

中国大学图书馆战略转型:内涵、影响因素与基本构想

周晓东,谭芳兰¹,吴芳²,万建军³,王剑飞³

(南华大学图书馆,湖南 衡阳 421001)

[摘要] 中国大学图书馆正处于战略转型的关键时期,研究其相关问题,有利于为中国高等教育迈向世界一流,进而在实现中华民族伟大复兴中国梦的征程中,大学图书馆人做出应有贡献。文章采用文献调查法,在分析大学图书馆战略转型内涵基础上,根据大学图书馆战略转型影响因素分析模型,分析了中国大学图书馆战略转型的六大影响因素。从分类和分阶段两个角度提出了中国大学图书馆战略转型的基本构想。

[关键词] 大学图书馆; 战略转型; 影响因素; 基本构想

[中图分类号] G251 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2020)04-0110-06

DOI:10.13967/j.cnki.nhxb.2020.0069

当前,在国家“双一流”建设背景下,在“十三五”收官、“十四五”规划,同时也是分两步走实现二个百年奋斗目标的关键之年,站在新时代的战略高度,研究短期(2025年)、中期(2035年)乃至远期(2050年)中国大学图书馆战略转型问题,探究对国外一流大学图书馆的“追赶”“并跑”直至“超越”之路,从而为中国高等教育迈向世界一流,在实现中华民族伟大复兴中国梦的征程中,大学图书馆人做出应有贡献,无疑具有重要的学术价值与现实指导意义。未来三十年,在中国大学迈向世界一流的过程中,中国大学图书馆分类分阶段进行战略转型,其目标、路径和影响必将呈现出丰富多彩的壮丽画面。

一 大学图书馆战略转型的内涵

(一)大学图书馆战略转型的概念

战略转型是战略管理与组织行为学中的重要概念。转型意味着改变或变化,因此它与战略变革意思相通,并不做严格的区分。战略转型通常是指组织战略的改变,包括战略内容,如组织愿景、使命、宗旨、定位等内容的变化,也包括战略实施策略或过程的变化,如缓慢的演化或急剧的变革。文章所指大学图书馆的战略转型,是任何调整或改变大学图书馆的愿景、使命、宗旨与定位等,以及由此带来的服务模式、内容、能力与水平以及资源建设、环境保障等方面调整或改变的一切组织过程。可见,中国大

学图书馆的战略转型是一个范围宽泛的演化过程,要实现对外一流大学图书馆的“追赶”“并跑”直至“超越”,必定是一个漫长的征程。

(二)大学图书馆战略转型理论

转型发展和现代化方向是当前大学图书馆发展的战略问题^[1]。20世纪90年代,随着互联网和搜索引擎的普及,图书馆开始探索从传统图书馆向数字图书馆转型。2011年国际图联大会召开之后,图书馆界在发展理念、图书馆功能、资源建设、馆员定位、用户服务、知识组织及技术应用等多方面都发生了深刻的变化。近年来随着移动互联网、大数据、人工智能等新技术应用,图书馆界开始寻求再一次转型。吴建中提出了以交流为主体的第三代图书馆的概念,他认为未来图书馆将是知识中心、学习中心和交流中心^[2]。也有学者认为智慧图书馆是未来图书馆的新模式,图书馆将从物理图书馆、数字图书馆走向智慧图书馆^[3]。

1. 大学图书馆战略转型的背景

随着各种新技术应用、用户需求改变及高等教育的深刻变化,越来越多的大学图书馆正实施战略转型。柯平将图书馆看作一个系统,将图书馆转型的社会背景归于数字化时代,行业背景归于大数据、人工智能、物联网等新技术融合的智慧时代,系统外部的技术驱动、需求改变以及系统内部的创新驱动形成合力共同引导图书馆转型发展^[4]。国外一些

[收稿日期] 2020-04-22

[作者简介] 周晓东(1964—),男,湖南祁东人,南华大学图书馆教授,博士。

1 南华大学图书馆副研究馆员。2 南华大学助理馆员。3 南华大学图书馆员。

知名组织发布的报告,如IFLA的《国际图联趋势报告》、NMC的《新媒体联盟地平线报告(图书馆版)》、ACRL的《高校图书馆发展大趋势报告》等,通过对大学图书馆发展遇到的各种新理念、新技术、新问题的预测和分析,揭示了图书馆战略转型面临的主要方向、机遇、风险和挑战。

