成了使用“定时发送”功能的习惯。然而,其背后所蕴含的思维转变却是深远的:它将关于职业倦怠的探讨,从员工休息时间提升到了理事会会议桌的层面。

解决职业倦怠的根本之道在于进行结构性变革,而这一变革必须始于高层。(转自慈善纪事网站,作者凯文·威尔金斯,高文兴译)