2. 大学图书馆战略转型的方向

首先是服务转型。数字环境下读者要求提供更加个性、立体、嵌入式的精准服务,这要求对信息资源不断深入挖掘、开发和利用,从而引发服务方式和服务模式的思考和创新。决策咨询服务将会成为图书馆服务的一种常态,目前一些研究型图书馆已开展知识产权和专利信息服务,并开始关注数据驱动的知识服务^[5]。康奈尔大学、哥伦比亚大学成立专门的研究数据管理工作组(RDMSG),图书馆是工作组服务的参与者,向师生提供面向研究需求的数据管理服务^[6]。国内“双一流”建设背景下,部分大学图书馆开始提供科研绩效评价、学科规划与分析、人才评估、创新支持等数据情报服务。

其次是空间转型。黑蒂·卡德曾在Lib2.0中提出,图书馆不仅是搜索信息的地方,也是共享信息的场所。传统图书馆空间布局已不适应读者需求,读者越来越需要良好的空间环境从事学习研究、讨论交流、实践体验和创新。惠特沃斯大学图书馆对在校学生进行了一项问卷调查,以评估当前图书馆的使用情况,并根据用户需求确定可能需要改进的地方^[7]。韩双梅提出要树立“空间即服务”理念,打造个性化特色空间,开发多种功能体验空间^[8]。王宇等提出馆店融合的转型新战略,实现与实体书店的跨界合作^[9]。

第三是资源转型。图书馆已进入全面数字化转型时期,资源建设从纸质资源为主转向以数字资源为主。大学图书馆下一步发展重心就是数字化转型,要融入大学整体发展,实现重心转移,创新全素养教育^[10]。

第四是管理转型。要建立以人为中心的系统管理,不但要改变管理理念及管理文化,还要对图书馆原有的组织结构进行变革,组织要向扁平化转变,业务点线面立体化运作。陈进提出实行生态管理,减少内部业务接口,强化沟通交流机制,创建以读者为中心的大学图书馆组织机构^[11]。

3. 大学图书馆战略转型的风险与困难

大学图书馆在转型过程中存在技术手段落后、馆员素质偏低、资源模式僵化、业务方向不明、战略规划不清等问题,可能给转型带来潜在风险,如数字

化转型停滞不前,因过度关注技术而悖离客户需求,资源数字化的知识产权风险,外包业务的质量风险等。陈传夫等通过调查馆员对转型风险的认知,提出了覆盖转型生命周期的40个风险指标,将转型风险归纳为投资、运营、技术、政策和价值五个方面,建议通过环境前瞻、优化治理、业务创新、制度建设等措施迁移与规避图书馆转型过程中的风险^[12]。

4. 大学图书馆战略转型的保障

大学图书馆战略转型需要解放思想并获得技术支撑。香港城市大学图书馆制定专门标准,评估应用RFID技术支持服务转型^[13]。Davis Jeehyun Yun通过对25所大学图书馆技术服务主任进行访谈,调查技术服务如何适应支持学术图书馆角色的变化^[14]。以大数据、人工智能等为代表的新技术融合,将打破物理与虚拟并行发展的二元格局,引导数字图书馆和复合图书馆走向深入。

(三) 大学图书馆战略转型实践探索

聂华介绍了澳大利亚大学图书馆的创新实践^[15],如悉尼大学的《最终改革计划》以功能转型为目标,对部门和岗位进行再定义和描述,形成了全新的服务体系。墨尔本大学图书馆2008年发布《墨尔本学术信息的未来:十年战略规划》,并于2011年进一步确定新的功能模块。蒲珊珊以2017年美国USNEWS大学排名的前10位高校图书馆为对象进行调研分析,发现美国高校图书馆在宗旨、组织架构、馆员需求等多个方面进行了转型实践^[16]。国内大学图书馆也在积极探索战略转型,如南京大学智慧图书馆建设包括实体场馆改造、信息服务平台、智慧型服务建设等,其智能化服务“+”系统非常出色,涵盖了图书馆知识发现、个性化服务和移动服务等多个方面^[17]。北大、清华、上海交大、武汉大学、中山大学等高校图书馆也在不断转型中。

二 影响中国大学图书馆战略转型的因素

(一) 基于组织理论的一般分析

从组织理论来看,一个组织的发展受外部环境 with 内部条件的共同作用,其战略转型要么是外部驱动,要么是内部变革,亦或是两者的共同作用。同样,我国大学图书馆的发展,要受国家“双一流”建设需要、高校师生需求变化、图书情报技术发展等主要外部因素及大学图书馆自身服务水平、保障水平等主要内部条件的共同影响。图1是大学图书馆战略转型影响因素分析模型。

首先,从外部环境来看,推动大学图书馆战略转型的外部压力主要体现在三个方面:(1)国家高等

教育政策及大学本身的重视程度。在国家优先发展教育和全面启动“双一流”建设的大背景下,根据大学图书馆在人才培养、科学研究、文化育人等方面的基础作用,图书馆应该受到大学的高度重视,但现实情况却不容乐观,在资源投入上离国外一流大学尚有明显差距,此外还普遍存在建设水平低下、创新能力不够、学科服务流于形式,高校学科建设与图书馆学科服务水平没有直接的逻辑关系等问题,而且在思想观念上还比较落后,满足于传统业务的开展。(2)大学本身对学科布局决策、内部考核、人才引进

评价提出了新的需求,而师生作为大学图书馆的基本用户,其对大学图书馆的需求也在发生根本性变化。大学图书馆作为研学重地、创新高地、资源宝地、心灵净化圣地的角色需求在增强,如在信息获取上满足师生越来越强烈的异地获取、移动获取等新的变化。(3)以信息技术为代表的现代科技发展从根本上改变图书馆的形态和业态,迫使大学图书馆不得不改变自身,否则就不能满足一流大学的发展需要,就要被边缘化。

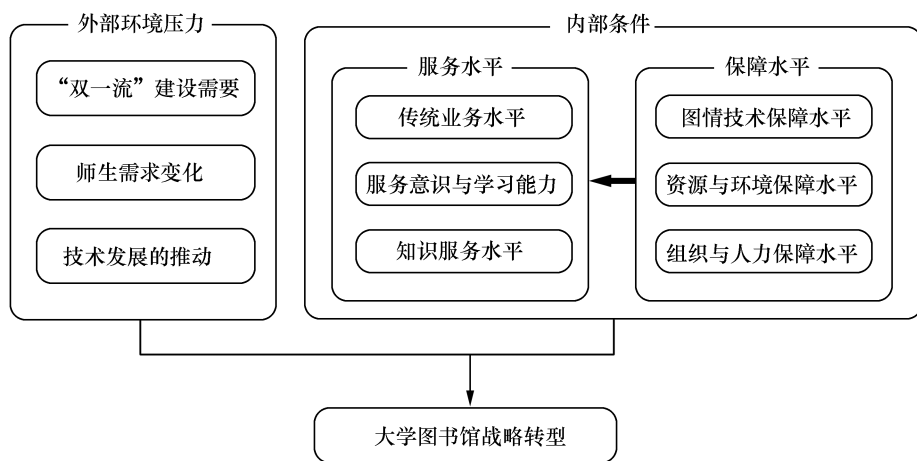


图1 大学图书馆战略转型影响因素分析模型

其次,从内部条件来看,推动大学图书馆战略转型的内部创新可以从服务水平及保障水平两个方面考察,服务水平又受到保障水平的制约。服务水平是由服务意识、服务能力决定的,前者由图书馆文化传统及人员素质等决定,后者包括图书借阅、空间服务、阅读推广等传统服务能力及学科分析、学科馆员等知识服务能力,分别对应学习支持和研究支持;保障水平包括图书情报软硬件技术保障、资源环境保障及组织与人力资源保障。

(二) 基于比赛情境的中国大学图书馆战略转型关键六因素分析

如果将中国大学图书馆形象地比喻为一个“赛车队”,将中国大学图书馆对国外一流大学图书馆实现“追赶”“并跑”直至“超越”作为一场长达三十年的比赛的话,就可以借鉴影响赛车比赛成绩的六大关键因素,来研究中国大学图书馆战略转型的具体方略,这非常有助于理解中国大学图书馆的整体战略转型思路及举措。

首先,中国大学图书馆发展现状究竟怎么样?这相当于研究赛车队的车辆状况。中国大学水平参

差不齐,大致可分为三类:教育部管理的头部高校、教育部管理的其它大学、省属地方性大学。中国大学图书馆也可基本按此分类,即教育部管理的头部高校大学图书馆(A+类)、教育部管理的其它高校大学图书馆(A类)和省属地方性大学图书馆(B类)。但中国大学图书馆究竟离国外一流大学图书馆(如排名前10)有多大差距,国内虽然有一些这方面的研究,但只是局部比较,并不全面系统,还需通过建立国内外统一且长期可比较的评估指标体系进行评估。

其次,中外大学图书馆的发展规律是什么?或者说是什么在推动着大学图书馆的发展?这相当于研究赛道或路线。俗话说,世界本没有路,走的人多了,自然就形成了路。但无论如何,路的形成都是在一定的历史条件下的自然选择。从组织战略角度看(如图1),研究中国大学图书馆战略转型,就是要研究其外部环境与内部条件共同作用的动态演化^[4],包括大学政策、需求变化和相关技术等外部因素及服务水平与保障水平等内部条件,在短、中、远期可能影响大学图书馆发展的趋势,并探求中国大学图

书馆在“双一流”建设背景下发展的独特之路、赶超之路。

再次,中国大学图书馆人的整体状况究竟如何?这相当于研究如何造就一支优秀的驾驶员、乘务员队伍。对于我国大学图书馆而言,就是要研究这支队伍的整体资质、经验、水平、视野、灵敏度等指标是否具备超越世界一流大学图书馆的素质、水平与能力。

第四,中国大学图书馆的服务对象究竟是什么?需求如何分类分级?这就相当于研究乘客需求。从需求的来源上来看,大学图书馆要服务于学校的各种决策、考核、师生科研和学习上的多种需求,还要发挥大学图书馆在文化引领中的社会示范效应,服务地方或区域经济社会发展的需要。

第五,要对中外大学图书馆发展目标多样性、非一致性等有清醒认识,这相当于研究车队比赛的目的地是否一致。不同的大学,目标体系各异,侧重不同。中国大学图书馆既要实现对国外一流大学图书馆的水平超越,更要服务于中国高等教育的使命任务。国外大学基于读者需求导向,未必有这样远大而明确的目标。

最后,特别要对“十四五”末、2035年和2050年等几个关键时间节点,动态地比较研究中外大学图书馆的发展状况,这相当于研究比赛动态场景。实际上,国外一流大学图书馆也在不断转型和发展中,这就需要中国大学图书馆动态研究上述五个方面(赛车、赛道、驾驶员和乘务员、服务对象及目标),定期分析各种变化并进行策略调整。

三 中国大学图书馆战略转型的基本构想

(一)分类战略转型

如前所述,中国大学图书馆可分为三类,它们分别扮演着“挑战者”“跟随者”和“长期模仿者”的角色,并在不同阶段应该采取不同战略。

对于教育部管理的头部大学图书馆(A+类)而言,它们对国外一流大学图书馆,扮演着“挑战者”的角色。A+类可能只是中国大学前十或前二十位的大学图书馆,它们所在的大学承担着中国高等教育冲击世界一流水平的历史使命,必然要求建设世界一流大学图书馆。它们不应该满足于国内一流水平,而应该从现在到“十四五”末、2025—2035年、2035—2050年这三个不同阶段分别采用追赶、并跑和超越战略,达成不同的阶段目标。同时,作为中国大学图书馆这支赛车队的领头雁,它们还对国内其它大学图书馆起着带动作用。

对于教育部管理的其它大学图书馆(A类)而言,它们对国外一流大学图书馆,扮演着“跟随者”的角色。“跟随者”与“挑战者”的区别主要在于,它们基本上甘于现有地位,从实力上很难超越国外一流水平,只是随着中国大学教育的整体水平的提升而接近世界一流大学图书馆的水平,但不排除其中个别大学能够找到弯道超车之路。

对于省属地方性大学图书馆(B类),它们将是“长期模仿者”,即长期处于学习、模仿和追赶国外一流大学图书馆的过程中,可能在其中的某些方面提供具有世界一流的特色资源和服务,而难以整体上超越国外一流大学图书馆的水平。

这三类大学图书馆形成一个金字塔结构。但目前中国大学图书馆究竟离国外一流大学图书馆(如排名前10)有多大差距,还需通过建立国内外统一且长期可比较的评估指标体系进行评估。

(二)分阶段战略转型

2020年既是“十三五”收官之年,也是“十四五”规划之年,站在新时代的战略高度,既要看到未来三十年一部分中国大学应该也必将成为世界一流大学,中国高等教育整体上成为世界一流高等教育,更要放在中华民族伟大复兴的中国梦分两步走的伟大实践这个大背景中,思考中国大学图书馆如何实现超越的战略转型。

因此,从现在开始,未来至少有三个关键的时间节点,即“十四五”期末(2025年,短期)、2035年(中期)、2050年(远期),形成三个不同的时期,即现在到2025年、2025年到2035年、2035年到2050年。这样就要要求我们从现在开始思考,对于不同类型的中国大学而言,根据国家“双一流”建设的总体要求,以及由此对大学图书馆的不同要求,来宏观地规划中国大学图书馆的转型背景、目标、路径及战略思维。

如前所述,三类中国大学图书馆处于不同的发展阶段,扮演不同的角色,从而形成不同的批次,将有先有后地实现不同目标的战略转型。在这三个阶段中,三类不同大学图书馆将采取不同的战略,实现不同的阶段目标,如表1所示,大致描述如下:

第一个阶段,研究并设定中国大学图书馆在“十四五”期末要达成的短期目标及战略。对A+类大学图书馆要采取追赶战略,到“十四五”期末要基本达到国外一流大学的图书馆的水平;对A类大学图书馆要采取模仿战略,到“十四五”期末要基本接近国外一流大学的图书馆的水平;对省属地方性大学图书馆(B类)主要采取学习战略,达到国外一流

大学图书馆在 2010 年的水平。

第二个阶段,研究并设定中国大学图书馆在 2035 年要达成的中期目标,就是在第一个目标达成的基础上,再用十年的时间,使得 A+类大学图书馆与国外一流大学图书馆处于并跑甚至局部超越,其中北京大学、清华大学、武汉大学等特别突出的大学图书馆要达到国际领先水平;A 类大学图书馆也能够整体接近、局部并跑国外一流大学图书馆水平;B 类则达到国外一流大学图书馆的 2020 年的水平,缩小差距。

第三个阶段,是实现中国大学图书馆在 2050 年要达成的远期目标。毫无疑问,到那时,国家实现了伟大的民族复兴,中国的高等教育整体上达到世界一流水平,中国大学的图书馆整体上将全球起引

领示范作用,全部 A 类大学图书馆处于世界领先水平,地方性大学图书馆(B 类)接近世界一流水平。

分阶段、分类型对中国大学图书馆整体水平进行提升,教育部高等教育司及全国图书情报工作委员会要从宏观上制订可行的转型战略,指导不同大学图书馆做好各自的战略转型发展。表 1 描述了中国大学图书馆战略转型的基本构想,初步提出了三类大学分三个阶段达成的战略定位目标及战略措施,如作为世界一流大学图书馆挑战者的教育部管理头部大学图书馆(A+类),它们在 2025 年、2035 年和 2050 年的战略目标定位设定为“比较接近”“并跑与局部超越”和“整体超越”,在三个阶段的战略举措分别是“追赶”“并跑”和“超越”。

表 1 中国大学图书馆战略转型基本构想

状态与阶段 目标路径 大学分类	2020 年 状态评估	第一阶段 战略 ➡	2025 年 短期目标	第二阶段 战略 ➡	2035 年 中期目标	第三阶段 战略 ➡	2050 年 远期目标
教育部管理头部大学 图书馆(A+类): 挑战者	现状评估	追赶	比较接近	并跑	并跑与局部 超越	超越	整体超越
教育部管理其它大学 图书馆(A 类): 跟随者	现状评估	模仿	接近国外一流 大学图书馆 2020 年水平	跟随	基本接近国外 一流大学图书 馆 2035 年水平	并跑	与国外一流大 学图书馆水平 相当甚至局部 超越
地方管理的省属大学 图书馆(B 类): 长期模仿者	现状评估	学习	接近国外一流 大学图书馆 2010 年水平	模仿	接近国外一流 大学图书馆 2020 年的水平	追赶	接近国外一流 大学图书馆 2035 年水平

四 结 语

如同组织变革是组织的常态一样,大学图书馆的战略转型也是大学图书馆的常态,在“双一流”建设背景下尤其如此。本文的意义不在于提供了什么战略转型方略,而主要在于提供一种战略觉醒,即中国大学图书馆在“双一流”建设背景下,根据不同大学的战略发展要求,从现在开始思考,在未来三十年分类、分阶段,采取不同的战略举措,进行不同的战略转型,实现不同的战略目标,并最终在中华民族伟大复兴的中国梦实现的时候,中国大学图书馆的整体水平达到世界一流水平,为中国大学乃至中国高等教育成为世界一流做出图书馆人的应有贡献。同时,也要清醒地看到中国大学图书馆的整体水平离国际一流大学图书馆尚有较大差距,亟需在多方面学习、模仿、追赶、并跑,直至整体超越。

[参考文献]

- [1] 陈建龙. 大学图书馆现代化转型发展刍议[J]. 大学图书馆学报, 2020(1): 5-12.
- [2] 吴建中. 2025 年,图书馆“长”什么样:吴建中在中国图书馆学会 2015 年会上的演讲[N]. 解放日报, 2016-01-23(6).
- [3] 王世伟. 未来图书馆的新模式:智慧图书馆[J]. 图书馆建设, 2011(12): 1-5.
- [4] 柯平, 邹金汇. 后知识服务时代的图书馆转型[J]. 中国图书馆学报, 2019(1): 4-14.
- [5] 吴建中. 追求同步:图书馆新一轮发展的机遇与挑战[J]. 图书馆杂志, 2019(12): 4-10.
- [6] Research data management service group[EB/OL]. [2020-01-14]. <http://data.research.cornell.edu>.
- [7] OJENNUS PAUL, WATTS KATHY A. User preferences and library space at Whitworth University Library[J]. Journal of Librarianship and Information Science, 2017,

- 49(3): 320-334.
- [8] 韩双梅. 数字时代大学图书馆空间转型模式研究[J]. 图书馆工作与研究, 2017(11): 69-72.
- [9] 王宇, 车宝晶, 刘偲偲. 馆店融合: 大学图书馆空间服务转型新战略[J]. 图书馆工作与研究, 2019(3): 5-9.
- [10] 吴建中. 数字化转型: 大学图书馆下一步发展的重心[J]. 图书馆理论与实践, 2019(8): 13-17.
- [11] 陈进, 徐璟, 董珏, 郭晶. 大学图书馆创新与转型趋势预判[J]. 大学图书馆学报, 2016(6): 21-27.
- [12] CHUANFU CHEN, YI CHEN, KUEI CHIU, RUIHAN ZHAO. Challenges and Opportunities: A Survey of Practitioners' Perceptions on Risks in Chinese Library Transformation[J]. The Journal of Academic Librarianship, 2018, 44(1): 150-161.
- [13] STEVE H CHING, ALICE TAI. HF RFID versus UHF RFID: Technology for Library Service Transformation at City University of Hong Kong[J]. The Journal of Academic Librarianship, 2009, 35(4): 347-359.
- [14] DAVIS JEEHYUN YUN. Transforming Technical Services Evolving Functions in Large Research University Libraries[J]. Library Resources & Technical Services, 2016, 60(1): 52-65.
- [15] 聂华. 转型中的澳大利亚大学图书馆: 重新定位、重塑功能、重现价值[J]. 大学图书馆学报, 2017(6): 41-48.
- [16] 蒲姗姗. 美国高校图书馆转型现状研究[J]. 图书馆杂志, 2019(2): 86-94; 113.
- [17] 沈奎林, 邵波. 智慧图书馆的研究与实践: 以南京大学图书馆为例[J]. 新世纪图书馆, 2015(7): 24-28.

Strategic Transformation of Chinese University Libraries: Connotation, Influencing Factors and Basic Conception

ZHOU Xiao-dong, TAN Fang-lan, WU Fang, WAN Jian-jun, WANG Jian-fei
(University of South China, HengYang 421001, China)

Abstract: Chinese university libraries are in a critical period of strategic transformation. The study of relevant issues is conducive to China's higher education towards the world's first class, so as to make the university librarians' due contributions in the journey of realizing the Chinese dream of the great rejuvenation of the Chinese nation. This research mainly adopts literature study method, based on the analysis of the connotation of the strategic transformation of university libraries, and analyzes the six factors influencing the strategic transformation of Chinese university libraries according to the analysis model of the factors influencing the strategic transformation of university libraries. It puts forward the basic conception of the strategic transformation of Chinese university libraries from the perspectives of classification and phasing.

Key words: university library; strategic transformation; influencing factor; basic conception

(本文编辑:刘衍永)